

Tone Vollen

Ledelse av frivillige i Holmenkollen

- World Cup nordisk og World Cup skiskyting 2014

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn

Norges Idrettshøgskole, 2015

Norges idrettshøgskole 2015

Adresse: Sognsveien 220
0863 Oslo

www.nih.no

Denne avhandlingen representerer 60 studiepoeng.

© Rettigheter etter lov om åndsverk: Tone Vollen

Trykket ved Norges Idrettshøgskole.

Sammendrag

Målet med denne studien var å undersøke hvor tilfredse de frivillige var med sine ledere, hvilke lederatferder og bakgrunnsvariabler som hadde en sammenheng med de frivilliges tilfredshet, samt hvilken betydning lederen hadde for de frivilliges tilfredshet under WC nordisk og WC skiskyting 2014.

Metodetriangulering ble valgt som egnet metode for å besvare problemstillingene.

Oppgavens hovedmetode er av kvantitativ natur, basert på spørreundersøkelser som ble sendt til alle frivillige etter WC nordisk og WC skiskyting 2014. Totalt deltok 917 frivillige i denne delen av undersøkelsen. Frekvensanalyser, logistisk regresjonsanalyser, samt sannsynlighetsberegninger ble benyttet under analyser. Seks frivillige under disse arrangementene deltok i semistrukturerte intervjuer. I analysen av de transkriberte intervjuene, er åpen koding og kategorisering benyttet.

Studiens resultater viste at de frivillige var svært tilfredse med sine ledere under WC nordisk og WC skiskyting, og forskjellen på tilfredsheten mellom de frivillige for hvert av arrangementene var minimal. Fem typer lederatferd innenfor relasjons- og oppgaveorienterte lederatferder viste signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet under arrangementene: 1) Ledelsen var åpen og inkluderende, 2) Ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet, 3) Ledelsen var inspirerende, 4) Ledelsen ga klare beskjeder, og 5) ledelsen lyttet til forslag og innspill. Disse funnene ble bekreftet av de fleste informantene som deltok i intervju. Bakgrunnsvariabler viste seg å ikke ha en signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC arrangementene. På bakgrunn av disse resultatene anses lederatferden som betydningsfull for de frivilliges tilfredshet under de to undersøkte arrangementene, blant annet ved å påvirke hvorvidt de frivillige ønsker å delta under slike arrangement i fremtiden og det sosiale i seksjonen.

Forord

Hurra! Tiden har kommet for å legge fra seg penn og papir, og lukke datamaskinen. Nå kan jeg lene meg tilbake å nyte en fullstendig masteroppgave og økt forståelse av temaet ledelse av frivillige i Holmenkollen. Utbyttet av å skrive denne oppgaven har vært stort, ser jeg tilbake til prosjektstart har kunnskap om temaet og oppgaveskriving nådd nye høyder. Det har vært interessant og givende å studere ledelse av frivillige, men også utfordrende da dette er et område som det er lite forsket på. Ved et så stort prosjekt er det mange som har bidratt med veiledning, gode innspill, kritiske vinklinger og ikke minst støttende engasjement.

Jeg vil først takke alle informanter og respondenter som har deltatt i undersøkelsene. Takk for at dere tok dere tid til å besvare spørsmål om deres erfaringer som frivillige.

Takk til hovedveileder Dag Vidar Hanstad for alltid å være tilgjengelig og for gode innspill, samt muligheten til å benytte dine spørreskjemaer i prosjektet. Biveileder Ørnulf Seippel for god veiledning og stor tålmodighet, spesielt med tanke på den kvantitative delen av studien.

Solveig Tilden Orvik som har vært en god samtalepartner gjennom både lyse og mørke perioder av prosjektet. Gode råd og diskusjoner som har resultert i løsninger og videre drive for skriving. Ellers takk til familie og venner for deres støtte og tålmodighet i året som har gått.

Tone Vollen

Oslo, mai 2015

Innhold

Sammendrag	3
Forord	4
Forkortelser	7
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn for studien	9
1.2 Problemstilling	9
1.3 Avgrensning	10
1.4 Kontekst.....	10
1.4.1 Holmenkollen	10
1.4.2 WC nordisk.....	11
1.4.3 WC skiskyting	11
1.5 Tidligere forskning	12
1.5.1 Frivillighet	12
1.5.2 Ledelse.....	13
1.5.3 Idrettsarrangement.....	15
2. Teori	18
2.1 Den helhetlige ledelsesmodell	18
3. Metode	26
3.1 Forskningsdesign	26
3.2 Etske overveielser	27
3.3 Metodetriangulering.....	27
3.4 Utvalget i studien	28
3.5 Kvantitativ tilnærming: Spørreskjemaer.....	30
3.6 Statistiske analyser	31
3.6.1 Forutsetninger for logistisk regresjonsanalyse	35
3.6.2 Beregning av sannsynligheter.....	38
3.7 Kvalitativ tilnærming: forskningsintervju og intervjuguide.....	39
3.8 Analyse.....	40
3.8.1 Koding og kategorisering	41
4. Resultater	43

4.1	Kvantitative resultater	43
4.1.1	De frivilliges tilfredshet med ledelsen og oppfatningen av ulike påstander om ledelsen	43
4.1.2	Logistiske regresjonsanalyser.....	44
4.1.3	Sannsynlighetsberegninger for WC nordisk og WC skiskyting.....	46
4.2	Kvalitative resultater.....	48
4.2.1	Resultater WC nordisk	48
4.2.2	Resultater WC skiskyting	52
5.	Diskusjon	56
5.1	Diskusjon av Høst sin helhetlige ledelsesmodell	62
5.2	Diskusjon av metode.....	62
5.2.1	Reliabilitet	62
5.2.2	Intern validitet	63
5.2.3	Ekstern validitet.....	64
5.3	Forforståelse.....	65
5.4	Praktisk betydning og videre forskning	66
6.	Konklusjon.....	67
	Referanser.....	68
	Tabelloversikt	78
	Figuroversikt.....	79
	Vedlegg	80
	Vedlegg I: Godkjent søknad fra NSD	80
	Vedlegg I: Informert samtykkeskjema	82
	Vedlegg III: Innflytelsesrike enheter, WC nordisk.....	84
	Vedlegg IV: Innflytelsesrike enheter, WC skiskyting: før og etter	85
	Vedlegg V: Sannsynlighetsberegninger WC nordisk.	87
	Vedlegg VI: Sannsynlighetsberegninger WC skiskyting.....	92
	Vedlegg VII: Intervjuguide frivillig uten lederansvar.....	98
	Vedlegg VIII: Intervjuguide frivillige ledere.....	99

Forkortelser

NIH	Norges idrettshøgskole
NSD	Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
OD	Oddsratio
OL	Olympiske leker
SPSS	Statistical package for the social sciences
VM	Verdens mesterskap
WC	World Cup

1. Innledning

Omlag halvparten av befolkningen i Norge engasjerer seg i frivillighetsarbeid (Wollebæk & Sivesind, 2010), og sett i et internasjonalt perspektiv befinner Norge seg i verdenstoppen hva gjelder frivillig deltagelse (Salamon, Sokolowski & List, 2003). Av alt frivillig arbeid i Norge foregår 54 prosent i kultur-og fritidsorganisasjoner (Sivesind, 2007), slik som idrettsarrangementer, og ifølge Ringuet (2012) er frivillighet selve kilden til et vellykket idrettsarrangement.

”Uten frivillige, ikke noe stort idrettsarrangement. Så enkelt kan betydningen av de frivillige oppsummeres.” (Hanstad, 2012, s.128). Frivillig deltagelse under idrettsarrangement har stor betydning på flere områder. For eksempel har frivillighet en egenverdi ved å være basert på individers engasjement, initiativ og pågangsmot (Kulturdepartementet, 2014). I tillegg har den frivillige arbeidskraften en operativ og økonomisk betydning for arrangøren (Bang & Ross, 2009; Costa, Chaplin, Green & Simes, 2006; Cuskely, Auld, Harrington & Coleman, 2004; Love, Hardin, Koo & Morse, 2011; Solberg, 2003). Verdien av den frivillige innsatsen under World Cup (WC) nordisk 2014 i Holmenkollen ble estimert til 4,8 millioner kroner, mens det frivillige arbeidet under WC skiskyting ble anslått med en verdi på 3,6 millioner (Hanstad, Vollen & Tangevold, 2014a; Hanstad, Vollen & Tangevold, 2014b). Store idrettsarrangement er derfor avhengig av frivillig arbeidskraft for ikke å gå i underskudd (Hanstad, Skirstad, Skille & Sand, 2011; Solberg, 2003).

Under WC arrangementene i Holmenkollen arbeider om lag 1700 frivillige hvert år og mange har deltatt under tidligere arrangementer (Hanstad et al., 2014a; Hanstad et al., 2014b). Arrangører ser det fordelaktig å benytte frivillige som har deltatt tidligere, men strever med å beholde disse (Pauline, 2011). For å beholde frivillige, det vil si at de frivillige også ønsker å delta under arrangement i fremtiden, trenger man en bedre forståelse av hva som påvirker de frivilliges tilfredshet, basert på antagelsen om at tilfredshet har en sammenheng med de frivilliges fremtidige deltagelse (Allen & Shaw, 2009). Forskning viser at de frivilliges tilfredshet har en sammenheng med ledelse (Johnson, Twynam & Farrell, 1999), men siden frivillige bør ledes på en annen måte enn fast ansatte (Boezemann & Ellemers, 2014; Pearce, 1993), er det, grunnet lite forskning på området, mange ubesvarte spørsmål angående ledelse av frivillige (Elstad, 2010; Parent, Olver & Séguin, 2009). Ett av målene med denne studien er derfor å skape økt forståelse om ledelse av frivillige under

idrettsarrangement, noe som kan ha en nytteverdi for fremtidig forskning.

1.1 Bakgrunn for studien

Denne studien bygger på spørreundersøkelser fra ”Forskningsprosjekt på store idrettsbegivenheter”. Dette er et prosjekt som ble etablert i 2010 med Dag Vidar Hanstad ved Norges idrettshøgskole som prosjektleder. Flere nasjonale og internasjonale forskere har en sentral rolle i prosjektet, og artikler og bøker har blitt publisert. Målet med prosjektet er å undersøke frivillighet under store idrettsarrangement i Norge, med motiver for frivillighet, tilfredshet og ledelse som temaer. Prosjektet har økt kompetansen på feltet og gitt nye tilbud på undervisningssiden. Fra 2010 til 2014 har 20 spørreundersøkelser blitt sendt ut til ulike arrangementer i Norge, herunder WC nordisk og WC i skiskyting 2014, som datamaterialet i min oppgave bygger på. Prosjektteamet anser seg selv, å være verdensledende innenfor dette forskningsområdet (Hanstad, 2014a).

1.2 Problemstilling

Målet med studien er å forstå hvordan man på best mulig måte kan lede frivillige under WC arrangement i Holmenkollen. Dette med bakgrunn i de frivilliges tilfredshet med ledelsen knyttet til lederatferd, bakgrunnsvariabler og betydningen av lederatferd. For å nå målet er følgende problemstillinger formulert:

1. I hvilken grad var de frivillige tilfredse med ledelsen i sin seksjon under WC nordisk og WC skiskyting?
2. I hvilken grad hadde lederatferd og bakgrunnsvariabler sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen under de to arrangementene?
3. Hvilke lederatferder ble erfart som sentrale hos en frivillig leder, og hvilken betydning hadde lederatferd for de frivilliges tilfredshet med ledelsen under de to arrangementene?

Det anses som naturlig å se på forskjeller og likheter mellom WC arrangementene, derfor er det ikke presisert et eget problemområdet for dette.

1.3 Avgrensning

Denne masteroppgaven bygger blant annet på data om de frivilliges tilfredshet med ulike lederatferder, men det er viktig å påpeke at også andre faktorer spiller inn som del av helheten. Eksempelvis kan motivasjon, situasjonen, arbeidserfaring og andre forhold ha en innvirkning på hvor tilfredse de frivillige var med sine ledere. For å begrense oppgaven har jeg imidlertid avgrenset de undersøkte faktorene til å gjelde lederatferd og bakgrunnsvariabler i lys av de frivilliges tilfredshet med ledelsen. Denne avgrensningen synliggjøres i valg av spørsmål som er inkludert fra de ulike spørreskjemaene og utarbeidelsen av intervjuguidene, for å kunne besvare problemstillingene i studien.

Lederatferd omfatter alt hva en leder gjør (Høst, 2009), i denne oppgaven knyttes lederens atferd til ulike påstander og erfaringer om lederatferd, tilfredshet og betydningen av lederatferd under begge arrangementene.

Frivillighet er et begrep som dekker flere områder, for eksempel idrettslag, hjelpearbeid, kultur og frivillighetssentralen. For å begrense oppgaven vil forholdene som undersøkes avgrenses til de frivilliges tilfredshet med ledelsen under idrettsarrangement.

1.4 Kontekst

Siden datamaterialet i denne oppgaven baserer seg på WC arrangement som foregår i Holmenkollen, anser jeg det som nyttig å belyse denne konteksten nærmere.

1.4.1 Holmenkollen

Holmenkollen er Norges nasjonale skiarena og den mest besøkte turistattraksjon i Norge, med mer enn én million besøkende hvert år (Hedenstad, Odiin & Nyhus, 2010). Det har blitt arrangert opptil 140 store og små idrettskonkurranser i Holmenkollen hvert år siden VM på ski i 1982. For å tilfredsstille gjeldende lover og regler knyttet til internasjonale skiarrangement har arenaen blitt ombygget 18 ganger (Hedenstad et al., 2010). De største idrettsarrangementene i Holmenkollen er OL i 1952, VM i nordiske grener i 1930, 1966, 1982 og 2011 (Skiforeningen, 2012), og VM i skiskyting i 1986, 1990, 2000. Den neste store begivenheten er VM i skiskyting 2016.

Skiforeningen arrangerer både sommer- og vinterarrangement i Holmenkollen, og er driver

av Skimuseet, og på denne måten har Skiforeningen en sentral rolle i videreføringen av norsk kulturarv (Skiforeningen, 1996). I Skiforeningens Strategiplan for 1996-2000 var ett av hovedmålene for Holmenkollen å “(...) fremstå som en nasjonal og internasjonal idretts- og kulturarena både vinter og sommer og med et arrangørkorps basert på frivillig innsats.”(s. 15).

1.4.2 WC nordisk

WC nordisk har gjennom årene hatt flere navn, blant annet Husebyrennet, som var forløperen til WC nordisk, Holmenkollrennet og Holmenkollen Skifestival.. Skiforeningen arrangerte det første Holmenkollrennet i 1892, og arrangementet har siden den gang vært en årlig internasjonal begivenhet (Hedenstad et al., 2010; Vaage & Kristensen, 1992).

Skiforeningen er Norges eldste og største friluftsforsamling med 70 000 medlemmer og ble i hovedsak etablert for å arrangere Holmenkollrenn, samt å fremme skiidrett og annet friluftsliv. Norges Skiforbund blir årlig tildelt WC nordisk i Holmenkollen av det internasjonale Skiforbundet (Skiforeningen, 2012).

WC nordisk er i dag en samlebetegnelse for hopp, kombinert og langrenn (Skiforeningen, 2012). Kombinert ble tidligere sett på som den ultimate skigrenen, før hopp, langrenn og kombinert ble skilt til egne idrettsgrener for 115 år siden (Hedenstad et al., 2010). I 2014 ble WC nordisk arrangert i mars og strakk seg over tre dager; 250 utøvere fra 30 ulike nasjoner, 30 000 billetter til arenaen ble solgt og i marka var det 40 000 ivrige tilskuere under konkurransedagene. Antallet frivillige under arrangementet var 1087, og sammen bidro disse til å gjennomføre et vellykket arrangement. De frivillige var organisert i 32 ulike seksjoner, der langrenn var den største seksjonen. Hver seksjon hadde en seksjonsleder, og av de frivillige hadde 20 prosent lederansvar. I løpet av de tre konkurransedagene arbeidet hver frivillig i gjennomsnitt 24 timer (Hanstad et al., 2014a).

1.4.3 WC skiskyting

Skiskyting har lange tradisjoner i Norge, blant annet med det første skiskytterrennet som ble arrangert på grensen mellom Norge og Sverige i 1767, og med ”Trysil skytter og skiløberforening” som ble etablert i 1861. Frem til Norges Skiskytterforbund ble stiftet i 1983, var det ”Det frivillige Skyttervesen” som organiserte skiskyting i Norge (Norges skiskytterforbund, 2008). Innen idrettsarrangement har det skjedd en stor utvikling, sett fra tidligere tider da utøverne selv måtte trække løypene, til dagens moderne arrangement. Med

bakgrunn av nye konkurranseformer, synlighet i medier, og norske utøvere på høyt internasjonalt nivå, ble skiskyting kåret til den mest populære idretten i Norge i 2003. Dette har bidratt til økt rekruttering, utforming og tilrettelegging av anlegg for idretten flere steder i landet (Norges Skiskytterforbund, 2008).

Siden 1978 har WC i skiskyting blitt arrangert årlig i Holmenkollen av Norges Skiskytterforbund. Under WC skiskyting 2014 var det nærmere 200 utøvere fra 30 nasjoner som deltok, og på tribunen og i arenaen var det 23 000 tilskuere. Arrangementet hadde 649 frivillige som var fordelt inn i 23 ulike seksjoner, der publikumsservice var den største seksjonen. Av alle de frivillige under arrangementet arbeidet 88 prosent som frivillige og resten som frivillige ledere. Uavhengig av rolle, arbeidet hver frivillig i gjennomsnitt 24 timer under konkurransedagene (Hanstad et al., 2014b).

WC nordisk 2014 og WC skiskyting 2014 er i utgangspunktet to forskjellige arrangementer med tanke på idrettsgrenene arrangementene representerer, men det er også likheter; de er begge WC arrangement og arrangeres i Holmenkollen i samme måned. Dette gjør det interessant å undersøke arrangementene nærmere, med tanke på ledelse av frivillige under WC arrangement i Holmenkollen.

1.5 Tidligere forskning

I dette kapittelet er hensikten å belyse tidligere forskning innenfor områdene: frivillighet, ledelse og arrangement.

1.5.1 Frivillighet

I et internasjonalt perspektiv er Norge i verdenstoppen blant frivillighetsarbeid (Salamon et al., 2003). Frivillighet knyttes til begrepet dugnad som ble kåret til Norges nasjonalord i 2004 (Lorentzen & Dugstad, 2011). I Norge er det frivillige arbeidet mest utbredt i kultur og fritidsorganisasjoner, men er også sentralt på andre samfunnsarenaer (Sivesind, 2007).

Frivillighet er et komplekst begrep som omfatter mange ulike aktiviteter og situasjoner som gjør det vanskelig å presisere termen til en entydig definisjon (Cuskelly, Høy & Auld, 2006a; Handy, Cnaan, Brudney, Acoli, Meijs & Ranade, 2000). Likevel har mange den samme oppfatningen av frivillighet, siden begrepet i bred forstand brukes om mennesker

som utfører ulønnet arbeid (Allen & Shaw, 2009; Cuskelly et al., 2006a). Forskningen til Cnaan, Handy & Wadsworth (1996) foreslår fire sentrale dimensjoner ved begrepet frivillighet: 1) handling basert på frivilje, 2) arbeid uten lønn, 3) handling innenfor en formell organisasjon, og 4) hjelp til andre. Cuskelly et al. (2006a) har utviklet lignende dimensjoner, men hevder at frivillig arbeid også har en nytteverdi for enkelt individene, eksempelvis arbeidserfaring.

Litteraturen på frivillighet er omfattende og tar for seg mange ulike tilnærminger. Det er flere store forskningsprosjekter både internasjonalt og nasjonalt som har kartlagt mangfoldet av frivillighetsarbeid knyttet til ulike land og samfunnsområder (Aars, Nordbø, Wollebæk & Christensen, 2011; Salamon, Anheier, List, Toepler & Sokolowski, 1999; Salamon et al., 2003; Sivesind, 2007; Wollebæk & Sivesind, 2010). Det er også forsket på hvorfor man arbeider som frivillig (Lorentzen & Rogstad, 1994), kjennetegn ved de som bedriver frivillighetsarbeid (Handy et al., 2000; Lönnqvist, Paunonen, Verkasalo, Leikas, Tuulio-Henriksson & Lönnqvist, 2007; Skille & Hanstad, 2013) og hvorfor enkelte velger å reise langt for å delta som frivillig under idrettsarrangement (Fairley, Kellett, & Green, 2007). En av grunnene til frivillig arbeid ligger i interessen individet har, eksempelvis at idrettsorganisasjoner rekrutterer idrettsinteresserte frivillige og kulturorganisasjoner kulturinteresserte (Lorentzen & Rogstad, 1994). Sentrale kjennetegn ved de frivillige under et idrettsarrangement er blant annet at de har høy utdanning, fast jobb og at begge kjønn er vel representert (Skille & Hanstad, 2013).

1.5.2 Ledelse

Ledelse er et bredt begrep som brukes i mange kontekster, derfor finnes det ikke én fellesforståelse av termen (Northouse, 2010; Yukl, 2010). I ledelses litteraturen finnes det et mangfold av teorier og modeller som tar for seg ulike sider ved lederskap. Likevel er det lite forskning knyttet til ledelse av frivillige (Elstad, 2010; Parent et al., 2009).

Studier som har undersøkt ledelse og frivillighet har også sett på motivasjon og andre tilnærminger (Allen & Bartle, 2014; Boezemann & Ellemers, 2014; Elstad, 1997; Kaplan, 2005; Lockett & Boyd, 2012; Nichols & Ojala, 2009; Oostlander & Güntert, 2014; Daprano, Costa & Titlebaum, 2007). Nichols & Ojala (2009) hevder at frivillige må ledes på en annen måte enn fast ansatte på bakgrunn av frivillighetsperspektivet. Dette støtter Kaplan (2005) med at en leder må tilpasse sine lederferdigheter ovenfor sine forskjellige medarbeidere.

Liao-Troth (2001) mener derimot at det er motivene til de frivillige som er avgjørende for hvordan de bør ledes, mens Locke, Ellis & Smith (2003) fant i sin forskning at frivillige som ble utsatt for dårlig organisering og ledelse ville forlate organisasjonen. Ifølge Colbjørnsen (2004) tror lederne ofte at de gir mer informasjon til sine underordnede enn hva de faktisk gjør, noe som kan ha en sammenheng med misnøye blant de ansatte. Fremstår derimot ledelsen støttende og anerkjennende er sannsynligheten større for at de frivillige ville komme tilbake (Locke et al., 2003). Dette samsvarer med Allen & Bartle (2014) som i sin forskning fant ut at frivillige var mer motiverte hvis lederen var støttende.

Forskning viser til en forskjell å være frivillig på et idrettsarrangement sammenlignet med andre organisasjoner på bakgrunn av arrangementenes korte varighet, noe som gjør at organisasjonen og ledelsen må handle på en annen måte (Getz, 1991). På en annen side hevder Hanstad (2012) at tidsperspektivet stiller større krav til lederskap av frivillige under idrettsarrangement, siden lederen har mindre tid til prøving og feiling, samt skape en relasjon til sine frivillige.

Forskere har undersøkt hvilke forhold som gjør de frivillige motiverte og tilfredse under et idrettsarrangement (Bang & Ross, 2009; Costa et al., 2006; Love et al., 2011; Neufeind, Güntert & Wehner, 2013; Pauline, 2011; Reeser, Berg, Rhea, & Willick, 2005). Denne tilnærmingen har også blitt undersøkt i andre organisasjoner (Finkelstein, 2008; Galindo-Kuhn & Guzley, 2001). Andre forskningsprosjekter har kun fokusert på forhold som har innflytelse på de frivilliges motivasjon (Kristiansen, Skille & Hanstad, 2014; Lockestone-Binney, Holmes, Smith & Baum, 2010; Liao-Troth, 2005), mens det også er forskning som har søkt en bredere forståelse over motivasjon og tilfredshet knyttet til fremtidig deltagelse blant de frivillige (Bang, Won & Kim, 2009; Bussell & Forbes, 2002; Cuskelly, Taylor, Hoye & Darcy, 2006b; Elstad, 1997; Locke et al., 2003). Elstad (1997) fant eksempelvis i sin forskning at faktorer som å være en del av et arrangement, nye sosiale bekjentskaper og arbeidserfaring hadde en sammenheng med de frivilliges tilfredshet. På en annen side viste forskningen til Johnson og medarbeidere (1999) sammenheng mellom ledelsen og de frivilliges tilfredshet. Farrel, Johnston & Tvynam (1998) støtter dette ved at organisatoriske faktorer har en sentral rolle med tanke på de frivilliges tilfredshet under et arrangement. Disse forskningsprosjektene har undersøkt de frivilliges totale tilfredshet i ulike kontekster, mens Hanstad (2014b) har i nærmere 20 undersøkelser undersøkt hvor tilfredse de frivillige var med sine ledere. ”I stor grad er de frivillige fornøyde, selv om de kan ha noe å pirke på.”

(s. 99). Funnene til Hanstad (2012) fra VM i Holmenkollen 2011 viste at de frivillige i idrettsseksjoner var signifikant mer tilfreds med sine ledere i seksjonen, sammenlignet med de frivillige som arbeidet i støtte-seksjoner. Han fant også at de frivillige kvinnene var signifikant mer tilfredse med sine ledere under arrangementet, enn hva de frivillige mennene var. På en annen side viser forskningen til Hanstad og kolleger (2011) at 74 prosent av de frivillig var fornøyde med hvordan seksjonen ble ledet under VM i Holmenkollen 2011.

De frivilliges tilfredsheten anses som viktig på bakgrunn av en antatt sammenheng mellom tilfredshet og fremtidig deltagelse (Allen & Shaw, 2009). Loga (2010) hevder på en annen side at det å være frivillig er tilfredsstillende i seg selv. Klarer man å forstå hvilke forhold som har en innflytelse på de frivilliges tilfredshet vil man kunne forutsi de frivilliges atferd og tillate lederne en bredere forståelse til å motivere og påvirke tilfredsheten blant de frivillige. Dette kan fremme de frivilliges innsats, fremtidige deltagelse og styrke arrangementet (Allen & Shaw, 2009; Farrell et al., 1998; Paulina, 2011).

1.5.3 Idrettsarrangement

Et idrettsarrangement kan defineres som "(...)any event where sporting activity or competition is the focus" (Cuskelly et al., 2006b, s. 135). Definisjonen inkluderer store og små idrettsarrangement, og ekskluderer andre arrangement som messer, parader og andre samfunnsaktiviteter. I dag arrangeres ulike idrettsarrangement over hele verden og de varierer i både størrelse, omfang og tid. Dette kan ha en sammenheng med at den internasjonale litteraturen bruker ulike termer for idrettsarrangement som: mega events, hallmark events, major events, large-scale events og special events (Hanstad, 2014b). Dette er begreper som er vanskelige å oversette til norsk da de defineres ulikt av forskjellige forskere (Hanstad, 2014b). Litteraturen skiller her mellom store og små arrangement. Små arrangement beskrives som lokale konkurranser med liten medieinteresse og få tilskuere. Denne studien retter seg mot WC arrangement i Holmenkollen og knyttes dermed til store idrettsarrangement som enten hallmark eller mega events. Kjentetegn for disse arrangementene er stor medieoppmerksomhet og publikumsoppslutning både nasjonalt og internasjonalt. Hallmark har internasjonal profil og gjentas på et bestemt sted, mens mega events avvikles på et sted og endrer arrangementsarena (Hanstad, 2014b). Med bakgrunn i dette knyttes World Cup arrangementene i denne studien til hallmark, mens eksempelvis olympiske leker er mega events.

”Volunteers are a valuable set of human resources for any sporting event(…)” (Bang & Ross, 2009, s.61). Betydningen av frivillige ved et idrettsarrangement er både operativt og økonomisk for arrangøren (Bang & Ross, 2009; Costa et al., 2006; Cuskelly et al., 2004; Love et al., 2011; Solberg, 2003). Dette har ført til en interesse for å undersøke verdien av det frivillige arbeidet nærmere (Cuskelly et al., 2004; Solberg, 2003). Under WC nordisk 2014 i Holmenkollen var det 1087 frivillige som i gjennomsnitt arbeidet 24 timer, der verdien av arbeidet ble anslått til 4,8 millioner kroner (Hanstad et al., 2014b). Sammenligner man antall frivillige og gjennomsnittlige timer med WC skiskyting 2014 som hadde 649 antall frivillige som arbeidet 24 timer i gjennomsnitt, sparte arrangøren 3,6 millioner kroner (Hanstad et al., 2014a). Disse summene er midlertidig beskjedne sammenlignet med større arrangement som VM på ski i Oslo 2011 der nærmere 2300 var frivillige, og arbeidet gjennomsnittlig 80 timer. Verdien av dette arbeidet ble estimert til 50 millioner kroner (Hanstad et al., 2011). Hanstad og medarbeidere (2011) og Solberg (2003) beskriver den frivillige innsatsen som grunnen til at arrangøren ikke går i underskudd. Cuskelly og medarbeidere (2006a) støtter dette ved å hevde at organisasjonene ikke har råd til å arrangere slike arrangement uten de frivillige, da store idrettsarrangement avhenger av mange frivillige. ”Uten frivillige, ikke noe stort idrettsarrangement. Så enkelt kan betydningen av de frivillige oppsummeres.” (Hanstad, 2012, s. 128). Forskningen på frivillighet i en idrettslig sammenheng er økende, og bakgrunnen for dette hevder Byers, Slack & Parent (2012) og Doherty (2009) er fordi idrettsarrangement trenger frivillige.

Hvor mange frivillige et arrangement trenger avhenger av størrelsen og lengden på arrangementet, hvor mange som bor i området og datoen for gjennomføringen. Likevel er det enkelte arrangører som velger å ha flere frivillige enn hva som er nødvendig, i tilfelle noen ikke dukker opp (Nichols & Ojala, 2009). En utfordring er imidlertid å beholde frivillige år etter år (Pauline, 2011). Hallmark arrangement utarbeider ofte strategier for å oppmuntre og belønne frivillige med goder som et forsøk på å beholde de til neste år. Dette er vanskeligere for mega events som endrer sted hvert år. Fordelen med å benytte seg av frivillige som har vært med tidligere, er knyttet til deres erfaringer og kunnskaper gjennom opplevelsen av arrangementet. Solbergs (2003) forskning viste en økning i de frivilliges motivasjon til å fortsette med frivillig arbeid under andre arrangementer og annen type frivillig arbeid i etterkant av VM i ishockey i 1999. Hanstad (2014a) hevder at siden frivillige arbeider av fri vilje, kommer de ikke tilbake om de er misfornøyde.

Parent og medarbeidere (2009) utarbeidet en oversikt over hvilke lederstiler som var best egnet under store idrettsarrangement, med fokus på toppledelsen. Andre forskere har undersøkt lederens og de frivilliges forventninger under idrettsarrangement ved bruk av psykologisk kontraktteori (Nichols & Ojala, 2009). Psykologisk kontraktteori har også blitt undersøkt i andre organisasjoner (Liao-Troth, 2001; Liao-Troth, 2005; Nichols, 2013; Pearce, 1993; Taylor, Darcy, Hoye & Cuskelly, 2006; Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems, Huybrechts & Jegers, 2012). Denne forskningen hevder at det er forskjell å være frivillig og fast ansatt i en organisasjon. Den største forskjellen er at de frivillige ikke får lønn og at frivillige ikke arbeider like mye som fast ansatte (Liao-Troth, 2001; Pearce, 1993). Likevel er det en likhet, for det er en jobb som skal gjøres (Galindo-Kuhn & Guzley, 2001). Frivillige er ikke en homogen gruppe siden de har ulike motiver, ambisjoner, engasjement, erfaring og ferdigheter (Wilson & Pimm, 1996). Gjennom psykologisk kontrakt hevdes det at det sosiale felleskapet i en organisasjon er en form for belønning (Liao-Troth, 2001; Pearce, 1993; Taylor et al., 2006). Lorentzen & Rogstad (1994) støtter dette i sin forskning og hevder at frivillige ønsker å arbeide i ulike organisasjoner på bakgrunn av dens verdier og det sosiale fellesskapet, der opplevelsen av tilhørighet og identitet er sentralt. Usikkerheten knyttet til de frivilliges motivasjon og tilfredshet for å bli værende i organisasjoner har hatt betydning for den økende forskningsinteressen på temaet (Pearce, 1993).

2. Teori

I denne studien er temaet ledelse av frivillige, og for å belyse sentrale faktorer innen ledelse, tar jeg utgangspunkt i en helhetlig ledelsesmodell av Høst (2009). På denne måten får jeg både situert min studie og mine perspektiver i en større sammenheng. Modellen vil først bli presentert kort i sin helhet for å skape oversikt, før jeg går grundigere inn på de ulike perspektivene i modellen.

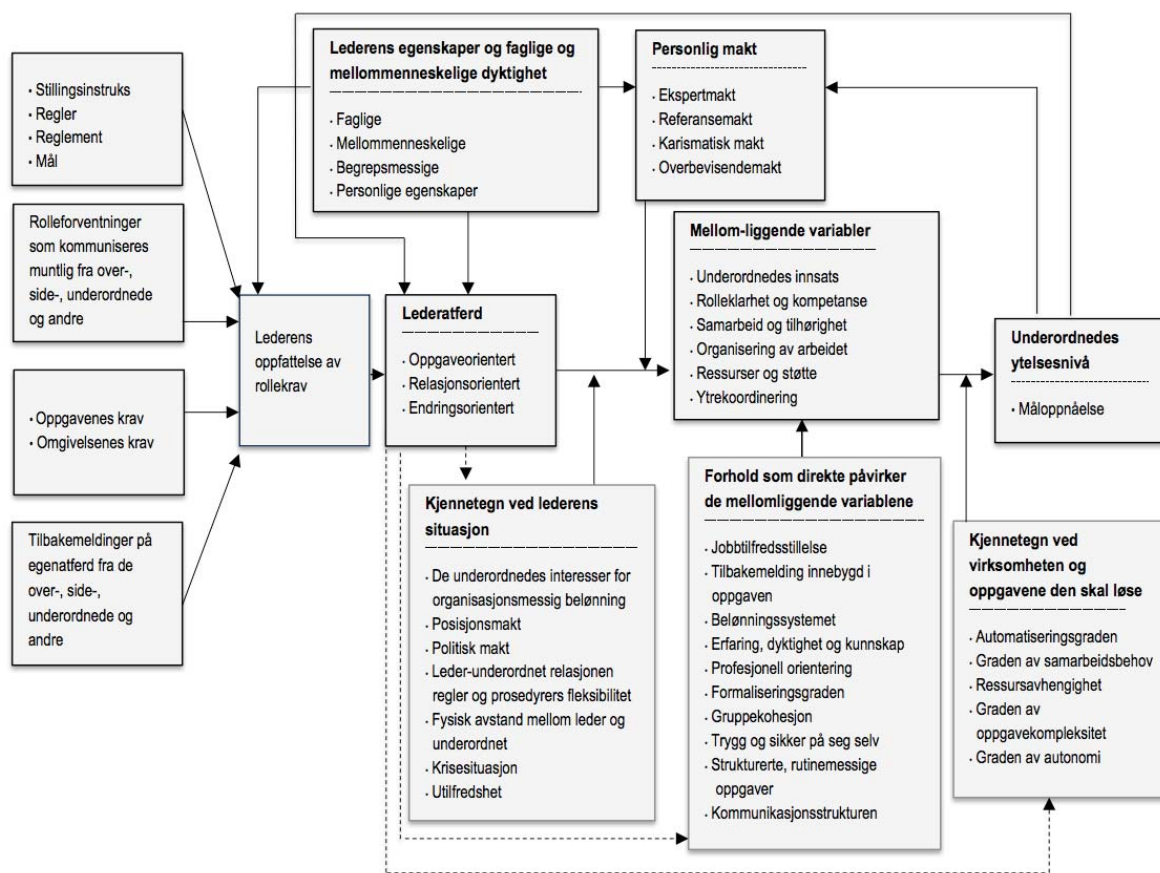
2.1 Den helhetlige ledelsesmodell

Den helhetlige ledelsesmodellen (Høst, 2009) bygger på antagelsen om at ledelsesteorier belyser ulike sider ved ledelsen og at teoriene på den måten utfyller hverandre.

Utgangspunktet for modellen er derfor ulike teorier og tilnærminger knyttet til ledelse, henholdsvis atferdsteorier, trekkteorier, rolleteorier, makt- og innflytelsesteorier, og samspillteorier, satt sammen for å danne et helhetlig perspektiv (Høst, 2009). Modellen viser dermed kompleksiteten rundt det å være leder, og Høst (2014) hevder at denne kompleksiteten ikke kommer like tydelig fram i mange av de dominerende ledelsesteoriene. ”Hensikten er å tydeliggjøre sammenhengene mellom sentrale forhold slik de er framstilt i de forskjellige teoriene.” (Høst, 2009, s.10). Høst (2009) sin modell er inspirert av Yukl (1981; 2013) sin ”Multiple-linkage Model”.

Sentralt i den helhetlige ledelsesmodellen er antagelsen om at lederatferd og de underordnedes ytelser påvirkes av flere forhold. Ytelser defineres som de underordnedes måloppnåelse (Høst, 2009), og ifølge Høst (2009) er måloppnåelse og tilfredshet med ledelsen sentrale mål på ledereffektivitet, som et resultat av lederens atferd. Siden tilfredshet med ledelsen står sentralt i denne studien, ønsker jeg å benytte dette som mål, og ikke de underordnedes måloppnåelse som Høst har i sin modell.

Høst (2009; 2014) beskriver ledelse som et relasjonelt forhold mellom en leder og gruppen man er leder for. Ledelse handler om å påvirke, gi retning og fordele oppgaver som skal løses av andre. Påvirkningskraften til en leder skapes gjennom kommunikasjon i ulike situasjoner der hensikten er å nå organisatoriske mål. Innenfor ledelseslitteraturen er *effektiv ledelse* et sentralt tema. I modellen knyttes lederens effektivitet til gruppens og organisasjonens måloppnåelse, for å vise forhold som kan påvirke effektiviteten.



Figur 1: Høst (2009, s.85) sin helhetlige ledelsesmodell.

I Høst (2009) sin modell (jfr. Figur 1), indikerer de heltrukne linjene sammenhenger mellom ulike variabler. Modellen tar utgangspunkt i fire faktorer; 1) stillingsinstruks, regler, reglement og mål, 2) rolleforventninger, 3) oppgavens krav og omgivelsenes krav, og 4) tilbakemeldinger på egenatferd. Disse faktorene har en innvirkning på ”lederens oppfattelse av rollekrav”, og har en konsekvens for hva lederen gjør. Det en leder gjør defineres som lederatferd (Høst, 2009). Eksempelvis kan tilbakemeldinger fra de frivillige om at lederen må gi tydeligere beskjeder, gjøre lederen oppmerksom på sin egen rolle og at dette er noe som forventes. Tilbakemeldingen kan dermed resultere i at lederen endrer sin atferd og bedrer seg på bakgrunn av opplysningen. Lederens oppfatning av rollekrav avhenger imidlertid av ”lederens egenskaper og faglige og mellommenneskelige dyktighet”. Denne faktoren beskriver ulike ferdigheter og egenskaper en leder har, for eksempel at lederen fremstår som faglig dyktig innenfor sitt felt og at vedkommende oppfattes som hyggelig blant sine frivillige. I modellen har lederens personlige egenskaper og ulike ferdigheter en

sammenheng med hvordan lederen oppfatter sin lederrolle, og er sentralt for lederens handlinger.

Lederatferd knyttes til tre atferdskategorier: oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert. Endringsorientert lederatferd er ikke relevant for denne studien og vil ikke bli utdypet nærmere. Lederatferd påvirker de underordnedes måloppnåelse gjennom ulike ”mellomliggende variabler”. De mellomliggende variablene knyttes til kjennetegn ved de underordnede, arbeidsgruppen og organisasjonen. I modellen refereres det til seks mellomliggende variabler som har til hensikt å forklare hvorfor en leders atferd kan begrense eller øke organisasjonens måloppnåelse (Høst, 2009). Disse seks variablene vil beskrives senere i kapitlet.

Lederatferd, de mellomliggende variablene og de underordnedes måloppnåelse settes videre inn i et situasjonelt perspektiv. Høst (2009) viser i modellen til tre situasjonsmessige variabler: Den første er, kjennetegn ved lederens situasjon, som handler om forhold som kan øke eller redusere virkningen av ledernes handlinger. Den andre knyttes til forhold som påvirker de mellomliggende variablene og er forhold som lederen har liten kontroll over, som eksempelvis medarbeidernes erfaring og kunnskap. Den siste av variablene er, kjennetegn ved virksomheten og oppgavene som skal løses, det er forhold som knyttes til at de mellomliggende variablene ikke er like viktige for alle organisasjoner, eksempelvis automatiseringsgraden som kan svekke de underordnedes kompetanse og innsats.

Videre har lederatferd og personlig makt en direkte sammenheng med ytelsesnivået. Lederens personlige makt preges av ytelsesnivået, basert på antagelsen om at høyt ytelsesnivå blant de underordnede kan gi lederen økt personlig makt gjennom for eksempel anerkjennelse. De stiplede linjene viser handlingsstrategier på lengre sikt, der lederen kan påvirke de situasjonelle variablene for å oppnå større effekt for målene. Høst (2009) påpeker muligheten for å trekke inn andre forhold i de ulike prosessene i modellen, siden forholdene kan variere innad i ulike organisasjoner.

2.1.1 En dypere forståelse av modellen

For senere å kunne diskutere denne studiens resultater i lys av Høsts (2009) modell, vil sentrale faktorer og sammenhenger i den helhetlige ledelsesmodellen i det videre bli

beskrevet nærmere. Følgende forhold blir ikke tatt med videre: situasjonsmessige variablene og personlig makt. Dette er fordi forholdene ikke er sentrale i denne oppgaven.

Forventinger og oppfattelser av rollekrav

Modellen viser til en sammenheng mellom fire forhold, som er beskrevet i Figur 1, som påvirker lederens oppfattelse av rollekrav. Den første er stillingsinstruks, regler, reglement og mål, som knyttes til skriftliggjorte og formaliserte krav og forventninger om hva lederen skal gjøre. Et eksempel er lederens ansvarsområde og oppgaver som styres av reglene i organisasjonen vedkommende arbeider innenfor. Det andre forholdet som kan prege lederens rollekrav er muntlige rolleforventninger fra andre som arbeider i organisasjonen. Eksempelvis forventninger mellom medarbeidere og andre ledere i den daglige samhandlingen på jobb. Det tredje forholdet er oppgavenes-og omgivelsenes krav. Oppgavenes krav handler om at lederens arbeidsoppgaver kan påvirke lederens oppfatning av rollekrav. Omgivelsenes krav, handler på en annen side om krav fra kunder eller brukere av organisasjonens tjenester. Det siste forholdet som kan påvirke lederens rollekrav er verbale og ikke-verbale tilbakemeldinger, for eksempel støtte til det lederen gjør. Lederens oppfatning av egen lederatferd vil påvirke hvordan lederen utøver sin atferd og avhenger videre av lederens personlige egenskaper og ferdigheter (Høst, 2009).

Lederens egenskaper og faglige og mellommenneskelige dyktighet

Lederens egenskaper og faglige og mellommenneskelige dyktighet handler om ulike lederegenskaper og ferdigheter. Lederegenskapene knyttes til lederens personlighet, verdier og motiver og er utgangspunktet for hva en leder gjør. Verdiene påvirker en leders valg av atferd, gjennom ønsker og hva vedkommende foretrekker. Motivasjon omhandler grunner til hvorfor individer gjør det de gjør (Høst, 2009; 2014).

Tre ferdigheter er sentrale for hvordan lederen handler og reagerer: 1) faglige ferdigheter, 2) mellommenneskelige ferdigheter, og 3) begrepsmessige ferdigheter (Høst, 2009). Den faglige ferdigheten handler om lederens faglige kunnskap og hvor dyktig vedkommende er til å løse ulike problemer og oppgaver man står ovenfor (Høst, 2014). Lederen skal gjennom denne ferdigheten delegere og veilede sine underordnede for å gjennomføre oppgavene i henhold til målsetningen. Den andre mellommenneskelige ferdigheter, knyttes til lederens evne til å samhandle og kommunisere med andre mennesker. Denne ferdigheten ses på som sentral for å skape relasjoner til sine medarbeidere. Den siste ferdigheten som nevnes er

begrepsmessige ferdigheter, som handler om lederens evne til å organisere, planlegge og nå mål.

Lederatferd

Lederatferd inndeles i to generelle kategorier oppgave- og relasjonsorienterte lederatferder. Oppgaveorientert atferd omhandler hvorvidt lederen er opptatt av resultatene organisasjonen skal skape. Sentrale funksjoner er å planlegge, organisere, og klargjøre roller. Relasjonsorientert atferd er en prosessrettet atferd og knyttes til lederens oppmerksomhet mot og samarbeid med sine underordnede. Det vil blant annet si å fremme de underordnedes tilfredshet med jobben, samt bedre de underordnedes identifikasjon med organisasjonen. Det innebærer blant annet at lederen skal lytte, vise støtte og motivere sine underordnede. Sentrale funksjoner er å gi de underordnede anerkjennelse og håndtere eventuelle konflikter som oppstår. Forskjellen mellom disse to atferdskategoriene er at oppgaveorientert lederatferd fokuserer på å gjøre virksomheten mest mulig effektiv, mens hovedmålet ved relasjonsorientert lederatferd er å jobbe for å skape tillit mellom og til sine underordnede (Høst, 2014).

En utfordring knyttet til forskning på lederatferd har vært å identifisere generelle atferdskategorier som er relevante og meningsfulle for alle ledere, blant annet siden forskere har benyttet ulike begreper for å beskrive relativt lik lederatferd (Yukl, 2013). På bakgrunn av dette og at de overnevnte kategoriene på lederatferd er svært generelle, har det vært vanskelig å kartlegge hva en leder faktisk gjør. Flere forskere, deriblant Yukl (1981), Høst & Onsum (1995), Høst (2009; 2014), og Stokkeland & Engelsrud (2000), har derfor konkretisert ulike aspekter innenfor de overnevnte kategoriene, for eksempel har Høst (2009; 2014) identifisert 31 atferdskategorier innen ledelse. Atferdskategoriene til Høst (2009; 2014) er inspirert av Yukl (1981) sitt arbeid, og hentet fra ulike teoritradisjoner innenfor ledelse, i tillegg til å være basert på observasjoner av atferden hos forskjellige ledere. Kategoriene som er utviklet representerer sentrale lederatferder innenfor oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert lederatferder. En oversikt over de 31 kategoriene på lederatferd vises i Tabell 1.

Tabell 1: 31 kategoriseringer av lederatferd (Høst, 2009, s.15-17).

1. Gå foran som et godt eksempel	17. Utvikle rutiner
2. Inspirere	18. Koordinere og planlegge
3. Rose og anerkjenne	19. Sette mål og vurdere i hvilken grad de blir oppnådd
4. Vise hensyn og omtanke	20. Understreke effektivitet
5. Kritisere konstruktivt	21. Strukturere og gjøre kjent belønning
6. Disiplinere	22. Vise årvåkenhet ovenfor brukerbehov
7. Tilrettelegge arbeidet	23. Samle informasjon
8. Utvikle kompetanse og veilede	24. Spre informasjon
9. Løse kritiske problemer	25. Sikre og distribuere ressurser
10. Delegere	26. Forhandle
11. Involvere i beslutninger	27. Representere enheten/organisasjonen
12. Få til samhandling	28. Forutse framtidige endringer
13. Klargjøre roller	29. Bedømme styrke og svakhet
14. Håndtere konflikter	30. Utvikle og endre
15. Etablere og bruke ledelsesteam	31. Skape idégrunnlag med visjoner
16. Velge ut medarbeidere	

Atferdskategoriene konkretiserer de mest sentrale elementene innen ledelse, og benevnes som en form for "ledelsesalfabetisering" (Høst, 2009; 2014). Nedenfor i Tabell 2 presiseres atferdskategoriene som er sentrale innenfor oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederatferd, og som derfor er relevant i denne oppgaven. Konkretiseringen redegjør imidlertid ikke for hva som er riktig lederatferd i ulike situasjoner, siden kategoriene er et begrepsapparat over de viktigste sidene ved lederens atferd.

Tabell 2: Kategoriseringer av utvalgte lederatferder.

Gå foran som et godt eksempel	Lederen må tenke over hva han eller hun sier og gjør til sine underordnede, med tanke på verdier og normer som er sentrale for organisasjonen.
Inspirere	Evnen lederen har til å spre entusiasme til sine underordnede for organisasjonen og arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. Her er det sentralt å lytte til andre med innlevelse, og støtte de underordnedes handlinger og synspunkter.
Rose og anerkjenne	Lederen må gi sine underordnede tilbakemeldinger på oppgaver som er godt utført, og vise at man verdsetter innsatsen.
Vise hensyn og omtanke	Evnen lederen har til å opptre støttende, omsorgsfullt, respektfullt og vennlig ovenfor sine underordnede. Dette innebærer at lederen må vise interesse og forståelse for hver av de underordnedes situasjon og opptre sosialt inkluderende.
Involvere i beslutninger	Lederen skal inkludere sine underordnede i beslutningsprosesser.
Få til samhandling	Lederens evne til å fremme samarbeid mellom underordnede i organisasjonen.
Klargjøre roller	Lederen må tydeliggjøre roller og relasjoner, klargjøre arbeidsoppgavene og myndighetsområdene for hver enkelt underordnedes stilling.
Håndtere konflikter	Lederens evne til å få medarbeidere som er i konflikt til å prate sammen og finne en løsning.
Koordinere og planlegge	Evnen lederen har til å koordinere og planlegge hvem som skal gjøre hva, med hvem, og når dette skal gjøres.
Spre informasjon	Lederen skal gi informasjon til sine underordnede som påvirker deres arbeidsoppgaver.

Lederatferdenes utøvelse og ivaretagelse påvirkes av individuelle forskjeller blant ledere. Kategoriene er ikke adskilt, men overlapper på noen områder, det vil si at enkelte av kategoriene omhandler relativt like atferder. Høst (2009) betegner derfor atferdskategoriene som atferdskjeder og ikke som enkeltatferder. Eksempelvis kan ros og anerkjennelse anses som en måte å inspirere på, men det finnes også andre lederatferder som kan ha en inspirerende virkning.

De mellomliggende variablene

Grunnen til at Høst (2009) har mellomliggende variabler er fordi variablene beskriver forhold som ligger mellom en leders lederatferd og de underordnedes ytelser. Dette er forhold som har konsekvenser for hva lederen gjør, for eksempel at lederen gir oppgaver til personer som ikke er egnet til å løse oppgaven. En leder må derfor ta hensyn til de mellomliggende variablene når han skal lede en gruppe mennesker.

Den første av de seks mellomliggende variablene er de underordnedes innsats, som handler om motivasjonen de underordnede har til å arbeide for å nå organisasjonens mål. Den andre variabelen er rolleklarhet og kompetanse, som knyttes til de underordnedes forståelse av rollen de har i organisasjonen og om de har kompetanse til å gjennomføre oppgavene rollen krever. Den tredje er samarbeid og tilhørighet, og handler om hvordan samarbeidet er i seksjonen, samt de underordnedes følelse av å være en del av organisasjonen og arbeide for organisatoriske mål. Den fjerde variabelen er organisering av arbeidet, og handler om strukturert oppgaveløsning og arbeidsfordeling mellom de underordnede, mens den femte er ressurser og støtte, som knyttes til de underordnedes samarbeid med andre avdelinger og deres tilgang til nødvendige ressurser for å kunne løse arbeidsoppgavene de har fått tildelt. Den siste variabelen er ytrekoordinering og handler om avdelingene og gruppenes samarbeid for å unngå forsinkelser og bortkastede anstrengelser (Høst, 2009). Høst (2009) hevder at kombinasjonen av de mellomliggende variablene er avgjørende for virksomhetens effektivitet. Uten støtte, god koordinering eller nødvendige ressurser er det ingen hensikt med et godt samhold, eller kompetente og motiverte underordnede. Siden gode resultater av arbeidet vil ikke være mulig uten god koordinering (Høst, 2009). Hvis det for eksempel er alvorlige mangler ved én variabel kan dette medføre lavere effektivitet, selv om de andre variablene er tilstede. Likevel har lederatferd en innvirkning på de mellomliggende variablene som enten resulterer i begrensende eller økende måloppnåelse blant de underordnede.

3. Metode

Metode handler om forskerens valg av teknikker og prosedyrer for å innhente og analysere data, for best å besvare forskningsmålene og sikre kvaliteten av resultatene (Kvale & Brinkmann, 2012; Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). I dette kapitlet vil valgene av de metodiske tilnærmingene bli presentert og begrunnet, til hensikt å besvare problemstillingene. Dette innebærer en redegjørelse for valg av forskningsdesign, etiske hensyn, utvalget, datainnsamling og analyser.

3.1 *Forskningsdesign*

Forskningsdesign er en plan over hvordan forskeren ønsker å besvare forskningsmessige mål (Grenness, 1997; Saunders et al., 2012). Denne studien har en induktiv tilnærming, det vil si at det ikke har blitt tatt utgangspunkt i noen teori. Teori vil i denne oppgaven heller benyttes under diskusjon av resultatene. Ifølge Saunders og medarbeidere (2012) kan forskningsdesign deles inn i kvantitativt design, kvalitativ design, og design som benytter flere metoder. Jeg har valgt å bruke flere metoder, også kalt *metodetriangulering*, for best å besvare problemstillingene mine. Det finnes mange varianter ved bruk av metodetriangulering, men utgangspunktet i denne studien er en metode som "(...) involves the use of both qualitative and quantitative methods and data to study the same phenomena within the same study (...)" (Tashakkori & Teddlie, 1998, s. 18).

For å besvare problemstillingene ved bruk av metodetriangulering er det i den kvantitative delen gjort bruk av spørreskjemaer for å undersøke hvor tilfredse de frivillige var med ledelsen, samt hvilke lederatferder og bakgrunnsvariabler som hadde sammenheng med de frivilliges tilfredshet. Analysene av datamaterialene som benyttes er frekvens, logistisk regresjonsanalyser og sannsynlighetsberegninger.

Den kvalitative delen har tatt utgangspunkt i resultatene fra den kvantitative delen. Hensikten ved å benytte intervju er å få en bredere forståelse rundt de kvantitative funnene, i tillegg til å undersøke betydningen av en leder under arrangementene. For å analysere transkriberingen av intervjuene har jeg brukt åpen koding og kategorisering (Grømo, 2010), for å bryte ned og forstå teksten, og deretter skape et system med hovedkategorier og subkategorier som besvarer problemstillingene.

3.2 Etiske overveielser

All forskning reguleres av etiske verdier og normer som er utarbeidet av den nasjonale forskningsetiske komité (Everett & Furuseth, 2012). De etiske aspektene har preget denne forskningsprosessen, med tanke på de valgene jeg har gjort underveis i prosjektet. Studien har blitt godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste, og sikring av datamaterialet og anonymitet er ivaretatt i henhold til godkjenningen fra personvernombudet (vedlegg I).

Studien baseres på spørreundersøkelser og intervjuer, med hensikt i å undersøke respondentenes og informantenes erfaring knyttet til lederatferd og tilfredshet med ledelsen. Forskningsprosjektet tar altså ikke for seg forsøkspersoner med aktiv deltakelse som ville vært utsatt for noen form for risiko. Det stilles derfor ikke like store krav til deltakernes informerte og frie samtykke. Likevel har man som forsker ansvar for å fylle ulike etiske verdier og normer og ha respekt ovenfor respondentene og informantene. I den sammenheng har spørreundersøkelsene med respondentenes mailadresse, samt lydbånd og transkribering av intervjuene, blitt lagret i passordbeskyttende mapper på datamaskinen for å ivareta utvalgets anonymitet. Denne informasjonen vil bli slettet etter høringen av oppgaven. Prosjektet inneholder ikke informasjon som kan bidra til identifisering av informantene, for eksempel har navn blitt omgjort til tall/pseudonymer. Likevel øker sannsynligheten for at informantene kan gjenkjennes ved bruk av kvalitativ metode med få informanter (Grønmo, 2010). På en annen side er populasjonen i utvalget stort, noe som minsker risikoen for identifisering siden seksjonene informantene jobbet innenfor ikke blir nevnt i oppgaven. Alle informantene fikk tilsendt et informert samtykkeskjema for deltakelse til intervju, og de ble informert om blant annet retten til å trekke seg uten at de måtte oppgi grunn eller at det førte med seg konsekvenser (vedlegg II). Ingen deltakere valgte imidlertid å trekke seg fra prosjektet.

3.3 Metodetriangulering

I min triangulering av metoder har jeg brukt spørreskjema og intervjuer. Innenfor den kvantitative metoden er spørreskjema det mest brukte innsamlingsverktøyet (Eikemo & Clausen, 2012), mens deltakende observasjon og intervju er mest utbredt innenfor kvalitativ forskning (Thagaard, 2011). Kvantitative metoder ønsker klare og målbare verdier og vektlegger utbredelse og antall, mens kvalitative metoder søker en dypere forståelse av menneskets opplevelser og erfaringer. Kvantitative data kvantifiseres og tallfestes, mens de kvalitative dataene ordfestes. Kvantitative metoder undersøker i bredden og omfatter ofte

store utvalg, mens kvalitativ forskning undersøker i dybden og gjerne et mindre utvalg (Laake, Olsen & Benestad, 2013; Hassmén & Hassmén, 2008; Thagaard, 2011).

Innenfor forskning på ledelse argumenteres det for bruk av flere metoder i samme studie, siden svakheter med én metode styrkes ved bruk av en annen (Tashakkori & Teddlie, 1998), og at analyser og tolkninger av datamaterialet vil få en fyldigere tilnærming (Saunders et al., 2012). Johannessen, Tufté & Christoffersen (2010) støtter dette da metodene gir ulike typer data. En annen fordel ifølge Grønmo (2010) og Johannessen og kolleger (2010), er at ulike metoder og datamateriale kan føre til identiske resultater, noe som kan styrke resultatene i lys av reliabilitet og validitet. Den subjektive usikkerheten ved det kvalitative designet kan styrkes ved den kvantitative objektiviteten, siden forskeren ikke har direkte kontakt med respondentene. På en annen side kan analyseresultatene som bygger på ulike metoder avvike fra hverandre, og stimulere til nye fortolkninger og danne grunnlaget for faglig fornyelse (Grønmo, 2010; Johannessen et al., 2010). Imidlertid hevder Grønmo (2010) og Laake et al., (2013) at metodene sammen utfyller hverandre og kan skape en samlet og helhetlig forståelse av problemstillingene, sammenlignet med hva metodene ville gjort hver for seg. Spørreskjemaer og intervjuer gir analyser i både tall- og ord-form, og dette kan gi en mer helhetlig fremstilling av problemområdene i oppgaven. Tidligere forskning på lederatferd viser imidlertid at flere studier har benyttet observasjon som metode, men dette var ikke mulig i min oppgave, siden arrangementene allerede var gjennomført da prosjektet startet. Metodetriangulering med spørreskjema og intervju er med dette vurdert til det beste designet for å besvare problemstillingene i denne oppgaven.

3.4 Utvalget i studien

For å kunne gjøre et utvalg må man ta utgangspunkt i prosjektets problemstillinger, og stille seg spørsmålet: hvem kan jeg få denne informasjonen fra? (Grønmo, 2010; Johannessen et al. 2010; Thagaard, 2011).

Denne studien har derfor to utvalgsgupper, frivillige med og uten lederansvar fra WC nordisk og WC skiskyting. Utvalget i den kvantitative delen av studien består av 917 frivillige uten lederansvar fra WC nordisk (N=552) og WC skiskyting (N=365) 2014. Se en demografisk fremstilling av utvalget i Tabell 3.

Tabell 3: Demografisk fremstilling av utvalget i studien fra WC nordisk og WC skiskyting 2014.

		Frivillige uten lederansvar			
		WC nordisk		WC skiskyting	
1	Alder	År	N	År	N
	Gjennomsnittsalder alle	50	551	51	364
	Gjennomsnittsalder kvinner	43	235	46	165
	Gjennomsnittsalder menn	55	309	55	193
2	Kjønn, andel	%	N	%	N
	Kvinner	43,2	235	45,8	165
	Menn	56,8	309	54,2	195
3	Høyeste avsluttede utdanning				
	Grunnskole og videregående skole	36,1	196	39,3	141
	Høgskole/universitet	63,9	347	60,7	218

Av de frivillige i utvalget var den yngste 17 år og den eldste 82 år under WC nordisk, mens den yngste fra WC skiskyting var 15 år og den eldste 82 år. Den demografiske fremstillingen av utvalget i Tabell 3 viser at det var flere frivillige menn enn frivillige kvinner under begge arrangementene. De frivillige kvinnene var gjennomsnittlig yngre enn de frivillige mennene i utvalget. Av de frivillige fra både WC nordisk og WC skiskyting hadde den største prosentandelen høgskole/universitet som den høyeste avsluttede utdanningen.

Det kvalitative utvalget i studien består av seks frivillige; tre som deltok under WC nordisk 2014 og tre som deltok under WC skiskyting 2014. Av de seks frivillige, var det to frivillige og én frivillig leder som ble intervjuet fra hvert av arrangementene. Ingen av informantene som ble intervjuet arbeidet i samme seksjon. En oversikt over informantene vises i Tabell 4.

Tabell 4: Informantene i utvalget fra WC nordisk og WC skiskyting.

Intervjuobjekt	Kjønn	Arrangement	Minutter
Frivillig leder	Kvinne	Nordisk	92 min 02 sek
Frivillig	Mann	Nordisk	36 min 18 sek
Frivillig	Mann	Nordisk	42 min 35 sek
Frivillig leder	Kvinne	Skiskyting	35 min 52 sek
Frivillig	Kvinne	Skiskyting	37 min 43 sek
Frivillig	Mann	Skiskyting	32 min 59 sek

3.5 Prosedyre for innsamling

Informantene ble kontaktet via mail, siden dette var informasjonen jeg hadde tilgang på fra utvelgelsen i datasettene. Det ble vektlagt å velge informanter som hadde vært frivillig uten lederansvar for å få en beskrivelse av deres erfaringer med lederne i deres seksjon. På bakgrunn av at de frivillige lederne ikke ble undersøkt nærmere i den kvantitative delen, så jeg det hensiktsmessig å inkludere disse i den kvalitative delen. Med dette som bakgrunn anså jeg det som hensiktsmessig å benytte et strategisk utvalg. Dette innebar at jeg valgte informanter med sentrale kvalifikasjoner og egenskaper som var strategisk med tanke på mine problemstillinger (Thagaard, 2011).

I forkant av selve utvelgelsen av informantene, tok jeg kontakt med en fast ansatt i organisasjonen for både WC nordisk og WC skiskyting for å få en godkjenning for å bruke mailadressene fra spørreundersøkelsene i den kvantitative delen, og begge forespørslene ble godkjent. Videre var tre utvalgskriterier sentralt for valg av informanter. Det første var informantens rolle under de gitte arrangementene. Informantene måtte enten ha hatt en rolle som frivillig med lederansvar eller uten lederansvar. Det andre kriteriet var at de måtte bo i Oslo, både siden den største prosentandelen av de frivillige under arrangementene var bostatt i Oslo, men også for å spare tid og kostnader på reise til og fra stedet hvor intervjuet ville bli holdt. Det siste utvalgskriteriet var at informantene måtte representere både kvinner og menn, siden begge kjønn var inkludert i den kvantitative delen. Utvelgelsen ble gjennomført ved bruk av spørreundersøkelsene som inneholdt mailadresser og utvalgskriterier. Dette vil si at de informantene som ble intervjuet også besvarte spørreskjemaene i studien.

3.5 Kvantitativ tilnærming: Spørreskjemaer

De kvantitative dataene baserer seg på eksisterende spørreskjemaer samlet inn under "Forskningsprosjekt på store idrettsbegivenheter" (Hanstad et al., 2014a; Hanstad et al., 2014b). Spørreskjemaene ble sendt ut til alle frivillige som deltok under WC nordisk og WC skiskyting i Holmenkollen 2014, i etterkant av arrangementene. Undersøkelsene ble foretatt elektronisk med anonyme besvarelser. Grønmo (2010) skriver at elektroniske spørreskjemaer er en moderne og mindre krevende måte å samle inn data på, om utvalget er stort, sammenlignet med å fysisk dele ut og samle inn spørreskjemaer. På en annen side får ikke forskeren den fysiske kontakten eller muligheten til å gi mer informasjon eller motivere respondentene til å svare (Grønmo, 2010). Likevel kan fremgangsmåten sikre respondentene

samme informasjon, samt unngå påvirkning av forskerens tilstedeværelse. Utfordringen er imidlertid å få flest mulig til å delta i undersøkelsen. Store frafall kan føre til systematisk skjevhet, som kan svekke mulighetene for generalisering. Likevel kan ikke alle frafall gjøres noe med, herunder død, ikke tilgang til internett eller ønske om å delta (Grønmo, 2010). Grønmo (2010) hevder at purringer kan bidra til flere besvarelser. Hanstad (Hanstad et al., 2014a; Hanstad et al., 2014b) sendte ut flere purringer for hvert av spørreskjemaene. Johannessen et al., (2010) hevder at en svarprosent over 50 er en bra svarrespons. Likevel må man være oppmerksom på et potensielt problem ved generalisering, selv om svarprosenten er over 50 prosent. Siden utvalget i de opprinnelige spørreundersøkelsene både var frivillige med og uten lederansvar, er det vanskelig å beregne en konkret svarprosent for mitt utvalg. Spørreundersøkelsen fra WC nordisk ble sendt til 1087 frivillige med og uten lederansvar, og undersøkelsen fra WC skiskyting ble sendt til 649 frivillige med og uten lederansvar. Inkluderes de frivillige med og uten lederansvar er svarprosenten for WC nordisk 62 prosent, og 63 prosent for WC skiskyting (Hanstad, et al., 2014a; Hanstad, et al., 2014b). Regner jeg kun de frivillige som er i utvalget mitt og tar bort de frivillige ledere som besvarte spørreskjemaene ($552+(1087-126)=961$) er svarprosenten 57 prosent, gjør jeg det samme for WC skiskyting ($366+(649-44)=605$) gir det en svarprosent på 61 prosent. Likevel er ikke denne utregningen korrekt da det mest sannsynlig er frivillige ledere blant de som ikke valgte å svare på undersøkelsen. Derfor antas det at svarprosenten for WC nordisk ligger mellom 57-62 prosent, mens svarprosenten for WC skiskyting er mellom 60-63 prosent.

3.6 Statistiske analyser

For å gjennomføre de ulike analysene i studien har jeg brukt statistical package for the social sciences (SPSS) og kjørt frekvensanalyser for å finne ut hvor tilfredse de frivillige var med sine ledere, logistiske regresjonsanalyser og sannsynlighetsberegninger for å undersøke sammenhenger med de frivilliges tilfredshet med ledelsen.

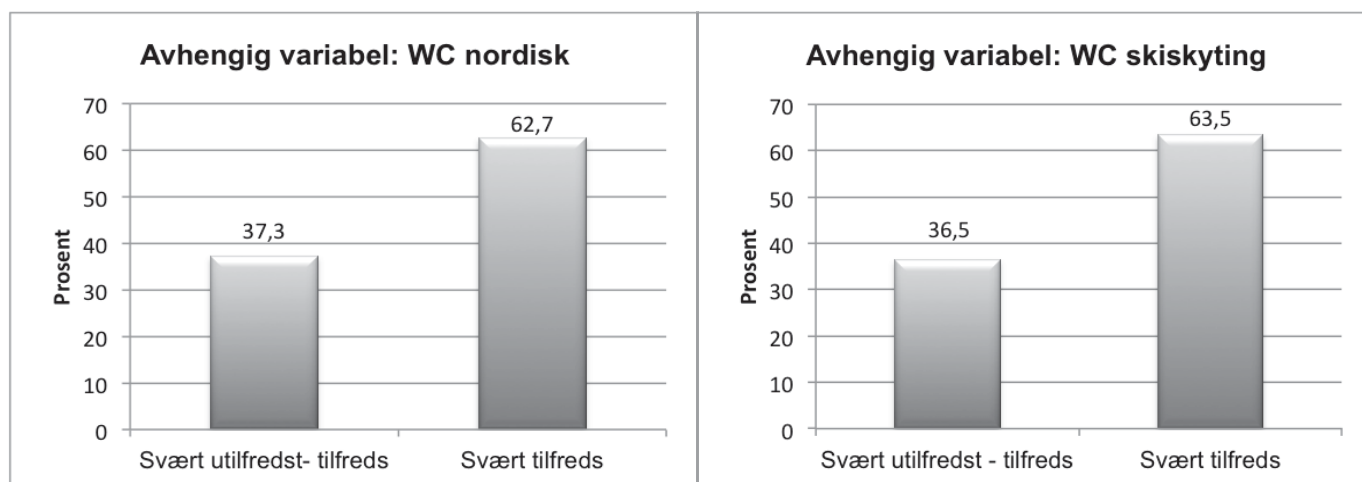
3.4.1 Frekvensanalyse

Jeg har brukt frekvensanalyser for å beskrive i hvilken grad de frivillige var tilfredse med sine ledere i seksjonen under WC nordisk og WC skiskyting (Figur 4). Denne analysemetoden har også blitt benyttet for å vise gjennomsnittscorer på de ulike påstandsvariablene (Figur 5), og for å vise fordelingen av respondentene i de ulike bakgrunnsvariablene, som brukes i de logistiske regresjonsanalysene- disse variablene blir beskrevet under neste kapittel.

3.4.2 Logistisk regresjonsanalyse

En logistisk regresjonsanalyse vurderer hvor godt de uavhengige variablene predikerer utfallet av den avhengige variabelen i modellen (Pallant, 2013). I denne studien er det anvendt binær logistisk regresjonsanalyse, noe som betyr at analysene inneholder mer enn én uavhengig variabel, og at den avhengige variabelen er dikotom (Field, 2009). Ved å bruke denne analysen er det mulig å undersøke sammenhenger med de frivilliges tilfredshet med ledelsen fra begge WC arrangementene.

Den avhengige variabelen for begge arrangementene var en skalert variabel med verdiene 1-5 (svært utilfreds til svært tilfreds) (Figur 5), men siden variablene var skjeve og at en vanlig lineær regresjon ville ha blitt påvirket av en skjev avhengig variabel, ble de omkodet. De nye verdiene er 0=svært utilfreds til tilfreds og 1=svært tilfreds. Denne omkodingen begrunnes med at det var 62,7 prosent av de frivillige under WC nordisk og 63,5 prosent av de frivillige under WC skiskyting som var svært tilfredse med ledelsen (Figur 2 og 3), samtidig som medianen av sumskåren var 5 for hver av de avhengige variablene.



Figur 2: Dummykodet avhengig variabel WC nordisk **Figur 3:** Dummykodet avhengig variabel WC skiskyting

Sentrale begreper innenfor logistisk regresjon er *odds ratio* (OR), *sannsynlighet* og *logiten*. Ifølge Eikemo & Clausen (2007) er OR en indikator på endringen i odds som fører til en enhetsforandring i de uavhengige variablene. I logistisk regresjon vurderes resultatet ut fra OR. OR forklares som forholdet mellom to sannsynligheter, gjennom den avhengige variabel med verdien 1 og 0. Positive sammenhenger gir OR større enn 1, mens negative

sammenhenger gir OR mindre enn 1. Koeffisientene i en logistisk regresjon kalles logit, og angir én enhets endring i uavhengig variabel, mens de andre variablene i modellen holdes konstante. Logiten presenteres ikke i resultatkapitlet siden den ble laget for å unngå tekniske problemer, og ikke for å tolkes direkte (Eikemo & Clausen, 2007).

Inkluderte variabler i de logistiske regresjonsanalysene

I dette kapitlet beskrives variablene som er inkludert i de logistiske regresjonsanalysene. Bakgrunnsvariablene deles inn i demografiske-, organiseringsvariabler. I tillegg benytter analysen påstandsvariabler. Se Tabell 5 for en oversikt over variablene som inngår i de overnevnte kategoriene for begge arrangementene.

Tabell 5: Oversikt over variablene i de logistiske regresjonsanalysene for WC nordisk og WC skiskyting.

Demografiske-variabler	Organiseringsvariabler	Påstandsvariabler
- Alder - Kjønn - Utdanning	- Støtte-og idrettsseksjon - Antall timer arbeidet som frivillig	- Ledelsen fremsto åpen og inkluderende - Ledelsen ga klare beskjeder - Ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet - Ledelsen var entusiastisk, - Ledelsen lyttet til innspill og forslag fra oss frivillige - Ledelsen ga meg inspirasjon

Av de demografiske variablene ble kjønn, alder og utdanning inkludert for hvert av arrangementene. På bakgrunn av at jeg ønsket å undersøke om disse variablene hadde en sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen. Variabelen alder har følgende kodinger: 25 år og yngre, 26-35 år, 36-45 år, 46-55 år, 56-65 år, 66-75 år, og 76 år og eldre. Variabelen ”utdanning” ble omkodet fordi det var få respondenter som hadde grunnskole som høyeste utdanning, samtidig som det var flere av de frivillige i utvalget som ikke var gamle nok til å ha avsluttet grunnskoleutdanning. Variabelen ble dermed ansett som noe misvisende.

I organiseringsvariablene som er inkludert i de logistiske regresjonsanalysene ble variabelen støtte- og idrettsseksjon dummykodet da hver av seksjonsinndelingene presenterer alle seksjonene innenfor hvert av arrangementene. Bakgrunnen til kodingen (Støtte-idrettsseksjon) er rapportene fra Hanstad og kolleger (2014a; 2014b), som benyttet denne inndelingen av alle

seksjonene. Se variabelens verdi og fordeling blant de frivillige i Tabell 6 for WC nordisk og Tabell 7 for WC skiskyting.

Tabell 6: Seksjonsinndeling WC nordisk

Verdi	Funksjon	%	N
0	Støtteseksjon	59,6 ¹	325
1	Idrettsseksjon	40,4 ²	220

Tabell 7: Seksjonsinndeling WC skiskyting

Verdi	Funksjon	%	N
0	Støtteseksjon	76,1 ³	277
1	Idrettsseksjon	23,9 ⁴	87

Blant de frivillige under både WC nordisk og WC skiskyting arbeidet flest i støtteseksjoner. Grunnen til dette er at det var flere seksjoner med støttefunksjon enn idrettsfunksjon for begge av arrangementene. Under WC nordisk var det flere frivillige som arbeidet i idrettsseksjoner, enn frivillige under WC skiskyting. Dette kan ha noe med at WC nordisk består av tre idrettsgrener, mens WC skiskyting består av en.

¹ Publikumsservice, akkrediterings transport, medisin, akkrediterings transport, medisin, akkrediteringskontroll, presse/media, sikkerhet, ressursgruppen, sportsservice, trafikk og parkering, billettsalg, kommunikasjonsseksjonen, barneaktiviteter, akkreditering, drift og provisorier, HMS/ Help desk, reklame rigg, handlegate/ og eksponeringsteam, arrangementssupport, arenaproduksjon, arenaseremoni, waste management, funksjonærservice, kultur og folkeliv, vertskap hotell, vertskap VIP gjester og sponsor, vertskap protokoll og annet.

² Langrenn, hopp og kombinert

³ Publikumsservice stadion, akkrediteringskontroll, transport, sikkerhet, tidtaking, akkreditering, antidoping, adm OPS/Helpdesk, arenaproduksjon, Biathlon Family Club, DNB Family Camp, funksjonærhula, hosting/infodesk, kiosk, logistikk, media, nasjonalboder, seremoni, teknisk/IKT trafikk/parkering.

⁴ Skytebane og løype

Tabell 8: Antall timer de frivillige arbeidet under WC nordisk og WC skiskyting.

		WC nordisk		WC skiskyting	
Verdi	Timer	%	N	%	N
1	20 timer eller mindre	61,2	336	59,3	213
2	21-30 timer	21,7	119	21,4	77
3	31-40 timer	10,9	56	9,2	33
4	41-50 timer	2,9	16	3,3	12
5	51-60 timer	1,6	9	2,8	10
6	61-70 timer	2,4	13	3,9	14

Den siste variabelkategorien er påstandsvariabler, det vil si påstander om ulike lederatferder. Alle variablene som inngår i denne gruppen (Tabell 8) er skalerte fra 1-5, der 1 er svært uenig og 5 er svært enig.

Den avhengige variabelen måler de frivilliges tilfredshet med ledelsen i sin seksjon for begge arrangementene. Spørsmålet som ble stilt i spørreskjemaene var ”Hvordan opplevde du totalt sett at ledelsen i din seksjon var å samarbeide med?”. Dette har jeg tolket til å omhandle de frivilliges tilfredshet basert på rapportene fra Hanstad og kolleger (2014a; 2014b). Dette var de variablene som er inkludert for å undersøke enkelte av studiens problemstillinger.

Ekskluderte variabler

I spørreskjemaene var det flere demografiske variabler som kunne ha vært med i de logistiske regresjonsanalysene, deriblant bosted, yrke og fødeland. Bosted ble ikke inkludert på bakgrunn av at variabelen hadde ulike koder på tvers av arrangementene, og dette ville gjort det vanskelig å eventuelt sammenligne arrangementene. Variabelen hadde heller ingen signifikant sammenheng eller stor effekt med avhengigvariabel i bivariat analyse, og dette gjaldt også variablene yrke og fødested. De nevnte variabler ble derfor ekskludert, for å gjøre analysene enklere og mer oversiktlige.

3.6.1 Forutsetninger for logistisk regresjonsanalyse

For å kunne få gyldige resultater og kjøre logistiske regresjonsanalyser må ulike forutsetninger testes. Forutsetningene innebærer tester for fravær av multikollinearitet, diskrimineringsproblem, ikke-linearitet i parameterne og innflytelsesrike enheter (Eikemo & Clausen, 2007).

Fravær av multikollinearitet

Multikollinearitet betyr korrelasjon mellom uavhengige variabler i modellen. Er det stor korrelasjon blir det vanskelig å skille effektene mellom variablene fra hverandre, samtidig som estimatene blir upresise og signifikantsverdiene høye. Korrelerer en eller flere holdningsvariabler med hverandre, må man vurdere å utelate noen av dem (Eikemo & Clausen, 2007). Ifølge Eikemo & Clausen (2007) innfrir verdier under 0,8 krav for bruk av variablene i logistisk regresjonsanalyse. Testen for variablene i både WC nordisk og WC skiskyting hadde alle verdier under 0,8. Likevel var det noe høyere korrelasjon mellom påstandsvariablene, sammenlignet med bakgrunnsvariablene. Dette kan ha sammenheng med at alle påstandene omhandler lederatferder.

Toleranseverdiene er en indikator på hvor stor del av variasjonen i den uavhengige variabelen som ikke forklares av de andre uavhengige variablene i modellen. Toleranse-testen for begge arrangementene hadde ingen variabler med verdier under 0,1. Dette indikerer lav korrelasjon mellom variablene som er i modellen og antyder liten mulighet for multikollinearitet (Pallant, 2013). Hadde verdiene vært under 0,1 kunne signifikantsverdiene blitt mindre meningsfulle for substansen, siden samme fenomen finnes i flere variabler (Eikemo & Clausen, 2007).

Diskrimineringsproblem

Diskriminering kan være et mulig problem ved logistisk regresjonsanalyse. Problemet er muligheten for at en eller flere kategorier i en uavhengig variabel står uten respondenter (Eikemo & Clausen, 2007). Det var imidlertid ikke nødvendig å kjøre spesifikke tester for å oppdage et eventuelt problem med diskriminering, siden det ikke var noen bemerkede høye verdier av B-koeffisienten og standardavvik. Dette ville vært åpenbart i resultatene av de logistiske regresjonsanalysene, og jeg har derfor ikke gått videre med å kryssjekke de uavhengige variablene mot den avhengige variabelen. Datamaterialet for begge arrangementene vurderes å være uten diskrimineringsproblemer.

Ikke-linearitet i parameterne

Har man ikke-linearitet i parameterne kan man transformere variablene ved hjelp av logaritmiske transformasjoner (Eikemo & Clausen, 2007). Dette kan bidra til at formen på forholdet blir lineært, mens forholdet mellom variablene ikke er lineære. Dette krever en utregning av logiten. I mine utregninger av logitene var påstandsvariablene om ledelsen noe skjeve for begge arrangementene. Jeg dummykodet derfor påstandsvariablene for

arrangementene på tre ulike måter. De ulike kodingene ga endringer i resultatene og samsvarte ikke med funn fra bivariate analyser. Jeg valgte dermed å ikke endre påstandsvariablene selv om de ikke oppfyller det optimale kravet til linearitet. I tillegg var også variablene alder og antall timer de frivillige arbeidet ikke-lineære og ble omkodet. Variablene alder, timer, utdanning, støtte- og idrettsseksjon, og kjønn, vurderes som tilnærmet lik lineære i begge datasettene. Jeg har altså valgt å kjøre logistisk regresjon selv om påstandsvariablene kunne vært mer lineære. Ifølge Field (2009) er det ikke alle forutsetninger som kan fylles, men da er det viktig å være klar over dette i tolkningene av analysene.

Fravær av innflytelsesrike enheter

For å finne innflytelsesrike enheter er det tre sentrale tester: Leverage, DfBetas og Cook's Distance. Testene måler innflytelse på ulike måter. En innflytelsesrik enhet kan påvirke utregningen av parameterne, determinasjonskoeffisienten, standardfeilen og testobservatorene (Eikemo & Clausen, 2007).

Leverage måler uvanlige kombinasjoner av verdiene på de avhengige variablene i modellen. Ifølge Eikemo & Clausen (2007) er det ønskelig med verdier under 0,2. I begge mine datasett var verdiene på enhetene under den anbefalte grensen. Forutsetningen vurderes derfor som innfridd.

DfBetas måler enhetenes effekt på regresjonskoeffisienten for hver variabel. I denne testen var det ingen enheter fra begge datasettene som skilte seg ut fra hverandre, og forutsetningene ses på som innfridd.

Cook's D. er et diagnostisk verktøy som måler enhetenes totale innflytelse på modellen i sin helhet (Eikemo & Clausen, 2007). Jeg har valgt å bruke 1 som grense for at enhetene har en innflytelse på modellen, med bakgrunn i Shokrollahi & Baradaran (2014) sin forskning. Enhetene i datasettet for WC nordisk var under denne verdien. For WC skiskyting var det én enhet i datasettet som var over verdien 1,4. For å undersøke om denne verdien hadde innflytelse på resultatene i modellen, sammenlignet jeg resultatene i den opprinnelige logistiske analysen med en test-regresjon uten enheten som var problematisk. Den observerte enheten ble filtrert ut fra datasettet før sammenligningen. Resultatene av sammenligningen viste endring i B-koeffisientene, og standardfeilene hadde blitt noe større i bakgrunnsvariablene og mindre i påstandsvariablene, sammenlignet med den originale

logistiske analysen. Etter å ha studert enheten nærmere i datasettet var det en merkelig kombinasjon av avkryssede svaralternativer for påstandene om ledelsen og tilfredsheten med ledelsen. Vedkommende hadde krysset av svært uenig og litt uenig i samtlige påstander, og svært enig i den totale tilfredsheten med ledelsen. Denne kombinasjonen ble vurdert som en uærlig besvarelse, og filtrert ut av datasettet, med bakgrunn i antagelsen om at påstandene i spørreundersøkelsene har en sammenheng med den totale tilfredsheten av ledelsen.

Selvfølgelig kan andre lederatferder påvirke den totale tilfredsheten, men samtidig er det bemerkelsesverdig at ingen av påstandene i spørreskjemaet skulle ha en sammenheng med den totale tilfredsheten med ledelsen til denne enheten. Ifølge Eikemo & Clausen (2007) vil det alltid være uteliggere og man skal være forsiktig med å slette disse, men dersom det er sterke indikasjoner på at uriktige opplysninger er oppgitt, bør enheten filtreres bort. Testen uten den innflytelsesrike enheten, innfrir nå kravet om verdier mindre enn 1, og forutsetningen vurderes som innfridd. Se vedlegg III, for Leverage, DfBetas og Cook's Distance-testene for WC nordisk, og vedlegg IV for DfBetas og Cook's Distance-testene før og etter for WC skiskyting.

Presentasjon av analysen

De ulike variabelkategoriene har "blokkvis" blitt inkludert i fremstillingen av den endelige analysen (Eikemo & Clausen, 2007). Dette gjør det mulig å se om effekten av variablene endrer seg. I resultatkapittelet refereres det til tre tester av "blokkene" i modellene som inngår i de to logistiske regresjonsanalysene. Den første er "2*Log Likelihood" (-2LL) som indikerer hvor god modellen er når det legges til variabler. "Hosmer and Lemeshow Test" er den andre testen som viser i hvilken grad modellen er til å stole på. Er verdien høyere enn ,05 støtter testen modellen i analysen. Den siste testen er "Nagelkerke R Square" som forteller hvor mye av variasjonen i utfallet som kan forklares av de ulike blokkene i modellen (Eikemo & Clausen, 2007; Pallant, 2013).

3.6.2 Beregning av sannsynligheter

Sannsynlighetsberegningen forteller hvor stor eller liten sannsynlighet det er for at frivillige med presiserte kjennetegn er svært tilfreds med ledelsen i sin seksjon. For å regne ut dette i logistisk regresjonsanalyse brukes en regresjonslikning for å omgjøre logit til sannsynlighetsregning. Utrekningen viser altså sannsynligheten for å få verdi 1 på den avhengige variabelen. Følgende ligning er brukt:

En 46-55 år gammel mann med høyskole/universitets utdanning, som arbeidet i støttefunksjon mellom 21-30 timer, og som var gjennomsnittlig fornøyd med at ledelsen fremsto åpen og inkluderende, ga klare beskjeder, ga tilstrekkelig informasjon i forkant av arrangementet, var entusiastisk, lyttet til innspill og forslag og var inspirerende.

Sannsynligheten for at den gjennomsnittlige frivillige var svært tilfreds med sine ledere i seksjonen, er regnet ut for hver av verdiene (svært uenig, uenig, verken uenig eller enig, enig, svært enig) i variablene som var signifikante. Se vedlegg for sannsynlighetsutregningen for både WC nordisk (vedlegg V) og WC skiskyting (vedlegg VI).

Dette er karakteristikkene som er gjeldende for begge arrangementene. Senere i oppgaven blir den 46-55 år gamle mannen referert til som en ”gjennomsnittlig frivillig”. Grunnen til dette er for det første at det ikke var noen av de demografiske- eller organiseringsvariablene som hadde en signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen. Det vil si at det er like stor sannsynlighet for at en frivillig mann er tilfreds med ledelsen, som en frivillig kvinne. For det andre har det blitt brukt gjennomsnittsscorer av alder, antall timer de frivillige arbeidet og av alle påstandsvariablene om ulike lederatferder (med unntak av verdien som regnes ut).

3.7 Kvalitativ tilnærming: forskningsintervju og intervjuguide

Ifølge Thagaard (2011) er det tre måter å utforme et forskningsintervju. Den første måten preges av lite struktur og kan betraktes som en samtale mellom forsker og informant, også kalt ustrukturert intervju. Den andre fremgangsmåten har et strukturert opplegg, der spørsmålene er fastlagt på forhånd og har en bestemt rekkefølge, for eksempel å lese opp et spørreskjema og krysse av svarene til respondenten. Den siste måten, og som har blitt benyttet i denne studien, er en delvis strukturert tilnærming, også kalt semistrukturert intervju, som er den mest brukte i kvalitative intervjuer. Et semistrukturert intervju er: ”(...) verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale” (Kvale & Brinkmann, 2012, s.47). I denne sammenheng utarbeidet jeg to intervjuguides, én for hver av utgangsgruppene (vedlegg VII frivillig leder og vedlegg VIII frivillig). Temaene var ikke fastlagt, siden jeg ville være åpen for at andre temaer kunne dukke opp (Kvale & Brinkmann, 2012). Intervjuguiden var lik for alle som var frivillige og for de frivillige med lederansvar på tvers av arrangementene. Forskjellen i intervjuguidene var spørsmålsformuleringene, siden de frivillige lederne ble

spurt om deres egen lederatferd og deres tilfredshet med innsatsen som frivillig leder. De frivillige som ikke hadde lederansvar informerte om sine erfaringer knyttet til sine ledere i seksjonen. Intervjuguidene inneholdt temaer med utgangspunkt i forskningsspørsmålene, slik at disse skulle bli besvart. Temaene i spørreskjemaene for de frivillige med og uten lederansvar omhandlet i størst grad tilfredshet og lederskap. Spørsmålene tok derfor utgangspunkt i disse resultatene fra den kvantitative delen. Videre utarbeidet jeg to samtykkeskjemaer med informasjon om intervjuet, studien og deltakernes rettigheter. Skjemaet ble sendt til alle informantene i forkant, og informantene skrev under før intervjuet startet.

Før intervjuene hadde jeg et prøveintervju for å gå igjennom intervjuguiden. Dette gjorde meg i større grad oppmerksom på spørsmålsformuleringer og pauser. Intervjuene ble gjennomført i lokaler med lite bakgrunnsstøy, i perioden november til desember 2014. Intervjuene fant sted på Norges idrettshøgskole, informantenes arbeidsplass eller hjem. Alle intervjuene foregikk ansikt til ansikt, og det lengste intervjuet varte i 92 minutter, mens det korteste varte i 32 minutter. For å sikre en nøyaktig beskrivelse av alt som ble sagt under intervjuene brukte jeg lydbånd (Grønmo, 2010; Laake et al., 2013). I underskriften av samtykkeskjemaet ga alle informanter tillatelse for bruk av lydbånd under intervjuene. Likevel så jeg det hensiktsmessig å minne informantene på bruken av lydbånd, for å forberede hver enkelt på at opptakeren kom på bordet, i tilfelle dette var noe de hadde glemt. For å sikre godt lydopptak og unngå eventuelle tekniske feil, benyttet jeg to lydbånd under hvert av intervjuene.

3.8 Analyse

Målet med kvalitative analyser er å avdekke typiske eller generelle mønstre i materialet og komme fram til en helhetlig forståelse av fenomenet som undersøkes (Johannessen et al., 2010). I analyseprosessen har jeg fokusert på de frivilliges erfaringer knyttet til lederatferd og tilfredshet med ledelsen. Intervjuene ble transkribert fortløpende etter hvert gjennomførte intervju, og alle intervjuene er transkribert i en detaljert gjengivelse. I kvalitativ forskningslitteratur diskuteres ofte kvaliteten på intervjuene, mens selve transkriberingen får lite omtale (Kvale & Brinkmann, 2012). Likevel ser jeg på det som viktig å ha en god transkribert tekst for å redusere risikoen for tap av verdifull data, siden jeg har benyttet dette materialet som utgangspunkt for analyser. Etter å ha lest igjennom transkriberingene slettet jeg pauser, lyder, sukk og ufullstendige ord. Bakgrunnen for dette var at ordene ikke hadde

noen betydning for min forståelse av det som ble sagt og informantens mening av det som ble uttalt. Datamaterialet utgjorde 105 sider med tekst. Lydbåndene og teksten ble oppbevart utilgjengelig for andre i en passord beskyttet mappe på min datamaskin, for å ivareta de forskningsetiske kravene for å ivareta informantenes anonymitet. På bakgrunn av dette vil ikke råmaterialet av dataene være tilgjengelig i oppgaven.

3.8.1 Koding og kategorisering

Etter transkriberingen bestod datamaterialet av mye tekst. For å oppdage ulike mønstre i materialet var det dermed nødvendig å kode og systematisere materialet i kategorier for å få en oversikt. Målet med kodingen er ”(...) å skape oversikt gjennom forenkling og sammenfatning av tekstens innhold” (Grønmo, 2010, s. 246), og på denne måten skape et system. Teksten ble strukturert i kategoriskjemaer, ett for de frivillige uten lederansvar og ett for de frivillige lederne. Kodingen ble utarbeidet gjennom to nivåer, første og andre nivå (Grønmo, 2010).

Åpen koding og kategorisering

Det første nivået i analysen er åpen koding (Grønmo, 2010). Åpen koding tar utgangspunkt i rådata, og kodes med minst mulig innflytelse fra teoretiske tilnærminger. Ifølge Grønmo (2010) er hensikten med åpen koding at forskeren skal ha et åpent sinn for eventuelle uforutsette og overraskende fenomen, mønstre og sammenhenger.

Analysene ble gjennomført manuelt, med klipp og lim-metoden. Analyseprosessen startet med at jeg leste gjennom transkriberingen for å få et helhetsinntrykk av innholdet, og noterte sentrale temaer, før en mer omfattende koding av teksten. Alle sitater eller tekst som kunne relateres til samme tema, fikk samme kode og ble klippet ut og lagt i konvolutter med ulike temaer. Da all tekst hadde blitt kodet, systematiserte jeg konvoluttene med de samme temaene og identifiserte likhetstrekk innad i utvalgsgruppene for hvert av arrangementene. Dette dannet grunnlaget for utviklingen av hovedkategorier og subkategorier, som er analyseprosessens andre nivå (Grønmo, 2010). Sitater som ikke kunne kobles til kategoriene eller ikke var relevante for problemstillingene, ble ikke kategorisert. Det å utelate rådata var noe som var utfordrende siden jeg ikke ville miste betydningsfulle resultater. Det ble derfor lagt vekt på gode formuleringer og beskrivende kategorier. For å få en helhetlig oversikt over funnene ble det laget en stor plakat med alle sitater, subkategorier og hovedkategorier. Denne prosessen førte til valget av flytdiagram som presentasjonsform for disse dataene. Ifølge

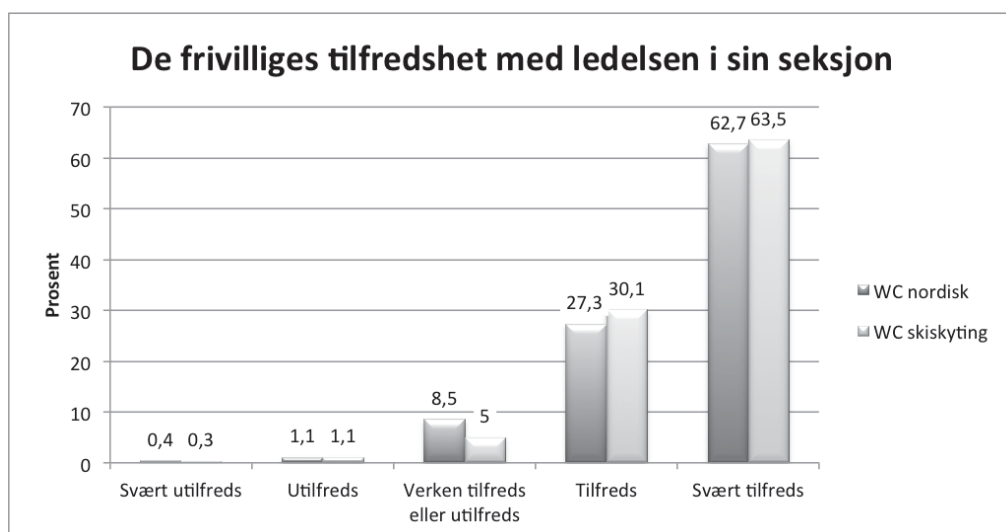
Grønmo (2010) og Johannessen og kolleger (2010) kan figurer presenteres som en del av de kvalitative funnene. Hovedkategoriene og subkategoriene er utgangspunktet for presentasjonen av de kvalitative resultatene i kapittel 4 (se Figur 8 WC nordisk og Figur 9 WC skiskyting).

4. Resultater

4.1 Kvantitative resultater

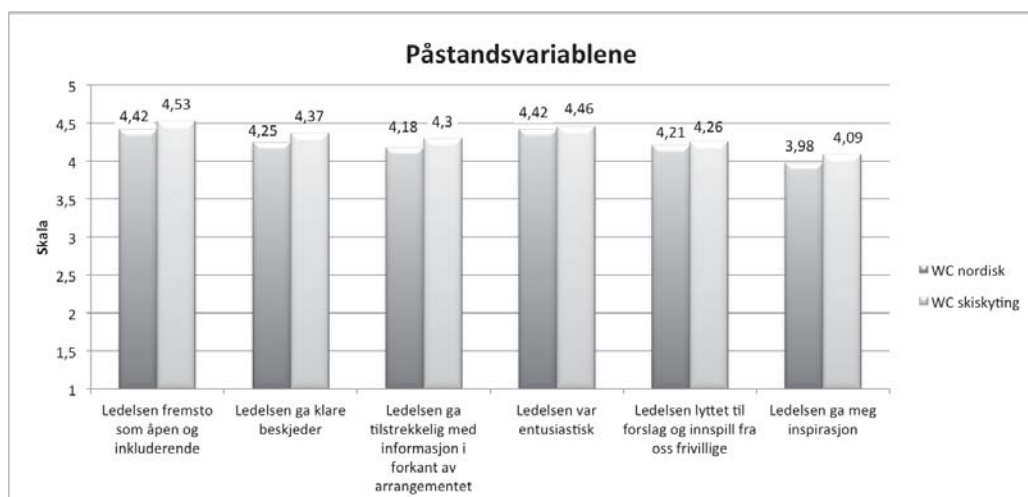
4.1.1 De frivilliges tilfredshet med ledelsen og oppfatningen av ulike påstander om ledelsen

Nedenfor viser Figur 4 de frivilliges tilfredshet med ledelsen i sin seksjon under WC nordisk og WC skiskyting 2014.



Figur 2: De frivilliges tilfredshet med ledelsen i sin seksjon under WC nordisk og WC skiskyting 2014.

Over 90 prosent av de frivillige i utvalget fra WC nordisk og WC skiskyting var tilfredse med lederne i sin seksjon (Figur 4). For en beskrivelse av de frivilliges oppfatning av ulike lederatferder, se figur 5.



Figur 3: Påstander om ulike lederatferder fra WC nordisk og WC skiskyting.

På en skala fra 1 til 5 har alle lederatferdene i Figur 5 en gjennomsnittligscore på 4,2 for WC nordisk og 4,3 for WC skiskyting. Den lederatferden med lavest score blant påstandene var, for begge arrangementene, ”ledelsen ga meg inspirasjon”. Felles for arrangementene var også lederatferden som hadde høyest verdi: ”ledelsen fremsto åpen og inkluderende”, og med like høy verdi for de frivillige under WC nordisk var i tillegg påstanden ”ledelsen var entusiastisk”. WC skiskyting har i Figur 5 høyere scorer på samtlige lederatferder, sammenlignet med WC nordisk.

4.1.2 Logistiske regresjonsanalyser

Tabell 9: Logistisk regresjonsanalyse for WC nordisk. Avhengig variabel: de frivilliges tilfredshet med ledelsen (N=488).

Uavhengige variabler	Modell 1	Modell 2	Modell 3
	OR	OR	OR
Kjønn	0,877	0,811	1,007
Alder	1,052	1,051	1,001
Utdanning	1,224	1,256	1,158
Støtteseksjon og idrettsseksjon		1,581*	1,596
Antall timer arbeidet som frivillig		1,073	1,019
Ledelsen fremsto åpen og inkluderende			3,058***
Ledelsen ga klare beskjeder			1,377
Ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet			1,728**
Ledelsen var entusiastisk			1,246
Ledelsen lyttet til forslag og innspill fra oss frivillige			1,092
Ledelsen ga meg inspirasjon			2,175**
<i>Konstant</i>	<i>1,557</i>	<i>1,311</i>	<i>0,000***</i>
	Endring -2LL	Endring -2LL	Endring -2LL***
Hosmer og Lemeshow test	0,970	0,875	0,89
Nagelkerke R	6%	21%	58%

Regresjonskoeffisienter: *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001., -2LL=-2*LogLikelihood

SPSS har automatisk utelatt 64 enheter fra analysen, siden dette er enheter som ikke har svart på alle spørsmålene som er inkludert i Tabell 9. Analysen i tabellen viser tre signifikante sammenhenger med de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC nordisk, hvor påstanden

”ledelsen fremsto åpen og inkluderende” hadde størst effekt på de frivilliges tilfredshet. Videre viser tabellen at det ikke var noen forskjeller mellom de frivillige kvinnene og mennene med tanke på deres tilfredshet med ledelsen, og heller ikke mellom aldersgruppene og antall timer de frivillige arbeidet under arrangementet. Modell 2 i Tabell 9 viser at det var en signifikant sammenheng mellom de frivillige som arbeidet i en støtteseksjon og idrettsseksjon, men at effekten ble ”spist opp” av påstandsvariablene om ulike lederatferder i modell 3. Siden modell 3 er den mest pålitelige modellen, er det denne som er utgangspunktet for resultatene i studien. Likevel viser figuren at det er en større sannsynlighet for at de frivillige som arbeidet i en idrettsseksjon var mer tilfredse med sine ledere, men forskjellen mellom gruppene er ikke stor nok til å være signifikant.

Analysen for hvilke variabler som hadde en sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC skiskyting blir presentert i Tabell 10.

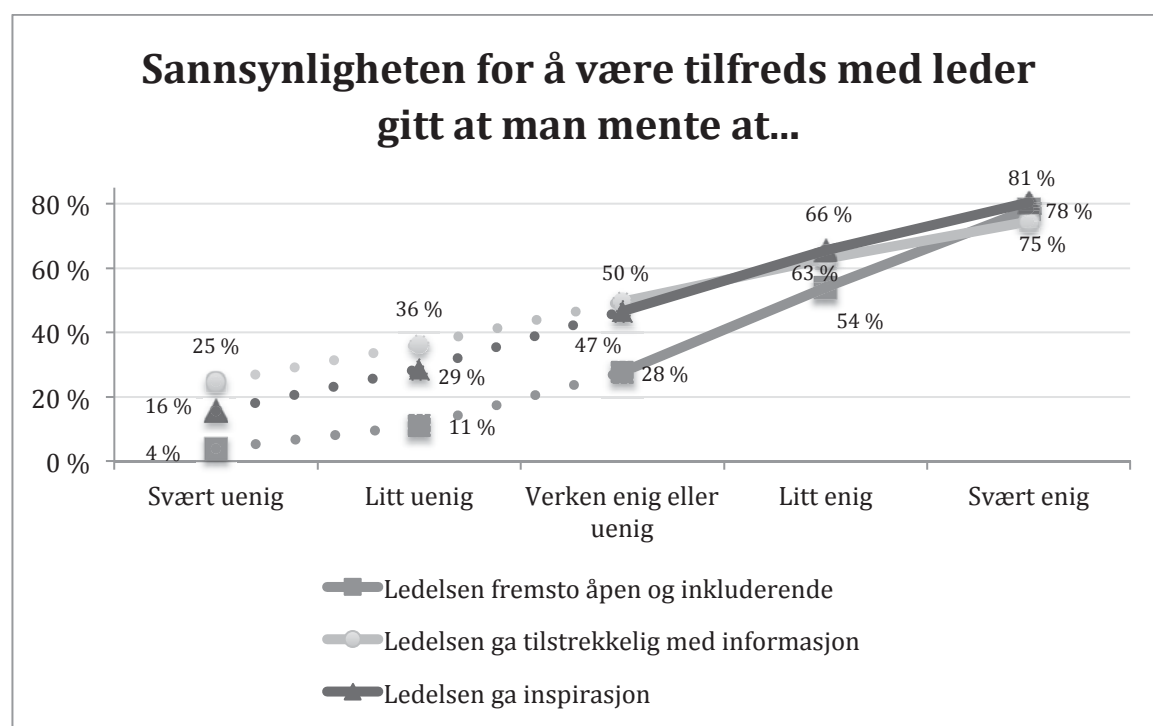
Tabell 10: Logistisk regresjonsanalyse for WC skiskyting. Avhengig variabel: de frivilliges tilfredshet med ledelsen.

Uavhengige variabler	Modell 1	Modell 2	Modell 3
	OD	OD	OD
Kjønn	0,765	0,705	0,734
Alder	1,067	1,039	0,974
Utdanning	1,122	1,201	1,355
Seksjoner: støtte-og idrettsfunksjon		1,701	1,802
Antall timer arbeidet som frivillig		1,131	1,125
Ledelsen fremsto åpen og inkluderende			2,255*
Ledelsen ga klare beskjeder			3,618**
Ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet			2,017**
Ledelsen var entusiastisk			0,973
Ledelsen lyttet til forslag og innspill fra oss frivillige			2,747**
Ledelsen ga meg inspirasjon			0,974
<i>Konstant</i>	<i>1,814</i>	<i>1,575</i>	<i>0,000***</i>
	Endring -2LL	Endring -2LL	Endring -2LL***
Hosmer and Lemeshow test	0,525	0,472	0,194
Nagelkerke R	8%	29%	60,9%

Regresjonskoeffisienter: *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001., -2LL=-2*Log Likelihood (N=320).

I Tabell 10 er det 45 enheter som er utelatt fra analysen, siden alle enhetene ikke besvarte alle spørsmålene som er inkludert i analysen. Tabellen viser at fire av seks lederatferder hadde en signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC skiskyting 2014. Blant disse hadde lederatferden ”Ledelsen ga klare beskjeder” størst effekt på de frivilliges tilfredshet. Variablene kjønn, alder, utdanning, støtte-idrettsseksjoner og antall timer de frivillige arbeidet, hadde ikke en signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen.

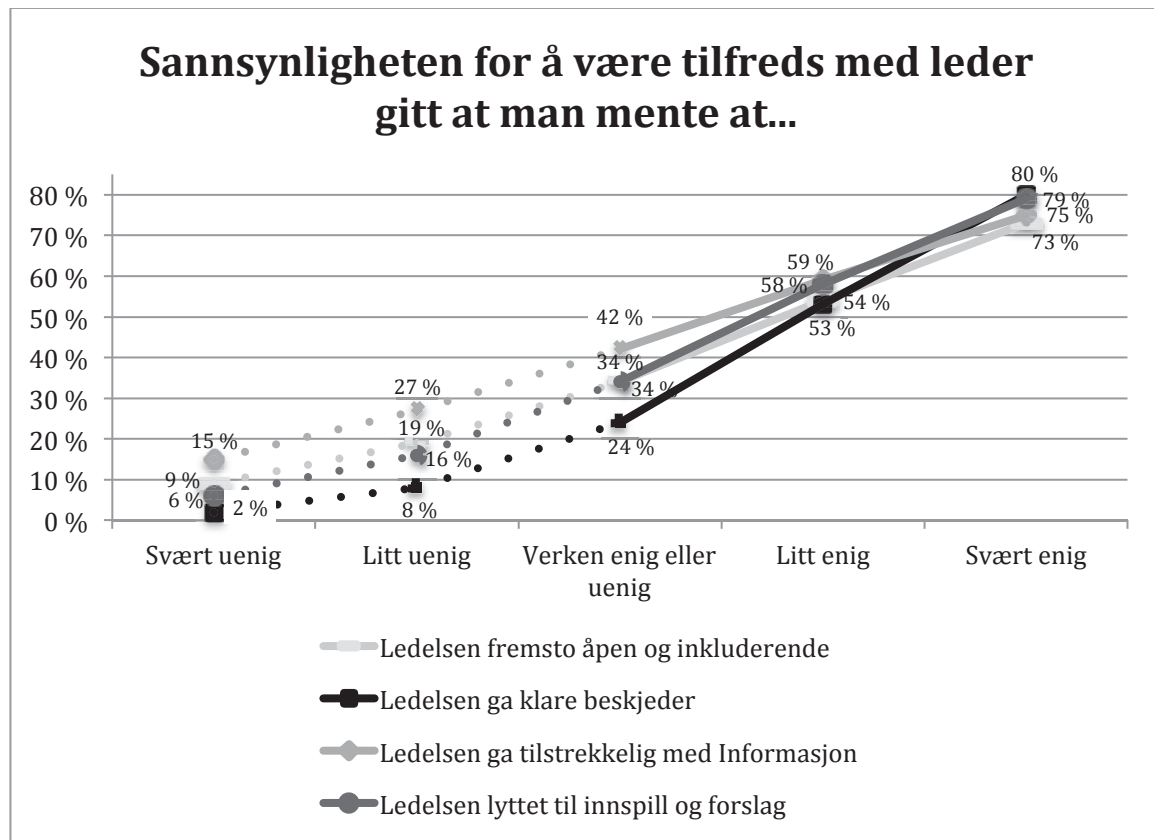
4.1.3 Sannsynlighetsberegninger for WC nordisk og WC skiskyting



Figur 4: Sannsynlighetsberegninger for verdiene 1-5 i variablene: ledelsen fremsto åpen og inkluderende, ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon og ledelsen ga inspirasjon (WC nordisk).

Felles for påstandene i Figur 6 er at jo mer enig den gjennomsnittlige frivillige er med påstandene, jo større sannsynlighet er det for at vedkommende er svært tilfreds med ledelsen, samt at det er store forskjeller mellom de som er enige i påstandene og de som ikke er det. Sannsynligheten for at en gjennomsnittlig frivillig er svært enig i de ulike lederatferdene, og samtidig svært tilfreds med ledelsen, har en sannsynlighet på 75-81 prosent. Påstandsvariabelen med størst sannsynlighet var ”ledelsen ga inspirasjon”. De stiplede linjene

betyr at det er få respondenter som har svart ”svært uenig” og ”uenig”, sannsynligheten for disse verdien kan være noe misvisende.



Figur 5: Sannsynlighetsberegninger for verdiene 1-5 i variablene: Ledelsen fremsto åpen og inkluderende, ledelsen ga klare beskjeder, ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon, og ledelsen lyttet til forslag og innspill (WC skiskyting).

Figur 7 viser sannsynlighetsberegningene for WC skiskyting. Tendensen i figuren er at jo mer enig den gjennomsnittlige frivillige er i de nevnte påstanden, desto mer sannsynlig er det at vedkommende er svært tilfreds med ledelsen. Forskjellen fra å være svært uenig til svært enig og være svært tilfreds med ledelsen er stor. Sannsynligheten for at en gjennomsnittlig frivillig er svært tilfreds med ledelsen og svært tilfreds med påstandsvariablene om ledelsen er 73-80 prosent. I Figur 7 som i Figur 6 indikerer de stiplede linjene få respondenter, som kan gi misvisende sannsynligheter.

4.2 Kvalitative resultater

Analysearbeidet av transkriberingen førte til tre hovedkategorier for hvert av arrangementene:

1) Tilfredshet, 2) Lederatferd og 3) betydning av lederatferd. For en oversiktlig presentasjon av resultatene oppsummeres funnene for hvert av arrangementene i et flytdiagram som er bygget opp med sitater fra venstre, til underkategorier og hovedkategorier til høyre (se Figur 8 for WC nordisk og Figur 9 for WC skiskyting). Frivillige med og uten lederansvar er inkludert i begge figurene.

4.2.1 Resultater WC nordisk

Tilfredshet

De frivillige ble under intervjuet spurt om hva de var mest tilfredse med hos sine ledere under arrangementet, mens de frivillige lederne ble spurt i hvilken grad de var tilfredse med egen innsats som frivillig leder.

I intervjuene kom det fram at alle frivillige som ble intervjuet fra WC nordisk var tilfredse med sine ledere. Én av informantene var mest fornøyd med at lederne fremsto som hyggelige, blide og inkluderende. En annen informant vektla imidlertid andre faktorer:

Det var trivelige karer, jordnære fine folk som har samme interesse som deg. De er glad i langrenn og vil at ting skal se bra ut der oppe og de vil at WC skal være det beste arrangementet av alle. (...) Det at lederen jobbet for at det skulle se fint ut og tenke at her er det gjort godt forarbeid og at løperne også skal komme inn og se en fin stadion, var jeg mest fornøyd med.

Den frivillige lederen var tilfreds med egen innsats som leder på bakgrunn av at de frivillige hadde hatt det gøy og ønsket å komme tilbake ved fremtidige arrangement. Lederen uttalte:

Så lenge de sier de har hatt det gøy og ålreit, så er jeg fornøyd. De fleste sier det og de kommer jo tilbake året etter. De er jo slitne, det er slitsomt å være ute så mange timer og forholde seg til så mange mennesker hele tiden, men så lenge de sier de har hatt det gøy synes jeg det er artig og tilfredsstillende å være sammen med de. Det er jo så mange forskjellige typer mennesker som jeg ikke er så mye sammen med ellers.

Lederatferd

Den frivillige lederen som ble intervjuet beskrev seg selv som en utadvendt, engasjert og blid leder. Hun var trygg på hva hun skulle gjøre og så på seg selv som en åpen person, som de

frivillige kunne komme å spørre. Lederen følte hun var tilgjengelig for de frivillige og at hun hadde kontroll på det som skjedde. Informanten ytret videre:

Jeg er nok en inkluderende type. Jeg verken kommanderer eller er streng og på et sånt arrangement som det her er det ikke noe poeng heller. Vi skal på en måte gjøre en jobb, men vi har et ansvar... Jeg tror jeg er en rolig person. Jeg får sjelden panikk for noe. Altså jeg er en veldig rolig og harmonisk person, det sier mange til meg. Jeg tar liksom ikke av i sånne sammenhenger. Det er egentlig greit der oppe, hvis det plutselig skjer noe, får jeg ikke panikk.

Lederen fortalte videre at det var viktig for henne å informere og være tilstede for de frivillige. Hun prøvde å inkludere de frivillige ved å:

(...) være hyggelig og omsorgsfull med de, fleipe og tulle med de, samtidig som det skal gjøres et stykke arbeid. Jeg har som sagt fått tilbakemelding på at de synes det er hyggelig og ålreit, da er jeg i grunn veldig fornøyd.

Alle de frivillige uten lederansvar som ble intervjuet hadde erfart lederne i seksjonen som inkluderende. Én av informantene uttalte at lederen var inkluderende ved å motivere, dra med seg folk og jobbe for at de frivillige hadde lyst til å være der. En annen informant arbeidet i en liten seksjon og fortalte at alle i seksjonen kjente hverandre godt og visste hva som skulle gjøres. Imidlertid sa han at lederne ikke var inkluderende med tanke på at de kunne komme med ønsker, men at lederne hadde kontroll på at ting ble gjort og kvalitetsikret arbeidet. Likevel følte informanten at han kunne ha kommet til lederen om han hadde hatt noen synspunkter. Informanten legger til: "Det handler jo om å motivere folk til å være med videre (...). For det er ikke alle oppgaver som er like interessante i en hver jobb alltid."

For å gi god informasjon forklarte den frivillige lederen at hun laget sjekklister som hun gikk gjennom på morgenmøter og avslutningsmøter. Dette resulterte, ifølge henne, i at de frivillige klarte seg selv, og var det noe de lurte på henvendte de seg til lederen. Hun påpekte imidlertid at en frivillig leder må ha litt mer informasjon enn en frivillig, være godt forberedt, og at det var spesielt viktig å gi god informasjon til de nye frivillige. Likevel uttrykte informanten at hun hadde glemt å informere frivillige på enkelte områder.

De frivillige uten lederansvar i utvalget hadde ulike erfaringer knyttet til informasjonen de fikk i forkant av arrangementet. Én av informantene fortalte at noe av informasjonen kunne ha kommet litt tidligere, men at fellesmøtet de hadde i forkant av arrangementet var nyttig, siden

informanten ikke hadde vært frivillig tidligere. En annen informant var veldig fornøyd med informasjonen han fikk og fortalte at lederen brukte frivillighetsportalen mye i forkant av arrangementet. Han beskriver det slik:

Det fungerte greit for oss som synes det er greit å gjøre alt elektronisk. Det er ikke sikkert at de som er litt eldre synes det er like greit, for det forutsetter at du faktisk oppsøker informasjonen (...).

På en annen side forklarte den frivillige lederen at hun skrøt og roste sine frivillige for å være inspirerende, spesielt på møtene i forkant og på slutten av konkurransedagene. Videre sa hun at de i ledergruppa hadde en veldig fin tone og at hun ville være frivillig leder fordi hun synes det var gøy. Hun syntes at de frivillige var lette å lede og ytret følgende:

Det er vel enklere i form av at vi vet veldig godt hva vi skal gjøre, det er veldig konkret, det er ikke så kompleks. Det har noe med det å gjøre, kompleksiteten og dagene. Det er liksom to dager.

Begge de frivillige uten lederansvar som ble intervjuet hadde oppfattet sine ledere som inspirerende ved at de hadde gitt tilbakemeldinger og ros for oppgavene de hadde gjort. Én av informantene ytret følgende: "Lederen fremsto som inspirerende ved å se de oppgavene som ble gjort. Selv om det var viktig eller mindre viktig, og ga tilbakemeldinger og ros."

Betydningen av lederatferd

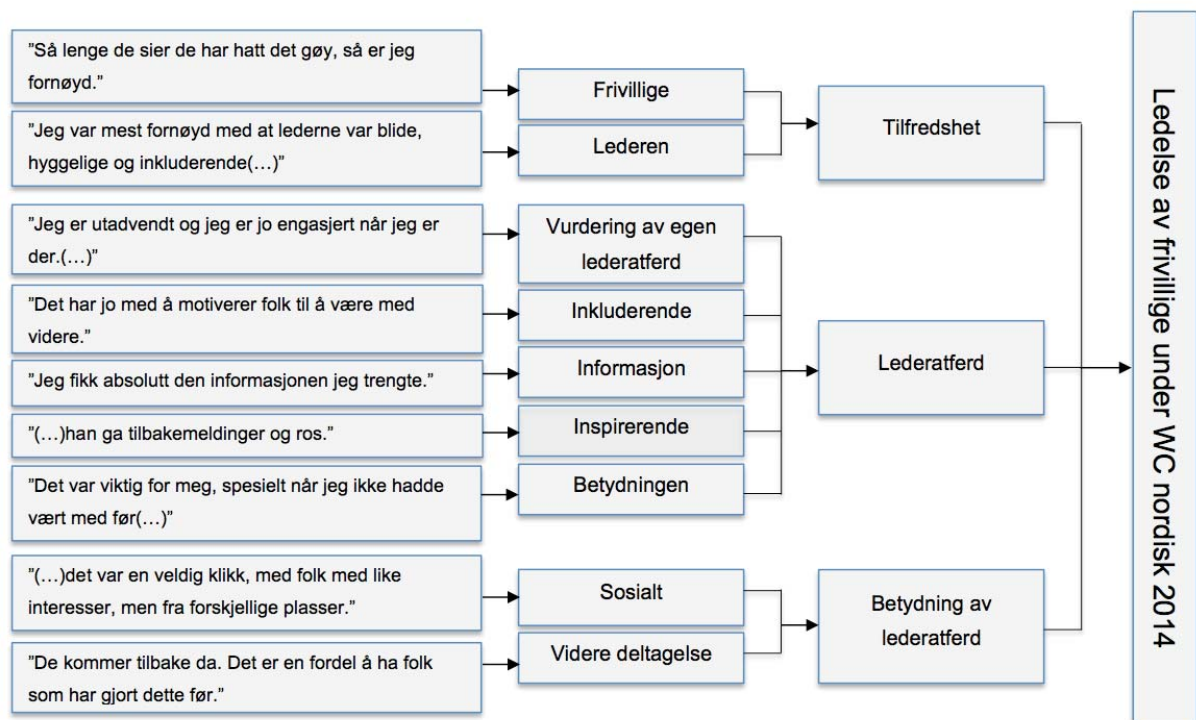
Én informant beskrev viktigheten med å ha en god leder, siden det er lederne som legger til rette for en god gjennomføring av arrangementet, og motiverer de frivillige til å gjøre jobben som trengs. En annen informant ytret følgende:

(...) jeg var på langrennstadion og så på ski, det var det viktigste for meg. Jeg brydde meg lite om hvem lederen var, jeg tenkte ikke på det. Jeg gjorde det jeg fikk beskjed om, så for min del så var de andre folkene som jobbet der mindre viktige egentlig, men det er fordi jeg hadde det fokuset jeg hadde og var der av en grunn. (...). Det er alltid ålreit da, når man har vært med på noe og resultatet blir bra, så totalinntrykket mitt ble jo bedre ved at vi fikk gode tilbakemeldinger og at lederen klarte å få stadion til å se fin ut. For hvis den hadde sett rotete ut og vi hadde fått dårlige tilbakemeldinger, hadde totalinntrykket blitt dårlig og, så lederen er viktig. Han er nok viktig for totalen jeg sitter igjen med. Jeg sitter jo igjen med en god total så da gjorde nok lederen en god nok jobb.

For en annen frivillig uten lederansvar skapte arbeidet under arrangementet et fellesskap mellom leder og andre frivillige i seksjonen, som hadde møttes flere ganger utenom arrangementet. Informanten beskrev gruppen som flere mennesker med like interesser, men

som kom fra ulike steder. Dette fellesskapet og uttalelsen: ”Jeg liker meg i Holmenkollen, jeg er en sportsidiot.”, var sentralt for at denne informanten så fram til å være frivillig under WC nordisk framover. Informanten forklarte den gode stemningen i seksjonen med at frivillige er frivillige, og med dette ønsker å ha det hyggelig med god stemning og godt humør, dette var noe lederen hadde lagt til rette for. En annen informant som arbeidet i en stor seksjon, med en gruppe som hadde vært med over flere år, beskrev at det ble god stemning i seksjonen ved å ha rom for litt tull og tøys. Én annen frivillig uten lederansvar ønsket å være frivillig på bakgrunn av sin interesse i arrangementet, og uttalte følgende:

Den frivillige lederen som ble intervjuet sa at de frivillige ikke vil komme tilbake dersom ledelsen i seksjonen har vært dårlig. Hun uttrykte følgende: ”Hvis de ikke har hatt en god opplevelse av å være frivillig og det er kanskje lederens ansvar. Vi har jo det som ansvar, at de skal ha det ålreit.”.



Figur 6: Ledelse av frivillige under WC nordisk: tilfredshet, lederatferd og betydning av lederatferd.

4.2.2 Resultater WC skiskyting

Tilfredshet

Den frivillige lederen som ble intervjuet var tilfreds med egen innsats, siden de frivillige var fornøyde og hadde fortalt at de ville komme tilbake neste år. Hun følte ikke at hun kunne gjort noe annerledes. Hun ytret følgende:

Jeg føler jo virkelig at jeg har gjort en bra jobb, det er kanskje derfor jeg sa ja til å være med på intervjuet og. Hvis jeg følte at jeg hadde gjort en elendig jobb hadde jeg sikkert ikke orket å sittede på intervjuet, men jeg synes jo dette er morsomt, for hvis ikke hadde jeg ikke vært der.

Blant de frivillige som ble intervjuet var det blandede erfaringer knyttet til deres tilfredshet med ledelsen. Én av informantene forklarte sin tilfredshet med at lederne skapte et hyggelig opplegg som la til rette for at de skulle trives sammen, noe som bidro til at informanten fikk en hyggelig opplevelse som frivillig. Imidlertid var en annen frivillig ikke tilfreds med sin leder:

Hun frivillige lederen hun hadde jo pågangsmot da, hun ga seg jo ikke (...). Ellers så var hun jo hyggelig i starten, da var det hyggelig å være med henne og prate med henne og sånne ting. Jeg beundrer henne for at hun hadde det pågangsmotet og sto på når hun kanskje skjønnte at "Shit, dette her går kanskje ikke så bra".

Lederatferd

Den frivillige lederen så på seg selv som inkluderende og at hun hadde respekt for de frivilliges ulike forutsetninger. Hun gjorde sitt beste for å være motiverende, positiv og blid, men hun fant dette utfordrende med de oppgavene hun hadde ansvar for i seksjonen. Ett eksempel på dette er følgende:

Det kan jo hende det er noen oppgaver som ikke er så morsomme. Sånn som når alle arrangementene er ferdig og vi skal rydde alle disse gjerdene (...). Så må du bære. Da er det veldig mange som har vondt i ryggen da, det har jeg og, det har vel alle til tider. De gjerdene må flyttes og ryddes. Så da er det om å gjøre å få folk til å se at dette er også en del av jobben, dette er også moro. Se hvor mange vi kan få opp på ti minutter og sånn. Det er veldig mange som går da.

Den samme informanten syntes at de frivillige var lette å lede, sammenlignet med de som hun ledet på sin daglige jobb, og begrunner dette med at de frivillige er der fordi de har lyst, siden det ikke er noe de må. For å framstå som inkluderende forklarte denne informanten at hun

lyttet til sine frivillige, og var åpen for at de kunne komme med bedre ideer enn de hun foreslo. Samtidig jobbet hun for å se hver enkelt og rose dem for jobben de gjorde.

Blant de frivillige uten lederansvar som ble intervjuet erfarte en av informantene at lederen i seksjonen som inkluderende, men siden seksjonen hadde 60 frivillige forventet han ikke at lederen ville spise lunsj med ham, men de hilset på hverandre og slo av en prat, og det syntes han var fint. En annen informant hadde en annen opplevelse av lederens åpne og inkluderende lederatferd:

I starten var lederen åpen og inkluderende, for da kjente hun oss ikke. Hun var åpen på å bli kjent med oss og veldig åpen for å lære hva vi kunne om arrangementet fra før av og hente ut våre erfaringer. Så da var vi veldig positivt innstilt og sånne ting, men på slutten merket vi at det bare raknet litt. Det tror jeg hadde noe med stress og press og at hun merka at "Shit, det her kan jeg egentlig ikke".

For å gi informasjon til sine frivillige pratet hun ut med hver enkelt av de frivillige i seksjonen, med unntak av da gangene hun ikke kunne forlate posten sin. Når dette var tilfellet informerte hun de nærmeste frivillige, som da skulle gi informasjonen videre til de det gjaldt. Dette fikk hun senere tilbakemeldinger om at ikke fungerte, siden enkelte frivillige ikke hadde fått den informasjonen de trengte. Bortsett fra dette, anså den frivillige lederen seg selv å være god til å gi klare beskjeder.

Én av de frivillige uten lederansvar som ble intervjuet fortalte at lederen hadde vært veldig flink til å informere både i forkant og under arrangementet, noe den frivillige hadde satt stor pris på. Imidlertid var det en annen som ikke følte at hun hadde fått den informasjonen hun trengte. I starten hadde lederen sendt ut informasjon, men i løpet av konkurransedagene fikk ikke informanten noen oppdateringer eller meldinger med informasjon. Informanten måtte selv finne ut når hun skulle møte opp og fikk ikke beskjed om når det ble holdt samlingsmøter for seksjonen. Hun hadde derfor ikke så mye kontakt med sin frivillige leder. En annen frivillig forklarte viktigheten av å få informasjon slik:

Han lederen jeg hadde i 2014 var veldig flink med å informere. Han sender mail hvis det er noe og det har jeg satt pris på. Jeg synes det er kjempeviktig, for det er med å føle deg som en del av gjengen som skal gjøre en jobb.

Én av de frivillige uten lederansvar fortalte at lederen i seksjonen kunne gitt tydeligere beskjeder angående pauser, men at han hadde fått klare beskjeder om arbeidsoppgavene som

skulle gjøres, og dette var han fornøyd med. En annen informant beskrev lederens beskjeder slik:

Klare beskjeder, jeg kan liksom ikke huske noen klare beskjeder fra henne. Sånn i forkant var det jo klare beskjeder, da var det tydelig hva som skjedde, når det skjedde, oppmøte, ha med det og det eller les det. Da var det klare beskjeder på en måte, men under arrangementet var det ikke det fra henne, da fikk jeg beskjeder fra hun fra skiskytterforbundet, det var hun som ga meg klare beskjeder.

Blant de frivillige uten lederansvar var det én som forklarte at hvis det var noe han lurte på så spurte han, for lederen visste hva som skulle gjøres. Informanten følte han ble tatt på alvor siden lederen lyttet til innspill og spørsmål han hadde, og at han var en viktig ressurs for seksjonen. Samtidig forklarte han at hans oppgave var å passe på en løype, og at han anså dette som en viktig oppgave, men med lav vanskelighetsgrad. En annen informant ytret at hun ikke følte at lederen lyttet til henne, og at hun derfor ga opp og mistet lysten til å prate med henne. Informanten sa følgende:

Jeg følte ikke at jeg kunne komme til lederen og spørre henne om noe. Det dannet seg fort en slik baksnakningskultur og hun var med på å spre det videre, dyrke det og ikke legge det ned. Til slutt hadde jeg egentlig ikke lyst til å prate med henne eller se henne eller noen ting, fordi jeg begynte å mislike henne faktisk.

Betydning av lederatferd

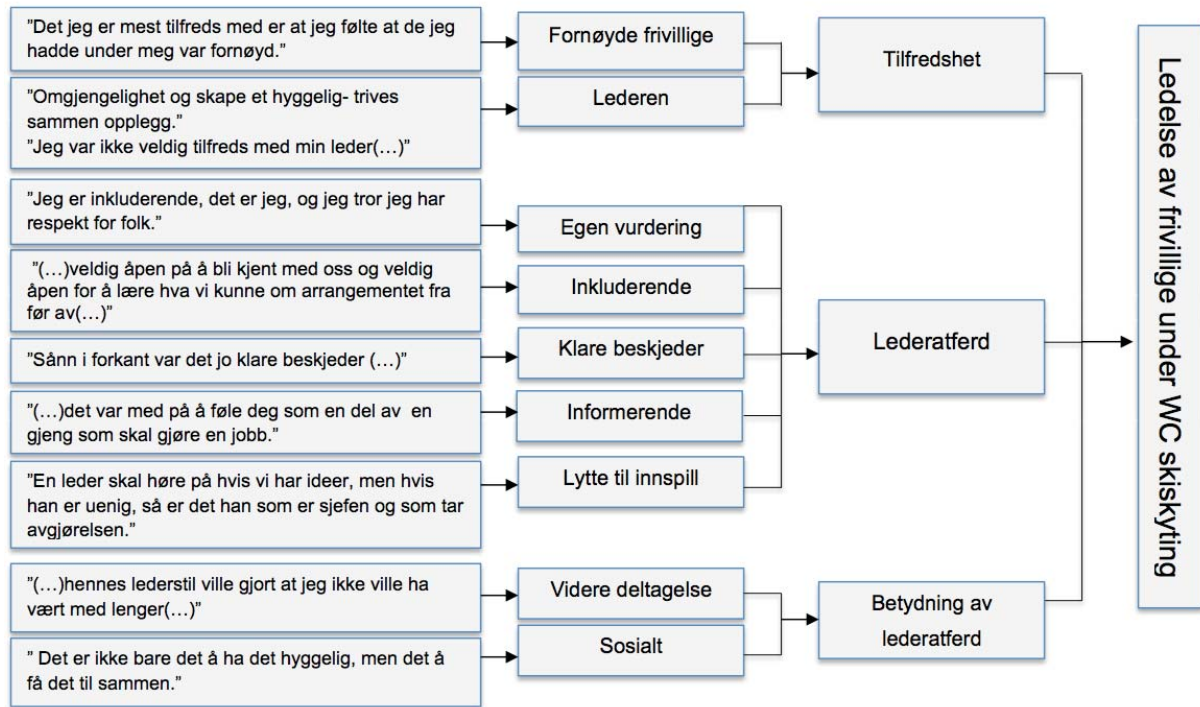
Den frivillige lederen som ble intervjuet beskrev betydningen av å være en god leder som viktig for at de frivillige skulle få en god total opplevelse, og påpekte at det er frivillig arbeid og at de frivillige deltar for å ha det hyggelig og morsomt. Imidlertid sa en frivillig uten lederansvar at det å være frivillig ikke bare handler om å ha det hyggelig, men å få til noe sammen:

Det er hyggelig der når vi kommer om morgenen og går hjem om kvelden. Jeg har hatt en hyggelig dag. (...) Det er ikke bare det å ha det hyggelig, men det å få det til sammen. Så når vi får høre etterpå av det internasjonale skiforbundet som sier "Denne jobben klarte dere bra", så føler jeg at vi sammen, vi klarte det bra.

Samme informant ytret følgende: "Det er viktig med en god leder for ellers gidder jeg ikke. Hvis jeg blir plassert et sted hvor man bare er sur og gretten, det gidder jeg ikke". For en annen informant var det lederen i hennes seksjon som førte til at hun ikke ønsket å være med videre som frivillig:

(...) min erfaring av hennes lederstil gjorde at jeg ikke ville være med lenger, for det var ikke hyggelig. Jeg gikk ut og gråt og ringte mamma, for jeg merket at jeg fikk det ikke lenger, at hun prøvde å overstyre meg uten at jeg visste det.

Dette skapte dårlig stemning i seksjonen til informanten, og gikk ut over humøret, på tross av uttalelsen: "Jeg elsker Holmenkollen, det er det beste stedet i verden."



Figur 7: Ledelse av frivillige under WC skiskyting: tilfredshet, lederatferd og betydning av lederatferd.

5. Diskusjon

5.1 De frivilliges tilfredshet med ledelsen

Hovedfunn i denne studien viste at den største prosentandelen av de frivillige under begge WC arrangementene var svært tilfredse med lederne i sin seksjon (jfr. Figur 4). Dette samsvarer med tre av de frivillige uten lederansvar som ble intervjuet. For eksempel uttalte én av informantene sin tilfredshet med at lederen var omgjengelig og skapte et hyggelig trives sammen opplegg. Imidlertid var én av informantene fra WC skiskyting utilfreds med sin frivillige leder. Likevel gjenspeiles de frivilliges tilfredsheten ved høye gjennomsnittscorer også på lederatferdene i spørreskjemaet (Figur 5). De frivilliges høye tilfredshet med sine ledere under arrangementene, støttes imidlertid av flere undersøkelser fra "Forskningsprosjekt på store idrettsbegivenheter" i Norge (Hanstad, 2014a). Trenden viser der, som her, at de frivillige var svært tilfredse med ledelsen i sin seksjon, men at det var enkelte som var mindre tilfreds. En mulig forklaring på den høye tilfredsheten kan være arrangementenes korte varighet, som ifølge Getz (1991) gjør at lederne må handle på en annen måte, sammenlignet med å lede frivillige i andre organisasjoner. På en annen side hevder Hanstad (2012) at det på bakgrunn av tidsperspektivet stilles større krav til lederskap av frivillige, siden det er liten tid til prøving, feiling og å bli kjent med de frivillige. Sammenlignet med de frivilliges tilfredshet med ledelsen under VM i Holmenkollen 2011, var de frivillige i vår studie mer tilfreds med sine ledere (Hanstad et al., 2011).

De frivillige lederne som ble intervjuet i denne studien uttrykte at det var lettere å lede frivillige, sammenlignet med de ansatte som de ledet på jobb i det daglige. Én mulig forklaring på dette kan være at mennesker som arbeider frivillig har behov for en annen type ledelse enn fast ansatte (Pearce, 1993), og at lederskap egnet for fast ansatte nødvendigvis ikke er like effektivt på frivillige (Boezemann & Ellemers, 2014). En annen mulig forklaring kan være at de frivillige lederne og de frivillige uten lederansvar hadde gjensidige forventninger til hverandre. Dersom forventningene ikke samsvarer kan det resultere i lavere motivasjon og konflikter (Elstad, 2010), noe som kan påvirke tilfredsheten. Dersom ledere på fremtidige idrettsarrangement får økt forståelse av hvilke lederatferder de frivillige var tilfredse med under arrangementene, kan de frivilliges tilfredshet påvirkes i positiv retning. På denne måten kan lederen fremme de frivilliges fremtidige deltagelse og innsats, noe som videre vil styrke arrangementet (Allen & Shaw, 2009; Farrel et al., 1998; Paulina, 2011).

5.2 Sammenheng mellom lederatferd, bakgrunnsvariabler og de frivilliges tilfredshet med ledelsen

Et annet hovedfunn i denne undersøkelsen var at fem lederatferder viste signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet under WC nordisk og WC skiskyting: 1) ledelsen fremsto åpen og inkluderende, 2) ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet, 3) ledelsen var inspirerende, 4) ledelsen lyttet til forslag og innspill fra de frivillige og 5) Ledelsen ga klare beskjeder. Disse lederatferdene viste imidlertid noen ulikheter på bakgrunn av de to arrangementene, basert på både statistiske analysert og intervjuer. Imidlertid hadde ingen av bakgrunnsvariablene signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen under begge WC arrangementene.

Den første lederatferden, ledelsen fremsto åpen og inkluderende, hadde en signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet under WC nordisk og WC skiskyting.

Lederatferden hadde også høyest gjennomsnittsverdi av alle lederatferdene i spørreskjemaet for begge arrangementene. Likevel hadde denne lederatferden større innvirkning på de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC nordisk, sammenlignet med WC skiskyting.

Ved å benytte sannsynlighetsberegning ble disse funnene støttet ytterligere; analysene viste at det var større sannsynlighet for at en gjennomsnittlig frivillig fra WC nordisk var svært tilfreds med ledelsen i sin seksjon og svært enig i viktigheten av den nevnte lederatferd, sammenlignet med WC skiskyting. Dette funnet samsvarer med Høst (2009) sin konkretiserte lederatferd "Vise hensyn og omtanke", som er en av de viktigste sidene ved en leders atferd.

Imidlertid kom det frem under intervjuene at de frivillige informantene for hvert av arrangementene hadde ulik oppfatning av deres frivillige ledere som åpne og inkluderende. Informantene fra WC nordisk beskrev denne atferden som at lederne motiverte og fikk med seg de frivillige, men at det var lederne som tok avgjørelser og at det var mindre rom for frivillige å komme med innspill. De frivillige under WC skiskyting beskrev lederen som åpen og inkluderende ved at han hilste på sine frivillige og var åpen for å bli kjent med og lære fra dem. Én av informantene opplevde imidlertid at denne atferden avtok utover konkurransedagene. Disse funnene bryter noe med den konkretiserte lederatferden "Vise hensyn og omtanke" (Høst, 2009), da lederen, i teorien, skal inkludere de frivillige i beslutningsprosesser, være omsorgsfull, respektfull og opptre støttende. På en annen side stemmer dette med de frivillige lederne sine formeninger om hvordan de handlet for å være

åpen og inkluderende. For eksempel var den frivillige lederen fra WC nordisk åpen og inkluderende ved å: ”(...)være hyggelig og omsorgsfull med de, fleipe og tulle med de(...)”. På bakgrunn av disse funnene kan man dermed anta at en åpen og inkluderende lederatferd hadde betydning for de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC nordisk og WC skiskyting.

Den andre lederatferden, ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet, hadde i likhet med lederatferden over, en signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen under både WC nordisk og WC skiskyting. Denne atferden er en oppgaveorientert lederatferd, siden informasjon har betydning for de frivilliges arbeid mot organisatoriske mål (Høst, 2009), og inngår i Høst (2009) sin konkretiserte lederatferd ”Spre informasjon” som er en av de viktigste sidene hos en leder. Denne lederatferden hadde en større betydning for de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC skiskyting, sammenlignet med WC nordisk. Én mulig forklaring på dette kan være at de frivillige under WC skiskyting i større grad var enig i påstanden om at lederne hadde gitt tilstrekkelig med informasjon i forkant, enn de frivillige fra WC nordisk (jfr. Figur 5). Likevel var sannsynligheten for at en gjennomsnittlig frivillig fra begge arrangementene var svært tilfreds med ledelsen og svært tilfreds med nevnt lederatferd, like stor. Under intervjuene ytret flere informanter at de hadde fått god informasjon i forkant av arrangementet, men én av informantene fra WC skiskyting uttrykte misnøye med at hun ikke fikk tilstrekkelig med informasjon og beskjeder under konkurransedagene, for eksempel om møter og oppmøtetidspunkt. Ifølge Colbjørnsen (2004) kan ledere tro at de frivillige er bedre informert enn hva de faktisk er, og en frivillig leder fra WC nordisk uttalte under intervjuet at hun noen ganger har glemt å informere sine frivillige på enkelte områder. Man kan på bakgrunn av disse funnene anta at denne oppgaveorienterte lederatferden hadde betydning for de frivilliges tilfredshet med ledelsen under begge arrangementene.

Den tredje lederatferden som hadde en signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen var ” ledelsen var inspirerende” under WC nordisk. Dette er en relasjonsorientert lederatferd, og hadde ikke en signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet under WC skiskyting. Ut i fra sannsynlighetsberegningene hadde den gjennomsnittlige frivillige som var svært enig i at ledelsen ga inspirasjon den største sannsynligheten for å være svært tilfreds med ledelsen, blant de signifikante sammenhengene av ulike lederatferder i Figur 6. Flere informanter fra WC nordisk var under intervjuene enige

i at ledelsen var inspirerende, ved at lederne ga ros og tilbakemeldinger. Denne beskrivelsen passer Høst (2009) sin konkretiserte lederatferd ”Rose og anerkjenne”, men på en annen side er ”inspirerende” også på listen over de viktigste lederatferdene til Høst (2009). Dette kan forklare med at flere av lederatferdene i Høst sin liste overlapper, samt at det er flere måter å være inspirerende på som leder, blant annet ved å rose og anerkjenne (Høst, 2009). På bakgrunn av dette anses lederatferden ”ledelsen var inspirerende” som betydningsfull for de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC nordisk.

Den fjerde lederatferden, lederen lyttet til innspill og forslag, hadde en signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC skiskyting, men ikke for de frivillige under WC nordisk. Denne lederatferden knyttes til Høst (2009) sin konkretiserte lederatferd ”inspirerende” siden en inspirerende leder skal lytte til sine frivillige. Dette funnet bekreftes av en informant fra WC skiskyting som under intervjuet påpekte at lederatferden kan inspirere, siden han følte seg viktig når lederen lyttet til spørsmål og forslag. Likevel kan det antas at denne lederatferden inngår i flere av kategoriseringene til Høst (2009), som for eksempel det å ”inkludere i beslutningsprosesser”. Én informant fra WC skiskyting fortalte under intervjuet at hennes frivillige leder i mindre grad var lyttende til innspill og forslag, samt at det var en baksnakkingskultur som lederen var med på, og at hun dermed ikke følte hun kunne stille lederen spørsmål. I tråd med Høst (2009) sine lederatferder står det å ”håndtere konflikter” som en viktig atferd ved en leder (Høst, 2009), noe som innebærer at lederen skal håndtere konflikter som måtte oppstå i en gruppe. Siden lederen til den nevnte informanten ikke tok tak i denne konflikten, oppfylte ikke vedkommende kravene for denne lederatferden. Til tross for dette hadde lederatferden ”lederen lyttet til innspill og forslag” en betydning for de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC skiskyting.

Den siste lederatferden, ledelsen ga klare beskjeder, hadde en signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC skiskyting, men ikke med de frivilliges tilfredshet under WC nordisk. Denne lederatferden er oppgaveorientert og hadde størst innvirkning på de frivilliges tilfredshet med ledelsen av de signifikante lederatferdene under WC skiskyting (Tabell 10). Informantene som ble intervjuet uttrykte imidlertid at lederne kunne gitt enda tydeligere beskjeder, der en av informantene uttalte at hun ikke hadde fått klare beskjeder under konkurransedagene. Sannsynlighetsberegningene viste i Figur 7 at det er en relativt stor sannsynlighet for at en gjennomsnittlig frivillig er svært tilfreds med ledelsen og mindre enig i at ”ledelsen ga klare beskjeder”. Denne lederatferden inngår ikke i

Høst (2009) sine konkretiserte lederatferder. Likevel kan lederatferden knyttes til en annen atferd på Høst sin liste – ”klargjøre roller” – på bakgrunn av antagelsen om at klare beskjeder står sentralt innen fordelingen av arbeidsoppgaver, det vil si rolleavklaring (Høst, 2009). På den andre siden kan det stilles spørsmål om hvorfor klare beskjeder som lederatferd ikke står på Høst sin liste over de viktigste lederatferdene, siden denne lederatferden hadde stor betydning for de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC skiskyting.

Funn i denne undersøkelsen har så langt vist at relasjonsorienterte og oppgaveorienterte lederatferder hadde en sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC nordisk og WC skiskyting. Johnson og medarbeidere (1999) støtter at det er en sammenheng mellom de frivilliges tilfredshet og ledelsen.

Ifølge Høst (2009) kan flere faktorer enn lederens atferd ha en sammenheng med de frivilliges tilfredshet. Slike faktorer kan for eksempel være kjennetegn ved de frivillige (Høst, 2009). Resultatene i denne oppgaven (Jfr. Tabell 9 og 10) viste ingen signifikante forskjeller mellom kjønn, aldersgrupper, utdanning, støtte- og idrettsseksjoner, eller antall timer de frivillige arbeidet, knyttet opp mot de frivilliges tilfredshet med ledelsen, som forstås som kjennetegn av de frivillige. Disse funnene støttes imidlertid ikke av forskningen til Hanstad (2012) som undersøkte de frivilliges tilfredshet med ledelsen under VM i 2011 i Holmenkollen. Hanstad (2012) fant i sin forskning at de frivillige kvinnene var signifikant mer tilfreds med sine ledere sammenlignet med mennene, og at de som arbeidet i idrettsseksjoner var signifikant mer tilfreds med sine ledere i seksjonen, sammenlignet med de som arbeidet i en støtteseksjon. En mulig forklaring på dette kan være den høye tilfredsheten som ble diskutert i kapittelet 5.1 De frivilliges tilfredshet med ledelsen.

5.3 Betydning av lederatferd

Et annet hovedfunn i denne undersøkelsen er at lederatferd kan ha en betydning for de frivilliges fremtidige deltagelse under begge arrangementene, samt at lederens atferd kan ha en betydning for de frivilliges tilfredshet med ledelsen ved å tilrettelegge for og støtte det sosiale i seksjonen.

(...) min erfaring av hennes leder stil ville gjort at jeg ikke ville ha vært med lenger, for det var ikke hyggelig. Jeg gikk ut å gråt og ringte mamma for jeg merket at jeg ikke fikset det lenger(...)

Locke et al., (2003) støtter denne uttalelsen da de fant i sin forskning at frivillige som opplevde dårlig organisering forlot organisasjonen. I denne sammenheng hevder Pauline (2011) at enkelte arrangement sliter med å holde på frivillige, det vil si at de frivillige ønsker å være frivillig også ved arrangement i fremtiden. Hanstad (2014b) hevder i denne forbindelse at de frivillige ikke kommer tilbake hvis de er misfornøyde, fordi de arbeider av fri vilje. Dette stemmer overens med mine funn, siden flere informanter uttrykte under intervjuene at de ikke ville ha kommet tilbake som frivillig dersom ledelsen var lite tilfredsstillende i forhold til deres behov. Dette viser at lederatferd kan ha en innvirkning på de frivilliges fremtidige deltagelse. Flere av informantene forklarte dette med at de ønsket en positiv opplevelse under konkurransedagene, nettopp fordi de jobbet frivillig, og ifølge den frivillige lederen fra WC nordisk er det ledernes ansvar at de frivillige skal få en god opplevelse. Imidlertid hevder Loga (2010) at det å arbeide frivillig i seg selv gir økt tilfredshet. Likevel viser resultatene i denne studien høy tilfredshet for ledelsen blant de frivillige fra begge arrangementene, og at relasjons- og oppgaveorienterte lederatferder kan bidra til fremtidig deltagelse.

På en annen side var interessen for langrenn viktigere enn lederen og det sosiale i seksjonen for én av informantene under WC nordisk. Dette utsagnet er motsigende i forhold til hva som blir skrevet i litteraturen på området, for eksempel at et sosialt fellesskap anses som en belønning for de frivillige, siden de ikke får betalt i form av penger (Liao-Troth, 2011; Pearce, 1993; Taylor et al., 2006). Den nevnte informanten anså dermed langrenn som belønning, i stedet for det sosiale i seksjonen. Imidlertid mente alle informantene som var tilfredse med sine ledere under intervjuene at det var god stemning i seksjonen, mens den informanten som var misfornøyd med sin leder, opplevde stemningen i seksjonen som dårlig. Ifølge Elstad (1997) har det sosiale fellesskapet en sammenheng med de frivilliges generelle tilfredshet, noe som støttes av Pearce (1993) som hevder at sosial identitet er en sentral faktor for at de frivillige skal ønske å arbeide frivillig. På bakgrunn av dette antas det at det sosiale i seksjonen, for eksempel hvordan lederen legger til rette for og støtter dette, kan ha en betydning på de frivilliges tilfredshet med ledelsen.

5.1 Diskusjon av Høst sin helhetlige ledelsesmodell

Høst (2009) sin helhetlige modell er en relativt ny modell som har blitt lite brukt i andre forskningsprosjekter, av hva jeg har klart å spore opp. Høst (2014) har imidlertid brukt modellen knyttet til ledelse i helse-og sosialsektoren. På bakgrunn av at få forskningsprosjekter har benyttet modellen, kan man stille seg kritisk til hvor god den er.

Med tanke på funn i denne studien samsvarte enkelte resultater med ulike forhold i modellen, til tross for at utfallet i modellen ble endret fra ”måloppnåelse” til ”tilfredshet med ledelsen”. På en annen side passet ikke alle perspektivene til mine funn, dette kan forklares med at studien har en induktiv metode, som vil si at jeg ikke tok utgangspunkt i teorien ved innsamling av data. Derfor er det interessant å se at temaer jeg ikke hadde med i intervjuguiden, det sosiale i seksjonen, kan forklares som en ”mellomliggende variabel” og hadde en innvirkning på de frivilliges tilfredshet med ledelsen. Dette sier noe om at modellen passet til mitt datamaterialet på enkelte områder, selv om andre ”bokser” i modellen ikke ble belyst.

På en annen side var det flere av lederatferdene som hadde en sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen som kunne relateres til Høst (2009) sine konkretiserte lederatferder, med unntak av lederatferden ”ledelsen ga klare beskjeder”. To mulige forklaringer på dette kan være, for det første, at denne lederatferden ikke har blitt vurdert til å inngå blant de viktigste atferdene for en leder, eller for det andre, at lederatferden kan knyttes til eksempelvis atferden ”klargjøre roller”, uansett var dette en betydningsfull lederatferd for de frivilliges tilfredshet med ledelsen under WC skiskyting.

5.2 Diskusjon av metode

I dette kapittelet blir det gjort rede for kvaliteten på datamaterialet i studien. Dette blir gjort i lys av studiens reliabilitet og interne og eksterne validitet. Begrepene står i sterk tilknytning til hverandre, men er ikke avhengige av hverandre. Resultatene kan være reliable, men ikke valide, men det er umulig å ha valide resultater som ikke er reliable (Grønmo, 2010).

5.2.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig og troverdig undersøkelsene er. For kvantitative metoder inkluderer begrepet også termene repeterbarhet og reproduserbarhet (Grønmo, 2010;

Kvale & Brinkmann, 2009). Høy reliabilitet innebærer at datamaterialet har liten variasjon med tanke på metodiske forhold, og at variasjonene i hovedsak reflekteres til forskjeller mellom analyseenhetene. Dette innebærer en lik prosedyre for innhenting av data og at spørsmålene i undersøkelsen samsvarer med oppfattelsen av spørsmålene (Grønmo, 2010). Fremgangsmåten for utsending, innhenting og purring av spørreskjemaene ble foretatt på lik måte for begge WC arrangementene. På bakgrunn av at spørreskjemaene er utviklet av flere forskere ved NIH, testet på flere idrettsarrangement i Norge og videreutviklet av forskere fra flere land, antas det at spørreskjemaene er reliable.

I den kvalitative delen ble det vektlagt at informantene skulle føle seg trygge. Derfor begynte intervjuene med åpne spørsmål. Etter hvert som informantene senket skuldrene, ble det stilt mer detaljerte og noe ledende spørsmål, for å utfylle lederatferdene fra spørreskjemaene.

Transkriberingen var preget av nøyaktig ordgjengivelse fra lydbånd. Etter at alle intervjuene var transkribert, ble ufullstendige ord som "hmm" og "eh" og pauser tatt bort. Da ordene ikke hadde noen betydning for uttalelsene. Likevel er det en mulighet for at jeg oppfattet svarene annerledes enn hva informantene hadde til hensikt å formidle. For å begrense muligheten for feilkilder ble alle intervjuene tatt opp på lydbånd og informantene fikk tilsendt transkriberingen av intervjuet i etterkant for å unngå eventuelle feiltolkninger eller misforståelser. Det var imidlertid ingen som kommenterte endringer av transkriberingen. En annen faktor som kan påvirke informantens svar under intervju knyttes til hvor mye informasjon vedkommende får om studien i forkant av intervjuet (Grønmo, 2010). Alle informantene fikk tilsendt et informasjonsskriv om prosjektet. Her passet jeg på at det ikke ble for mye informasjon, noe som kan resultere i at informantene ikke setter seg inn i hva forskningsprosjektet går ut på og dermed kan påvirke svarene deres (Grønmo, 2010). Informantene ga uttrykk for at de hadde lest gjennom informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet, og tenkt gjennom erfaringer knyttet til arrangementet. På den måten virket de godt forberedt, samtidig som samtlige informanter viste stor interesse og villighet til å bidra med informasjon under intervjuene.

5.2.2 Intern validitet

Intern validitet handler om metodene har undersøkt det de skal undersøke (Grønmo, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009; Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Denne studien tar utgangspunkt i eksisterende spørreskjemaer med flere temaer enn ledelse. Svarene til

respondentene kan dermed ha blitt påvirket av andre spørsmål som ikke er inkludert i dette prosjektet og svekke den interne validiteten.

En potensiell feilkilde for spørreskjema og intervju er om respondentene og informantene har svart uærlig på spørsmålene. I den kvantitative delen ble det gjort ulike tester for blant annet innflytelsesrike enheter. Der en respondent fra WC skiskyting ble slettet fra datasettet med antagelsen om å ha svar uærlig på spørsmålene om ulike påstander om ledelsen, for øvrig hadde de resterende enhetene normale verdier. For å hindre uærlige svar under intervjuene ble samtlige informanter informert om at intervjuet var anonymt og at de ikke ville bli gjenkjent i oppgaven. De over nevnte argumentene styrker studiens interne validitet.

Bruk av metodetriangulering styrker studiens reliabilitet og interne validitet, da forskningsmaterialet er av en bredere karakter. Siden funnene på tvers av metodene og mellom arrangementene i stor grad samsvarer kan det antas at det som var ønskelig å måle har blitt målt. På bakgrunn av argumentene over hevdes det at funn og bruk av metoder er reliable og valide.

5.2.3 Ekstern validitet

Ekstern validitet knyttes til hvorvidt resultatene i studien kan generaliseres til populasjonen og eller andre kontekster (Grønmo, 2010; Saunders, et al., 2009). I kvalitative studier er det ikke vanlig å generalisere, da utvalget består av få enheter sammenlignet med kvantitative undersøkelser, som i dette prosjektet. På bakgrunn av at det kun er to frivillige ledere som er inkludert i denne studien er muligheten for å generalisere disse til populasjonen ” frivillige ledere under WC nordisk og WC skiskyting i Holmenkollen” liten. Likevel styrkes den eksterne validiteten ved bruk av metode triangulering for den andre utvalgsgruppen, frivillige uten lederansvar. Da spørreskjemaene ble sendt til hele populasjonen ”alle frivillige uten lederansvar som deltok som frivillig under WC nordisk og WC skiskyting i Holmenkollen”. Siden det var en prosentandel frivillige som valgte å ikke besvare spørreskjemaene, er det likevel uvisst om denne gruppen ville svart det samme som kom fram i denne studiens resultater. I intervjuet av den frivillige lederen fra WC nordisk ble det forklart at vedkommende ikke ville ha blitt intervjuet om hun følte hun hadde gjort en dårlig jobb. På bakgrunn av dette og at flertallet av de som besvarte spørreskjemaene var svært tilfredse med ledelsen, kan det tenkes at de som var mindre tilfreds ikke besvarte spørreskjemaene, eller valgte å ikke respondere på intervjuforespørslene for begge arrangementene. Dermed er det

en mulighet for at utvalget ikke er representativt for populasjonen og at dette kan være en svakhet med tanke på studiens eksterne validiteten. En annen svakhet kan være at enkelte respondenter ikke besvarte alle spørsmålene som ble inkludert i de logistiske regresjonsanalysene. Noe som kan gi feilaktige resultater. En mulig forklaring på dette kan være at spørreskjemaene var for tidskrevende og at respondentene mistet interessen av å svare, eller at svaralternativene i skjemaene ikke stemte overens med det respondentene ønsket å svare (Eikemo & Clausen, 2009; Saunders et al., 2009).

På en annen side styrkes den eksterne validiteten av de høye svarprosentene for arrangementene, 57-62 prosent WC nordisk og 60-63 prosent for WC skiskyting. Siden utvalget kan være av interesse for flere typer arrangementer og at dette er et området som er lite forsket på, kan denne studien bidra med interessant informasjon og forståelse av hvilke lederatferder som kan ha en betydning for de frivilliges tilfredshet. På denne måten kan prosjektet være mulig å generalisere til andre arrangement som benytter frivilligarbeidskraft.

5.3 Forforståelse

Forskerens egen forforståelse kan ha betydning for datamaterialets reliabilitet og interne validitet. For øvrig er forforståelsen en kilde til forskerens motivasjon til å undersøke et tema (Malterud, 1996). På bakgrunn av at jeg ikke har vært frivillig på store idrettsarrangement tidligere, har jeg ingen erfaringer knyttet til hvordan frivillige blir ledet. Likevel har jeg en forståelse av temaet, basert på utdanningsforløpet med fag innen "sport management" i flere år. På en annen side utviklet jeg kunnskapen min om temaet da jeg allerede i startfasen av prosjektet hadde tilgang til det kvantitative datamaterialet og kunne se hvilke lederatferder de frivillige var tilfredse med under de ulike arrangementene. Forforståelsen min kan dermed ha påvirket utarbeidelsen av intervjuene. På en annen side var jeg bevisst på og åpen for at andre lederatferder hadde vært betydningsfulle for de frivillige under de ulike arrangementene og la til rette for dette i intervjuguidene. Likevel ønsket jeg å få en dypere forståelse av hvordan de frivillige oppfattet de ulike lederatferdene som var signifikante i spørreskjemaene. Da det ifølge Yukl (2010) er mange måter å forklare en type lederatferd.

5.4 Praktisk betydning og videre forskning

I denne studien har det blitt vist at de frivillige var svært tilfredse med sine ledere, hvilke lederatferder som hadde en sammenheng med de frivilliges tilfredshet, betydningen av lederatferd under WC nordisk og WC skiskyting. Siden det er lite forskning på dette området, kan denne studien ha en nytteverdi for fremtidige WC arrangører i Holmenkollen spesielt, men også andre arrangører som benytter frivilligarbeidskraft.

På bakgrunn av at Høst (2009) sin modell, passet flere av mine funn hadde det vært interessant med et forskningsprosjekt som benyttet denne modellen ut i fra en deduktiv tilnærming. Likeså kan det være nyttig å intervju flere frivillige med og uten lederansvar innenfor enkelte seksjoner for å få et fyldigere datamaterialet. Det oppfordres imidlertid å benytte metodetriangulering på bakgrunn av at metodene har vist å utfylle hverandre. Ved mer forskning, kan man identifisere sentrale likhetstrekk med ulike lederatferder som er sentrale for de frivilliges tilfredshet med ledelsen, og eventuelt andre forhold som kan ha betydning for de frivilliges tilfredshet. Dette kan gi gode retningslinjer for fremtidige arrangører som er avhengig av frivilligarbeidskraft.

6. Konklusjon

Denne undersøkelsen har vist at majoriteten av de frivillige i utvalget var tilfredse med ledelsen i sin seksjon under WC nordisk og WC skiskyting 2014, og på tvers av arrangementene var det minimale forskjeller mellom de frivilliges tilfredshet med ledelsen. Den høye tilfredsheten kan relateres til arrangementenes korte varighet, som på én side stiller store krav til ledelse, men på en annen side kan redusere sannsynligheten for at konflikter oppstår.

Både relasjons- og oppgaveorienterte lederatferder hadde sammenheng med de frivilliges tilfredshet med ledelsen. Fem typer lederatferd innen disse to kategoriene viste signifikant sammenheng med de frivilliges tilfredshet under arrangementene i den kvantitative undersøkelsen: 1) Ledelsen var åpen og inkluderende, 2) Ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet, 3) Ledelsen var inspirerende, 4) Ledelsen ga klare beskjeder, og 5) ledelsen lyttet til forslag og innspill. Disse funnene bekreftes av de fleste informantene som deltok i intervju, med unntak av én frivillig som var misfornøyd med lederen i sin seksjon. På en annen side var det ingen signifikante sammenhenger med de frivilliges tilfredshet med ledelsen knyttet til undersøkte bakgrunnsvariabler.

De frivilliges tilfredshet med ledelsen under disse arrangementene hadde, i tillegg til lederatferd, sammenheng med de frivilliges fremtidige deltagelse og det sosiale i seksjonen. Siden dette kan ha sammenheng med i hvilken grad lederen legger til rette for og støtter disse forholdene, anses lederatferden å være av stor betydning for de frivilliges tilfredshet under de to arrangementene, blant annet ved å påvirke hvorvidt de frivillige ønsker å delta under slike arrangement i fremtiden.

Referanser

- Aars, J., Nordbø, Å.D., Wollebæk, D. & Christensen, D.A.(2011). *Ung frivillighet i Norge. Endring og kontinuitet i unges frivillige engasjement 1998-2009*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn & frivillig sektor.
- 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*, 79-90. doi:10.1016/j.smr.2008.12.002
- Bang, H., & Ross, S. D. (2009). Volunteer motivation and satisfaction. *Journal of Venue and Event Management, 1(1)*, 61-77.
- Bang, H., Won, D. & Kim, Y. (2009). Motivations, commitment, and intentions to continue volunteering for sporting event. *Event Management, 13*, 69-81.
doi: 10.3727/152599509789686317
- Baum, T. & Lockstone, L. (2007). Volunteers and mega sporting events: developing a research framework. *International Journal of Event Management research, 3(1)*, 29-40.
- Boezeman, E. J. & Ellemers, N. (2014). Volunteer leadership: The role of pride and respect in organizational identification and leadership satisfaction. *Sage publications, 10(2)*, 160-173. doi: 10.1177/1742715012467487
- Bussell, H. & Forbes, D. (2002). Understanding the volunteer market: The what, where, who and why of volunteering. *International Journal of Nonprofit and Coluntary Sector Marketing, 7(3)*, 244-257. doi: 10.1002/nvsm.183

Byers, T., Slack, T. & Parent, M.M. (2012). *Key Concepts in Sport Management*. London: SAGE key concepts,

Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*, Bergen: Fagbokforlaget

Costa, C.C., Chaplin, L., Green, C. & Simes, C. (2006). Reconsidering the Role of Training in Event Volunteers' Satisfaction. *Sport Management Review*, 9, 165-182.
doi: 10.1016/S1441-3523(06)70024-9

Cnaan, R.A., Handy, F., & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 25(3), 364-383.
doi: 10.1177/0899764096253006

Cuskelly, G., Auld, C., Harrington, M. & Coleman, D. (2004). Predicting the behavioral dependability of sport event volunteers. *Event Management*, 9, 73-89.
doi: 10.3727/1525995042781011

Cuskelly, G., Hoye, R. & Auld, C. (2006a). *Working with volunteers in sport. Theory and practice*. New York: Routledge.

Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R. & Darcy, S. (2006b). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9, 141-163. doi: 10.1016/S1441-3523(06)70023-7

Daprano, C., Costa, C. & Titlebaum, P. (2007). Expanding on Success: Volunteer Management at the Midwest Tennis Classic. *Sport Management Review*, 10, 93-96.
doi: 10.1016/S1441-3523(07)70006-2

Doherty, A. (2009). The volunteer legacy of a major sport event. *Journal of Policy in Tourism, Leisure and Events*, 1(3), 185-207. doi: 10.1080/19407960903204356

Eikemo, T.A. & Clausen, T.H. (2007). *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.

- Eikemo, T.A. & Clausen, T.H. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker*. Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Elstad, B. (1997). *Organisering og ledelse av frivillige. En studie av Kongsberg Jazzfestival*. Arbeidsnotat nr. 45/1997. Høgskolen i Lillehammer.
- Elstad, B. (2010). *Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft*. I: G. Ladegård & S.I. Vabo; *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven: Hvordan begynne- og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fairly, S., Kellett, P. & Green, C.B. (2007). Volunteering Abroad: Motives for Travel to Volunteer at the Athens Olympic Games. *Journal of Sport Management*. 27, 41-57.
- 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.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Los Angeles: Sage Publications.
- Finkelstein, M.A. (2008). Volunteer satisfaction and volunteer action: a functional approach. *Social behavior and personality*, 36(1),9-18.
- Galindo-Kuhn, R. & Guzley, R.M. (2001). The Volunteer Satisfaction Index. *Journal of Social Service Research*, 28(1), 45-68.
- Getz, D. (1991). *Festivals, special events and tourism*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Grenness, T. (1997). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Otta: Tano Aschehoug
- Grønmo, S. (2010). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Handy, F., Cnaan, R.A., Brudney, J.L., Ascoli, U., Meijs, L.C.M.P. & Ranade, S. (2000). Public Perception of "Who is a Volunteer": An Examination of the Net- Cost Approach from a Cross-Cultural Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, 11(1),45-65. doi: 10.1023/A:1008903032393
- Hanstad, D. V. (2012) *Ski- VM 2011. Planlegging og gjennomføring*. Oslo: Akilles.
- Hanstad, D.V. (2014a). Forskningsprosjektet på store idrettsbegivenheter(FIS). Sluttrapport. Oslo: Norges Idrettshøgskole.
- Hanstad, D.V. (2014b). *Arrangementsledelse. Initiativ, planlegging, gjennomføring og evaluering*. Oslo: Akilles Forlag.
- Hanstad, D.V., Skirstad, B., Skille, E.Å. & Sand, T. (2011). "Hjertet og sjelen av mesterskap". *Rapport om frivillighet under VM på ski i Oslo 2011*. Rapport fra Forskningsprosjekt på store idrettsbegivenheter. Oslo: Norges idrettshøgskole
- Hanstad, V., Vollen, T. & Tangevold, M. (2014a). *Ryggraden til World Cup Skiskyting 2014. Rapport om frivillighet under World Cup Skiskyting i Holmenkollen 2014*. Oslo: Norges idrettshøgskole.
- Hanstad, V., Vollen, T. & Tangevold, M. (2014b). *1000 frivillige og folkefest. Rapport om frivillighet under World Cup Nordisk i Holmenkollen 2014*. Oslo: Norges idrettshøgskole.
- Hassmén, N. & Hassmén, P. (2008). *Idrottsvetenskapliga forskningsmetoder*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.
- Hedenstad, J., Odiin, R.A. & Nyhus, R. (2010). *Holmenkollen*. Oslo: Schibsted Forlag
- Høst, T. (2009). *Ledelse- en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høst, T. (2014). *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Høst, T. & Onsum, I. (1995). Lederens jobb-hvor er det skoen trykker? I: K, Hippe & G. Hyve, *Der skoen trykker. Lederutvikling for barneverns- og sosialledere*. Gran: Kommuneforlaget AS

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johnson, M.E, Twynam, G.D. & Farell, J.M. (1999). Motivation and satisfaction of event volunteers for major youth organization. *Leisure/Loisir*, 24(1-2), 161-177.
doi: 10.1080/14927713.1999.9651263

Kaplan, R. E. (2005). Leadership that is both forceful and enabling. *LIA*, 25, 13–17.
doi: 10.1002/lia.1101

Kristiansen, E., Skille, E.Å. & Hanstad, D.V. (2014). From Community Based Identities to individual Benefits for Volunteers. A Comparison of three Sporting Events. *Scandinavian sport studies forum*, 5, 47-68. Hentet 12.februar fra:
<http://hdl.handle.net/11250/196956>

Kulturdepartementet (2014). Om frivillighetspolitikken. Hentet 23. mai fra:
<https://www.regjeringen.no/nb/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/frivillighet/innsiktsartikler/om-frivillighetspolitikken/id2076537/>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Laake, P., Olsen, B.R. & Benestad, H.B. (2013). *Forskning i medisin og biofag*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Liao-Troth, M.A. (2001). Attitude Differences Between Paid Workers and Volunteers. *Nonprofit management & leadership*, 11(4), 423-442. doi: 10.1002/nml.11403

- Liao-Troth, M.A. (2005). Are They Here for the Long Haul? The Effects of Functional Motives and Personality Factors on the Psychological Contracts of Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, 510-530.
doi: 10.1177/0899764005279513
- Locke, M., Ellis, A. & Smith, J.D. (2003). Hold on to what you've got: the volunteer retention literature. *Voluntary Action*, 5(3), 81-100. Hentet 29.mai fra:
http://www.ivr.org.uk/VA+Documents%2fVA5_3%2fartic...
- Lockestone-Binney, L., Holmes, K., Smith, K. & Baum, T. (2010). e. *Leisure Studies*, 29(4), 435-455. doi: 10.1080/02614367.2010.527357
- Lockett, L.L. & Boyd, B. (2012). Enhancing Leadership Skills in Volunteers. *Journal of Leadership Education*, 11(1), 233-244.
- Loga, J. (2010). *Frivillig arbeid er en egen kilde til økt tilfredshet for den enkelte*. Oslo/Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Lorentzen, H. & Rogstad, J. (1994). *Hvorfor frivillig? Begrunnelser for frivillig sosialt arbeid*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Lorentzen, H. & Dugstad, L. (2011). *Den norske dugnaden. Historie, kultur og fellesskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Love, A., Hardin, R. L., 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. Hentet 29.mai fra:
<http://ssrn.com/abstract=2458102>
- Lönnqvist, J.E., Paunonen, S., Verkasalo, M., Leikas, S., Tuulio-Henriksson, A. & Lönnqvist, J. (2007). Personality Characteristics of Research Volunteers. *European Journal of Personality*, 21, 1017-1030. doi: 10.1002/per.655

- Malterud, K. (1996). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Aurskog: Tano Aschehoug
- Neufeind, M., Güntert, S.t. & Wehner, T. (2013). The impact of job design on event volunteers' future engagement: insights from European Football Championship 2008. *European Sport Management Quarterly*, 13(5), 537-556.
doi: 10.1080/16184742.2013.837083
- Nichols, G., & Ojala, E. (2009). Understanding the management of sports events volunteers through psychological contract theory. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20, 369-387. doi: 10.1007/s11266-009-9097-9
- Nichols, G. (2013). The Psychological Contract of Volunteers: A New Research Agenda. *Voluntas*, 24, 986-1005. doi: 10.1007/s11266-012-9294-9
- Norges Skiskytterforbund. (2008). 25-årsjubileum. Oslo: Norges skiskytterforbund.
- Northhouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. California: SAGE publications.
- Oostlander, J. & Güntert, S.T. (2014). Linking Autonomy-Supportive Leadership to Volunteer Satisfaction: A Self-Determination Theory Perspective. *Voluntas*, 25, 1368-1387. doi: 10.1007/s11266-013-9395-0
- Pallant, J. (2013). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead: McGraw-Hill Open University Press.
- 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
- Pauline, G. (2011). Volunteer Satisfaction and Intent to Remain: An Analysis of Contributing Factors Among Professional Golf Event Volunteers. *College Research Center*, 6(1), 10-31. Hentet 29.mai fra: <http://surface.syr.edu/researchcenter/26>

- Pearce, J.L. (1993). *Volunteers. The organizational behavior of unpaid workers*. London & New York: Routledge.
- Reeser, J.C., Berg, R.L., Rhea, d. & Willick, S. (2005). Motivation and satisfaction among polyclinic volunteers at the 2002 Winter Olympic and Paralympic Games. *British Journal of Sports Medicine*, 39, 20-24. doi: 10.1136/bjism.2004.015438
- Ringuet, C. (2012). Volunteers in Sport: Motivations and Commitment to Volunteer Roles. *Aspetar Sports Medicine Journal*, 2, 154-162.
- Salamon, L.M., Sokolowski, S.W. & List, R. (2003). *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. Bloomfield: Kumarian Press.
- Salamon, L.M., Anheier, H.K., List, R., Toepler, S. & Sokolowski, S.W. (1999). *Global civil society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sivesind, K.H. (2007). *Frivillig sektor i Norge 1997-2004. Frivillig arbeid, sysselsetting og økonomi*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Shokrollahi, M & Baradaran, A. (2014). On the relationship between Iranian EFL teachers' perfectionism and their reflectivity. *International Journal of Language Learning and Applied Linguistics World*, 7(3), 13-28.
- Skiforeningen (1996). *Strategiplan 1996-2000. Sammenfattet versjon*. Oslo: Skiforeningen
- Skiforeningen. (2012). Strategisk plattform. I hovedplan for planlegging og gjennomføring av Holmenkollrennene. Upublisert manuskript.

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.
doi: 10.1080/17430437.2013.790892

Skirstad, B. & Hanstad, D.V. (2013). Gender matters in sport event volunteering. *Management Leisure*, 18(4), 316-330. Hentet 27.januar fra:
<http://dx.doi.org/10.1080/13606719.2013.809188>

Solberg, H.A. (2003). Major sporting events: assessing the value of volunteers' work. *Managing Leisure*, 8, 17-27. doi: 10.1080/1360671032000075216

Stokkeland, H. & Engelsrud, G. (2000). *Fra begrep til grep. 31 nøkler til lederskapet*. Otta: Tano Aschehoug.

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998). *Mixed methodology. Combing qualitative and Quantitative approaches*. California: SAGE Publications.

Taylor, T., Darcy, S., Hoyer, R. & Cuskelly, G. (2006). Using Psychological Contract Theory to explore Issues in Effective Volunteer Management. *European Sport Management Quarterly*. 6(2), 123-147. doi: 10.1080/16184740600954122

Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vaage, J. & Kristensen, T. (1992). *Holmenkollen. Historie og resultatene*. Bærum: Den Norske Bokklubben

Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J. Huybrechts, G. & Jegers, M. (2012). Volunteers' Psychological Contracts: Extending Traditional Views. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1072-1091. doi: 10.1177/0899764011427598

Wilson, A. & Pimm, G. (1996). The tyranny of the volunteer: the care and feeding of voluntary workforces. *Management Decision*, 34(4), 24.

doi: 0.1108/00251749610115134

Wollebæk, D. & Sivesind, K.H. (2010). *Fra folkebevegelse til filantropi. Frivillig innsats i Norge 1997-2009*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.

Yukl, G. A. (2012). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.

Tabelloversikt

TABELL 1: 31 KATEGORISERINGER AV LEDERATFERD (HØST, 2009, s.15-17).	23
TABELL 2: KATEGORISERINGER AV UTVALGTE LEDERATFERDER.....	24
TABELL 3: DEMOGRAFISK FREMSTILLING AV UTVALGET I STUDIEN FRA WC NORDISK OG WC SKISKYTING 2014.....	29
TABELL 4: INFORMANTENE I UTVALGET FRA WC NORDISK OG WC SKISKYTING.	29
TABELL 5: OVERSIKT OVER VARIABLENE I DE LOGISTISKE REGRESJONSANALYSENE FOR WC NORDISK OG WC SKISKYTING.	33
TABELL 6: SEKSJONSINDELING WC NORDISK.....	34
TABELL 7: SEKSJONSINDELING WC SKISKYTING	34
TABELL 8: ANTALL TIMER DE FRIVILLIGE ARBEIDET UNDER WC NORDISK OG WC SKISKYTING.....	35
TABELL 9: LOGISTISK REGRESJONSANALYSE FOR WC NORDISK. AVHENGIG VARIABEL: DE FRIVILLIGES TILFREDSHET MED LEDELSEN (N=488).	44
TABELL 10: LOGISTISK REGRESJONSANALYSE FOR WC SKISKYTING. AVHENGIG VARIABEL: DE FRIVILLIGES TILFREDSHET MED LEDELSEN.	45

Figuroversikt

FIGUR 1: HØST (2009, s.85) SIN HELHETLIGE LEDELSESMODELL.....	19
FIGUR 2: DUMMYKODET AVHENGIG VARIABEL WC NORDISK	32
FIGUR 3: DUMMYKODET AVHENGIG VARIABEL WC SKISKYTING	32
FIGUR 4: DE FRIVILLIGES TILFREDSHET MED LEDELSEN I SIN SEKSJON UNDER WC NORDISK OG WC SKISKYTING 2014.	43
FIGUR 5: PÅSTANDER OM ULIKE LEDERATFERDER FRA WC NORDISK OG WC SKISKYTING.....	43
FIGUR 6: SANNSYNLIGHETSBEREGNINGER FOR VERDIENE 1-5 I VARIABLENE: LEDELSEN FREMSTO ÅPEN OG INKLUDERENDE, LEDELSEN GA TILSTREKKELIG MED INFORMASJON OG LEDELSEN GA INSPIRASJON.....	46
FIGUR 7: SANNSYNLIGHETSBEREGNINGER FOR VERDIENE 1-5 I VARIABLENE: LEDELSEN FREMSTO ÅPEN OG INKLUDERENDE, LEDELSEN GA KLARE BESKJEDER, LEDELSEN GA TILSTREKKELIG MED INFORMASJON, OG LEDELSEN LYTTET TIL FORSLAG OG INNSPILL.	47
FIGUR 8: LEDELSE AV FRIVILLIGE UNDER WC NORDISK: TILFREDSHET, LEDERATFERD OG BETYDNING AV LEDERATFERD....	51
FIGUR 9: LEDELSE AV FRIVILLIGE UNDER WC SKISKYTING: TILFREDSHET, LEDERATFERD OG BETYDNING AV LEDERATFERD.	55

Vedlegg

Vedlegg I: Godkjent søknad fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Dag Vidar Hanstad
Seksjon for kultur og samfunn Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org nr: 985 321 884

Vår dato: 05.09.2014

Vår ref: 39646 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 01.09.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>39646</i>	<i>Ledelse av frivillige i Holmenkollen</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Dag Vidar Hanstad</i>
<i>Student</i>	<i>Tone Vollen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.05.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Tone Vollen tonevollen@hotmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 39646

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Norges idrettshøgskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 30.05.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Vedlegg I: Informert samtykkeskjema

Informert samtykkeskjema for: frivillig uten lederansvar



Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med masterprosjekt

"Ledelse av frivillige i Holmenkollen"

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Tone Vollen, og jeg er i gang med å skrive masteroppgave innen Sport Management ved Norges idrettshøgskole i Oslo. Oppgaven min er en del av et større forskningsprosjekt kalt "store idrettsarrangement" i regi av min veileder Dag Vidar Hanstad. Temaet for min oppgave er ledelse av frivillige i Holmenkollen, med utgangspunkt i arrangementene World Cup nordisk 2014 og World Cup skiskyting 2014. Jeg ønsker å gjennomføre intervjuer for å undersøke hvilke lederkvaliteter som var sentrale ved ledelse av frivillige under WC nordisk 2014 og hvor tilfreds frivillige var med sin leder under det gitte arrangementene.

Hva innebærer deltakelse i studien?

For å undersøke dette ønsker jeg å intervjuere personer som var frivillige uten lederansvar under WC nordisk 2014 eller WC skiskyting 2014. Spørsmålene vil omhandle hva du som frivillig anså som sentrale lederkvaliteter, og hvor tilfreds du var med din leder under WC skiskyting 2014. Intervjuet vil vare i 30- 45 minutter og bli tatt opp på lydopptak.

Frivillig deltakelse

Det er helt frivillig å delta i denne undersøkelsen, og om du ønsker å delta kan du når som helst trekke ditt samtykke uten å måtte begrunne dette nærmere. Alle opplysninger vil bli anonymisert. Jeg som forsker har taushetsplikt, noe som innebærer at opplysninger gitt før, under og etter intervjuet vil bli behandlet konfidensielt og du vil ikke bli gjenkjent i oppgaven. Lydopptak vil bli slettet innen 1. juli 2015.

Har du spørsmål knyttet til deltakelsen i studien, vær vennlig å ta kontakt med meg (se kontaktinformasjon nedenfor) eller min veileder Dag Vidar Hanstad på e-post d.v.hanstad@nih.no eller på telefon: 90892229.

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

Med Vennlig hilsen
Tone Vollen
Holsteinveien 10, 0874 Oslo
Tlf: 95762572
E-post: vollentone@gmail.com

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet med lydopptak.

Sted og dato

Signatur

Fult navn (BLOKKBOKSTAVER)

Informert samtykkeskjema for frivillig leder



Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med masterprosjekt

"Ledelse av frivillige i Holmenkollen"

Bakgrunn og formål

Mitt navn er Tone Vollen, og jeg er i gang med å skrive masteroppgave innen Sport Management ved Norges idrettshøgskole i Oslo. Oppgaven min er en del av et større forskningsprosjekt kalt "store idrettsarrangement" i regi av min veileder Dag Vidar Hanstad. Temaet for oppgaven er ledelse av frivillige i Holmenkollen, med utgangspunkt i arrangementene World Cup nordisk 2014 og World Cup skiskyting 2014. Jeg ønsker å gjennomføre intervjuer for å undersøke hvilke lederkvaliteter som var sentrale ved ledelsen av frivillige under de nevnte arrangementene.

Hva innebærer deltakelse i studien?

For å undersøke dette ønsker jeg å intervju personer som var frivillige med lederansvar under WC nordisk 2014 eller WC skiskyting 2014. Spørsmålene vil omhandle hvilke lederegenskaper du anså som sentrale ved å lede frivillige og hvor tilfreds du var med egen innsats som frivillig leder under WC skiskyting 2014. Intervjuet vil vare i 30-45 minutter og bli tatt opp på lydopptak.

Frivillig deltakelse

Det er helt frivillig å delta i denne undersøkelsen, og hvis du ønsker å delta kan du når som helst trekke ditt samtykke uten å måtte begrunne dette nærmere. Alle opplysninger vil bli anonymisert. Jeg som forsker har taushetsplikt, noe som innebærer at opplysninger gitt før, under og etter intervjuet vil bli behandlet konfidensielt og du vil ikke bli gjenkjent i oppgaven. Lydopptak vil bli slettet innen 1. juli 2015.

Har du spørsmål knyttet til deltakelsen i studien, vær vennlig å ta kontakt med meg (se kontaktinformasjon nedenfor) eller min veileder Dag Vidar Hanstad på e-post d.v.hanstad@nih.no eller på telefon: 90892229.

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

Med Vennlig hilsen
Tone Vollen
Holsteinveien 10, 0874 Oslo
Tlf: 95762572
E-post: vollentone@gmail.com

Samtykke til deltakelse i studien

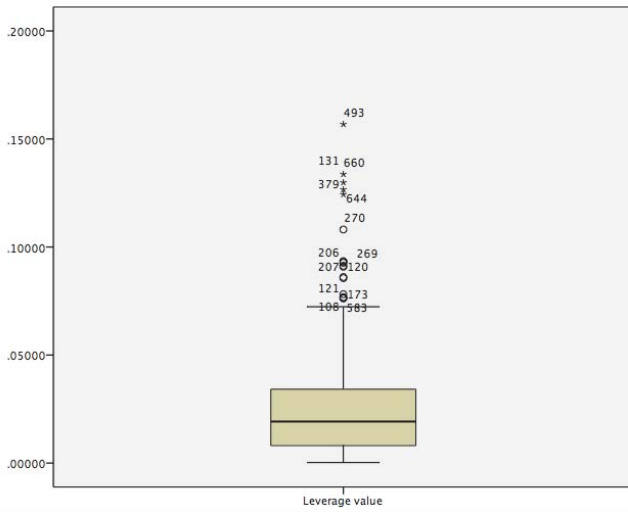
Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet med lydopptak.

Sted og dato

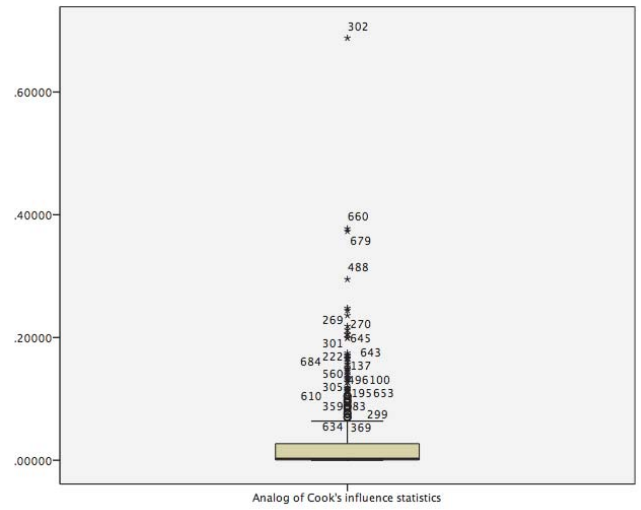
Signatur

Fult navn (BLOKKBOKSTAVER)

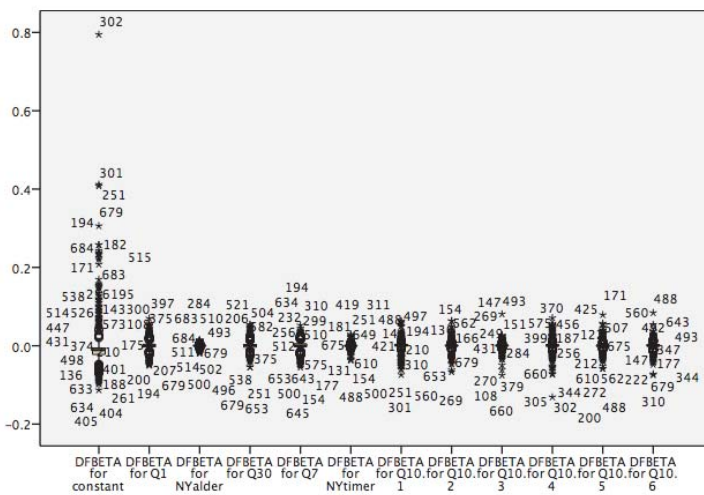
Vedlegg III: Innflytelsesrike enheter, WC nordisk



Figur 8: Leverage test WC nordisk

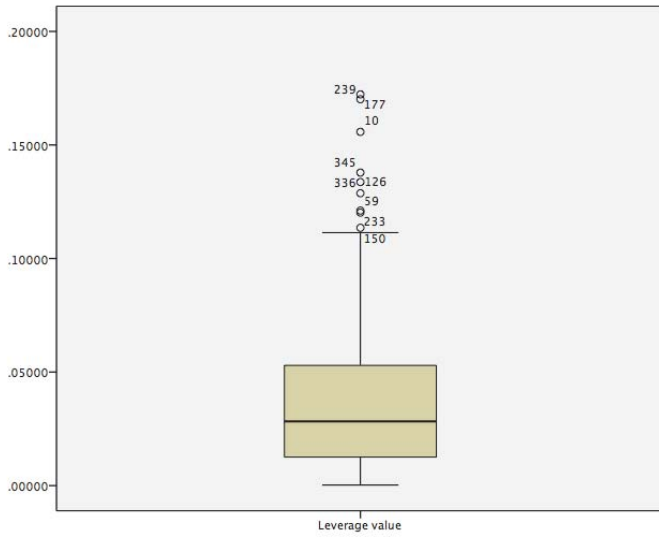


Figur 2: Cook's test WC nordisk

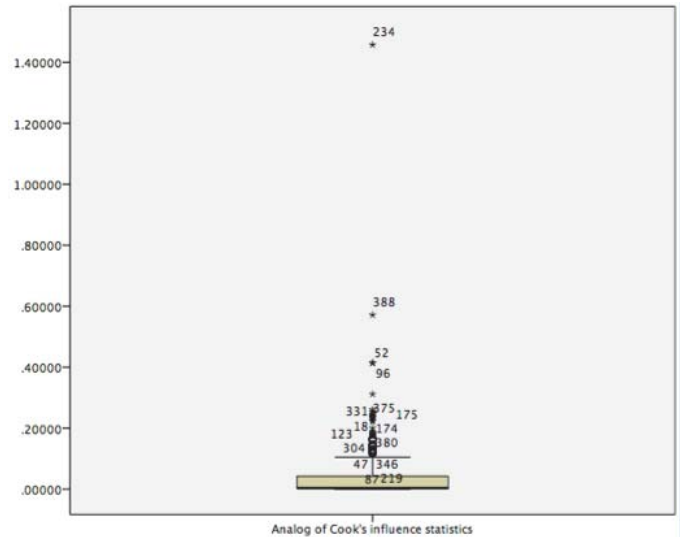


Figur 3: Dfbeta test WC nordisk

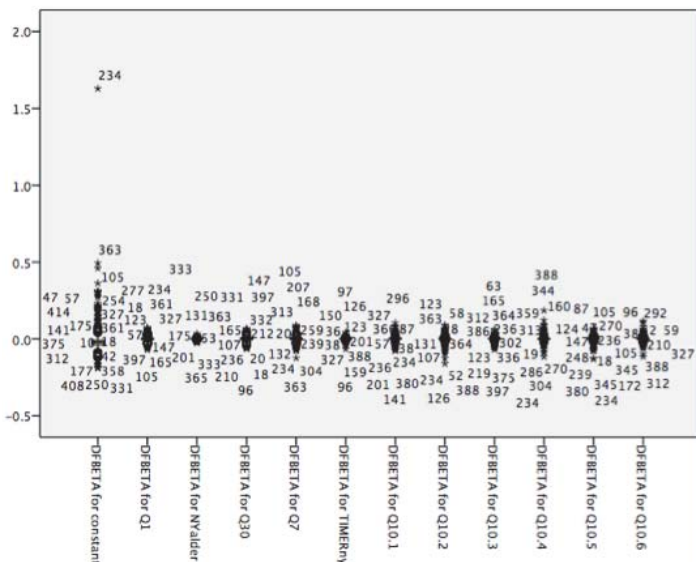
Vedlegg IV: Innflytelsesrike enheter, WC skiskyting: før og etter



Figur 1: Leverage test WC skiskyting: FØR

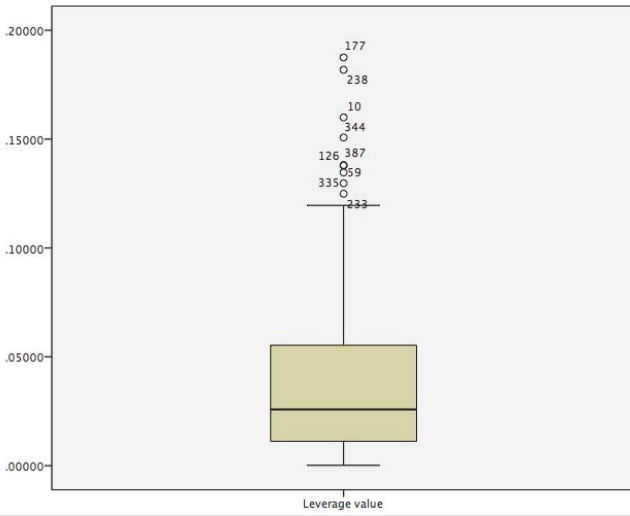


Figur 2: Cook's test WC skiskyting: FØR

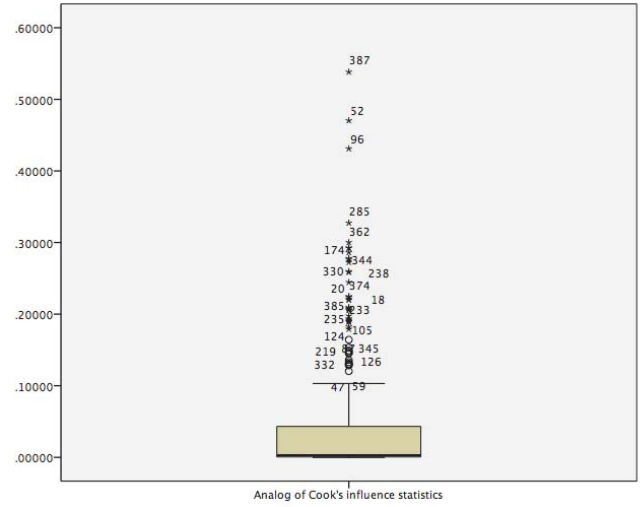


Figur 3: Dfbeta test WC skiskyting: FØR

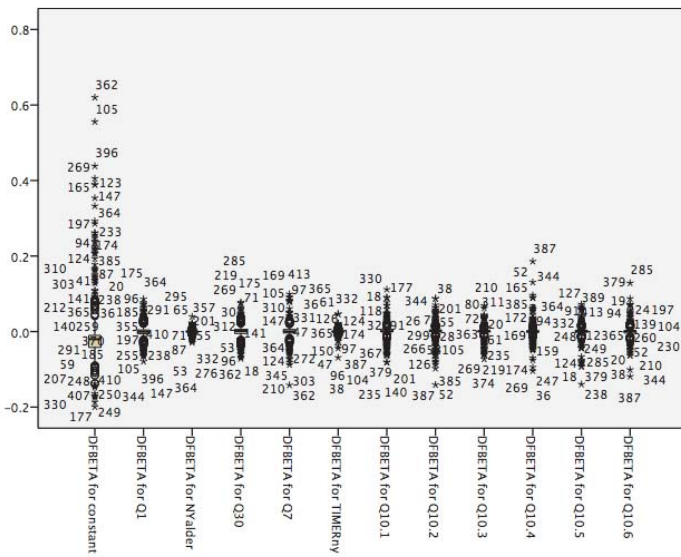
Innflytelsesrike enheter, WC skiskyting: ETTER



Figur 4: Leverage test WC skiskyting: ETTER



Figur 5: Cook's test WC skiskyting: ETTER



Figur 6: Dfbeta test WC skiskyting: ETTER

Vedlegg V: Sannsynlighetsberegninger WC nordisk.

Tabell 1: Sannsynlighetsberegning: ledelsen fremsto åpen og inkluderende under WC nordisk.

Sannsynligheten for:		
Ledelsen fremsto åpen og inkluderende		
Logit	P	Verdier
-3,1952	4 %	1 svært uenig
-2,0772	11 %	2 uenig
-0,9592	28 %	3 verken uenig eller enig
0,1588	54 %	4 enig
1,2768	78 %	5 Svært enig

Sannsynligheten for en mann mellom 46-55år med høyskole/universitet som høyeste utdanning, som arbeidet i støttefunksjon i 21-30timer, som var gjennomsnittlig fornøyd med at ledelsen ga klare beskjeder, ga tilstrekkelig informasjon i forkant av arrangementet, var entusiastisk, lyttet til innspill og forslag, var inspirerende og **-svært uenig, uenig, verken enig eller uenig, svært enig-** at ledelsen fremsto åpen og inkluderende; var svært tilfreds med ledelsen

Svært enig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (1) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (4,18) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (3,98)$$

$$L = -3,1952$$

$$P = 1 / (1 + e^{(3.1952)}) = 0,039347$$

$$P = 4\%$$

Enig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (2) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (4,18) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (3,98)$$

$$L = -2,0772$$

$$P = 1 / (1 + e^{(2.0772)}) = 0,111032\%$$

$$P = 11\%$$

Verken uenig eller enig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (3) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (4,18) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (3,98)$$

$$L = -0,9592$$

$$P = 1/(1+e^{(0,9592)}) = 0,27643\%$$

$$P = 28\%$$

Enig

$$L = -12,785 + 0,101*(2) + 0,001*(3) + 0,147*(1) + 0,468*(0) + 0,019*(2) + 1,118*(3) + 0,32*(4,25) + 0,547*(4,18) + 0,22*(4,42) + 0,088*(4,21) + 0,777*(3,98)$$

$$L = 0,1588$$

$$P = 1/(1+e^{(-0,1588)}) = 0,538861\%$$

$$P = 54\%$$

Svært enig

$$L = -12,785 + 0,101*(2) + 0,001*(3) + 0,147*(1) + 0,468*(0) + 0,019*(2) + 1,118*(5) + 0,32*(4,25) + 0,547*(4,18) + 0,22*(4,42) + 0,088*(4,21) + 0,777*(3,98)$$

$$L = 1,2768$$

$$P = 1/(1+e^{(-1,2768)}) = 0,781386\%$$

$$P = 78\%$$

Tabell 2: Sannsynlighetsberegning: ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet under WC nordisk.

Sannsynligheten for:		
Ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet		
Logit	P	Verdier
-1,1111	25 %	1 svært uenig
-0,5641	36 %	2 uenig
-0,0171	50 %	3 verken uenig eller enig
0,5299	63 %	4 enig
1,0769	75 %	5 Svært enig

Sannsynligheten for en mann mellom 46-55år med høyskole/universitet som høyeste utdanning, som arbeidet i støttefunksjon i 21-30timer, som var gjennomsnittlig fornøyd med at ledelsen var åpen og inkluderende, ga klare beskjeder, var entusiastisk, lyttet til innspill og forslag, var inspirerende og - **svært uenig, uenig, verken enig eller uenig, svært enig**- at ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet; var svært tilfreds med ledelsen.

Svært uenig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (4,42) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (1) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (3,98)$$

$$L = -1,1111$$

$$P = 1 / (1 + e^{(1,1111)}) = 0,247666$$

$$P = 25\%$$

Enig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (4,42) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (2) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (3,98)$$

$$L = -0,5641$$

$$P = 1 / (1 + e^{(0,5641)}) = 0,362599$$

$$P = 36\%$$

Verken enig eller uenig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (4,42) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (3) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (3,98)$$

$$L = -0,0171$$

$$P = 1 / (1 + e^{(0,0171)}) = 0,495725$$

$$P = 50\%$$

Enig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (4,42) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (4) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (3,98)$$

$$L = 0,5299$$

$$P = 1 / (1 + e^{(-0,5299)}) = 0,62946$$

$$P = 63\%$$

Svært enig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (4,42) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (5) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (3,98)$$

$$L = 1,0769$$

$$P = 1 / (1 + e^{(-1,0769)}) = 0,745907$$

$$P = 75\%$$

Tabell 3: sannsynlighetsberegning: ledelsen ga inspirasjon under WC nordisk.

Sannsynligheten for: Ledelsen ga inspirasjon		
Logit	P	Verdier
-1,6871	16 %	1 svært uenig
-0,9101	29 %	2 uenig
-0,1331	47 %	3 verken uenig eller enig
0,6439	66 %	4 enig
1,4209	81 %	5 Svært enig

Sannsynligheten for en mann mellom 46-55år med høyskole/universitet som høyeste utdanning, som arbeidet i støttefunksjon i 21-30timer, som var gjennomsnittlig fornøyd med at ledelsen var åpen og inkluderende, ga klare beskjeder, ga tilstrekkelig informasjon i forkant av arrangementet, var entusiastisk, lyttet til innspill og forslag - **svært uenig, uenig, verken enig eller uenig, svært enig-** at ledelsen ga inspirasjon; var svært tilfreds med ledelsen.

Svært uenig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (4,42) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (4,18) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (1)$$

$$L = -1,6871$$

$$P = 1 / (1 + e^{(1,6871)}) = 0,156158$$

$$P = 16\%$$

Uenig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (4,42) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (4,18) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (2)$$

$$L = -0,9101$$

$$P = 1 / (1 + e^{(0,9101)}) = 0,286979$$

$$P = 29\%$$

Verken enig eller uenig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (4,42) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (4,18) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (3)$$

$$L = -0,1331$$

$$P = 1 / (1 + e^{(0,1331)}) = 0,466774$$

$$P = 47\%$$

Enig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (4,42) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (4,18) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (4)$$

$$L = 0,6439$$

$$P = 1 / (1 + e^{(-0,6439)}) = 0,655635$$

$$P = 66\%$$

Svært enig

$$L = -12,785 + 0,101 * (2) + 0,001 * (3) + 0,147 * (1) + 0,468 * (0) + 0,019 * (2) + 1,118 * (4,42) + 0,32 * (4,25) + 0,547 * (4,18) + 0,22 * (4,42) + 0,088 * (4,21) + 0,777 * (5)$$

$$L = 1,4209$$

$$P = 1 / (1 + e^{(-1,4209)}) = 0,805479$$

$$P = 81\%$$

Vedlegg VI: Sannsynlighetsberegninger WC skiskyting.

Tabell 1: Sannsynlighetsberegning: ledelsen fremsto åpen og inkluderende under WC skiskyting.

Sannsynligheten for: <i>Ledelsen fremsto åpen og inkluderende</i>		
Logit	P	Verdi
-2,27778	9 %	1 svært uenig
-1,46478	19 %	2 uenig
-0,65178	34 %	3 verken uenig eller enig
0,16122	54 %	4 enig
0,97422	73 %	5 Svært enig

Sannsynligheten for en mann mellom 46-55år med høyskole/universitet som høyeste utdanning, som arbeidet i støttefunksjon i 21-30timer, som var gjennomsnittlig fornøyd med at ledelsen ga klare beskjeder, ga tilstrekkelig informasjon i forkant av arrangementet, var entusiastisk, lyttet til innspill og forslag, var inspirerende og - **svært uenig, uenig, verken enig eller uenig, svært enig-** og at ledelsen fremsto åpen og inkluderende; var svært tilfreds med ledelsen.

Svært uenig

$$L = -15,631 - 0,309 * (2) - 0,026 * (3) + 0,304 * (1) + 0,589 * (0) + 0,109 * (2) + 0,813 * (1) + 1,286 * (4,37) + 0,701 * (4,3) - 0,027 * (4,46) + 1,011 * (4,26) - 0,026 * (4,09)$$

$$L = -2,27778$$

$$P = 1 / (1 + e^{(2,27778)}) = 0,09298$$

$$P = 9\%$$

Uenig

$$L = -15,631 - 0,309 * (2) - 0,026 * (3) + 0,304 * (1) + 0,589 * (0) + 0,109 * (2) + 0,813 * (2) + 1,286 * (4,37) + 0,701 * (4,3) - 0,027 * (4,46) + 1,011 * (4,26) - 0,026 * (4,09)$$

$$L = -1,46478$$

$$P = 1 / (1 + e^{(1,46478)}) = 0,187737$$

$$P = 19\%$$

Verken enig eller uenig

$$L = -15,631 - 0,309 * (2) - 0,026 * (3) + 0,304 * (1) + 0,589 * (0) + 0,109 * (2) + 0,813 * (3) + 1,286 * (4,37) + 0,701 * (4,3) - 0,027 * (4,46) + 1,011 * (4,26) - 0,026 * (4,09)$$

$$L = -0,65178$$

$$P = 1 / (1 + e^{(0,65178)}) = 0,342589$$

$$P = 34\%$$

Enig

$$L = -15,631 - 0,309 \cdot (2) - 0,026 \cdot (3) + 0,304 \cdot (1) + 0,589 \cdot (0) + 0,109 \cdot (2) + 0,813 \cdot (4) + 1,286 \cdot (4,37) + 0,701 \cdot (4,3) - 0,027 \cdot (4,46) + 1,011 \cdot (4,26) - 0,026 \cdot (4,09)$$

$$L = 0,16122$$

$$P = 1 / (1 + e^{(-0,16122)}) = 0,540218$$

$$P = 54\%$$

Svært enig

$$L = -15,631 - 0,309 \cdot (2) - 0,026 \cdot (3) + 0,304 \cdot (1) + 0,589 \cdot (0) + 0,109 \cdot (2) + 0,813 \cdot (5) + 1,286 \cdot (4,37) + 0,701 \cdot (4,3) - 0,027 \cdot (4,46) + 1,011 \cdot (4,26) - 0,026 \cdot (4,09)$$

$$L = 0,97422$$

$$P = 1 / (1 + e^{(-0,97422)}) = 0,72596$$

$$P = 73\%$$

Tabell 2: Sannsynlighetsberegning: ledelsen ga klare beskjeder under WC skiskyting.

Sannsynligheten for: <i>Ledelsen ga klare beskjeder</i>		
Logit	P	Verdi
-3,74171	2 %	1 svært uenig
-2,45571	8 %	2 uenig
-1,16971	24 %	3 verken uenig eller enig
0,11629	53 %	4 enig
1,40229	80 %	5 Svært enig

*Sannsynligheten for en mann mellom 46-55år med høyskole/universitet som høyeste utdanning, som arbeidet i støttefunksjon i 21-30timer, som var gjennomsnittlig fornøyd med at ledelsen fremsto åpen og inkluderende, ga tilstrekkelig informasjon i forkant av arrangementet, var entusiastisk, lyttet til innspill og forslag, var inspirerende og - **svært uenig, uenig, verken enig eller uenig, svært enig**- at ledelsen ga klare beskjeder; var svært tilfreds med ledelsen.*

Svært uenig

$$L = -15,631 - 0,309 \cdot (2) - 0,026 \cdot (3) + 0,304 \cdot (1) + 0,589 \cdot (0) + 0,109 \cdot (2) + 0,813 \cdot (4,53) + 1,286 \cdot (1) + 0,701 \cdot (4,3) - 0,027 \cdot (4,46) + 1,011 \cdot (4,26) - 0,026 \cdot (4,09)$$

$$L = -3,74171$$

$$P=1/(1+e^{(3,74171)})=0,023164$$

$$P=2\%$$

Uenig

$$L= -15,631-0,309*(2)-0,026*(3)+0,304*(1)+0,589*(0)+0,109*(2)+0,813*(4,53)+1,286*(2)+0,701*(4,3)-0,027*(4,46)+1,011*(4,26)-0,026*(4,09)$$
$$L=-2,45571$$

$$P=1/(1+e^{(2,45571)})=0,079022$$

$$P=8\%$$

Verken enig eller uenig

$$L= -15,631-0,309*(2)-0,026*(3)+0,304*(1)+0,589*(0)+0,109*(2)+0,813*(4,53)+1,286*(3)+0,701*(4,3)-0,027*(4,46)+1,011*(4,26)-0,026*(4,09)$$
$$L=-1,16971$$

$$P=1/(1+e^{(1,16971)})=0,236907$$

$$P=24\%$$

Enig

$$L= -15,631-0,309*(2)-0,026*(3)+0,304*(1)+0,589*(0)+0,109*(2)+0,813*(4,53)+1,286*(4)+0,701*(4,3)-0,027*(4,46)+1,011*(4,26)-0,026*(4,09)$$
$$L=0,11629$$

$$P=1/(1+e^{(-0,11629)})=0,52904$$

$$P=53\%$$

Svært enig

$$L= -15,631-0,309*(2)-0,026*(3)+0,304*(1)+0,589*(0)+0,109*(2)+0,813*(4,53)+1,286*(5)+0,701*(4,3)-0,027*(4,46)+1,011*(4,26)-0,026*(4,09)$$
$$L=1,40229$$

$$P=1/(1+e^{(-1,40229)})=0,802547$$

$$P=80\%$$

Tabell 3: Sannsynlighetsberegning: ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet under WC skiskyting.

Sannsynligheten for: <i>Ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon forkant av arrangementet</i>		
Logit	P	Verdi
-1,72119	15 %	1 svært uenig
-0,31919	27 %	2 uenig
-0,31919	42 %	3 verken uenig eller enig
0,38181	59 %	4 enig
1,08281	75 %	5 Svært enig

*Sannsynligheten for en mann mellom 46-55år med høyskole/universitet som høyeste utdanning, som arbeidet i støttefunksjon i 21-30timer, som var gjennomsnittlig fornøyd med at ledelsen fremsto åpen og inkluderende, ga klare beskjeder, var entusiastisk, lyttet til innspill og forslag, var inspirerende og **-svært uenig, uenig, verken enig eller uenig, svært enig-** nig at ledelsen ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet; var svært tilfreds med ledelsen.*

Svært uenig

$$L = -15,631 - 0,309 * (2) - 0,026 * (3) + 0,304 * (1) + 0,589 * (0) + 0,109 * (2) + 0,813 * (4,53) + 1,286 * (4,37) + 0,701 * (1) - 0,027 * (4,46) + 1,011 * (4,26) - 0,026 * (4,09)$$

$$L = -1,72119$$

$$P = 1 / (1 + e^{(1,72119)}) = 0,151718$$

$$P = 15\%$$

Uenig

$$L = -15,631 - 0,309 * (2) - 0,026 * (3) + 0,304 * (1) + 0,589 * (0) + 0,109 * (2) + 0,813 * (4,53) + 1,286 * (4,37) + 0,701 * (2) - 0,027 * (4,46) + 1,011 * (4,26) - 0,026 * (4,09)$$

$$L = -1,02019$$

$$P = 1 / (1 + e^{(1,02019)}) = 0,26499$$

$$P = 27\%$$

Verken enig eller uenig

$$L = -15,631 - 0,309 * (2) - 0,026 * (3) + 0,304 * (1) + 0,589 * (0) + 0,109 * (2) + 0,813 * (4,53) + 1,286 * (4,37) + 0,701 * (3) - 0,027 * (4,46) + 1,011 * (4,26) - 0,026 * (4,09)$$

$$L=-0,31919$$

$$P=1/(1+e^{(0,31919)})= 0,420873$$

$$P=42\%$$

Enig

$$L=-15,631-0,309*(2)-0,026*(3)+0,304*(1)+0,589*(0)+0,109*(2)+0,813*(4,53)+1,286*(4,37)+0,701*(4)-0,027*(4,46)+1,011*(4,26)-0,026*(4,09)$$

$$L=0,38181$$

$$P=1/(1+e^{(-0,38181)})= 0,59431$$

$$P=59\%$$

Svært enig

$$L=-15,631-0,309*(2)-0,026*(3)+0,304*(1)+0,589*(0)+0,109*(2)+0,813*(4,53)+1,286*(4,37)+0,701*(5)-0,027*(4,46)+1,011*(4,26)-0,026*(4,09)$$

$$L=1,08281$$

$$P=1/(1+e^{(-1,08281)})= 0,747025$$

$$P=75\%$$

Tabell 4: Sannsynlighetsberegning: ledelsen lyttet til innspill og forslag under WC skiskyting.

Sannsynligheten for: <i>Ledelsen lyttet til innspill og forslag</i>		
Logit	P	Verdi
-2,70375	6%	1 svært uenig
-1,69275	16%	2 uenig
-0,68175	34%	3 verken uenig eller enig
0,32925	58%	4 enig
1,34025	73%	5 svært enig

*Sannsynligheten for en mann mellom 46-55år med høyskole/universitet som høyeste utdanning, som arbeidet i støttefunksjon i 21-30timer, som var gjennomsnittlig fornøyd med at ledelsen fremsto åpen og inkluderende, ga klare beskjeder, var entusiastisk, ga tilstrekkelig informasjon i forkant av arrangementet, var inspirerende og - **svært uenig, uenig, verken enig eller uenig, svært enig-** at ledelsen lyttet til innspill og forslag; var svært tilfreds med ledelsen.*

Svært uenig

$$L = -15,631 - 0,309 \cdot (2) - 0,026 \cdot (3) + 0,304 \cdot (1) + 0,589 \cdot (0) + 0,109 \cdot (2) + 0,813 \cdot (4,53) + 1,286 \cdot (4,37) + 0,701 \cdot (4,3) - 0,027 \cdot (4,46) + 1,011 \cdot (1) - 0,026 \cdot (4,09)$$

$$L = -2,70375$$

$$P = 1 / (1 + e^{(2,70375)}) = 0,062752$$

$$P = 6\%$$

Uenig

$$L = -15,631 - 0,309 \cdot (2) - 0,026 \cdot (3) + 0,304 \cdot (1) + 0,589 \cdot (0) + 0,109 \cdot (2) + 0,813 \cdot (4,53) + 1,286 \cdot (4,37) + 0,701 \cdot (4,3) - 0,027 \cdot (4,46) + 1,011 \cdot (2) - 0,026 \cdot (4,09)$$

$$L = -1,69275$$

$$P = 1 / (1 + e^{(1,69275)}) = 0,155415$$

$$P = 16\%$$

Verken enig eller uenig

$$L = -15,631 - 0,309 \cdot (2) - 0,026 \cdot (3) + 0,304 \cdot (1) + 0,589 \cdot (0) + 0,109 \cdot (2) + 0,813 \cdot (4,53) + 1,286 \cdot (4,37) + 0,701 \cdot (4,3) - 0,027 \cdot (4,46) + 1,011 \cdot (3) - 0,026 \cdot (4,09)$$

$$L = -0,68175$$

$$P = 1 / (1 + e^{(0,68175)}) = 0,335871$$

$$P = 34\%$$

Enig

$$L = -15,631 - 0,309 \cdot (2) - 0,026 \cdot (3) + 0,304 \cdot (1) + 0,589 \cdot (0) + 0,109 \cdot (2) + 0,813 \cdot (4,53) + 1,286 \cdot (4,37) + 0,701 \cdot (4,3) - 0,027 \cdot (4,46) + 1,011 \cdot (4) - 0,026 \cdot (4,09)$$

$$L = 0,32925$$

$$P = 1 / (1 + e^{(-0,32925)}) = 0,581577$$

$$P = 58\%$$

Svært enig

$$L = -15,631 - 0,309 \cdot (2) - 0,026 \cdot (3) + 0,304 \cdot (1) + 0,589 \cdot (0) + 0,109 \cdot (2) + 0,813 \cdot (4,53) + 1,286 \cdot (4,37) + 0,701 \cdot (4,3) - 0,027 \cdot (4,46) + 1,011 \cdot (5) - 0,026 \cdot (4,09)$$

$$L = 1,34025$$

$$P = 1 / (1 + e^{(-1,34025)}) = 0,792531$$

$$P = 79\%$$

Vedlegg VII: Intervjuguide frivillig uten lederansvar

Intervjuguide

Frivillige uten lederansvar: WC Skiskyting/nordisk 2014

45 minutters intervju

Introduksjon:

Bakgrunn for intervjuet (fortelle kort om masterprosjektet).

Forklare taushetsplikt og anonymitet, info om opptak

Noen spørsmål før vi begynner?

Bakgrunn:

Hvilken rolle hadde du under WC 2014?

Hvilken seksjon var du frivillig i? Stor /liten? Hvor mange frivillige?

Har du vært frivillig i Holmenkollen tidligere?

- Liker du deg i Holmenkollen?

Fordelingen av ledere i seksjonen:

Hvordan var fordelingen av ledere organisert i din seksjon?

Seksjonsleder, gruppeleder, koordinator, annet...

→ hva synes du om denne ordningen?

→ hvilke av lederne hadde du mest kontakt med?

- hvorfor ble det slik?

Lederen:

Hvordan var samarbeidet med din nærmeste leder?

Hvordan vil du beskrive din frivillige leder?

Hva var du mest tilfreds med hos din leder?

hva var grunnen til det? utdype det nærmere? Hvorfor var dette viktig for deg?

I hvilken grad vil du si at din frivillige leder:

- var åpen og inkluderende?

- lyttet til dine forslag og innspill?

- ga tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet?

- ga klare beskjeder fra din frivillige leder?

- var din frivillige leder inspirerende?

Kan du utdype det?

Har du et eksempel?

Hva kunne din frivillige leder gjort annerledes?

- Kan du utdype det? eksempler?

Med bakgrunn i WC nordisk/skiskyting 2014, hvilke lederegenskaper anså du som sentrale ved å lede av frivillige?

-er det noen hensyn som er viktigere enn når man er fast ansatt?

- utdype?

Hvilken betydning hadde det for deg å ha en god leder/ dårlig leder under arrangementet? Hvorfor?

Kan du utdype det litt nærmere?

Hva synes du er de viktigste lederegenskapene hos en frivillig leder?

Har du noe du vil tilføye?

Takke for bidraget. Spørre om informanten ønsker å få transkriberingen tilsendt for gjennomlesning før det skrives inn i masteroppgaven.

Vedlegg VIII: Intervjuguide frivillige ledere

Intervjuguide

Frivillige ledere under WC Skiskyting/nordisk 2014

45 minutters intervju

Introduksjon:

Bakgrunn for intervjuet (fortelle kort om masterprosjektet).

Forklare taushetsplikt. Informere om opptak.

Spørsmål før vi begynner?

Bakgrunn:

Hvilken rolle hadde du under WC skiskyting 2014?

Hvilken seksjon var du leder for?

Hvilke arbeidsoppgaver lå i denne rollen?

Har du vært leder i Holmenkollen tidligere?

Hvordan var fordelingen av ledere organisert i seksjonen, (seksjonsleder, gruppeledere, koordinatore, nest kommanderende, osv.) hvor mange?

Hvordan fungerte dette?

Lede frivillige:

Kan du fortelle meg litt om hvordan det er å lede frivillige?

- kan du utdype det litt nærmere?

- Hvordan var samarbeidet med dine frivillige?

Hvordan vil du beskrive deg selv som frivillig leder?

- lederegenskaper

Hvor tilfreds er du med egen innsats som frivillig leder under WC 2014?

- Kan du utdype? Hvordan var det?

I hvilken grad var du:

- åpen og inkluderende?

- lyttet til forslag og innspill fra de frivillige?

- tilstrekkelig med informasjon i forkant av arrangementet til dine frivillige?

klare beskjeder til dine frivillige?

- en inspirerende leder?

- Kan du utdype det?

- Har du et eksempel?

Hvordan vil du beskrive en god frivillig leder?

Hvordan vil du beskrive deg selv som frivillig leder?

Hva var dine beste lederegenskaper?

Hva kunne du gjort annerledes?

Brukte du en spesifikt lederstil?

Har du leder erfaring fra tidligere?

Har du noen tips til hvordan man bør lede frivillige?

Har du noe mer du vil tilføye?

Takke for bidraget. Spørre om informanten ønsker å få transkriberingen tilsendt for gjennomlesning før det publiseres i masteroppgaven.

