

Veronica Storebø

Ledelse av frivillige under Norway Cup 2016

En casestudie av hvordan de frivillige i avdelingen for
bepisning ble ledet.

Masteroppgave i Sports Management
Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2017

Forord

Skrivingen av masteroppgaven er nå over, og jeg kan se tilbake til en fantastisk studietid på NIH. Tiden har vært både lærerik, innholdsrik og jeg har blitt litt klokere og litt eldre. Jeg har fått venner og minner for livet. Skrivningen av masteroppgaven har vært intens, og jeg må innrømme at jeg er litt lettet når jeg nå tar sommerferie.

Da det ikke er forsket så mye på ledelse og frivillighet har det til tider vært litt frustrerende da jeg ikke alltid har hatt noen knagger å henge ting på. Men akkurat av den samme grunnen har det vært givende fordi jeg kan ha bidratt med noe nyttig rundt dette temaet.

Det er mange som fortjener en takk for at jeg nå endelig er i havn med oppgaven min. Først og fremst vil jeg takke veilederen min Berit Skirstad for gode råd, veiledning og tips underveis. Du har vist interesse for oppgaven min og har alltid hatt tid til meg.

Deretter vil jeg takke Norway Cup organisasjonen og personene jeg har hatt kontakt med der som har bidratt med hjelp og informasjon underveis. Ikke minst vil jeg takke alle informantene som stilte opp til intervju. Takk for at dere velvillig delte tankene deres om Norway Cup, frivillighet og ledelse med meg.

Takk til familie og venner som har støttet meg og holdt motet mitt oppe når det har vært vanskelig og gått tregt med meg. Takk for barnepass og husstell i den mest hektiske perioden. Takk til Hilde for korrekturlesning, tips og gode ord.

En ekstra stor takk går til min kjæreste mann Daniel, som alltid har hatt troen på meg, og støttet meg i tykt og tynt. Du har tatt deg av jentene våre når det har blitt lange dager og seine kvelder. Du er fantastisk!

Oslo, juni 2017.

Veronica Storebø

Sammendrag

Norway Cup er verdens største fotballturnering og Bækkelagets største inntektskilde. Turneringen er avhengige av frivillig innsats for å gjennomføre, og å være frivillig på Norway Cup er populært. Resultatene i denne studien viser faktisk at mange ikke kan se for seg en sommer uten, og et titalls familier har bidratt med frivillige gjennom tre generasjoner! Hva er det som får disse menneskene til å stille igjen og igjen, år etter år?

Formålet med denne kvalitative casestudien var å finne ut hvordan de frivillige ble ledet under Norway Cup uka 2016, samt hvor fornøyde de frivillige var med sine frivillige ledere. Jeg søkte også å forstå om det var noen forskjell på tilfredsheten til de frivillige ungdommene og de frivillige voksne/foresatte.

For å finne svarene på dette har jeg intervjuet 25 stykker, hvorav seks var frivillige ledere, ni voksne frivillige og ti unge frivillige. Kvalitativ metode var et naturlig valg i denne casestudien. Under analysen kom det frem at informantene hadde ulike meninger om flere ting, blant annet om det var nok frivillige, hva som var problematisk, om de fikk den informasjonen og opplæringen de behøvde og om innsatsen deres ble rost og anerkjent. På bakgrunn av hva de frivillige var mest opptatt av å fortelle om dannet det seg fire kodegrupper og ti subkoder. Til tross for endel utfordringer, spesielt i forhold til informasjon, viste resultatene at de frivillige i stor grad var tilfredse med sine ledere og måten de blir ledet på. Studien har undersøkt hvilke lederatferder som er mest fremtredende, og om disse er positive eller negative for de frivillige, hvor tilfredse de frivillige var med sine ledere og om det var forskjeller i tilfredsheten til unge og voksne. Resultatene viser blant annet ingen tydelig forskjell på tilfredsheten mellom unge og voksne, men at det var ulike ting som påvirket deres tilfredshet. De unge føler seg mindre sett og anerkjent enn de voksne, noe som kan ha sammenheng med at voksne forventer lite ros og at det derfor skal mindre til før de føler at deres innsats blir satt pris på.

Forkortninger

NSD = Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste

DNFK = De nasjonale forskningsetiske komiteer

FU = Frivillig ung

FL = Frivillig leder

FV = Frivillig voksen

AK = Arrangementkomité (leder)

Litteraturliste

Forord	3
Sammendrag	4
Forkortninger	5
Litteraturliste	6
1.0 Innledning	8
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling og avgrensning	9
1.2 Struktur og organisering av oppgaven	11
1.3 Kontekst	12
1.4 Tidligere forskning	14
2.0 Teori	17
2.1 Ledelse – en helhetlig forståelse	17
2.2 Den helhetlige ledelsesmodell	18
2.3 En gjennomgang av den helhetlige ledelsesmodellen	19
3.0 Metodisk tilnærming	27
3.1 Forskningsdesign og casestudier	27
3.2 Metodevalg – kvalitativ metode	28
3.3 Utarbeidelse av intervjuguide og datainnsamling	29
3.3.1 Utvalg av informanter	31
3.4 Transkribering	34
3.5 Dataanalyse	34
3.6 Studiens kvalitet på funn og konklusjoner	39
3.7 Forskningsetiske betraktninger	43
4.0 Resultater og diskusjon	45
4.1 Lederatferd	45
4.2 Motivasjon	52
4.3 Forventninger og informasjon	62
4.4 Samhold og venner	67
4.5 utfordringer	69
5.0 Oppsummering og konklusjon	77
5.1 Oppsummering	77
5.2 Konklusjon	77
5.3 Praktisk betydning og forslag til videre forskning	79

Vedlegg	89
Vedlegg 1	89
Vedlegg 2	90
Vedlegg 3	91
Vedlegg 4	93

1.0 Innledning

Det er i Oslo det skjer. Hver eneste sommer i uke 33. Møtestedet er Ekebergsletta. Over 30.000 fotballglade jenter og gutter møtes i et fargerikt fellesskap mellom ulike nasjoner og kulturer. Seier og tap, glede og sorg som gir minner for livet. Norway Cup er verdens største fotballturnering (Nilsen, 1980). De frivillige er selve bærebjelken i turneringen (Hanstad, 2014). Mer enn halvparten av Bækkelagetts medlemmer stiller opp som frivillige på denne enorme dugnaden. Dette til tross for at mange må bruke ferien sin da turneringen går av stabelen i nordmenns mest hektiske sommerferietid (Norway Cup, u.å. b).

Det er lange tradisjoner for frivillighetsarbeid i organisasjons- og arrangementslivet i Norge, og vi har (sammen med Sverige) rykte på oss for å være verdensmestere i frivillighet sammenlignet med andre land (Sand, 2012). «Med frivillig arbeid mener vi ulønnet arbeid i regi av en frivillig sammenslutning» (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000, s. 35). Det vil si at arbeidet skal være selvvalgt, og ikke som følge av tvang eller ytre press (Lorentzen, 1994).

I et idrettsarrangement som Norway Cup kjennetegnes frivilligheten ved at den er kortvarig, målrettet og kan skaffe den enkelte frivillige både nyttige kontakter og kvalifikasjoner (Wollebæk, 2011). For å klare å gjennomføre et vellykket arrangement på denne størrelsen er det viktig å ha frivillige ledere som er gode og kompetente, samtidig som de må være motiverte for oppgavene sine (Hanstad, 2014).

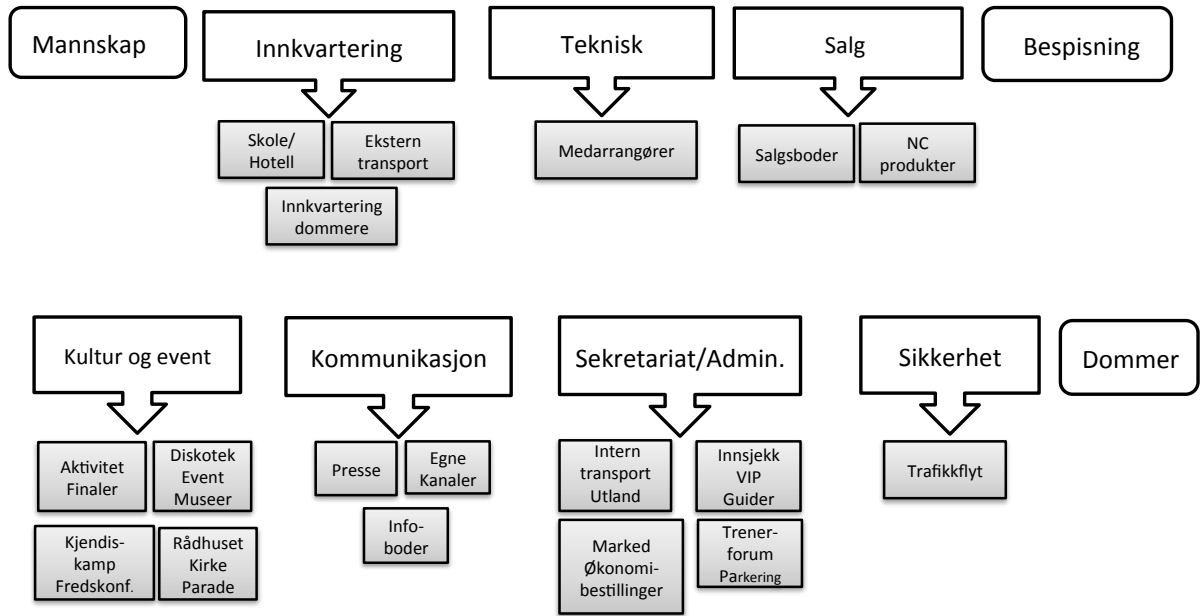
Det finnes mange teoretiske og intuitive oppfatninger av begrepet «ledelse». Derfor er det ikke så enkelt å argumentere for at det finnes en definisjon av begrepet (Strand, 2001). Kjernen i de ulike definisjonene «er at ledelse handler om å skape orden og retning, det vil si struktur og strategi» (Sørhaug 2004, s.31). Ledelse innebærer hovedsakelig å nå mål gjennom andre, samtidig som lederen tar ansvar for resultatet (Berg, 2003). «Måten lederrollen praktiseres på, er helt avgjørende for et arrangement» (Hanstad, 2012, s.85). Med det menes det at de frivillige lederne må være gode rollemodeller for de øvrige frivillige. Selv om ledelse av betalte ansatte og frivillige krever forskjellig fordi de frivillige faktisk bare er der frivillig og kan dra når som helst, er det likevel visse likhetstrekk. Høst (2014) presenterer for eksempel 31 atferdskategorier som er en form for konkretisering av en leders arbeid. Disse kategoriene vil være gjeldende både om man er frivillig leder eller ansatt leder. Kategoriene kommer jeg tilbake til i teorikapittelet.

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling og avgrensning

Fra jeg var 12 år gammel handlet sommeren om Norway Cup. Det første året var jeg bare med som tilskuer for å heie på min eldre søster. Sommeren etter fikk jeg den store gleden av å delta selv, og fra det året dreide sommeren seg bare om Norway Cup. Vi viet all vår tid til treninger, og løp så vi både fikk blodsmak i munnen og besvimte. Det var noe med stemningen på Sletta som var magisk og holdt et hardt grep rundt oss. Vi plukket steiner fra åkre og hadde varetelling i de lokale butikkene for å ha råd til å reise. Jeg var med hvert år til jeg var for gammel og ikke lenger fikk delta. Interessen for turneringen har aldri avtatt, og på mine eldre dager har jeg fundert mye på hva det er som gjør at denne cupen er så populær, og hvordan Bækkelaget i alle disse årene har klart å få så mange frivillige til å bli med å lage eventyrlige minner for deltakerne fra fjern og nær. Og akkurat dette er grunnen til at jeg valgte Norway Cup som kontekst i masteroppgaven min.

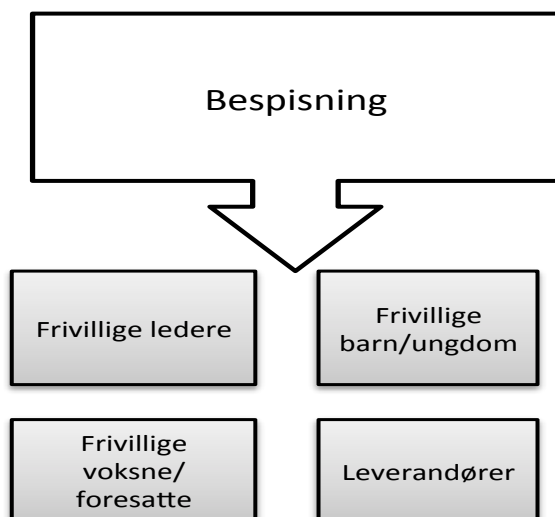
Norway Cup organisasjonen er sammensatt av ti ulike avdelinger; mannskap, innkvartering, teknisk, salg, bespisning, kultur og event, kommunikasjon, sekretariat/administrasjon, sikkerhet og dommeravdelingen. Hver avdeling blir ledet av en turneringsleder (TL), som rapporterer til generalsekretæren i Norway Cup. Hver TL har et visst antall frivillige ledere og øvrige frivillige å forholde seg til.

Organisasjonskart Norway Cup



Figur 1: Organisasjonskart Norway Cup (Norway Cup, e-post 6.april, 2017)

Etter å ha vurdert de ulike avdelingene nøye, gikk jeg tilslutt for å ta en nærmere kikk på avdelingen for bespisning. Jeg valgte bespisning fordi de frivillige barna/ungdommene som deltar må være eller fylle 14 år det kalenderåret for å få lov til å jobbe, og de arbeider side om side med andre frivillige voksne/foresatte. Da hadde jeg to ulike grupper som det ble naturlig å sammenligne.



Figur 2: Oversikt bespisning.

Formålet med denne kvalitative casestudien er å finne ut hvordan de frivillige ble ledet under Norway Cup uka 2016, samt hvor fornøyde de frivillige var med sine frivillige ledere. En tredelt problemstilling er blitt utformet:

1. Hvilke lederatferder var fremtredende blant de frivillige lederne i avdelingen for bespisning under Norway Cup på 2016?
2. Hvor tilfredse var de frivillige i Norway Cup 2016 med sine frivillige ledere på avdeling bespisning?
3. Er det noen forskjell på tilfredsheten til de frivillige ungdommene og de frivillige voksne/foresatte?

1.2 Struktur og organisering av oppgaven

Denne oppgaven har fem kapitler og starter med innledning i første kapittel. Deretter gjennomgår jeg bakgrunn for valg av problemstilling og avgrensning, videre struktur og organisering og kontekst, før kapittelet avsluttes med tidligere forskning på ledelse og frivillighet.

Deretter følger teorien i kapittel to, hvor jeg beskriver det teoretiske rammeverket, individuelle trekk ved lederen, forventninger og oppfattelser av en leders rollekrav. Videre følger de underordnedes ytelsesnivå og til sist gjennomgår jeg hva som menes med ledelsesatferd.

I det tredje kapitlet presenteres metodisk tilnærming, forskningsdesign og casestudier, samt bakgrunnen for at jeg har valgt kvalitativ metode i denne studien. Videre følger utarbeidelse av intervjuguide og datainnsamling, utvalg av informanter og hvordan jeg gjorde transkriberingen. Kapitlet fortsetter så med beskrivelser av dataanalyse, forskerens forforståelse, tematisk innholdsanalyse og resultat av kodingen. Videre i kapitlet kommer studiens kvalitet og konklusjoner, som tar for seg studiens reliabilitet og validitet, overførbarhet og mulige feilkilder. Kapitlet avsluttes med forskningsetiske betraktninger.

Jeg har valgt å slå sammen resultater og diskusjon i kapittel fire. Der gjennomgår jeg først oppgave- og relasjonsorientert lederatferd for å svare på første del av den tredelte problemstillingen. Videre følger resultater og diskusjon under motivasjon, som deretter svarer på problemstillingens del to under frivilliges tilfredshet med ledere. Videre vil tredje og siste del av problemstillingen besvares i voksne og barns ulike behov. Deretter følger resultat og diskusjon på de øvrige kodegruppene og subkodene som ble presentert i tabellen i punkt 3.5.3.

Oppgavens femte og siste kapittel starter med en oppsummering før studiens endelige konklusjon presenteres. Kapitlet avsluttes så med punkt 5.3 som beskriver praktisk betydning og forslag til videre forskning.

1.3 Kontekst

«Det var en gang...» starter de fleste eventyr med. Norway Cup har etterhvert sikret seg tittelen som verdens største fotballeventyr. «Det er ingen over, under, ved siden, mellom eller like bak - Norway Cup er størst. Norway cup er en egen verdensdel» (Stalsberg, Grønvold & Dahl, 1997, s. 2). Helt siden den første turneringen i 1972 har Norway Cup vært en stor suksess, i både inn- og utland. Det hele startet med fotball og fellesskap, og er nå en turnering med fotball, fellesskap, underholdning og aktivitetstilbud (Bækkelagets Sportsklub, 2009). Turneringen hevdes å være størst, både i glede, sorg, harde taklinger og skader, pølser og kjøttkaker, liter med brus, antall brødkiver, frivillige, forelskelse, stolte besteforeldre, heiarop, perfekte pasninger og skikkelige bomskudd (Stalsberg et al., 1997).

I 1972 var det blitt et behov for å reise på sommerferie for unge mennesker. Tilbudene var mange, det var kamp om ungdommen, og sommeren skulle være idrettsfri. Inntil da hadde idretten holdt seg unna denne kampen om ungdommene, men det endret seg drastisk fra den første turneringen i 1972. Norway Cup kom i rett tid. Allerede fra den første turneringen ble den omtalt som et eventyr i idrettsverdenen. Dette eventyret har vokst seg større og større med årene, og måtte stadig utvides (Isdal, 1980).

I den aller første turneringen i 1972 var det 420 lag, og 8400 deltakere som var med (Norway Cup, u.å. b; Stalsberg et al., 1997). I 2016 var det hele 2199 lag med, noe som er ny verdensrekord i en fotballturnering, og vanvittige 34.250 deltakere i alderen 6-19 år deltok (internt dokument, *Fakta om Norway Cup 2016*, e-post, 6.april. 2017).

Sentralt i tankegangen til turneringen er at jobben til ryddegutten på 10 år er like viktig som generalsekretærens jobb. Til tross for dette er det medlemmene i Hovedstyret som står sentralt i planleggingen, og som tar de viktige beslutningene. Hovedstyret er dermed det øverste leddet i arrangementet (Nilsen, 1980).

Bækkelagets Sportsklub har rett over 2800 medlemmer. Av disse er det ca 1600 medlemmer som jobber som frivillig på Norway Cup. Til sammen utgjør dette ca 60.000 dugnadstimer. I tillegg er det ca 600 frivillige fra Bækkelagets medarrangører, Vålerenga, Skeid, Abildsø, Rustad, Furuset og Lyn som også bidrar (Norway Cup, u.å. a). Aldersforskjellen på de frivillige i Norway Cup er stor. Mange starter karrieren sin i avdelingen for rydde- og sykkeltjenesten allerede som 6-åring. For de fleste barna er dette deres første møte med frivillighetskulturen, og herfra stiger de i gradene etterhvert som de blir eldre (Hanstad, 2014).

Norway Cup er Bækkelagets viktigste inntektskilde. De gjennomførte dugnadstimene blir fordelt på klubbens særidrettsgrupper; fotball, håndball, innebandy, friidrett, orientering og ski. Fire foreldreutvalg får også sin del (Norway Cup, u.å. b). Inntektene blir fordelt til den enkelte særidrettsgruppe alt etter hvor mange barn og foresatte som arbeidet som frivillig, samt hvor mange timer/skift de hadde.

Noe som er verdt å merke seg ved Norway Cup er at det er bortimot 100 personer som har vært frivillig i mer enn 25 av årene som turneringen har eksistert. Ca 25 av disse har vært frivillig på mer enn 30 av turneringene. En håndfull av disse har vært frivillig på samtlige av

alle turneringene. Et titalls familier har også bidratt med frivillige gjennom tre generasjoner (Norway Cup, u.å. b). Dette synes jeg er imponerende, og jeg undrer meg over hvorfor det er så mange som gir uttrykk for at de simpelthen elsker å være frivillig på Norway Cup. De stiller år etter år, også etter at de selv eller barna deres ikke lenger er medlemmer av Bækkelaget.

1.4 Tidligere forskning

Hensikten med dette kapitlet er å kartlegge tidligere studier på områdene «ledelse» og «frivillighet».

1.4.1 Ledelse

Det finnes lite forskning på lederskap i store sportsarrangementer (Parent, Olver & Séguin, 2009) og litteraturen på frivillig ledelse har i hovedsak fokusert på motivasjon og tilfredshet (Cuskelly, Taylor, Hoyer & Darcy, 2006). Hvordan lederne praktiserer sin rolle er avgjørende, og for å oppnå et godt arrangement må ledere på alle nivåer være gode rollemodeller (Hanstad, 2014). Dette støttes av Camplin (2009) som beskriver at gode rollemodeller og god veiledning fra lederne inspirerer til at andre blir mer aktive, og at dette bidrar til å rekruttere flere ledere eller frivillige. Frivillige ledere må lære å bruke sin påvirkningskraft som motivasjon for å ha suksess som leder av frivillige (Camplin, 2009).

Parent et al. (2009) har forsket på forståelsen av lederskap under store idrettsarrangement, og fremhever tre viktige elementer ledere må huske. Det første er at lederskap starter med en felles og klar visjon, samt klare roller og ansvarsområder for frivillige og andre aktører. Det andre er at man må sørge for å rekruttere frivillige som innehar de ferdighetene man har behov for. Det tredje er å huske på at det er nødvendig med nettverk og ekstern støtte for å få de nødvendige ressursene.

Det er forsket på hvilke forhold som avgjør om man vil fortsette som frivillig. Dårlig organisering og ledelse viste seg som en gjentakende forklaring på hvorfor man *ikke* fortsetter (Locke, Ellis, Smith, 2003). Ledelsen har stor innflytelse på motivasjonen hos de frivillige. De kommer ikke tilbake neste gang dersom de ikke er fornøyd med sin opplevelse som frivillig (Hanstad, 2014; Locke et al., 2003). Spørsmålet er hvordan man skal styre de

frivillige uten at det går utover det å velge fritt når, hvordan og hvor, altså de grunnleggende betingelsene for frivillighet (Cuskelly, Hoye & Auld, 2006).

Forskning på frivillighet og ledelse har som tidligere nevnt også undersøkt motivasjon og tilfredshet blant frivillige (Allen & Bartle, 2014; Boezeman & Ellemers, 2014; Cuskelly, et al., 2006; Nichols & Ojala, 2009; Oostlander, Güntert & Wehner, 2013). Forskningen til Oostlander et al. (2013) indikerer at en viktig faktor for organisatorisk kontekst er et støttende lederskap, fordi det øker både motivasjonen og tilfredsheten hos de frivillige.

1.4.2 Frivillighet

Til tross for at begrepet «frivillig» er allmenn kjent og en del av manges dagligtale, er definisjonen på hva som menes og oppfattes med frivillig arbeid uklart (Bussell & Forbes, 2001; Cuskelly et al 2006; Cnaan, Handy & Wadesworth 1996;). Mange er usikre på om de har deltatt i frivillig arbeid fordi begrepet fanger vidt, og det er derfor nødvendig og viktig med en bedre forståelse av hva som menes med frivillighet (Cnaan et al., 1996).

Cnaan et al. (1996) har gjennom sin forskning funnet fire sentrale kjennetegn som den uklare defineringen av begrepet frivillighet hadde til felles. Det første er at aktiviteten er basert på fri vilje. Med det menes det om man har muligheten til å velge å jobbe som frivillig, om man er relativt villig eller om man er forpliktet til å stille. Det andre kjennetegnet er at arbeidet er ulønnet. Det vil si at arbeidet enten er ubetalt, at man ikke har forventninger, får utgifter dekket eller får lav lønn/godtgjørelse. Det tredje er aktivitetens struktur, og med det menes om kjennetegnet er formell eller uformell. Det siste kjennetegnet er hva man får igjen for arbeidet (fordel). Det vil si om man er til hjelp for andre, til hjelp for venner og familie, eller om man tilfredsstillter egeninteresser.

Folks oppfatning av hva som utgjør frivillig arbeid er sterkt knyttet til hvilke ulemper det medfører og hvilke fordeler den frivillige oppnår (Handy, Cnaan, Brudney, Ascoli, Meijis & Ranade, 2000). Handy et al. (2000) fant at personer med private eller økonomiske fordeler oppfattes som *mindre* frivillige, og frivillige med høye kostnader i forbindelse med arbeidet anses som *mer* frivillige. Hva de frivillige anser som fordeler og ulemper er et komplekst regnestykke som krever mer forskning (Handy et al., 2000).

Lorentzen & Dugstad (2011) beskriver fem kjennetegn på den norske dugnaden. Det første kjennetegnet er at ingen mottar lønn for arbeidet de gjør. Den andre er at folk møtes personlig,

ansikt til ansikt. Det tredje kjennetegnet er at flere personer kommer sammen for å utføre felles arbeidsoppgaver. Den fjerde er at arbeidet er tidsavgrenset, som vil si at det er en definert start og slutt på arbeidet. Det femte og siste kjennetegnet på den norske dugnaden er at det blir gjennomført aktiviteter som styrker deltakernes følelse av å være med i et fellesskap. Eksempelvis et måltid eller en fest som belønning etter at dugnaden er ferdig.

Skille (2012) påpeker at en her kan tilføye at dugnaden er frivillig, gjensidig og forpliktende, med bakgrunn i den moralske dimensjonen knyttet til dyder. Ordet *dyd* eller *dygd* stammer fra ordstammen «due», lik som ordet *dugnad*, og refererer til egenskaper som rettskaffenhet og trofasthet (Lorentz & Dugstad, 2011; Skille, 2012).

Frivillige innen idrettsarrangementer har fått økt oppmerksomhet i akademisk litteratur grunnet behovet for å forstå hvordan man best rekrutterer, trener og beholder dem (Cuskelly et al. 2006). Mye av forskningen gjort på frivillighet omhandler motivasjon, tilfredshet og engasjement (Allan & Bartle 2013, Allen & Shaw 2009; Bang & Ross, 2009; 2013; Johnston, Twynam & Farrell, 2010), samt hvem som er frivillige og hvorfor (Bussell & Forbes, 2001; Hanstad, 2017; Skille & Hanstad, 2013; Skirstad, 2017). Allan & Bartle (2013) fant i sin forskning at frivillige som både hadde en indre motivasjon og en følelse av at lederen støttet deres selvstendighet, oftere viste et større engasjement under frivillig arbeid.

Dugnad har sterke tradisjoner i Norge, og ordet *dugnad* ble i 2004 kåret til vårt nasjonalord (Lorentzen & Dugstad, 2011). Blant nordmenn over 16 år bidrar nesten halvparten med en eller annen form for frivillighet hvert år (Hanstad, 2014). Det frivillige arbeidet foregår i størst grad i idretten (Hanstad, 2017; Mangset & Rommetvedt, 2002; Sand, 2012; Wollebæk et al., 2000).

Så vidt meg bekjent er det bare Vollen (2015) som har forsket på noe tilsvarende som i min studie. Vollen (2015) undersøkte hvor tilfreds de frivillige var med sine ledere, samt hvilken betydning lederen hadde for tilfredsheten til de frivillige under WC skiskyting og WC nordisk i 2014. Resultatene i studien viste for eksempel at det ikke var noen bemerkelsesverdig forskjell på tilfredsheten til de frivillige knyttet til utdanning, kjønn, alder, avdeling eller antall timer de frivillige arbeidet. Det strider for eksempel med et av Hanstad (2012) sine funn om at frivillige kvinner var mer tilfreds enn menn med ledelsen under VM i nordisk i Holmenkollen i 2011. En mulig forklaring til hvorfor det ikke var noen forskjell på tilfredsheten med lederne i Vollen sin studie (2015) når det kom til alder, er at aldersspennet

hun benyttet seg av var snevert. I denne studien ønsker jeg å se om dette fortsatt stemmer når aldersspennet utvides, og frivillige barn/ungdom blir sammenlignet mot frivillige voksne/foresatte. Jeg har ikke klart å finne noen forskning som sammenligner disse to gruppene, og forskningen kan forhåpentligvis derfor bidra med ny kunnskap om temaet. Barn og unge er fremtidens frivillige, og er derfor en viktig gruppe å studere. Denne gruppen kan også sees på som et barometer for fremtidig frivillighet (Aars, Nordø, Wollebæk, Christensen, 2011). Aars et al. (2011) hevder at sannsynligheten for å delta som frivillig i senere livsfaser er større dersom man lærer seg deltakelse i ung alder.

2.0 Teori

Det teoretiske rammeverket som benyttes i denne studien for å svare på problemstillingen tar utgangspunkt i Tor Høst (2009; 2014; 2016) sin «helhetlige ledelsesmodell». Kapittelet starter med en generell gjennomgang av hva modellen går ut på. Deretter blir modellen utdypet ved at del for del blir gjennomgått. Avslutningsvis tar jeg for meg ledelsesatferd, og hvilke atferdskategorier som er relevante og sentrale i denne studien.

2.1 Ledelse – en helhetlig forståelse

Som fagfelt har «ledelse ofte blitt beskrevet som kompleks, fragmentert og dermed har det vært komplisert å studere for fagfolk, og vanskelig å ta i bruk for praktikere» (Høst, 2009, s.9). Dette støttes også av Schüssel (2004) som hevder at vi blir oversvømt av ulike ledelsesverktøy og ulike ledelsesfilosofier. Dette fører til lett forvirrede ledere på alle nivåer. I sin modell har Høst koblet forskjellige sentrale teorier og tilnærminger sammen til det han kaller en helhetlig modell, «et nettverk av variabler som påvirker hverandre» (Høst, 2009, s.84). Modellen «baserer seg på den antagelsen at både ledelsesatferden og sammenhengen mellom denne atferden og de underordnedes ytelsesnivå er påvirket av flere forhold» (Høst, 2014, s.272). Disse forholdene er knyttet til den enkelte lederen, de ansatte og organisasjonen de tilhører. Modellen vil dermed gi et større helhetsbilde av kompleksiteten i situasjonen til en leder, noe som Høst hevder ikke er like synlig i flere av de ledelsesteoriene som ellers er dominerende på området. I tillegg konkretiserer modellen hva en leder må forholde seg til, samt forhold som påvirker en leders valg (Høst, 2016). Høst beskriver modellen som et begrepsmessig skjelett, ikke en raffinert teori (Høst, 2009). Modellen er inspirert av Yukls «multiple linkage» modell (1981; 1989).

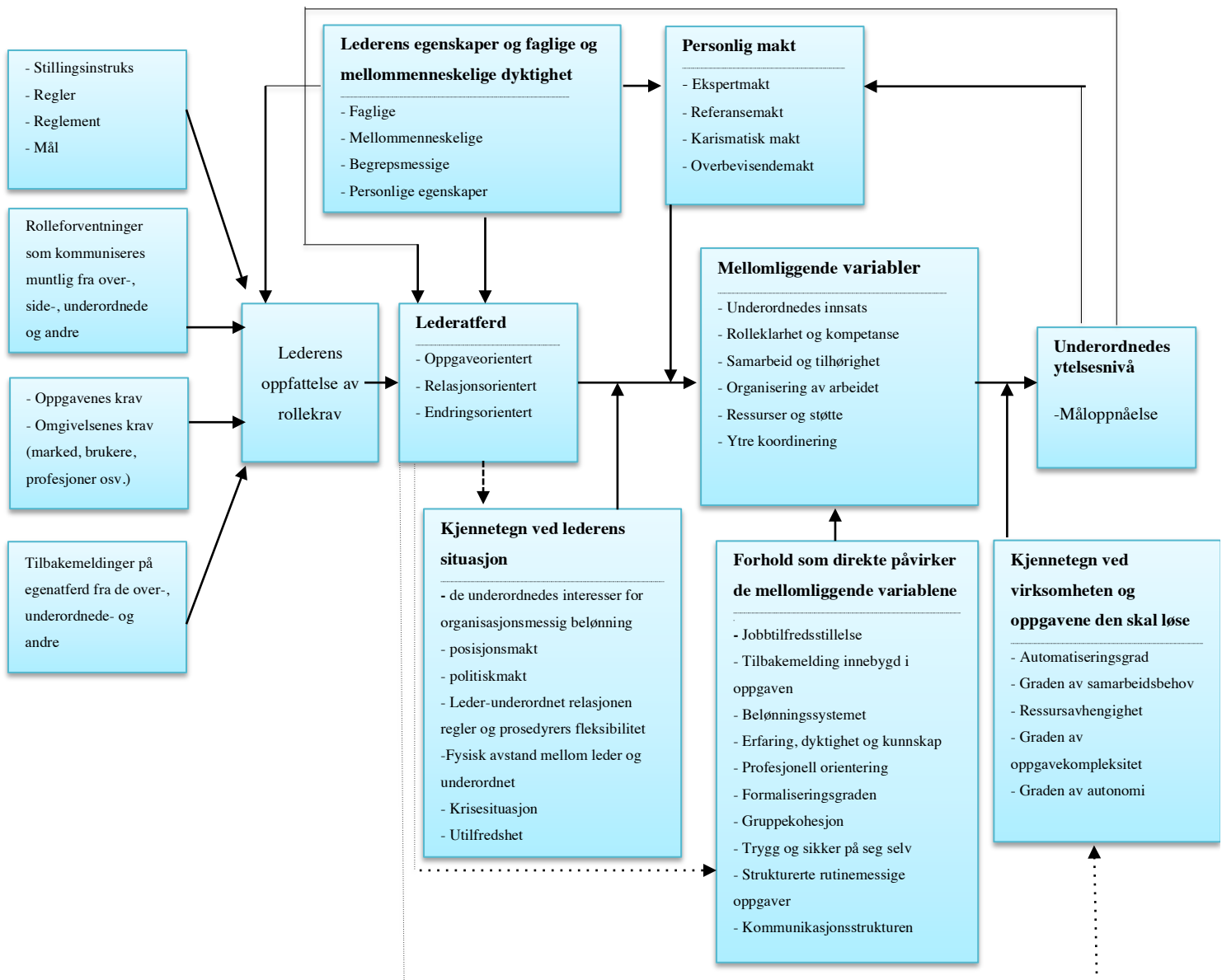
Effektiv ledelse er et tema som er sentralt innenfor ledelsesteori, og det finnes mange ulike kriterier for hva som kvalifiseres til effektiv ledelse. I følge Yukl (2006) er den vanligste måten å måle en leders effektivitet på, å se i hvilken grad organisasjonen eller de underordnede oppnår målene sine eller utfører oppgavene sine med suksess. Problemet her er at det er vanskelig å måle en leders effektivitet når det er så mange ulike mennesker involvert i de ulike oppgavene (Høst, 2009). Når det refereres til lederens effektivitet i denne oppgaven dreier det seg om organisasjonen sin måloppnåelse i tilknytning til hvilke forhold som kan påvirke denne effektiviteten. Disse forholdene kommer jeg tilbake til senere i teorikapittelet.

2.2 Den helhetlige ledelsesmodell

Modellen tar utgangspunkt i relasjonen mellom en leders ledelsesatferd og hva de underordnede yter. Det vil si hva de ansatte eller organisasjonen faktisk oppnår, altså måloppnåelse. Høst (2009) understreker at selv om en leders atferd sees på som en årsaksfaktor i forhold til de underordnedes ytelse i modellen, så påvirker ikke lederens adferd ytelsesnivået til de underordnede direkte. Ytelsene til de underordnede påvirkes av flere mellomliggende variabler som den enkelte lederen, ansatte som både individer og gruppe, samt den organisasjonen de fungerer i (Høst, 2009). De mellomliggende variablene kommer jeg tilbake til senere i kapittelet.

Høst (2009; 2014) setter i tillegg lederens ledelsesatferd og de underordnedes ytelse inn i et situasjonelt perspektiv. Det vil si at man må trekke inn sammenhengene som både virksomheten og lederen inngår i. De situasjonelle variablene er av tre ulike typer; 1) forhold som sier noe om lederens situasjon, 2) forhold som påvirker de mellomliggende variablene, og 3) kjennetegn ved virksomheten (Høst, 2009, s.91). De situasjonelle variablene kommer jeg tilbake til senere i kapittelet.

Modellen til Høst (2016) er presentert i sin helhet i figur 3 under.



Figur 3: Den helhetlige modellen på ledelse (Høst, 2016, s.92). De heltrukne linjene i modellen indikerer sammenhengen mellom de ulike variablene, mens de stiplede linjene viser handlingsstrategier over lengre sikt.

2.3 En gjennomgang av den helhetlige ledelsesmodellen

Som skissert i Høst (2009; 2014; 2016) sin helhetlige ledelsesmodell er det flere forhold som påvirker en leders ledelsesatferd. Både *individuelle trekk ved lederen, hvordan den enkelte lederen oppfatter sine rollekrav, samt ytelsesnivået til de underordnede* har noe å si for denne påvirkningen. I det neste avsnittene tar jeg for meg de tre forholdene som påvirker en leders ledelsesatferd ved å gå igjennom del for del i den helhetlige ledelsesmodellen.

2.3.1 individuelle trekk ved lederen

En *leders individuelle trekk* vil alltid være bestemt av de personlige egenskapene, og den faglige og mellommenneskelige dyktigheten som en leder har (Høst, 2016). For eksempel hvor høyt energinivå og toleranse for stress lederen har, hvor stor grad av selvtillit og integritet lederen har, eller lederens behov for maktorientering, prestasjonsmotiv og tilknytning til medarbeidere. I tillegg til dette er det tre ulike ferdigheter som har noe å si for hvordan en leder reagerer og deretter handler; faglige ferdigheter, mellommenneskelige ferdigheter og begrepsmessige ferdigheter. Alle ledere er forskjellige, men er likevel i besittelse av de nevnte trekk og ferdigheter. Trekkene og ferdighetene vil både påvirke hvordan de ulike lederne utøver sin ledelsesatferd, samtidig som de vil påvirke lederens oppfattelse av rollekrav (Høst, 2016).

2.3.2 Forventninger og oppfattelser av en leders rollekrav

Den *enkelte lederen oppfatter sine rollekrav* først og fremst gjennom de formaliserte og skriftlige forventningene. Det vil si stillingsinstruks, regler, reglement og målet til organisasjonen, som er de fire faktorene modellen tar utgangspunkt i (Høst, 2016). For eksempel dreier det seg om hva som er den enkelte lederens oppgaver, som igjen styres av regler og reglement i den enkelte organisasjonen. Rolleforventninger som kommuniseres fra andre medarbeidere i organisasjonen er den andre faktoren som kan påvirke hvordan lederen oppfatter sine rollekrav (Høst, 2016). Et eksempel på dette er forventningene mellom ledere og medarbeidere, og eventuelt andre aktuelle personer i organisasjonens daglige samspill. Den tredje faktoren som kan påvirke hvordan lederen oppfatter sine rollekrav, er de krav som selve oppgaven og omgivelsene stiller. Krav fra oppgaven vil være forskjellig fra om det er en vanskelig oppgave som skal løses, eller om det er rutinemessige oppgaver. Krav fra omgivelsene har betydning for hvordan lederen oppfatter rollen sin. Det er eksempelvis krav fra ulike avdelinger i samme organisasjon, brukere, markedet, politikere osv. (Høst, 2016). Den fjerde og siste faktoren som har betydning for hvordan en leder oppfatter sine rollekrav, har å gjøre med tilbakemeldinger på egen atferd som man får fra medarbeidere, andre ledere eller andre utenfor organisasjonen som lederen må samhandle med. Reaksjonene som lederen får på atferden sin i det daglige arbeidet, kan være både verbal og ikke-verbal (Høst, 2014). Summen av alle ytre føringer og individuelle egenskaper har konsekvenser for den enkelte lederens oppfattelse av rollekrav (Høst, 2016).

2.3.3 Ytelsesnivået til de underordnede

En leders atferd har ikke direkte innvirkning på *ytelsesnivået til de underordnede*.

Underordnedes ytelsesnivå blir påvirket både gjennom et sett mellomliggende og situasjonsbestemte variabler (Høst, 2016). De mellomliggende variablene blir gjennomgått først, deretter de situasjonelle variablene.

«De mellomliggende variablene er trekk ved den enkelte ansatte, arbeidsgruppen man er en del av, og organisasjonen man jobber i» (Høst, 2016, s.95). Med andre ord er det snakk om faktorer som betegner ulike forhold som ligger mellom underordnedes ytelsesnivå og en leders ledelsesatferd. Et eksempel på dette er at en gruppe som skal ledes må klare å samarbeide for å løse gitte arbeidsoppgaver. De mellomliggende variablene må derfor alltid tas i betraktning når en gruppe skal ledes fordi de har konsekvenser for effekten av hva en leder gjør (Høst, 2016).

Høst (2016) beskriver seks ulike mellomliggende variabler, der den første er de *underordnedes innsats*. Denne variabelen går på motivasjonen til de underordnede, med blant annet graden av innsats og ytelsesnivå som påvirkende faktorer for å nå oppgavens og organisasjonens mål. *Rolleklarhet og kompetanse* er den andre variabelen, som handler om forståelsen av ansvaret, og hva som blir forventet av de underordnede. Den tredje variabelen er *samarbeid og tilhørighet*, som er knyttet til evnen de underordnede har til å samarbeide, dele ideer og informasjon, samt hvorvidt de klarer å identifisere seg med gruppen. *Organisering av arbeidet* er den fjerde variabelen, og sier noe om arbeidsfordelingen i gruppen. Arbeidsfordelingen bør være effektiv i forhold til å utnytte både utstyrets og de menneskelige ressurser. Den femte variabelen handler om *ressurser og støtte*, og går ut på gruppens tilgang til nødvendige midler og utstyr. Økonomisk, verktøy og utstyr, personale, forsyninger osv. I tillegg handler den femte variabelen om støtte og samarbeid med andre avdelinger i organisasjonen. Sjette og siste mellomliggende variabel er *ytre koordinering*, som omhandler gruppens grad av samarbeid og koordinering med aktiviteter og arbeid for å unngå bortkastede anstrengelser og forsinkelser. Det innebærer koordinering av for eksempel leverandører og kunder (Høst, 2016). I følge Høst (2014; 2016) er disse seks mellomliggende variablene med på å bestemme effektiviteten i organisasjonen. Dersom en av variablene har alvorlige mangler kan effektiviteten i gruppen svekkes, selv om de resterende forholdene er tilfredsstillende.

I modellen beskriver Høst (2014) tre ulike situasjonelle variabler, der den første sier noe om *kjennetegn ved lederens situasjon*. Dette dreier seg om forhold som enten kan styrke eller redusere effekten av lederens handlinger. Den andre situasjonelle variabelen handler om *forhold som direkte påvirker de mellomliggende variablene*. I hovedsak dreier det seg om forhold som lederen over kort sikt har begrenset kontroll over, men som påvirker de mellomliggende variablene direkte (Høst, 2014). Eksempler på dette er underordnes kompetanse og erfaring. Den siste situasjonelle variabelen er *kjennetegn ved virksomheten og de oppgavene den skal løse*. Denne variabelen har betydning for hvor viktig de mellomliggende variablene er, da det ikke er alle mellomliggende variabler som er like viktige for en organisasjon (Høst, 2014). Et eksempel på dette er ressursavhengigheten. Dersom en gruppe i organisasjonen klarer å løse gitte oppgaver uten behov for særskilte ressurser som verktøy, utstyr eller økonomiske midler, så vil effekten av tilretteleggingen for ressurstilgang og støtte ha liten betydning for ytelsene til de underordnede (Høst, 2014).

To av de tre situasjonelle variablene; *kjennetegn ved lederens situasjon*, og *kjennetegn ved virksomheten og de oppgavene den skal løse* er ikke sentrale i denne studien, og vil derfor ikke blir derfor ikke beskrevet nærmere. Den andre situasjonelle variabelen derimot, *forhold som direkte påvirker de mellomliggende variablene*, er sentral nettopp fordi den direkte påvirker de mellomliggende variablene.

Den mellomliggende variabelen *underordnedes innsats* blir påvirket av flere situasjonelle forhold. *Jobbtilfredsstillelse* har effekt på hvor motivert man er, og kan dermed ha konsekvenser for innsatsen som de underordnede gjør. Med *tilbakemelding innebygd i oppgaven* menes det at den underordnede ser resultater av det man gjør. Hvorvidt en organisasjon har et belønningssystem eller ei vil også kunne påvirke motivasjonen. Til slutt vil også underordnedes *profesjonelle orientering* påvirke innsatsen. Underordnede med høy utdanning vil for eksempel oftere være opptatt av verdier, behov og faglig etikk, og har derfor en indre motivasjon til å løse oppgavene sine på beste mulige måte (Høst, 2014).

For den neste mellomliggende variabelen, *rolleklarhet og kompetanse* til å løse oppgaver, er de *ansattes erfaring, dyktighet og kompetanse* avgjørende. Det gjelder også dersom de underordnede har stor grad av *profesjonell orientering*. *Formaliseringsgraden* vil i tillegg ha konsekvenser for rolleklarheten (Høst, 2014).

En av de mellomliggende variablene som kjennetegner arbeidsgruppen er *samarbeid og tilhørighet* (Høst, 2014). Altså om de underordnede deler informasjon og ideer, om de klarer å samarbeide og hjelpe hverandre og hvorvidt de har en sterk lojalitet til gruppen eller ikke. I følge Høst (2014) vil *gruppekohesjonen* trolig være større dersom medlemmene har arbeidet sammen over lengre tid og dersom gruppen ikke er for stor. Det avgjørende for effektiviteten til gruppen er om de deler organisasjonens mål. Underordnedes behov for uavhengighet, altså behov for å arbeide selvstendig, er et annet forhold som kan ha innvirkning på samarbeidet og tilhørigheten i gruppen. Underordnede ønsker ikke å bli fortalt hvordan de skal løse gitte oppgaver, og ser det som hensiktsmessig å arbeide selvstendig, da de er *trygge og sikre på seg selv*.

Den mellomliggende variabelen *organisering av arbeidet* blir påvirket av to situasjonelle forhold. For det første vil *formaliseringsgraden* være av betydning, som her menes i hvilken grad det finnes nedskrevne ansvarsområder, jobbeskrivelser, mål, prosedyrer osv.

Arbeidsdelingen og ansvarsområdene blir tydeliggjort dersom *formaliseringsgraden* er høy (Høst, 2014). Graden av *strukturerte, rutinemessige oppgaver* vil også ha konsekvenser for hvordan man organiserer arbeidet. Det vil si i hvilken grad det er usikkerhet rundt hva man skal gjøre, at det er forutsigbarhet, at det bare er en måte å løse oppgavene på og at hvem som helst kan gjøre oppgavene med litt opplæring (Høst, 2014).

Ressurser og støtte er den neste mellomliggende variabelen som blir påvirket av situasjonelle forhold. Også her vil de underordnedes behov for uavhengighet spille inn, selv om det i noen organisasjoner ikke vil være underordnede som har behov for det. Behovet for støtte og ressurser vil være minimal dersom arbeidsoppgavene ikke er særlig ressurskrevende (Høst, 2014). Den siste mellomliggende variabelen, *ytre koordinering*, er i følge Høst (2014) avhengig av den interne og eksterne *kommunikasjonsstrukturen*. Da denne situasjonelle variabelen ikke er aktuell for denne studien, blir den ikke beskrevet nærmere.

Hovedpoenget med ledelse er å forsøke å påvirke andre. Den enkelte lederens makt er avgjørende for om denne påvirkningsprosessen blir vellykket (Høst, 2014). Å utøve makt blir ofte forstått som muligheten en person har «til å påvirke holdninger og/eller atferd hos en eller flere andre i den retning personen ønsker» (Høst, 2014, s.113). Ledelsesatferd og personlig makt henger direkte sammen med de underordnedes ytelser. En leders personlige makt vil preges av ytelsesnivået, fordi «et høyt ytelsesnivå hos de underordnede vil kunne gi

lederen større anerkjennelse og dermed økt personlig makt» (Høst, 2016, s.104). Personlig makt vil ikke bli beskrevet videre da den ikke er sentral i denne studien som omhandler frivillighet.

2.3.4 Hva menes med ledelsesatferd?

Høst (2014, s.91) definerer ledelsesatferd med en leders faktiske atferd, altså det lederen gjør. Yukl (1998) deler inn ledelsesatferd i tre kategorier; *oppgaveorientert*, *relasjonsorientert* og *endringsorientert atferd* (Høst, 2014). *Oppgaveorientert atferd* handler primært om selve oppgaveutførelsen. Det vil si å opprettholde pålitelige og stabile operasjoner, benytte ressurser og personale effektivt og øke produktiviteten og kvaliteten. Her er det viktig å klargjøre roller, planlegge, organisere og overvåke oppgaver (Høst, 2014). *Relasjonsorientert atferd* går i hovedsak ut på å hjelpe folk og forbedre relasjoner. Teamarbeid og samarbeid fremmes, identifiseringen med organisasjonen bedres og underordnede gjøres mer tilfreds med jobben. Her er det viktig å gi de underordnede anerkjennelse, støtte og utvikle dem, være tilstede og håndtere konflikter. *Endringsorientert atferd* går primært ut på å tilpasse seg endringer i omgivelser, forbedre strategiske beslutninger, foreta endringer av målene, servicen/produkter og prosessene, samt det å vinne tilslutning for endringene. I denne kategorien er det viktig å tolke, overvåke og søke etter hendelser i omgivelsene, foreslå nye og bedre strategier, og oppmuntre og tilrettelegge for utvikling i organisasjonen (Høst, 2014). Siden *endringsorientert atferd* er ikke relevant for denne studien, vil den ikke bli omtalt videre.

Høst (2014; 2016) understreker at de tre kategoriene er rimelig generelle, og at det derfor er behov for en presisering for å kartlegge hva ledere faktisk gjør. Yukl (1981) identifiserte 19 kategorier på bakgrunn av andres og hans egen forskning. I Høst sin teori (2016) presenterer han 31 atferdskategorier som fanger opp hva en leder gjør, eller er en form for konkretisering av en leders arbeid. Disse kategoriene er basert på blant annet Stokkeland og Engelsrud (2000) sitt arbeid med å identifisere ulike atferdskategorier.

Tabell 1: Konkretisering av en leders aktiviteter (Høst, 2014, s.93).

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

Høst (2016) understreker at de 31 atferdskategoriene ikke har klare grenser, og kan derfor overlape hverandre. Flere av kategoriene henger nøye sammen, og derfor er det ikke så enkelt å skille dem fra hverandre ved analyse og observasjon av ledelsesatferd. Siden denne studien fokuserer på *oppgaveorientert* og *relasjonsorientert atferd* så har jeg luket bort de ledelseskategoriene som handler om *endringsorientert atferd*, og plukket ut de ledelseskategoriene som er mest sentrale og relevante for denne studien. I tabellen under står det da igjen 14 kategorier. På grunn av at noen av kategoriene overlapper hverandre er tre av kategoriene slått sammen, fremstår derfor som en kategori. Dermed er det faktiske antallet kategorier 11.

Tabell 2: En oversikt over de 11 ledelseskategoriene som er sentrale i denne studien (Høst, 2014).

-Gå foran som et godt eksempel

Ledere i organisasjonen må alltid ha verdiene og normene organisasjonen har som mål i bakhodet. Lederne handler ut ifra det og viser samsvar i ord og handling.

-Inspirere

Ledernes evne til å stimulere og spre entusiasme blant medarbeidere. Nøkkelord er å lytte til, vise forståelse og støtte medarbeidere med innlevelse, ord og kroppsspråk.

-Rose og anerkjenne / Gi konstruktiv kritikk

Innebærer å gi medarbeidere ærlige tilbakemeldinger på godt og vondt. Gi ros og anerkjennelse for godt utført arbeid, og irettesette ved behov når kvaliteten på det som medarbeidere gjør ikke er god nok. Å gi konstruktive tilbakemeldinger handler også om å gripe fatt i miljøer der en eller flere medarbeidere opptrer på en destruktiv måte.

-Vise hensyn og omtanke

Lederens evne til å opptre på en vennlig, respektfull, omsorgsfull og støttende måte overfor sine medarbeidere. Det vil si å involvere seg ved å vise forståelse og interesse for medarbeideres situasjon, for eksempel ved å tilrettelegge arbeidsoppgaver.

-Tilrettelegge arbeidet

Handler om å sørge for at medarbeidere har alt utstyret og hjelpemidlene de trenger for å løse arbeidsoppgavene på en god måte.

-Delegere arbeid

Lederens evne til å fordele ansvar og oppgaver blant medarbeidere.

-Få til samhandling

Evnen lederen har til å få til et samarbeid mellom medarbeidere seg i mellom, men også mellom andre avdelinger i organisasjonen som har nytte av hverandre.

-Klargjøre roller

Handler om at lederen er tydelig på hva som blir forventet av den enkelte. Lederen redegjør for ansvarsområder, plikter, rettigheter og arbeidsoppgaver.

-Håndtere konflikter / Løse kritiske problem

Lederens evne til å gripe inn i konflikter når det er nødvendig og på eget initiativ løse akutte situasjoner som måtte oppstå. Begge kategoriene handler om å finne en løsning på et problem.

-Velge ut medarbeidere / Koordinere og planlegge

Innebærer å finne ut hvem som passer til å være med i organisasjonen, og for eksempel finne ut om de er gamle nok. Deretter skal lederen vurdere, samordne og beslutte hvem av medarbeiderne som skal gjøre hva, når og hvordan det skal gjøres.

-Spre informasjon

Evnen lederen har til å spre nødvendig informasjon til medarbeidere som har innvirkning på det arbeidet som de skal utføre.

Høst (2014) understreker at presiseringen av variablene i den helhetlige ledelsesmodellen ikke er uttømmende. Det gjelder både de mellomliggende variablene og situasjonsvariablene. Videre hevder Høst (2016) at det gjelder alle de andre «boksene» i modellen også, da organisasjoner har ulike faktorer å forholde seg til. Modellen er som nevnt innledningsvis ment å gi et helhetlig perspektiv på ledelse, samt gi et inntrykk av kompleksiteten i en leders situasjon.

3.0 Metodisk tilnærming

I denne delen av oppgaven vil jeg utdype de metodiske tilnærmingene som jeg har benyttet meg av i dette forskningsprosjektet. «Metoden forteller oss noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap» (Dalland, 2012, s.111).

Samfunnsvitenskapelig metode kan sees på som et redskap eller fremgangsmåte for å løse problemer eller komme frem til nye oppfatninger som vil hjelpe oss til å forstå samfunnet bedre (Holme & Solvang, 1996). Kapittelet starter med å ta for seg valg av forskningsdesign og metode. Videre følger utarbeidelse av intervjuguide og datainnsamling samt transkribering. Kapittelet fortsetter så med dataanalyse og studiens kvalitet på funn og konklusjoner, før det avslutningsvis beskrives noen forskningsetiske betraktninger.

3.1 Forskningsdesign og casestudier

Yin (2014) beskriver et forskningsdesign som en logisk plan for å komme seg fra A til Å, der det ved A stilles spørsmål, og ved Å kommer et svar eller en konklusjon på forskningsspørsmålet. I følge Grønmo (1996) er det forskningsdesignet som ligger til grunn i en studie som legger føringer for hvilke analyser forskeren kan foreta, og hvilke konklusjoner man som forsker kan trekke fra forskningen.

Innledningsvis ble det nevnt at dette er en kvalitativ casestudie. Et casestudie er et intensivt studie av en eller noen få enheter (Andersen, 2013). Når man studerer et case tar man for eksempel for seg en organisasjon, eller deler av en organisasjon, som i mitt tilfelle med bespisningen i Norway Cup. Problemstillingen i denne studien søker etter å finne svaret på hvordan de frivillige på bespisningen ble ledet, sett i lys av en fenomenologisk tilnærming. Det vil si at studien søker etter å oppnå en dypere forståelse av enkeltpersoners egne opplevelser, erfaringer og livsverden innenfor et bestemt felt (Thagaard, 2009; Malterud, 2011). Yin (2014) understreker at casestudier er mest relevant i studier som ønsker å forklare

eller forstå et fenomen, altså hvordan og hvorfor det fungerer. Andersen (2013) hevder at det ikke foreligger en entydig definisjon av hva et casestudie er, eller hva det eventuelt burde være. Forsknings spørsmål som begynner med «hvordan» er likevel i følge Yin (2014) ofte casestudier. Yin (2014) understreker også viktigheten av å definere hva som er selve caset i den enkelte studien. Denne studien er et casestudie fordi den retter seg mot en del av Norway Cup arrangementet. Selve caset er de frivillige og lederne i bespisningen. Konteksten er Norway Cup, men er samtidig en del av omgivelsene rundt. For eksempel setter samfunnet rundt Norway Cup også begrensninger for konteksten.

3.2 Metodevalg – kvalitativ metode

I samfunnsvitenskapelig metode skilles det mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger for å undersøke et fenomen. Enkelt forklart er kvalitativ metode «tekstens tale», der dataene som foreligger fremkommer som skrevne tekster, lyd eller bilder (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2005). Kvalitativ metode er «tallenes tale», der data «består av operasjonaliserte variabler som er egnet for ulike opptellinger og statistiske analyser» (Johannessen et al., 2005, s.351). Disse dataene foreligger oftest i form av svar på spørreskjemaer. I dette forskningsprosjektet om frivillighet og lederskap under Norway Cup er det naturlig at jeg benytter meg av kvalitativ metode, fordi mine data vil forekomme i form av ord og skrevne (transkriberings) tekster, ikke tall og statistiske analyser. En annen grunn til at jeg har valgt å bruke kvalitativ forskningsmetode er fordi forskningstemaet jeg har valgt i stor grad preges av enkeltpersoner, og engasjementet til disse enkeltpersonene. Dermed er kvalitativ metode å foretrekke i studien.

Ved å bruke kvalitativ metode kan jeg fange opp meninger og opplevelser som ikke kan komme fram via målinger eller tall. Det vil si at ved å bruke kvalitativ metode får jeg som forsker et dypere innblikk i det jeg undersøker, noe som trolig vil gi meg en mer helhetlig forståelse av undersøkelsen. En annen fordel ved kvalitativ metode er at det skapes et nærere forhold til forskningsobjektet, ved at man eksempelvis kan se etter på kroppsspråket, eller følge med på tonefallet i stemmen til objektet (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). Det finnes flere metoder eller teknikker innenfor den kvalitative metoden man kan bruke som hjelpemiddel til å samle inn data. I følge McCall og Simmons (1969, i Holme og Solvang, 1996, s.85) er kvalitativ metode et samlebegrep for fem ulike teknikker; direkte observasjon, direkte deltaking, informant- og respondentintervju og dokumentanalyse. I kvalitativ

forskning er det intervju som er den mest brukte måten til å innhente data, da man kan søke «en dypere forståelse av sosiale fenomener» ved å benytte seg av denne teknikken (Ryen, 2006, s.19). I dette forskningsarbeidet har jeg hovedsakelig benyttet meg av intervju, men jeg har også gjort dokumentanalyse som et supplement til intervjuene jeg har foretatt. Disse dokumentene kommer jeg tilbake til under punkt 3.3.

3.3 Utarbeidelse av intervjuguide og datainnsamling

Et kvalitativt forskningsintervju søker etter «å forstå verden sett fra intervjupersonenes side» (Kvale og Brinkmann, 2009, s.5). Formålet med intervjuet er å få innsikt i informantens erfaringer, følelser og tanker (Thagaard, 2009). I følge Thagaard (2009) kan et forskningsintervju utformes på tre forskjellige måter. Den første måten preges av lite struktur, og er en samtale mellom forsker og informant der noen hovedtema er satt opp på forhånd. På motsatt side av skalaen finnes det relativt strukturerte opplegget der både spørsmål og rekkefølgen på spørsmålene er satt opp på forhånd. Den tredje måten å utføre et intervju på er det som kalles et semistrukturert intervju, der temaene er klarlagt på forhånd, men rekkefølgen på temaene blir bestemt underveis (Kvale og Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). Denne siste metoden er den mest brukte i kvalitative intervjuer, og som var mest hensiktsmessig å bruke for meg i dette forskningsarbeidet.

I forkant av intervjuene lagde jeg to intervjuguider (se vedlegg 1), som fungerte som et verktøy til selvhjelp i intervjusituasjonen (Johannessen et al., 2005). Den ene intervjuguiden var for frivillige ledere, mens den andre intervjuguiden var for de øvrige frivillige, både barn/ungdom og frivillige foresatte/andre voksne. Selv om jeg hadde et ønske om å følge en bestemt rekkefølge på temaene, så forsøkte jeg å ikke henge meg for mye opp i den. Da var jeg bedre rustet til å stille oppfølgingsspørsmål om det var noe mer jeg ville vite om et bestemt tema. Det var selvsagt viktig for meg å få dekket de temaområdene som jeg var interessert i å få vite mer om, men jeg forsøkte samtidig å ikke knytte seg for mye til selve guiden. Spørsmålene var åpne, klare og presise, og forsøkte ikke å være ledende (Johannessen et al., 2005; Malterud, 2011). For å gjengi det som informantene sa korrekt, så benyttet jeg meg av båndopptaker. For å være helt sikker på at ingen informasjon skulle gå tapt så brukte jeg ved hvert intervju to båndopptakere for å sikre meg mot for eksempel tekniske problemer. Ved å bruke båndopptaker hadde jeg tilgang på informasjonen som informantene kom med til transkriberingen, og jeg kunne gå tilbake og høre på opptakene om det var noe som var uklart

underveis i analysen. Validiteten av intervjuene mine ble også bedre ved å bruke båndopptaker, ved å sikre meg at jeg ikke gikk glipp av viktige poeng (Larsen og Vejleskov, 2006). Validiteten i oppgaven kommer jeg tilbake til i kapittel 3.6.1.

Totalt ble det gjort 24 intervjuer, der det ene var et gruppeintervju bestående av to personer. 25 personer ble altså intervjuet. Intervju med enkeltpersoner er den mest vanlige fremgangsmåten, men det ble også foretatt et gruppeintervju fordi de to informantene gjerne ville gjøre det sammen. I et gruppeintervju er forskeren leder og ordstyreren mens flere mennesker diskuterer et tema. En av fordelene med gruppeintervju er at informantene kan bidra med å utdype ulike tema som blir tatt opp i løpet av samtalen. Da kan det også komme opp tema som informantene ikke nødvendigvis ville sagt noe om dersom ingen andre gjorde det. Motsatt er ulempen at en person kan være dominerende i samtalen, og at andre informanter vil vegre seg til å ta opp synspunkter som avviker fra det som resten sier. Gruppeintervju fungerer derfor best i grupper som er samkjørte (Thagaard, 2009). I det aktuelle gruppeintervjuet virket det som om informantene var rimelig samkjørte, og hadde de samme synspunktene. Informantene utfylte hverandre bra, selv om den ene hadde mer på hjertet enn den andre.

I tillegg til intervjuene ble det som nevnt tidligere også gjennomført dokumentanalyser. I følge Thagaard (2009) har analyse av dokumenter lang tradisjon innenfor kvalitativ forskning. Dokumentanalyse er som det ligger i ordet; en analyse av dokumenter. Det kan være dokumenter som forskeren selv har samlet inn gjennom observasjon eller intervju, eller foreliggende tekster som for eksempel bøker, rapporter, dokumenter eller lignende (Johannessen et al., 2005). I dette forskningsarbeidet ble årsrapporten til Bekkelaget gjennomgått, samt diverse interne dokumenter som jeg hadde fått tilgang på fra Norway Cup organisasjonen. I dokumentanalysen kom det frem informasjon som ikke kom frem gjennom intervjuene, men også informasjon som ble en bekreftelse på forskjellige tema som kom opp i intervjuene. På den måten kunne jeg sammenligne svar i intervju opp mot det som stod i dokumentene. En kombinasjon av ulike metoder kalles triangulering (Thagaard, 2009). Ved å triangulere ulike metoder styrkes datamaterialet, noe som kan være med på å styrke validiteten og reliabiliteten til forskningsarbeidet. Studiens validitet og reliabilitet kommer jeg tilbake til i kapittel 3.6.1.

3.3.1 Utvalg av informanter

Når informanter skal velges til kvalitative intervjustudier er det viktig at utvalget representerer informanter som kan reflektere over det aktuelle temaet. Slike utvalg kalles strategiske (Thagaard, 2009; Tjora, 2017). Siden dette er en casestudie så «avgrenses utvalget av informanter av en naturlig enhet som eksisterer uavhengig av undersøkelsen» (Tjora, 2017, s.131). I denne studien vil det si de frivillige som arbeidet på avdelingen for bespisning under Norway Cup uken 2016. Noen ganger er det i følge Thagaard (2009) vanskelig å finne informanter som er villige til å stille opp til intervju. Da må forskeren benytte seg av en seleksjonsmåte som sikrer et visst antall informanter som er villige til å la seg intervju. Brukes denne fremgangsmåten for å få tak i informanter så gjør forskeren et tilgjengelighetsutvalg. Da er utvalget strategisk, og informantene er basert på de som forskeren har tilgjengelig.

For å oppnå bredde i utvalget beskriver Thagaard (2009) en måte der forskeren definerer bestemte kategorier som skal være representert i utvalget, for så å velge ut informanter i disse kategoriene. Denne måten å gjøre et utvalg på kalles kvoteutvelging. I utgangspunktet var planen at jeg skulle ta for meg informanter i alderen 13-18 år som arbeidet som frivillig på bespisningen under Norway Cup 2016. Kvotene her skulle være delt mellom hva de «nye» frivillige synes om de frivillige lederne sine, sammenlignet med synspunktene til de som hadde vært frivillig på bespisningen tidligere. Det jeg etter hvert oppdaget var at jeg fikk en god del «vet ikke» svar på spørsmålene mine. På grunn av at svarene jeg fikk ikke var noe særlig gode eller reflekterte, så fant jeg ut at jeg måtte gjøre en endring. Jeg endte derfor opp med å sammenligne barn/ungdom i alderen 13-18 år, mot foreldre/foresatte/andre voksne.

Det var 370 frivillige som arbeidet på avdelingen for bespisningen under Norway Cup 2016. 17 av disse var frivillige ledere. Av disse ble det først plukket ut 24 tilfeldige barn/ungdom, og seks frivillige ledere. For å oppnå en høyere svarprosent på forespørselen min om å delta i forskningsprosjektet så var det min kontaktperson i Norway Cup som først sendte ut mailen sammen med et vedlegg; «Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt» (se vedlegg 2). I dette dokumentet ble det informert om hva forskningsprosjektet dreide seg om, hva det innebar for den enkelte å delta, hva som skjedde med informasjonen om den enkelte, at dette selvsagt var helt frivillig og at man når som helst kunne trekke seg. Noen av de som ble kontaktet hadde ikke mailadresse selv, og kontakten gikk derfor via foresatte. Å oppnå kontakt med informanter skulle vise seg å være vanskeligere enn først antatt. I første omgang

fikk jeg bare kontakt med de som brukte foresatte sin mailadresse, da foreldrene tok initiativ til å svare på vegne av barna/ungdommene sine. Noen kunne stille, mens andre hadde ikke tid. Jeg startet intervjuprosessen med den første frivillige som takket ja den 04.11.16. Etter et par uker uten noen flere svar sendte jeg selv ut en mail der jeg spurte om de hadde fått forespørselen min. Da fikk jeg noen flere svar, der noen hadde anledning og andre ikke. I perioden fra november og ut desember fikk jeg intervjuet 11 personer. Underveis i intervjuprosessen og oppdaget som tidligere nevnt at jeg fikk mange svar som ikke var noe særlig reflekterte, og en god del «vet ikke» svar. Det var da jeg fant ut at jeg måtte gjøre en endring og bestemte meg for å ta med foreldre/foresatte i studien. Jeg plukket ut 20 foreldre/foresatte, og sendte ut mail til samtlige da jeg var klok av skade og antok at jeg ikke kom til å få svar av alle 20 personene. Antagelsen min viste seg å være helt korrekt. Jeg fikk gjennomført tre intervju i januar og ett i februar. Nå begynte jeg å få dårlig tid, og spurte derfor min kontaktperson i Norway Cup om det var i orden at jeg sendte SMS til de informantene som enda ikke hadde svart meg, noe jeg fikk klarsignal for. SMS viste seg å være en mye mer effektiv måte å oppnå kontakt med informantene. Jeg fikk gjennomført de siste ni intervjuene i løpet av mars, med det siste intervjuet den 16.03.17. Intervjuene tok sted på litt ulike steder, der det var informanten selv som fikk bestemme hva som var mest hensiktsmessig for han eller henne. To intervju ble foretatt i informantens hjem, ett intervju var på informantens skole, fem intervju på informantens kontor, fire intervju i diverse idrettshaller og garderober, og de resterende 12 intervjuene tok sted på ulike cafeer og kaffesjapper i Oslo.

Tabell 3: Oversikt over de ulike intervjuene i studien.

Informant/rolle	Dato	Tid
Frivillig ungdom	04.11.16	20 min
Frivillig ungdom	07.11.16	26 min
Frivillig leder	08.11.16	51 min
Frivillig ungdom	09.11.16	33 min
Frivillig ungdom	13.11.16	20 min
Frivillig ungdom	13.11.16	22 min
Frivillig ungdom	13.11.16	22 min
Frivillig ungdom	14.11.16	15 min
Frivillig ungdom	02.12.16	14 min

Frivillig leder	09.12.16	39 min
Frivillig ungdom	10.12.16	19 min
Frivillig voksen	12.01.17	35 min
Frivillig voksen	13.01.17	44 min
Frivillig voksen	13.01.17	39 min
Frivillig voksen	16.02.17	19 min
Frivillig voksen	03.03.17	65 min
Frivillig voksen	05.03.17	40 min
Frivillig ungdom	07.03.17	37 min
Frivillig voksen	07.03.17	46 min
Frivillig leder	08.03.17	92 min
Frivillig leder	08.03.17	69 min gruppeintervju
Frivillig leder	08.03.17	(69 min) gruppeintervju
Frivillig voksen	09.03.17	45 min
Frivillig voksen	14.03.17	42 min
Frivillig leder	16.03.17	37 min

Noen av informantene var med som frivillig for første gang under Norway Cup 2016, mens andre var av den typen frivillig som omtrent hadde vært med fra starten. Av lederne som ble intervjuet hadde alle vært frivillige ledere under Norway Cup tidligere. Utvalget bestod av både gutter, jenter, kvinner og menn, men det var overvekt av jenter/kvinner. Seks frivillige ledere ble intervjuet, ti frivillige barn/ungdom og ni frivillige voksne/foresatte. Den yngste som ble intervjuet var født i år 2003, og den eldste var født i år 1959. I snitt varte intervjuene til ungdommene i 23 minutter, de voksne/foresattes varte i 42 minutter, mens lederne sine intervju varte i snitt i 58 minutter. Alle de 25 intervjupersonene signerte samtykkeskjemaet i dokumentet «Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt» (vedlegg 2) og krysset av for at det var greit at jeg brukte båndopptaker. De fire intervjupersonene som ikke hadde fylt 15 år da intervjuet skulle foretas hadde med samtykkeskjema fra foreldre i henhold til NDS sine retningslinjer for 15 års aldersgrense for å samtykke selv. For å sikre informantenes anonymitet har jeg valgt å unngå navn, kjønn og alder. Av samme grunn har jeg heller ikke skilt på voksen og ung blant frivillige ledere. Personene jeg har intervjuet derfor kalt FV (frivillig voksen), FU (frivillig ung) og FL (frivillig leder).

3.4 Transkribering

Å transkribere vil si at en muntlig samtale blir omsatt til en skriftlig tekst. Transkribering er tidkrevende og fører raskt til et omfattende skriftlig materiale (Malterud, 2011). Etter 24 intervju satt jeg igjen med 891 minutter med taletid som skulle transkriberes, altså 14 timer og 51 minutter. I gjennomsnitt tar det i følge Patton (1990) fire ganger så lang tid å transkribere et intervju som det tok å gjennomføre det. Som følge av at noen av intervjuene ble gjennomført på ulike cafeer, kaffesjapper, idrettshaller og garderober så var det en del bakgrunnsstøy på godt over 50 % av intervjuene. Dette førte til at lydopptakene var av varierende kvalitet, og det tok lengre tid med transkriberingen enn først antatt. For å gjøre transkriberingen lettest mulig så ble intervjuene transkriberte umiddelbart etter at de ble gjennomført. Jeg forsøkte å notere det som ble fortalt av informanten så nøyaktig og ordrett som jeg kunne da det i følge Miles og Huberman (1994) er viktig at transkripsjonene er så detaljerte som mulig. For å oppnå en bedre flyt i transkripsjonene bestemte jeg meg likevel for å ikke ta med ufullstendige ord som for eksempel «øhh» og «ehh». Jeg utelot også pauser og andre lyder. Etter at jeg var ferdig med transkriberingen på de 24 intervjuene satt jeg igjen med 230 sider med tekst som skulle analyseres. Alle data ble bevart utilgjengelig og kryptert for uvedkommende på min personlige PC sikret med passord, for å imøtekomme alle de forskningsetiske kravene som blir stilt ved et forskningsprosjekt som dette (De nasjonale forskningsetiske komiteer, DNFK, 2006).

3.5 Dataanalyse

Ved bearbeidelse av et empirisk datamateriale gjøres det et fortolkningsarbeid der forskeren bygger en bro mellom rådata og resultater ved at datamaterialet først blir organisert, så fortolket og deretter sammenfattet (Malterud, 2011). På den måten vil jeg som forsker kunne forstå betydningen eller meningen som kan tillegges fenomenet som jeg undersøker (Johannessen et al., 2005). Før jeg gjennomgår den tematiske innholdsanalysen som er benyttet i denne studien, tar jeg for meg min forforståelse som forsker.

3.5.1 Forskerens forforståelse

I følge Malterud (2011) er forskerens forforståelse som en ryggsekk man har med seg inn i forskningsprosjektet, før prosjektet har startet. «Innholdet i denne ryggsekken påvirker hele veien måten vi samler og leser våre data på» (Malterud, 2011, s.40). Bagasjen består av erfaringer man har fra tidligere, hypoteser, forskerens faglige perspektiv og den teoretiske

referanserammen. Den teoretiske referanserammen beskriver Malterud (2011) som briller vi har på oss når vi leser datamaterialet og finner frem til mønstre. Det omfatter blant annet teorier, modeller, definisjoner og ulike begrepsapparat for å forstå meningen og få strukturert forståelsen av funn og materiale.

Siden jeg har noe erfaring med å være leder på store idrettsarrangement har jeg fått erfare hva som fungerer og ikke. Det kan trolig ha formet intervjuguidene som ble laget ved at jeg var noe forutinntatt på hva jeg kom til å få som svar på spørsmålene mine under intervjuprosessen. Jeg forsøkte likevel å være bevisst på sin egen forforståelse og ha en åpen holdning til informantenes uttalelser.

3.5.2 Tematisk innholdsanalyse

Analysering metoden som er benyttet i dette forskningsarbeidet er Malteruds (2011) systematiske tekstkondensering. Denne måten å analysere et datamateriale på er inspirert av Giorgis «Systematic Text Condensation» og modifisert av Malterud (2011). «Metoden har mange likhetstrekk med prosedyrene fra Giorgi og Grounded Theory og egner seg for deskriptiv tverrgående analyse av fenomener for utvikling av nye beskrivelser og begreper» (Malterud, 2011, s.96). Jeg valgte å bruke akkurat denne analysering metoden da den i følge Malterud (2011, s.94) ikke krever en «omfattende teoretisk skoloring for å kunne gjennomføres på en forsvarlig måte». Jeg opplevde flere av de ulike analysering metodene som overveldende og lite oversiktlige. Malteruds (2011) systematiske tekstkondensering synes jeg var oversiktlig, og den passer godt i forskningsstudier der målet er å utvikle kunnskap og beskrivelser innenfor et konkret tema, som i min studie av hvordan de frivillige i avdelingen for bispising ble ledet under Norway Cup 2016. Underveis i analysefasen understreker Malterud (2011) viktigheten av å ikke trekke inn egne tolkninger av informantenes uttalelser, og heller fokusere på å gjenfortelle informantenes opplevelser og erfaringer.

Malteruds (2011) systematiske tekstkondensering er delt inn i fire ulike trinn. Det første trinnet handler om å få et *helhetsinntrykk* av datamaterialet som man skal analysere. Forskeren gjør seg kjent med datamaterialet ved å aktivt sette forforståelsen og den teoretiske referanserammen i parentes. På den måten er forskeren åpen for inntrykkene som datamaterialet formidler. På dette stadiet ses datamaterialet på fra et fugleperspektiv. Etter

gjennomlesning av alt datamaterialet satte jeg opp noen foreløpige temaer som gikk igjen (Malterud, 2011). Etter å ha lest igjennom alle transkripsjonene fra de 24 intervjuene to ganger, satt jeg igjen med 14 tema som gikk igjen hos informantene. Målet var å finne noen hovedtema som var med på å beskrive hvordan de frivillige opplevde lederne, og hvor fornøyd de var med lederne på bespisning under Norway Cup 2016. Malterud (2011) hevder at forskeren burde prøve å holde seg til åtte kodegrupper/temaer eller færre, for at det ikke skal bli for omfattende å holde oversikten, så her skjønnte jeg raskt at jeg burde kutte ut eller slå sammen noen av temaene.

I det andre trinnet av analysen organiseres delen av datamaterialet som skal studeres nærmere (Malterud, 2011). En systematisk gjennomgang av materialet skal identifisere *meningsbærende enheter* ved å trekke ut de uttalelsene som kunne være aktuelle for å finne svar på studiens problemstilling. Jeg sorterte teksten mellom relevant og irrelevant, og valgte ut tekst som på en eller annen måte hadde informasjon om ett eller flere av temaene som gikk igjen hos informantene i det forrige trinnet (Malterud, 2011). De meningsbærende enhetene ble merket og systematisert, noe Malterud (2011) kaller koding. Jeg brukte ulike fargekoder for å finne tilbake til de temaene som handlet om det samme. De 14 temaene som jeg hadde kommet frem til i det første analysetrinnet måtte justeres da flere av temaene overlappet hverandre. Dette er i tråd med Malteruds (2011) beskrivelse av utviklingen til kodingen, om at de justeres etterhvert med utgangspunkt i de opprinnelige temaene fra det første analysetrinnet. For eksempel slo jeg sammen temaet «penger som motivasjon» og «øvrige motivasjon» til ganske enkelt «motivasjon». Etter å ha gått igjennom det andre trinnet satt jeg igjen med seks temaer; motivasjon, fordeling av penger, informasjon og forventninger, utfordringer, hvordan/hvem var lederne, ros og anerkjennelse. Videre ble disse temaene noe endret ved at jeg trakk ros og anerkjennelse inn under motivasjon. Jeg valgte også å utelate fordeling av penger fordi dette ikke er relevant for oppgaven. Jeg står derfor igjen med fire kodegrupper som vil bli presentert senere i studien.

I det tredje trinnet skal forskeren trekke ut den kunnskapen som ble etablert i det andre analysetrinnet ved først å identifisere, og deretter kode de meningsbærende enhetene. Dette kalles *kondensering*, og vil si å gå fra kode til en mening (Malterud, 2011). Etter enda litt mer arbeid med kodegruppene ble de redusert fra seks til fire på grunn av overlapping av temaer. For å holde oversikten tok jeg for meg en kodegruppe av gangen, og sorterte de etter sitater som handlet om det samme. De ulike sitatene med fargekoder ble klippet ut av teksten og lagt

utover kjøkken- og stuegulvet for å samle de ulike kodene som handlet om det samme temaet. Etter å ha fylt opp hele gulvet med lapper konkluderte jeg med at jeg måtte gjøre dette på data for å ikke miste oversikten helt. Trinn to ble dermed gjennomført i to omganger. Det var tidkrevende, men det gjorde det til syvende og sist mer oversiktlig for meg. Kodene som hadde mye tekst knyttet til seg sorterte jeg videre i tilsvarende subgrupper (Malterud, 2011). For eksempel «ingen sommer uten», penger/påskjønnelse for frivillige, frivilliges tilfredshet med ledere, voksne og barns ulike behov. Hele listen med kodegrupper og subgrupper presenteres under i punkt 3.5.3. Dersom en kodegruppe hadde få meningsbærende enheter vurderte jeg om de burde flyttes til en annen kodegruppe, eller om den i det hele tatt var en meningsbærende enhet (Malterud, 2011).

I analysens fjerde og siste trinn skal alle bitene nå settes sammen igjen, noe Malterud (2011) kaller *rekontekstualisering*. Det forskeren har funnet sammenfattes nå i form av gjenfortelling som kan lage grunnlag for nye begrep eller beskrivelser. Dette må selvsagt gjøres på en måte som er lojal overfor informantene, samtidig som det gir leseren innsikt (Malterud, 2011). Jeg tok for meg en og en kode- og subgruppe fra det tredje trinnet og satte det sammen til en tekst, slik at det ble en gjenfortelling fra flere personer, men i den samme teksten (Malterud, 2011). Teksten ble skrevet i tredjeperson-formen siden rollen min var å gjenfortelle. En analytisk tekst ble på den måten formet, og representerer resultatene i forskningsstudien min. Når analysen så nærmet seg slutten er det i følge Malterud (2011) viktig å validere funnene. Da hentet jeg frem igjen de opprinnelige transkripsjonene for å sjekke at ingenting var tatt ut fra kontekst og at sitatene gav en riktig beskrivelse sammenlignet med transkripsjonene.

3.5.3 Resultat av kodingen

De fire kodegruppene/temaene jeg satt igjen med etter analyseringen var motivasjon, forventninger og informasjon, samhold og integrering og utfordringer. Kodegruppene har jeg plassert inn i tabellen under, sammen med subkodene som tilhører hver enkelt kodegruppe. For å knytte sammen teorien til Høst (2014; 2016) med resultatene fra kodingen har jeg plassert inn de mellomliggende variablene som mine fire kodegrupper passer best inn i. Siste kolonnen i tabellen beskriver de forhold som direkte påvirker den aktuelle mellomliggende variabelen.

Som eksempel vil jeg bruke kodegruppen «forventninger og informasjon», som er blant temaene som gikk igjen hos de frivillige. Ikke alle visste hva som ble forventet av dem og hva de skulle gjøre. Arbeidsdelingen og struktureringen av oppgaveløsningen var til tider uklar. For informantene dreide det seg hovedsakelig om en informasjonsflyt som kunne vært bedre, og et påmeldingssystem som ikke fungerte som det skulle. Dette går under den mellomliggende variabelen «rolleklarhet og organisering av arbeidet», og påvirker den direkte ved at lederne må være tydelig med å avklare roller og gi nok og konkret informasjon.

Tabell 4: Presentasjon av kodegrupper og subkoder, sammen med de mellomliggende variablene og forhold som direkte påvirker de mellomliggende variablene.

Mellomliggende variabel	Kodegrupper/ temaer	Subkoder	Forhold som direkte påvirker den mellomliggende variabelen
Underordnedes innsats som påvirker leder	Motivasjon	-frivilliges tilfredshet med ledere -voksne og barns ulike behov -«Ingen sommer uten» -penger /påskjønnelse for frivillige	-belønningssystemet -jobbtilfredsstillelse -innebygget tilbakemelding i oppgaven -grad av trygghet/trygg og sikker på seg selv
Rolleklarhet og organisering av arbeidet	Forventninger og informasjon	-påmelding -informasjon i forkant og under arrangementet	-erfaring, dyktighet og kunnskap -formaliseringsgrad (avklarte roller)
Samarbeid og tilhørighet	Samhold og venner	-samhold og venner	-gruppekohesjon
Ressurser og støtte	Utfordringer	-nok frivillige?	-strukturerte rutinemessige

		-rekruttering -bespisning vannbord	oppgaver
--	--	------------------------------------------	----------

3.6 Studiens kvalitet på funn og konklusjoner

I all type forskning er det avgjørende at den anvendte metoden anses å være hensiktsmessig i forhold til de resultatene som blir lagt frem med utgangspunkt i de empiriske funnene i studien (Olsson & Sørensen, 2009). De tre kriteriene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet benyttes ofte som indikatorer på en studies kvalitet (Tjora, 2017). En refleksjon over studiens funn i forhold til reliabilitet og validitet er derfor viktig, samt å vurdere i hvilken grad resultatene fra forskningsstudiet er overførbart til tilsvarende studier. Til slutt i kapitlet vurderes mulige feilkilder.

3.6.1 Studiens reliabilitet og validitet

For å kunne tolke resultatene i en studie må man som forsker reflektere over meningsinnholdet i dataene (Thagaard, 2009). Begrepene reliabilitet og validitet er avgjørende for å vurdere studiens resultat. Hvorvidt en studies data er pålitelig og troverdig er et grunnleggende spørsmål i all forskning, noe som på forskningsspråket har fått betegnelsen reliabilitet (Johannessen et al., 2005). Validitet går ut på å vurdere om vi har undersøkt det som studien hadde til hensikt å undersøke, og om forskningen på den måten er gyldig eller ikke (Johannessen et al., 2005, Thagaard, 2009). Selv om reliabilitet og validitet har en nær tilknytning, så er de ikke avhengige av hverandre. En studies resultater kan eksempelvis være reliable, men ikke valide, eller at resultatene ikke er reliable, men er likevel valide (Andrew, Pedersen & McEvoy, 2011).

Kvale og Brinkmann (2009) stiller spørsmål om en studies reliabilitet under intervjuet, i transkriberingen og i analysen. Under intervjuet forsøkte jeg å være bevisst på å ikke stille ledende, eller lukkede spørsmål. Spørsmålene var stort sett åpne for at informantene skulle føle seg komfortable med intervjusituasjonen. Jeg måtte imidlertid stille noen mer ledende spørsmål etterhvert for å få svar på noe som dukket opp som jeg fant interessant, eller ville

vite mer om. For å teste påliteligheten og gyldigheten av det som noen av informantene fortalte stilte jeg også noen kritiske oppfølgende spørsmål på en klar og vennlig måte.

Transkriberingen er etter beste evne gjennomført så nøyaktig og ordrett som mulig. Som nevnt tidligere valgte jeg likevel ikke å ta med ufullstendige ord og pauser/lyder som «øøh» og «eeh» for å gjøre flyten i transkripsjonene bedre. Det kan tenkes at transkripsjonene hadde vært noe annerledes om en annen forsker hadde transkribert de samme intervjuene som meg. Det er fordi de nøyaktig samme skrevne ord i en tekst kan ha helt forskjellige betydninger, avhengig av hvor forskeren velger å sette komma og punktum (Kvale & Brinkmann, 2009).

Dersom en annen forsker skulle foretatt den samme analysen som meg er det mulig at han hadde kommet frem til andre kode- og subgrupper enn det som jeg gjorde (jf. Malteruds, 2011, systematiske tekstkondensering i kapittel 3.5.2). Jeg tror likevel at essensen hadde vært den samme da kodegruppene som pekte seg ut var rimelig tydelige. Dermed er det grunn til å tro at resultatet av analysen ville vært den samme om den hadde blitt gjort igjen på et annet tidspunkt, av en annen forsker ved hjelp av den samme metoden (Johannessen et al., 2005).

Halvorsen (2008) understreker viktigheten av å være kritisk til ens egen rolle som forsker når man skal vurdere studiens reliabilitet. Da må det både redegjøres for forskerens personlige tilknytning til det som undersøkes, samt reflektere over hvilken betydning ens rolle som forsker kan ha for studiens resultater. Under Norway Cup uka i 1994 var jeg med mine foreldre som tilskuer for å heie frem min søster som spilte på turneringen. Fra sommeren 1995 og frem til sommeren 2001 var jeg deltaker selv. Jeg har derfor en viss tilknytning til cupen ved at jeg har vært der mange ganger, fått kjenne Slettas stemning på kroppen, og luktet kjøttkakene i hallen for bespisning. Siden den gang har Norway Cup alltid interessert meg og jeg har til en viss grad fulgt med på utviklingen til cupen. Det er derfor mulig at det underliggende engasjementet mitt har påvirket min rolle som forsker, og at denne påvirkningen ikke hadde skjedd hos en forsker som ikke interesserte seg for Norway Cup. Jeg har forsøkt å ha et aktivt og bevisst forhold til forforståelsen min, ved å blant annet møte informantene med et åpent sinn og ta bort skylappene (Malterud, 2011). Dermed har jeg gjort studien mer reliabel ved å være bevisst på min personlige tilknytning til Norway Cup, samtidig som jeg har synliggjort min personlige tilknytning for de som leser studien (Thagaard, 2009).

Som nevnt innledningsvis i dette kapittelet knyttes begrepet validitet til styrken og gyldigheten i en studie (Kvale & Brinkmann, 2009). Andersen (2013) skiller mellom indre og ytre validitet. Indre validitet handler om studiens kvalitet og troverdighet, og ytre validitet handler om studiens representativitet for en større populasjon.

Kvale og Brinkmann (2009) lister opp noen innvendinger mot moderne intervjuforskning. For eksempel mener noen kritikere at intervjuforskning er godtroende, ved at man som forsker ikke har en kritisk holdning til informantene, men tar alt informanten sier som god fisk. I studien har jeg forsøkt å være kritisk til informantenes svar på spørsmål ved å stille oppfølgende spørsmål. På den måten har jeg motvirket den godtroende holdningen som ofte preger intervjuundersøkelser (Kvale & Brinkmann, 2009). En annen innvending fra kritikere er at intervjuforskning er individualistisk, ved at den fokuserer på individet og ser bort i fra hvordan informanten er en del av et sosialt samspill. Av de 24 intervjuene var bare ett av dem et gruppeintervju. Med nærmere ettertanke og erfaring kunne jeg med fordel hatt flere gruppeintervju for å få frem forskjellige synspunkter på noen saker, eller fått bekreftelse på at flere mente det samme (Kvale & Brinkmann, 2009). Studiens interne validitet er styrket gjennom metodetriangulering ved at både intervju og dokumentanalyse er benyttet som datamateriale (Andersen, 2013; Thagaard, 2009). Alle informantene fikk tilbud om å få den ferdige transkripsjonen tilsendt på mail for gjennomlesning og eventuelt korrigere noe som ble feil etter transkriberingen. Av de 25 informantene var det fem som ville ha transkripsjonen tilsendt. På den måten er studien sikret mest mulig korrekte opplysninger (Thagaard, 2009). Jeg anser resultatene som er funnet i studien som reliable og valide på bakgrunn av de faktorene som er diskutert i dette punktet 3.6.1. Så til spørsmålet om denne studien er representativ for en større populasjon, og om resultatene fra denne forskningsstudien kan overføres til tilsvarende studier.

3.6.2 Overførbarhet

Overførbarhet, eller generalisering er knyttet til at de resultatene og forståelsen som utvikles innenfor rammen til en bestemt studie, også kan være relevante i andre tilsvarende studier (Thagaard, 2009). Dersom resultatene fra en intervjuundersøkelse vurderes til å være rimelig gyldig og pålitelig, stilles det spørsmål om resultatene kan overføres til tilsvarende situasjoner eller andre informanter (Kvale & Brinkmann, 2009). Både kvalitativ og kvantitativ forskning har til hensikt å kunne trekke konklusjoner utover de opplysningene som blir samlet inn i den

enkelte studien. Likevel er kvalitative studier ofte vanskeligere å overføre fordi de består av små utvalg, i motsetning til kvantitative studier som har større utvalg (Kvale & Brinkmann, 2009). Overførbarhet er i følge Andersen (2013) en av utfordringene til casestudier siden de kun går i dybden på noen få enheter. Det kan likevel argumenteres for at resultatene fra studien kan overføres til lignende arrangementer hvor en har frivillige ledere som leder både unge og eldre/voksne frivillige. Resultatene fra denne studien viser at det er flere ting en kan lære av denne type arrangement (se resultat- og diskusjonsdel i kapittel 4).

3.6.3 Mulige feilkilder

Ved å foreta et tilgjengelighetsutvalg er det en mulighet for at utvalget vil representere informanter som er fortrolige med forskning (Thagaard, 2009). For eksempel har det vist seg at personer med høyere utdanning oftere er mer villig til å delta i forskning enn de med mindre utdanning, muligens fordi de kanskje oftere reflekterer over egen livssituasjon. Dette kan i verste fall føre til at utvalget ikke er representativt, og at viktig informasjon kan gå tapt.

En annen mulig feilkilde ved tilgjengelighetsutvalg kan være at det er bare de informantene som føler at de mestrer sin egen livssituasjon som vil delta i forskningen. Disse har gjerne ikke noe i mot at en ukjent person som forskeren stiller dem spørsmål. Dette kan føre til en skjevhet i forskningen der det ikke vil komme frem informasjon om for eksempel konfliktfylte forhold, bare informasjon om hvordan situasjoner mestres. Skjevheter av denne typen er viktig å diskutere i forhold til resultatene av forskningen (Thagaard, 2009).

Ved kvoteutvelging kan en alvorlig feilkilde knyttes til hvordan vi trekker konklusjoner fra forskningen (Thagaard, 2009). For eksempel vil det være feil å trekke en konklusjon om at en variasjon som forskeren kommer frem til mellom unge frivillige sammenlignet med eldre frivillige har generell gyldighet for de samme aldersgruppene. Slike konklusjoner ikke kan trekkes fordi de kategoribaserte kvalitative utvalgene ikke sikrer tilfeldig utvelging. Hadde utvalget vært tilfeldig så kunne forskeren ut i fra en gitt sannsynlighet betraktet utvalget som representativt fordi «sammensetningen av disse utvalgene er basert på prinsippet om at hver enhet i populasjonen har en kjent sannsynlighet for å bli inkludert i utvalget» (Thagaard, 2009, s.58). Siden jeg ikke fikk svar fra svært mange av de som jeg kontaktet via mail og telefon så ble utvalget i studien selektert på grunnlag av informantene sin tilgjengelighet for

meg som forsker. Og når utvalget ikke er representativt så kan det oppstå en skjevhet i forhold til de kriteriene som gjelder for tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2009). For å prøve å eventuelt bedre denne skjevheten så valgte jeg å intervju noen flere informanter enn det jeg i utgangspunktet hadde tenkt.

Ellers må det også tas høyde for at svarene som informantene har gitt kan ha blitt misforstått av meg, og at tolkningen av svarene dermed kan ha blitt feil.

3.7 Forskningsetiske betraktninger

«Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale» (Johannessen et. al., 2005, s.91). I en forskningsprosess er det mange etiske problemstillinger å ta hensyn til (Kvale & Brinkmann, 2009). For eksempel er det å unngå plagiering av andres tekster er et grunnleggende prinsipp for vitenskapelig redelighet, og som forsker har jeg forsøkt etter beste evne å vise god henvisningsskikk (Jacobsen, 2005; Thagaard, 2009). I det kommende kapittelet vurderer jeg de ulike forskningsetiske betraktningene som jeg har tatt hensyn til i denne forskningsstudien.

Etter å ha landet på et tema for masteroppgaven meldte jeg studien til personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Personvernombudet vurderte prosjektet og fant at behandlingen av personopplysninger var meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Søknaden min ble godkjent og tilfredstilte kravene i personopplysningsloven (se vedlegg 3). En slik godkjenning er viktig for de etiske hensynene man som forsker må forholde seg til i forskningsprosessen.

Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora har vedtatt noen forskningsetiske retningslinjer som alle forskere må forholde seg til (Jacobsen, 2005; Johannessen et al., 2005; Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). *Krav om informert samtykke* går ut på at den eller de som skal intervjues eller undersøkes skal delta frivillig. Dette innebærer at deltakerne er skriftlig informert om hva det innebærer å delta i studien (Jacobsen, 2005). I forkant av intervjuene ble det som nevnt tidligere i oppgaven utarbeidet et dokument; «Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt» (se vedlegg 2). Her ble det informert om bakgrunn og formål med studien, hva det innebar for den enkelte å delta, hva som skjer med informasjonen om den enkelte, og at deltakelsen var frivillig.

Informasjonsskrivet var grundig utformet, og alle informantene signerte «samtykke for deltagelse i studien» på side to i informasjonsskrivet. Informantene ble i tillegg gitt denne informasjonen muntlig i forkant av intervjuet. De fire intervjupersonene som ikke hadde fylt 15 år hadde med signert samtykkeskjema fra foresatte. De andre barna/ungdommene i studien som hadde fylt 15 år ble oppfordret til å informere foresatte om sin deltagelse i forskningsprosjektet.

Krav om konfidensialitet går ut på at den informasjonen som informantene kommer med blir behandlet konfidensielt, og at forskningsmaterialet anonymiseres (Thagaard, 2009). Som forsker skal man også ha respekt for privatlivets fred ved at informantene har krav på å kunne kontrollere om sensitiv informasjon om dem skal gjøres tilgjengelig for andre (Jacobsen, 2005; Thagaard, 2009). Spørsmålene i intervjuguiden inneholdt ikke noen sensitive spørsmål da jeg som forsker var opptatt av at informantene skulle føle seg avslappet. Alle informantene er anonymisert, og kjønn er ikke nevnt fordi det var flere jenter/kvinner som stilte opp som informant enn gutter/menn.

Et tredje grunnprinsipp for etisk forsvarlig forskningspraksis handler om *konsekvenser som forskningen kan ha* for informantene. Det er forskeren som har ansvaret for at informanten ikke utsettes for skade eller andre belastninger (Thagaard, 2009). Informantene har også krav på å bli korrekt gjengitt og at sitater eller resultater ikke er tatt ut av sammenheng, noe jeg har forsøkt å etterstrebe etter beste evne. Jeg har også forsøkt å ikke utsette informantene for noen belastning eller skade ved at de sitatene jeg har valgt å bruke er nøye gjennomtenkte. Datamaterialet har til enhver tid vært oppbevart på min private PC med passordbeskyttelse for å sikre at ingen andre enn jeg hadde tilgang til det. Sikkerhetskopien på ekstern harddisk har alltid vært innelåst i skapet mitt på NIH, eller oppbevart på et sted hjemme som bare jeg har tilgang til. Alle lydfilene fra intervjuene har også vært på min private PC med passordbeskyttelse, og vil bli slettet når studien blir levert inn.

4.0 Resultater og diskusjon

I dette kapittelet vil studiens empiriske funn bli presentert og diskutert i lys av det teoretiske rammeverket i studien, sammen med annen forskning på området. Det teoretiske rammeverket består av Høsts (2009) helhetlige ledelsesmodell. Formålet med studien er å finne ut hvordan de frivillige ble ledet under Norway Cup 2016, og å finne ut hvor fornøyde de var med sine frivillige ledere. For å forsøke å belyse dette gjentar jeg den tredelte problemstillingen:

- Hvilke lederatferder var fremtredende blant de frivillige lederne i avdelingen for bespisning under Norway Cup på 2016?
- Hvor tilfredse var de frivillige i Norway Cup 2016 med sine frivillige ledere på avdeling bespisning?
- Er det noen forskjell på tilfredsheten til de frivillige ungdommene og de frivillige voksne/foresatte?

Kapittelet er strukturert i henhold til problemstillingen ved at det første spørsmålet i problemstillingen, om *fremtredende lederatferder*, vil bli presentert og diskutert først. Deretter blir funnene om *hvor tilfredse de frivillige var med sine frivillige ledere* presentert og diskutert. Videre i kapittelet blir det presentert og diskutert eventuelle *forskjeller på tilfredsheten til de frivillige ungdommene og de voksne frivillige*, før det avsluttes med delkapitlene «ingen sommer uten» og penger / påskjønnelse for de frivillige».

For at funnene i resultat- og diskusjonsdelen skal presenteres på en ryddig måte, blir det brukt direkte sitater fra informantene. Sitatene som er av betydning for å underbygge de ulike elementene i studien blir presentert fortløpende. Informantene skilles ved at de har ulike bokstaver og tall, som for eksempel FV4 (frivillig voksen nummer fire), FU7 (frivillig barn/ungdom nummer sju) og FL6 (frivillig leder nummer seks).

4.1 Lederatferd

I Høsts (2009) teori er det identifisert 31 atferdskategorier som er en form for konkretisering av en leders arbeid. Flere av disse kategoriene henger sammen og overlapper hverandre. For å forsøke å svare på det første spørsmålet i problemstillingen kommer det nå en gjennomgang av de 11 kategoriene som er mest relevante for denne studien, og hvilke av atferdskategoriene

som var mest fremtredende blant lederne. Kategoriene er delt inn i oppgaveorientert lederatferd, og relasjonsorientert lederatferd.

4.1.1 Oppgaveorientert lederatferd

Den oppgaveorienterte lederatferden som gikk igjen hos flere av de frivillige lederne, og som fikk dårligst resultat, var «klargjøre roller». I Høsts (2009) atferdskategori innebærer dette å sørge for at medarbeiderne vet hva som forventes av dem ved blant annet å avklare ansvar, plikter og oppgaver. Ingen av de nye i bespisningen visste konkret hva som var forventet, men én hadde blitt fortalt litt av en venninne. På spørsmål om det hadde vært fint om man samlet de nye frivillige til en gjennomgang før vekten starter svarer FV4 slik:

Ja, det er det jeg tenker også. At da kunne man ha tid til å sørge for at alle har skjønnet det, og hvis ikke så kan man faktisk spørre. For nå har det vært sånn at hvis du ikke har skjønnet, så har du fått kjeft for at du ikke har fulgt med ... (FV4).

Lederatferden «klargjøre roller» bryter derfor med Høst (2009) atferdskategori som noe de frivillige lederne ikke var så gode til. De som følte klarhet i sin rolle var personer som hadde vært frivillige i bespisningen før, og som dermed visste hva som ble forventet.

«Velge ut medarbeidere / koordinere og planlegge» er oppgaveorienterte lederatferder som blant annet innebærer å vurdere hvem som skal gjøre hva, når, hvordan og med hvem (Høst, 2009). Denne atferden overlapper i så måte både «delegere», «klargjøre roller» og «spre informasjon» fordi den også innebærer å gjøre informasjonen kjent for medarbeiderne (Høst, 2009). Den konkretiserte ledelsesatferden «velge ut medarbeidere / koordinere og planlegge» er derfor diskutert i de to påfølgende kategoriene.

Den tredje oppgaveorienterte lederatferden er å «spre informasjon». De frivillige lederne var flinke til å spre informasjon ved at de på forespørsel viste og forklarte hvordan oppgavene skulle løses, men som tidligere diskutert i kapittel 4.2.2 skulle de frivillige vært bedre informert i forkant av arrangementet. Noen synes det var vanskelig å vite hvem lederne var og å oppnå kontakt med dem:

... Det var et par spørsmål vi hadde, så vi ble litt sånn «æææ», men så tok vi bare tak i noen som vi spurte, og da ble det litt... «Dere må finne den personen», «men hvem er den personen?», «han som ser sånn ut»... Det blir litt på det nivået ... (FV8).

Disse funnene bryter noe med den konkretiserte lederatferden «spre informasjon» (Høst, 2009) som innebærer at lederne sprer informasjon som påvirker arbeidet til medarbeiderne. Presset på de frivillige lederne ville vært mindre om informasjonen i forkant var bedre. Mange spørsmål og uklare roller bidro til økt stress i bespisningen.

Lederatferden «tilrettelegge arbeidet» var den oppgaveorienterte lederatferden som utmerket seg positivt. De frivillige var fornøyd med måten lederne (på forespørsel) forklarte og viste hvordan oppgavene skulle utføres, og de var ekstra fornøyd med at lederne selv tok i et tak der det var behov for det. Dette gjaldt spesielt på vannbordet hvor det var store utfordringer uken gjennom.

... Eller det var for de frivillige det ble problemer for. Vi var få folk, og det var litt vanskelig å få... Jeg var på vannbord den dagen, men de fikset det da. Lederne begynte faktisk å jobbe der de også. Så de går der det er mest kritisk akkurat da. De sa det selv at det var mye færre enn andre år (FU1).

Denne lederatferden samsvarer med Høst (2009) som skriver at å tilrettelegge arbeidet blant annet innebærer å endre forhold som hindrer dem i å utføre arbeidet.

Den neste oppgaveorienterte lederatferden som utmerket seg positivt var å «delegere arbeid». Arbeidsfordelingen for de unge frivillige i bespisningen baserer seg i hovedsak på «førstemann til mølla»-prinsippet, der de beste jobbene forsvinner først. Hva man anser som de beste jobbene varierer, så arbeidsfordelingen fremstår derfor ikke som et problem blant informantene, bare «litt stress noen ganger». For de unge fremstår det som viktigere *hvem* de arbeider sammen med enn *hva* de arbeider med, og mange forteller at de er fornøyd med at de får være sammen med dem de ønsker:

Ja, man kunne velge grupper og sånt selv. Hvis du ikke hadde noen å jobbe med, så ble du plassert inn i en gruppe. Men hvis du ville jobbe med en gruppe, eller *den* personen, så jobbet du sammen med de personene. Så det var veldig bra (FU9).

Om man ble plassert i en gruppe fordi ingen av de jobbene man ønsket var ledig, sørget bemanningslederne inne i hallen for at man fikk være først til å velge stasjon på neste skift. Dette passer med Høst (2009) konkretiserte lederatferd «delegere». Å delegere handler om å finne riktig person til riktig oppgave, noe som sannsynligvis fører til økt prestasjon (Høst, 2009). I 2017 skal Norway Cup sørge for bedre bemanning og starte arbeidet med dette tidligere. Det kan være nyttig slik at man får mulighet til å fordele ressurser og kompetanse riktig, og også unngår at frivillige under 14 år melder seg til vakt i bespisningen og blir sendt hjem.

4.1.2 Relasjonsorientert lederatferd

Av de relasjonsorienterte lederatferdene var det flere kategorier som utpekte seg, og den som utmerket seg mest var å «gå foran som et godt eksempel». De frivillige var i stor grad enige om at lederne gikk foran som gode eksempler ved at de hele tiden var i aktivitet, og bare ikke satt og observerte om de frivillige gjorde som de skulle:

Altså, jeg synes det er bra at alle... på en måte var gode eksempler. Det var liksom ikke sånn at ingen gjorde ingenting, og bare sjefet rundt. Hvis noe manglet så kom jo de og steppet inn, og gjorde det som trengtes og sånn, og det synes jeg var veldig bra! (FU4).

Denne beskrivelsen samsvarer med Høst (2009) sin konkretiserte ledelsesatferd «gå foran som et godt eksempel».

Videre kommer lederatferden «vise hensyn og omtanke». Nesten samtlige brukte ordet «hyggelig» for å beskrive sin leder, og de frivillige oppfattet i høy grad sine ledere for å være vennlige, hjelpsomme og støttende, både i forhold til å være oppmuntrende og å gi gode forklaringer på en hyggelig måte. «De var veldig snille. Det var ganske lett å snakke med dem», uttalte FU9. Lederne viste også hensyn til at noen av de frivillige skulle spille kamper under skiftene. Dette skyldes at man får vite kampoppsettet en stund etter at man har satt seg opp på skift, og at det derfor er vanskelig å bytte. De som spilte satt pris på fleksibiliteten:

Det de var flinke på, var jo det at når vi hadde kamp, så var de flinke til å finne noen nye som kunne ta bordvasken. Det var de flinke på. Og passe på tiden. Vi avtalte at

«jeg har kamp da og da, og da må vi spise da og da, og så må vi gå da.» Og da, sa de at det var greit, og da skiftet de folk som kunne jobbe mens vi var på kamp (FU10).

Ledernes omtanke og støtte samsvarer med Høst (2009) lederatferd «vise hensyn og omtanke».

Den neste relasjonsorienterte lederatferden er «få til samhandling». I følge Høst (2009) handler denne lederatferden om å fremme samarbeid mellom både interne og eksterne personer og enheter som kan ha nytte av hverandre. FL4 fortalte for eksempel om en hendelse der samarbeidet mellom de frivillige lederne ikke var så bra, og de måtte hente hjelp fra en annen avdeling:

Vi kunne kommunisert mye bedre... så... det er noe vi klarer å fikse til neste år regner jeg med. Vi tok en time-out av alle sammen, og fikk hjelp også fra en fra dommeravdelingen. Hun kom inn og hjalp oss litt og fikk oss til å samarbeide bedre og sånn. Det var første gangen vi tre hadde jobba sammen... og ja... (FL4).

Denne situasjonen løste de frivillige lederne ved å henvende seg til en annen avdeling og spørre om hjelp når det ble for mye. Utover dette var det ingen andre situasjoner som ble nevnt der interne eller eksterne personer måtte kobles sammen for å løse arbeidsoppgavene. Lederatferden «få til samhandling» samsvarer derfor med Høst (2009) atferdskategori.

Videre følger «håndtere konflikter / løse kritiske problemer», en relasjonsorientert lederatferd som innebærer at man søker gode løsninger i konflikter på vegne av andre, men også konflikter man selv er involvert i. Denne kategorien bryter delvis med den konkretiserte ledelsesatferden «håndtere konflikter / løse kritiske problemer» (Høst, 2009). Grunnen til at den kun delvis samsvarer er at resultatene i studien viser et skille ved konflikter av personlig art. Kritiske hendelser og problemer, som utfordringene med vannbordet, at det går tomt for enkelte matvarer eller liknende løses forholdsvis raskt og effektivt av lederne ved at de selv stiller med ekstra arbeidskraft eller finner gode løsninger.

Altså, det.. Jeg husker at når vi stod på vannbord så måtte de AK (lederne) komme og hjelpe oss litt. Selv om vi stod fem stykker så klarte vi ikke å ta unna når det plutselig kom et rush med folk. Så vi måtte få litt hjelp (FU3).

En derimot større utfordring er hvordan de frivillige lederne håndterer personlige konflikter i bespisningen. Bespisningen preges av for lav bemanning og dårlig informasjonsflyt, noe som videre fører med seg et stresset arbeidsmiljø med tidvis slitne frivillige. Dette kan resultere i frustrasjon og kjeft. FL5 forteller følgende i forbindelse med et spørsmål om kjeft: «... det var egentlig litt rar stemning sånn personalmessig. Vi går mye oppå hverandre og det blir mye styr. Det tærer veldig på oss som jobber der», og sier videre at «jeg tror det er flere AKer som de frivillige ikke tør å ta kontakt med». Det var flere av informantene som tok opp dette under intervjuene. FL6 mener at det er nettopp denne stemningen gjør det viktig at de som ledere har en positiv innstilling: «Og akkurat derfor er det så viktig å ha et smil om munnen og ha armene åpne. Det er greit at man er sliten, men da får man fake. Det er du som har valgt å jobbe der selv».

«Rose og anerkjenne / konstruktiv kritikk» er også en lederatferd som kun delvis samsvarer med Høst (2009). Resultatene viste stor variasjon på tilbakemeldingene de frivillige fikk, eller ikke fikk, fra sine ledere. Noen hadde liten eller ingen kontakt med sine ledere, og mottok derfor heller ikke tilbakemelding eller anerkjennelse. Samtlige var enige om at man burde være flinkere til å gi gode tilbakemeldinger og vise at man legger merke til og setter pris på arbeidet som blir gjort. På spørsmål om man fikk noe ekstra belønning for at man står på litt ekstra eller jobber i flere timer enn avtalt svarer FU1 følgende:

Ikke nødvendigvis... For du går jo hjem sist. Men du fikk jo ros da, og jeg fikk en ekstra brus, mer enn de andre da. Så ikke gå hjem tidligst. De som går hjem tidligst er jo de som ikke ble like mye belønnet på den måten at de fikk ros og ekstra brus, og sånt da (FU1).

FU2 jobbet fem skift og svarte «nei, jeg tror ikke det» på spørsmål om det ble gitt ros og anerkjennelse, og om man ble sett av lederne. FV4 svarte derimot «ja. Hun skrøt veldig når du stod på, og hun var veldig sånn motiverende». Resultatene viser at de voksne føler at de får mer ros og anerkjennelse enn de unge, samtidig som samtlige av de voksne, både ledere og øvrig frivillige, mener at det er viktigst at de unge får mest ros og gode tilbakemeldinger. På grunn av at det kun er noen som føler de får ros og anerkjennelse samsvarer ledelsesatferden «rose og anerkjenne» (Høst, 2009) kun delvis.

Å «kritisere konstruktivt» handler om å gi tilbakemeldinger på en slik måte at forholdet mellom medarbeideren og organisasjonen bedres når arbeidsinnsatsen eller kvaliteten på arbeidet ikke svarer til forventningene (Høst, 2009). FU7 forteller om tilbakemeldinger som «ikke gjør det!», «hvorfør gjør du sånn?!» og «hva er det du tenker med!?». Det er flere som forteller om lignende episoder som påvirker miljøet i bespisningen negativt. Dette gjelder spesielt når de føler at de frivillige slapper av litt mer enn de bør. FU8 forteller: «Og det gjør at det blir en litt sånn dårlig stemning i hallen, og lederen begynner å kjeft på de frivillige, fordi vi må ha de, vi er så avhengig av at de hjelper til». «Rose og anerkjenne / konstruktiv kritikk» samsvarer derfor kun delvis med Høst (2009) konkretiserte ledelsesatferd.

Lederatferden «inspirere» innebærer å stimulere og spre entusiasme for arbeidsoppgavene (Høst, 2009). Dette var den ledelsesatferden som fikk dårligst score. Av alle de spurte var det kun to som svarte ja på om lederne var inspirerende. Det kan se ut til at de frivillige har ulike oppfatninger av hva det betyr å være inspirerende. FU10 svarte: «ja, i hvert fall motiverende». På samme spørsmål svarte FU5 følgende:

Ja, de var.. Hvis vi gikk til dem og stilte spørsmål, så var det jo sånn at de svarte på det vi lurte på, og det vi trengte hjelp til. Det var ikke sånn at de bare satt på en stol, liksom. De gikk jo rundt og sjekket, fulgte med og hjalp til hvis det var noen som trengte hjelp til noe. (FU5)

De øvrige informantene svarte «nei, det synes jeg ikke» på spørsmål om lederne var inspirerende, og ledelsesatferden samsvarer derfor ikke med Høst (2009) konkretiserte ledelsesatferd «inspirere», til tross for at de frivillige i stor grad synes lederne var *motiverende*.

Til nå i kapitlet «Resultat og diskusjon» har jeg beskrevet hvilke lederatferder som var mest fremtredende blant lederne i bespisningen og diskutert disse opp mot Høst (2009) atferdskategorier. Videre i resultat- og diskusjonsdelen vil jeg nå gjennomgå kodegruppene/temaene fra analysen samt de tilhørende mellomliggende variablene. Under analysen var det 14 kodegrupper/temaer som utmerket seg. Etterhvert som jeg arbeidet med temaene ble de redusert til fire stykker; motivasjon, forventninger og informasjon, samhold og venner og utfordringer.

4.2 Motivasjon

Som nevnt i teorikapitlet så påvirker ikke en leders atferd direkte på underordnedes ytelsesnivå, men gjennom de mellomliggende variablene. Den mellomliggende variabelen *underordnedes innsats* har å gjøre med innsatsen som de frivillige legger ned for å nå oppgavens mål, som dermed har noe å gjøre med motivasjonen til de frivillige (Høst, 2009). Dersom frivillige ikke er motiverte så er det vanskelig å lede de, og motivasjon har derfor å gjøre med hvor tilfredse de frivillige var med sine frivillige ledere på avdelingen for bespisning, som omfatter problemstillingens spørsmål to. Resultatene fra problemstillingens siste spørsmål, om det er noen forskjell på tilfredsheten til de frivillige ungdommene og de frivillige voksne/foresatte blir presentert og diskutert fortløpende i resten av resultat og diskusjonskapitlet.

Kapitlet «Motivasjon» tar først for seg resultater og diskusjon på «de frivilliges tilfredshet med lederne». Videre følger resultater og diskusjon om «voksne og barns ulike behov». Deretter følger holdningen om «ingen sommer uten», før temaet runder av med «penger / påskjønnelse for de frivillige».

4.2.1 Frivilliges tilfredshet med ledere

De frivillige er jevnt over fornøyde med sine ledere i bespisningen og beskriver dem blant annet som hyggelige, flinke til å vise og forklare, gode på å delegere og å gi konstruktive tilbakemeldinger. De beskriver også lederne som vant til å være raske, stresset og strenge, men rettferdige. Noen kommenterte at det var vanskelig å kommunisere med lederne, at de var sure, for autoritære og at de var nedlatende i sin måte å snakke og gi beskjeder på. Dette gjaldt kun et fåtall av lederne.

Alle unntatt én mente at det var av stor betydning at de hadde gode ledere. Dette samsvarer med Bang & Ross (2009) som hevder at ledelsens evne til å gi de frivillige en meningsfull opplevelse, få de til å føle ansvar for resultatet og gi dem positive tilbakemeldinger påvirker og øker motivasjonen og tilfredsheten deres. De voksne frivillige lar seg påvirke noe mindre enn de unge, men det var tydelig enighet blant informantene at ledernes atferd påvirket ytelsen deres. FU10 forklarer at ledernes atferd påvirket på følgende måte: «men, altså noen av dem var jo skikkelig demotiverende, og da fikk jeg jo ikke lyst til å arbeide, når de var helt sånn». FV6 mener også at opplevelsen man har med lederne og deres væremåte ikke bare

påvirker innsatsen der og da, men også om hvorvidt man vil stille som frivillig en annen gang: «... hvis du har det gøy på skiftene dine, føler deg sett og anerkjent så får du kanskje lyst til å stille til neste år». Dette støttes av Hanstad (2014) som hevder at de frivillige ikke vil komme tilbake om de er misfornøyd med opplevelsen. Locke et al. (2003) fant at dårlig organisering eller ledelse, at man var overarbeidet og at man følte seg selv og sin innsats som undervurdert som de viktigste årsakene til at frivillige sluttet. Jobbtilfredsstillelse er også forhold som direkte påvirker den mellomliggende variabelen (Høst, 2009).

Da lederne ble bedt om å beskrive sin egen lederstil fortalte de at de anså seg selv som rettferdige, snille og hjelpsomme, men at de også kunne være slitne og stresset. At det er hektisk og stressende i bespisningen ble nevnt av flere av informantene, men det var ikke arbeidsoppgavene og det høye tempoet som ble vektlagt som mest negativt. Det var heller måten lederne kommuniserte på under stress som ble oppfattet som vanskelig. FU7 forteller: «jeg hørte at det var litt kjefting her og der. «Ikke gjør det!», «hvorfor gjør du sånn?!» og «hva er det du tenker med!?!». Lederne uttalte at det tidvis var behov for å være litt strenge, og det kom frem at de har ulike måter å håndtere dette på:

Det er mye bedre sånn med de som skjønner hvordan det er. Hun som var litt negativ hun sa jo «jeg skjønner at det her er veldig dritt, men nå må dere faktisk dere jobbe! Hvis ikke må jeg skille dere, og dere må jobbe alene inni et hjørne», liksom. Det er jo ikke så koselig, akkurat! Ja, noen av de var skikkelig sånn der, «dere må gjøre jobben deres hvis ikke får dere kjeft av oss!», men mange av dem var veldig hjelpfulle og «jeg skjønner at det er mye å gjøre, men dere må prøve å stå på, bare gjøre det ferdig så kan dere gå hjem», liksom (FU4).

Til tross for høyt stressnivå og stor aktivitet er det likevel viktig at lederne kommuniserer godt med de øvrige frivillige:

Jeg tenker at lederne kan bli bedre på måten de formulerer seg til de frivillige. Jeg tror det er lett å glemme at de faktisk er frivillige, at de tar av sin egen fritid. Og at de kanskje må bli flinkere på å snakke, kommunisere og være hyggelige. Når man er stressa, så glemmer man jo, så blir man kanskje litt sånn... «Hvorfor gjør ikke du det du skal?!» Det kan de kanskje bli bedre på (FU8).

Hanstad (2014) påpeker at det er lederens ansvar å utvikle teamet slik at alle er best mulig forberedt på sin funksjon og rolle, men også at idrettsarrangements korte varighet ikke nødvendigvis gir tid til å trene opp de frivillige. Dermed er det spesielt viktig at lederne vet hva oppgavene er slik at de kan gi tydelige instruksjoner til de frivillige (Hanstad, 2014). Wilson & Pimm (1996) hevder at behovet for å gi de frivillige lederne opplæring i hvordan de skal lede de øvrige frivillige er viktigere enn opplæringen av frivillige.

FL3 mener ikke at alle skal behandles likt, men rettferdig. FL3 poengterer også at man lettere blir hørt om man er hyggelig når man snakker til de som slapper litt ekstra av:

Man må være streng mot de som ikke gidder å jobbe, men hvis man tar det på en ordentlig måte, ikke bare går rundt og er sur, men tar det med et smil, så er det mye enklere at folk skal høre på deg og det er enklere å omgås og være rundt. Jeg vil si at jeg er rettferdig. Det er det viktigste. Selv om ikke alle kan behandles likt, så er man i hvert fall rettferdig på ulike måter (FL3).

Å minne hverandre på at man faktisk bare er frivillig er også viktig. Respekt er en vesentlig faktor i frivillig lederskap (Boezman & Ellemers, 2014). Måten FL3 tar tak i de som ikke vil jobbe med et smil og en hyggelig tone har god effekt på de frivillige fremfor kjefting og sure miner. Også FL5 har god erfaring med å rose for å motivere og forteller om en gjeng som kom tilbake for flere skift selv om de egentlig var ferdige:

... Jeg ser det at når jeg roser de fremfor å kjefte, så gjør de oftere det jeg sier. Da føler de at vi er litt kompisar og det tror jeg at er viktig. Vi som jobber der samarbeider så bra og er hyggelige med hverandre, og jeg tror at når de andre frivillige, særlig de yngre, ser dette så får de lysten til å høre etter og gjøre en ordentlig jobb. Det var for eksempel en guttegjeng i fjor som vi ble kjent med. Vi var hyggelige med dem og snakka med dem. Da kom de tilbake på flere skift selv om de egentlig ikke skulle jobbe (FL5).

En oppmuntrende pep-talk for alle de frivillige før og etter vakt kunne vært et godt bidrag for å holde motivasjonen og humøret oppe. I tillegg ville dette definert vaktens start og avslutning, noe flere av de frivillige etterlyser. FL6 har gjort seg noen tanker om hvordan dette kan bli bedre:

For eksempel på kveldsmøtene. Da er alle litt slitne og lei, eller på morgenen. Men man kunne fint ha minnet hverandre på dette og sagt «husk å smil, husk å være positiv!». Ja, rett og slett minne hverandre på at vi alle faktisk bare er frivillige» (FL6).

Det er naturlig at man kan bli sliten og lei når man gjør det samme arbeidet over tid. Å få muligheten til å bytte oppgave i slike tilfeller kan være nyttig. At man ser resultatet av det man gjør kalles innebygget tilbakemelding og er et forhold som direkte påvirker den mellomliggende variabelen *underordnetes innsats* (Høst, 2009).

Alle informantene ble spurt hvilke lederegenskaper de anså som viktige. Nesten alle mente at motiverende og positiv var det viktigste, deretter kom gode kommunikasjonsevner, hyggelig, ha oversikt og være rolig under stress. Resultatet skiller seg fra hvordan lederne beskrev seg selv og sin lederstil. De fleste lederne beskrev seg selv som positive og hyggelige, men kun én brukte ordet motiverende om sin lederstil. Ingen nevnte gode kommunikasjonsevner, at de hadde oversikt eller at de var rolige under stress når de beskrev seg selv. Det er interessant at de likevel mener dette er egenskaper som er spesielt viktige for en leder.

Som tidligere nevnt var de frivillige i stor grad fornøyd med sine ledere. Et fåtall av informantene oppga at de hadde hatt lite eller ingen kontakt med lederne, men de mente samtidig at det var uten betydning for deres innsats som frivillige fordi de fikk svar på eventuelle spørsmål av de andre de jobbet sammen med.

Resultatene i denne studien viser at de frivillige i stor grad er tilfreds med sine ledere. Det er ingen tydelig forskjell på tilfredsheten til de unge og de voksne frivillige, men de voksne føler seg i større grad sett og anerkjent enn de unge.

4.2.2 Voksne og barns ulike behov

Resultatene i denne studien viser at det er forskjell på ros og anerkjennelse blant unge og voksne, både i hva de får og hva de har behov for. De voksne uttrykker at de ikke forventer ros for jobben de gjør, og FV1 forteller at «det er jo hyggelig, men det er ikke drivkraften min. Men det er jo hyggelig når man jobber i noen timer at noen legger merke til det i hvert

fall». Bang & Ross (2009) fant i sin studie på motivasjon og tilfredshet blant frivillige at de frivillige var mer tilfredse og gjorde en bedre innsats når de følte at deres innsats virkelig bidro til arrangementets suksess. De frivillige trenger å føle at det er behov for dem og at deres bidrag er viktig (Bang & Ross, 2009). Underordnedes innsats er en viktig variabel, og handler om motivasjonen for å løse oppgaven. Når man føler at man har oppgaver som er interessante og utfordrende vil de yte mer enn om de har arbeidsoppgaver som er kjedelige og lite meningsfulle (Høst 2009). Uttalelsene fra de voksne frivillige viser at de opplever at de får ros for sin innsats, men de forteller også at de verken forventer eller trenger det. Det kan tyde på at denne gruppens lave forventninger til ros og anerkjennelse gjør at det er lite som skal til før de føler at innsatsen deres blir anerkjent. Én person mente at lederne skaper et skille mellom seg og de øvrige frivillige ved å takke for hjelpen, noe som kan være uheldig fordi de frivillige føler eierskap og sterk tilknytning til arrangementet:

Jeg synes at de er tilstede. De ser, er blide, takker for innsatsen. Det er klart at den balansen mellom det å takke for innsatsen hele tiden. For vi vil på en måte være en del av det, ikke sånn at vi er noen eksterne som kommer inn og hjelper *dem*. Det er en balansegang. Så hvis de hadde klart og liksom... Men jeg er veldig... Jeg klager ikke på at folk takker for den innsatsen jeg gjør, men jeg er litt... Tenker at jeg er jo en del av det. At lederne lager et *vi* istedenfor *dere* (FV5).

De unge frivillige har større forventninger til tilbakemeldinger, og uttalelsen til FU10 er dekkende for hva flere av de unge frivillige fortalte under intervjuene: «vi fikk ikke så veldig mye ros for det vi gjorde. De kunne liksom si «ja, nå har dere vært flinke», liksom, men det var ikke så veldig mye ros, egentlig». FV6 tror manglende ros skyldes at det er forventet at du skal jobbe som frivillig: «men det er nok litt sånn kultur at det er bare forventet av deg, så du skal ikke ha noe ros for det, på en måte. Jeg tror det er litt sånn...».

Bespisningen er en seksjon med høy aktivitet og mange frivillige. og det er naturlig at det er vanskelig å komme med personlige tilbakemeldinger til alle underveis. Det er likevel viktig at man finner et system på dette slik at alle føler seg sett og anerkjent. Hvor utadvendt du er som person bør ikke ha betydning for om noen takker deg for innsatsen din, slik FU8 gir inntrykk av at det er:

Du må klappe deg sjøl, på en måte. Dessverre. Det hender at du får en «godt jobba» i dag, kanskje hvis du er en av de yngste. Og hvis du kommer tidlig inn og sier «ha det bra», så vet jeg også at du får en klapp på skuldra, men bare går du uten og si noe, eller bare er litt sånn nøytral, da blir det ikke noe klapp på skuldra (FU8).

Alle lederne fortalte under intervjuene at de forsøker å rose og anerkjenne de frivilliges arbeid. Eksempelvis forteller de at «jeg prøver å gi dobbelt så mye ros som jeg riser» og «jeg prøver, men det er klart at jeg også kan helt sikkert bli bedre på å rose og fortelle hvor flinke dem er». Likevel viser resultatene at samtlige av de spurte mener at dette er noe Norway Cup må jobbe mer med og bli flinkere på. Det er forsket lite på om hva som skal til for at frivillige fortsetter å stille på dugnad også neste gang, men det vi vet er at videre dugnadsarbeid henger sammen med om man er fornøyd med opplevelsen (Hanstad, 2017). Ved å få gode tilbakemeldinger på arbeidet man gjør blir man også tryggere på seg selv og føler mestring. Grad av trygghet og hvor trygg og sikker man er på seg selv er forhold som direkte påvirker den mellomliggende variabelen *underordnetes innsats* (Høst, 2009).

Ja, det kan kanskje være lurt å minne hverandre litt på det. Jeg tenker jo at andre voksne også, kan være flinkere å si det til barna og de litt eldre ungdommene, når man ser at de gjør en bra jobb. Jeg tror det er super motiverende å få den anerkjennelsen. Det er helt... ja, det er kjempeviktig. Så det tenker jeg man kunne hatt litt mer fokus på (FV1).

4.2.3 «Ingen sommer uten»

«Ingen sommer uten» og «vi er som en stor familie» er beskrivelser som går igjen når de frivillige blir spurt om grunnen til at de stiller opp. Å vite hva som motiverer de frivillige er viktig for ledelsen, og Liao-Troth (2001) hevder at de frivilliges ulike motiver for deltakelsen kan ha stor innvirkning på hvordan de oppfører seg, noe videre har betydning for hvordan man leder dem. Dette støttes av Bang & Ross (2009) som skriver at ved å identifisere motivasjonen hos de frivillige vil man kunne påvirke hvor tilfredse de blir med opplevelsen og videre om de vil stille som frivillige også i fremtiden. Det er likevel fremdeles uklart hvorfor noen arbeider som frivillig mens andre ikke gjør det (Bussel & Forbes, 2001).

Av de 1512 personer som stilte i 2016, var 100 av disse personer utenfor Bækkelaget Sportsklubb. Noen stilte fordi venner med tilknytning gjorde det, mens andre fortsetter å stille selv etter at de har byttet klubb eller sluttet med den idretten som var grunnen til at de ble med i første omgang. FL3 forklarer engasjementet og motivasjonen på en måte som beskriver mange av de frivilliges holdning til dugnadsarbeidet under Norway Cup: «for min del er det liksom ingen sommer uten at... Jeg skaper liksom min familie der, da».

Ingen av informantene ga inntrykk av at de ikke ønsket å bidra, selv om oppgavene både kunne være kjedelige og slitsomme. Dette samsvarer med funnene til Allen & Shaw (2009) som fant at selv om ikke alle oppgavene var like interessante eller ålreite, var likevel de frivillige villige til å utføre oppgavene de fikk. De få frivillige som ikke følte seg topp motivert hadde likevel en fin opplevelse. FV3 forteller om sin motivasjon: «jo, nei.. Det synes jeg er helt fint. Alle må bidra for at det skal gå rundt og fungere, så det synes jeg er helt greit». Denne holdningen støttes av Hanstad & Skille (2013) som hevder den norske kulturen for frivillighet er basert på en felles forståelse om at dersom alle bidrar vil også alle få noe igjen for det.

Frivillig arbeid krever at du gir noe av deg selv, og hvor villig man er til å gi av sin tid blir gjerne et spørsmål om hvilke fordeler og ulemper det medfører. Med fordeler og ulemper menes eksempelvis tiden man bruker, innsats, tapt inntekt ol., og med fordeler menes blant annet bedre sosial status, muligheter, nettverksbygging ol. (Cnaan et al.,1996).

... Da må man jo prioritere da, og da blir det litt den om man har mulighet og overskudd til å kunne gjøre det. Men når du har vært der så er det jo kjempegøy, så det gir jo mer enn det tar. Det er bare å hive seg ut i det! ... (FV4).

En overveielse av fordeler mot ulemper gjelder ikke bare for den frivillige selv, men også hvordan innsatsen oppfattes av andre. Handy et al. (2000) fant i sin forskning at hvilke fordeler og ulemper det medfører for den som arbeider som frivillig spiller en rolle i hvor frivillig man anser innsatsen for å være. Dess mindre egoistiske grunner, dess høyere rangering som frivillig.

For å få til en dugnad er et knippe individer som føler seg som en del av et fellesskap og som har lyst til å ta i et tak et viktig vilkår (Lorentzen & Dugstad, 2011), mens et stort arrangement

som Norway Cup avhenger av et betydelig antall frivillige for å bli en suksess (Cuskelly et al. 2006). Blant de frivillige i Norway Cup finnes det mange personer som har vokst opp med å jobbe dugnad under arrangementet, og som fører tradisjonen videre til sine barn. For dem er dugnaden på Sletta et fast innslag hver sommer, og noen bruker ferien sin til å gjøre en innsats. Disse ildsjelene både motiverer og inspirerer andre til å være frivillige:

Og jeg får nesten litt ståpels når jeg tenker på det. For hva skulle man gjort uten sånne folk. Så jeg tenkte at vi gjør det vi... Vi må bidra litt, tenkte vi. Vi *måtte* ikke, men vi måtte dit likevel og være med noe, følte vi. ... (FV2).

Blant de viktigste motivasjonskildene, uavhengig av kjønn, alder og erfaring, er det å ha det gøy og å hjelpe andre felles indre motiver hos de frivillige. Det vil være vanskelig å rekruttere nok deltakere om ikke disse motivene tilfredsstilles (Wollebæk, 2011). Når man gir, får man også noe tilbake. FV9 forteller:

Bækkelaget Sportsklubb, det er klubben i mitt hjerte. Det er det at jeg har spilt håndball der siden '67, og medlem siden '67, så du har den fartstiden der, og det at man bidrar til klubben. Klubben gir meg mye, og jeg gir da en del tilbake. Det er det motivasjonen er hos meg.

Enkelte er vokst opp med Norway Cup som en naturlig del av barndommen. De minste starter i rydde- og sykkeltenesten og går gradene oppover.

Da var jeg jo veldig liten, så da var det litt sånn... Forventning. Men ikke noen negativt. Det var litt spennende og, 8 år, og får lov til å være med på en så svær greie som det Norway Cup er. Jeg husker jeg hadde sett bilder i avisen tidligere, hvor de skled rundt i søla og spilte fotball. Og det er jo midt i nærmiljøet, så man har jo på en måte hatt det rundt seg siden man var bitte liten. Det begynte faktisk samme året som jeg ble født. Så Norway Cup har liksom vært hele tiden. Det var en veldig naturlig greie å være med på. Alle på laget var med. Vi møtte hverandre etter å ha vært borte fra hverandre noen uker i sommerferien, og ja. Hyggelig greie (FV1).

Til tross for at det er visse forventninger om at spillerne i Bækkelaget tar på seg vakter under Norway Cup er det kun to av informantene som forteller at de føler et press fra klubben om å

stille opp. At ikke flere tar opp dette kan ha sammenheng med at de andre i stor grad føler fellesskapet og selve opplevelsen som motivasjon nok i seg selv. De ønsker selv å være der. Dersom det hadde vært et større press kunne det hatt motsatt effekt, og gitt de frivillige en negativ innstilling. FV5 forteller at «jeg er motivert, så lenge ikke våre grupper stiller noen krav, bare at det er milde oppfordringer». Idretten er sårbar for endringer i de frivilliges motivasjon. Resultatene i denne studien viser at det er svært få som føler seg presset til å stille opp, mens Mangset & Rommetvedt (2002) hevder at en stor andel av frivillige innenfor idretten føler seg presset til å delta.

4.2.4 Penger / påskjønnelse for frivillige

Til tross for mye forskning på frivillige er definisjonen på hva som menes med frivillig arbeid fremdeles uavklart. Cnaan et al (2006) vektlegger fire sentrale kjennetegn for frivillighet, og én av disse er at arbeidet er ulønnet. Også Lorentzen & Dugstad (2011) hevder at et av kjennetegnene på den norske dugnaden er at ingen mottar lønn for innsatsen. Det finnes likevel ulike varianter av hvordan man velger å påskjønne de frivillige, og Lorentzen (1994) hevder at i noen sammenhenger kan grenselinjen mellom betalt og ubetalt arbeid være flytende. Norway Cup har valgt å belønne alle de frivillige under 18 år med en symbolsk sum, fremfor å eksempelvis gi dem en t-skjorte. De får 50 kroner per skift om de jobber tre skift, men jobber de fire eller flere får de 100 kroner per skift. I tillegg til en symbolsk sum rett i lomma per skift, tjener både de unge og de voksne inn penger til sin gruppe når de jobber på dugnad. De genererer en fastsatt sum per vakt de stiller opp. Skirstad & Kristiansen, (2017) omtaler dette som *indirekte frivillighet*, altså at man er frivillig, men at man likevel tjener inn penger til eksempelvis en klubb eller en gruppe. Det er forsket lite på indirekte frivillighet, og man vet lite om hvor utbredt denne formen for dugnad er (Skirstad & Kristiansen, 2017).

I likhet med mange andre organisasjoner har Norway Cup betalte ledere som har ansvar for de øvrige frivillige (Liao-Troth, 2001). Lederne får en påskjønnelse på mellom 3000 til 4000 kroner totalt, avhengig av hvor mye forarbeid de har før turneringen starter. Disse pengene går direkte i lomma på den enkelte frivillige lederen. I tillegg får de en utstyrspakke, som i Norway Cup 2016 ble anslått av de frivillige lederne til en verdi av ca 10.000kr. Denne utstyrspakken er fra en av hovedsponsorene *Hummel*, og inneholdt blant annet flere par med sko, t-skjorter, bukser, shortser, genser, skinnbag med mere. Selv om man får en mindre

godtgjørelse for å dekke utgifter, eller man mottar en symbolsk betaling for arbeidet, anser Wollebæk et al. (2000) likevel arbeidet som ulønnet og frivillig.

Overraskende få av informantene har på eget initiativ oppgitt pengene som motivasjon, men de legger heller ikke skjul på at de er fornøyd med ordningen når de får spørsmål om pengene spiller en rolle. Belønningssystemet er forhold som direkte påvirker den mellomliggende variabelen *underordnetes innsats* (Høst, 2009).

Jeg synes det er en veldig fin premie, på en måte. Fordi, ikke bare jobber du dugnad, men du får også litt penger til deg selv, da. Til tross for at det skal være en dugnad. En dugnad skal jo være frivillig og fritt, og det skal være gratis for de som arrangerer det. Så for min del har jeg alltid satt pris på de småpengene jeg får, liksom (FU8).

Kun én av informantene forteller at det ikke ville vært like aktuelt å stille til dugnad om de ikke fikk penger. FU4 forteller: «nei, det synes jeg ikke. 20 kroner timen, det er liksom... Det er ikke all verdens, men penger er jo penger. Hvis jeg ikke hadde fått noen ting for den jobben, så hadde jeg ikke jobbet tror jeg».

Ungdommen setter pris på pengene de får, men det kan se ut til at de voksne tillegger dette større betydning enn det egentlig har for de som mottar dem. På spørsmål om de tror færre unge ville jobbet som frivillig dersom de ikke fikk penger for det svarer FV7 at «det tror jeg nok. For disse 100 kronene de utgjør jo mye for dem. For de er ikke vant med å få 500 kroner i løpet av en uke. Det er jo mye penger, det». Også FV4 tror pengene gjør en forskjell: «jeg tror det er en ekstra motivasjon». FL2 mener derimot at de samme personene som stiller i dag fortsatt ville stilt opp selv om de ikke fikk penger for det: «jeg tror at uansett om man fikk de pengene eller ikke, så ville de samme personene jobbet. Det har ikke noe med pengene å gjøre».

De voksne frivillige mottar ikke penger til seg selv på lik linje med de unge under 18 år, men tjener kun inn penger til sine barns respektive grupper, altså indirekte frivillighet (Skirstad & Kristiansen, (2017)). En bestemt sum gis gruppen per vakt de foresatte jobber, slik som for de unge. FL2 forteller at «de voksne er vel også innstilt på at de vet at pengene går tilbake til gruppa, til barna sine. Og de er veldig klar på at det går tilbake til barna sine, gruppa til barna sine».

Alle de spurte synes at dette er en god ordning, og kun et fåtall påpekte at det kan bli noe skjevt fordelt fordi det kan være store forskjeller på hvor mange vakter de ulike foresatte påtar seg.

Det går til laget. Det har vært snakk om at det skulle gå til barnet, men det blir vanskelig å ha kontroll på det, på en måte. Vi har snakket om det i alle år, men vi... Det er jo solidaritet. Det er jo ikke alle som kan, og da kan man ikke utelukke og alle ting (FV7).

Kun et fåtall av informantene så på pengene som en direkte motivasjon, og de unge så i stor grad på det som en premie eller en bonus, bortsett fra én som mente at beløpet var lavt, men samtidig uttalte at «penger er jo penger».

De foresatte synes at det var en fin måte å tjene inn penger slik at gruppen hadde en god økonomi resten av året. FV1 fortalte også at «... det er jo helt genialt! Om ikke måtte du stå et sted å selge 100 kaker for skigruppa, så måtte du selge doruller for håndballen...» Disse funnene samsvarer med Skirstad (2017) som understreker at motivasjonen for frivillighet endrer seg med tiden, og at selv om penger til gruppen kan være en stor motivasjon i starten kan andre motiver, slik som fellesskapet, bli mer viktig etterhvert.

4.3 Forventninger og informasjon

Jeg har nå gjort rede for motivasjonen til de frivillige i bespisningen på Norway Cup 2016. Den mellomliggende variabelen *rolleklarhet* er knyttet til om de frivillige vet hva som blir forventet av dem, mens variabelen *organisering av arbeidet* er knyttet til arbeidsdeling (Høst, 2009). I dette kapittelet vil jeg nå beskrive resultater og diskutere kodegruppen/temaet «Forventninger og informasjon», fordelt på underkapitlene «påmelding» og «informasjon i forkant og under arrangementet».

4.3.1 Påmelding

Hvordan man melder seg på som frivillig på Norway Cup var et tema som gikk igjen i mange av intervjuene, og som viste seg å være en kilde til stor frustrasjon. Det fortelles at nettportalen er lite brukervennlig og at det er for lite informasjon om hva de ulike oppgavene

innebærer. I følge Skirstad (2017) kan motivasjonen for å fortsette som frivillig i fremtiden blir større dersom de frivillige får drive med aktiviteter de kan. Det informantene forteller om påmeldingsportalen kan dermed ha en negativ effekt på videre dugnadsarbeid. Én forteller bespisningen og brettvask ble valgt av den enkle grunn at det var det som var enklest å finne:

Jeg synes den påmeldingen var... Det var også derfor jeg endte opp med brettvask, for det var liksom enklest å finne. Fordi at det er... Det er knotete, synes jeg. Siden jeg aldri har gjort det før, så synes jeg at det var knotete hvordan man meldte seg på til skiftene. Jeg skjønnte ikke hva alt var, så jeg... (FV8).

Flere av informantene forteller at de foretrakk det gamle systemet hvor de fikk en lapp i postkassen hvor de krysset av på antall skift og deretter returnerte den. FU8 forteller:

Nei, det nettsystemet er helt forferdelig og det fungerer ikke i det hele tatt! Før hadde vi veldig, veldig grei påmelding hvor vi fikk en lapp i postkassa og krysset på de dagene vi kunne jobbe, og sendte lappen tilbake. Det var kjempedeilig! (FU8).

Det nettbaserte systemet fungerer ikke godt nok, og skiller heller ikke på alderen hos den frivillige, til tross for at en del av oppgavene er aldersbestemte. De som melder seg på feil og er for unge sendes hjem, heller enn at man bruker noe tid på å finne passende oppgaver til dem.

...Og i tillegg så sliter vi jo med at det er mange som er for unge til å jobbe i bespisningen som melder seg på. Det burde kanskje vært sånn at når man registrerer alderen sin så burde man ikke få opp bespisningen som et alternativ. Det har vært et problem at det er flere som kommer som vi ikke kan bruke til noe fordi de ikke er gamle nok (FL5).

Flere av dem med mangeårig erfaring som frivillig hos Norway Cup forteller at de ikke bruker nettportalen for å melde seg på fordi det er vanskelig å forstå og å finne frem. FV9 finner ikke ut av det og forteller at «det er en av de grunnene til at jeg ikke har meldt meg på på den måten. For å si det rett ut; det gidder jeg ikke!». FU8 har samme erfaring: «og nå må jeg innrømme at jeg har sluttet å melde meg på der, absolutt. Jeg bruker ikke den siden, jeg klarer det ikke». Dette samsvarer ikke med funnene til Skille (2012) som fant en økt

rekruttering av frivillige når man benytte seg av moderne kommunikasjonsmuligheter som internett til Ski-VM 2011. Også Wollebæk & Svinesind (2010) skriver at foreldre som driver frivillig arbeid på vegne av barna nådde et historisk høyt nivå i 2004. De hevder elektronisk kommunikasjon kunne være en mulig forklaring på økningen.

De frivillige som har vært med i mange år vet mye om hva som er forventet og hva de ulike oppgavene innebærer på Norway Cup. Men når heller ikke de klarer å bruke nettportalen kan man ikke forvente at de nye, som er helt ukjent med arrangementet, skal få det til. FL6 tror overgangen til nettportal har skylden for at færre melder seg på skift: «så tror jeg at folk synes den portalen er vanskelig. Hvor skal man trykke for å melde seg på rett? Det blir rett og slett for vanskelig for dem å melde seg på et skift». FU8 er enig i dette og sier: «det kan være, at folk ikke får det til. Det er en frustrasjon, liksom. Sitte der og skal gjøre en jobb for å være frivillig også.. Nei, det går jo ikke! ... Men kålete nettside fører til frustrasjon!». Mange var også usikre på om de fikk bekreftelse på at de hadde fått de vaktene de hadde meldt seg til. Dette kan skyldes at tilbakemelding ble gitt direkte i nettportalen slik at man ikke fikk dette med seg om man ikke logget inn for å sjekke:

For å være helt ærlig. Jeg husker at jeg meldte meg på, og så var det litt sånn.. Det var kanskje litt lite informasjon i forkant om, og bekreftelse om at du hadde fått det skiftet. Det var liksom litt sånn svevende for meg! «Skal jeg eller skal jeg ikke?» Jeg husker at det var litt sånn. Det var jo ferietid, så jeg var på ferie før, så det var litt sånn... (FV8).

Lite informasjon er en frustrasjon blant de frivillige allerede fra påmeldingen, noe som virker å forplante seg utover i arrangementet.

4.3.2 Informasjon i forkant og under arrangementet

I 2016 var det ca. 370 frivillige som jobbet i bespisningen under Norway Cup. Frivillige verdsetter tydelig informasjon før og under arrangementet (Nichols & Ojala, 2009) og det er viktig at de har nok informasjon og den kompetansen som trengs for at de kan utføre sine oppgaver (Hanstad, 2014). På spørsmål om informantene visste hva som ble forventet av dem svarte mer enn halvparten av de spurte i denne studien ja, men det kom frem at det skyldtes at de hadde jobbet der også tidligere år. De som stilte i bespisningen for første gang fortalte at de ikke visste hva som var forventet av dem og at de synes de fikk lite informasjon i forkant.

FV4 forteller:

Ja, for jeg husker at jeg kunne tenkt og lest meg opp litt, og det fant jeg ikke ... Jeg vet ikke om vi fikk så mye informasjon om akkurat det. Jeg vet ikke om det var fordi vi ikke hadde vært på bespisning før, jeg vet jo ikke om de forventet at vi kanskje skulle vite litt om hva det er ... (FV4).

Det kan se ut til at Norway Cup opererer med en slags «learning by doing», noe som ikke er uvanlig for et arrangement med et slikt antall frivillige som her (Hanstad, 2017). Rolleklarhet og organisering av arbeidet er en mellomliggende variabel som blant annet innebærer forståelse av forventninger og ansvar, samt kunnskap og kompetanse til å utføre arbeidet (Høst, 2009). FU2 stilte som frivillig for første gang, og synes det var lite informasjon:

Jeg visste ikke hvor inngangen var, så det var vanskelig å finne ut hvor jeg skulle møte opp. Jeg visste ikke helt hva jeg skulle gjøre, så jeg måtte spørre de andre. Sånn i forkant visste jeg ikke hva jeg skulle gjøre. Jeg visste at jeg skulle jobbe i Ekeberghallen med folk som spiste mat, men jeg visste ikke så mye mer enn det (FU2)

Mellom oppmøtetid og vaktens start mener flere at det burde vært et informasjonsmøte der man får vite mer om hva som forventes, utfordringer og strategi for dagen. Dette kan fremstå som unødvendig tidsbruk for de erfarne frivillige, men være til stor hjelp for de nye. Et slikt møte før hver vakt kan gi en bedre forståelse av de frivilliges rolle. Nichols & Ojala (2009) fant i sin forskning at dess mer informasjon de frivillige følte de hadde, dess mer ansvar tok de. Et møte når vaktene avsluttes kan også være viktig for å definere vaktens varighet. Flere av de frivillige forteller at de ikke helt visste når de egentlig var ferdige, og at de derfor synes det var vanskelig å gå hjem. De ville ikke gå for tidlig. Formaliseringsgrad, eksempelvis klarhet i når en vakt begynner og er ferdig, er et forhold som direkte påvirker de mellomliggende variablene *rolleklarhet* og *organisering av arbeidet* (Høst, 2009). De frivillige lederne forteller at de har et slikt møte, men de øvrige frivillige er i stor grad uenige om det er et møte og når dette eventuelt er:

... Men det kom litt an på hvilket skift du hadde. For hvis du hadde sånn.. første skiftet, så på starten der får man mer informasjon, hvor hun sa hva man ikke måtte gjøre. Men før det andre skiftet var det ikke sånt møte (FU2).

Det er mulig at lederne mener at selve arbeidsfordelingen er et informasjonsmøte, men at ikke alle oppfatter det som nettopp det. FL6 synes de gir god informasjon til de frivillige: «ja, jeg føler at de i bespisningen får mye god informasjon. Vi er flinke til å gi informasjon før skiftet starter. Vi samler alle de frivillige, gir dem informasjon, og sender dem dit de skal være den dagen». Denne uttalelsen samsvarer med Colbjørnsen (2004) som hevder at ledere ofte tror de deler mer informasjon med sine medarbeidere enn hva de egentlig gjør.

Til tross for at de frivillige savnet informasjon i forkant, fortalte samtlige av de nye at de synes det gikk greit likevel fordi mange av de andre hadde vært der tidligere og kunne hjelpe dem. Det kan se ut til at nettopp kontinuitet i bespisningen er årsaken til dårlig informasjon, og at man dermed har større forventninger til at dem som arbeider der vet hva de skal gjøre. FL4 bekrefter at det er mange av de samme som går igjen år etter år: «det er de samme som kommer hvert år av de voksne, så det er bra. De vet som regel hva de skal gjøre». Erfaring, dyktighet og kunnskap er forhold som direkte påvirker de mellomliggende variabelene *rolleklarhet* og *organisering av arbeidet*, og vil være avgjørende for hvordan man løser sine oppgaver (Høst, 2009). FL5 mener at mengden spørsmål de frivillige stiller viser at de ikke gir god nok informasjon: «det tror jeg nok ikke at er så bra. For det er veldig mange som kommer til oss og stiller spørsmål».

Også FL3 mener at lite informasjon skyldes at man ikke ser at det kommer nye til og husker på at disse har andre behov enn hva de mer erfarne har.

Men vi har absolutt noe å bli bedre på når det kommer til å vise folk hvordan det skal være og hvordan man gjør ting. Men så ser man de samme menneskene på hvert skift, så tenker man kanskje ikke over at det kommer noen nye, fordi man ser de samme fjesene hver dag, så man glemmer at noen kanskje ikke har vært der. Så det er... Generelt ha litt bedre oversikt over hvem som er der, plassere folk slik at ikke alle de gode er på ett sted, og de som ikke gidder på et annet sted. Så det er et potensiale som burde bli forbedret (FL3).

Av lite informasjon følger mange spørsmål underveis, noe som kan bidra til økt stress hos lederne. De jobber lange vakter og skal sørge for at alle får den hjelpen de trenger for å løse sine oppgaver. FU2 forteller: «Det var litt sånn at jeg måtte spørre flere ganger. «Hvor skal

jeg stå? Hva skal jeg gjøre?» Men så var det noen andre som hadde jobbet der dagen før som forklarte litt hva jeg skulle gjøre». De frivillige lederne er stadig på vei til noe eller noen, og både unge som voksne forteller at de ikke vet hvem de skal henvende seg til når de har spørsmål.

... Det var et par spørsmål vi hadde, så vi ble litt sånn «æææ», men så tok vi bare tak i noen som vi spurte, og da ble det litt... «Dere må finne den personen», «men hvem er den personen?», «han som ser sånn ut»... Det blir litt på det nivået. Så i utgangspunktet er det jo liksom relativt enkelt å få vasket disse brettene, men... Vi fant jo liksom ut litt, sånne ting som på en måte, etterhvert.. Vi lagde oss en sånn arbeidsfordeling og hva som var lurt å gjøre... Det gjorde vi på en måte selv (FV8).

Under intervjuene uttrykket flere av informantene at bespisningen er den seksjonen de fleste forsøker å unngå. Mange mener dette skyldes stressende og tungt arbeid, og at de fleste foretrekker roligere oppgaver. Det er hektisk i denne seksjonen. Likevel sier alle som var i bespisningen i 2016 at de godt kan tenke seg å gjøre det samme neste år.

4.4 Samhold og venner

Mange av de frivillige på Norway Cup har vokst opp med arrangementet og tilhørende dugnad. De minste starter i rydde- og sykkeltjenesten, og sammen stiger de i gradene etter hvert som de blir eldre. Slikt blir det vennskap av. Gruppekohesjonen, hvor sammensveiset gruppen er, er forhold som direkte påvirker den mellomliggende variabelen *samarbeid og tilhørighet* (Høst, 2009).

Nå er jeg i en veldig sånn spesiell gruppe, fordi jeg har vært med i såpass mange år, og vi er veldig gode venner vi som er der, så vi... Jeg vil si at jeg i hvert fall er veldig godt motivert til å være med. Det er veldig gøy, det er liksom ikke... Med mye gode opplevelser, og ja, mye godt samarbeid egentlig. Hvert fall for min del. Så, veldig motivert! (FU8).

Samholdet innad i gruppen trekkes frem som motivasjon av alle som har vært frivillig på Norway Cup mer enn én gang. De som stilte for første gang i 2016 forteller at de var positivt overrasket og gjerne ville stille også neste år, slik som FV4 forteller: «ja, egentlig veldig

hyggelig. Jeg må innrømme at jeg var litt sånn skeptisk i begynnelsen». Det sosiale fellesskapet synes å være avgjørende for de aller fleste frivillige, og mange stiller opp år etter år. Dette er i tråd med det Wollebæk (2000) beskriver om at det sosiale fellesskapet er det som vil bli savnet mest dersom man ikke lenger arbeidet som frivillig. *Samarbeid og tilhørighet* er en mellomliggende variabel som omhandler blant annet mellommenneskelige relasjoner, graden av gruppeidentifisering, evnen til å hjelpe hverandre og samarbeide (Høst, 2009). FV9 uttrykker det slik: «hvert år, når jeg er ferdig med Norway Cup, så krysser jeg av for neste år. Så jeg er veldig motivert for det!». Selv etter at barna deres har sluttet å spille for Bækkelaget fortsetter flere av dem med den frivillige innsatsen på Norway Cup:

Jeg har ikke hatt barn som har spilt i Bækkelaget på 10-15 år, jeg. Sånn er det. Samholdet til foreldrene. Vi har jo voksne der som ikke har barn, som knapt nok har vært innom Bækkelaget for 40 år siden, som har holdt på med Norway Cup hvert eneste år, likevel. Samme jobben, samme oppgaven hvert eneste år. Det samholdet, den uka der. Det må oppleves, tror jeg. Jeg tror ikke folk skjønner det når vi snakker om det. Man må gå bak gjerdet for å se, for å skjønne. Være der mer enn en time. Se og oppleve at hjertet er der, at folk synes det er gøy å treffe hverandre. Det er jo mange mennesker der som man ikke ser på ett år, så er vi like gode venner etter to minutter i Norway Cup, det er jo det som er spesielt der! (FL2).

For de frivillige voksne er det lite viktig hvem de arbeider sammen med. De stiller først og fremst opp for å gjøre en innsats, samtidig som de tilbringer tid med nye og gamle kjente. Ingen av de voksne frivillige nevnte at hvem de jobbet sammen med var av betydning. Dette kan ha en sammenheng med at mange av dem har deltatt i en årrekke og derfor kjenner og snakker med flere enn hva ungdommen gjør. Dette skiller de voksne fra de unge. Hvem de unge er sosiale med er såpass viktig at flere forteller at de ikke ville meldt seg som frivillig dersom de ikke arbeidet med venner. På spørsmål om motivasjonen er å være sammen med venner svarer FU3 at «ja, vi passer på at vi samkjører når vi logger på, sånn at vi får de samme vaktene, sånn at vi kan jobbe sammen». Å jobbe alene er ikke like attraktivt forteller FU4: «... Hvis det ikke hadde vært noen andre der så hadde jeg ikke jobbet, mest sannsynlig».

Samholdet blant de frivillige på Norway Cup ser ut til å være noe helt spesielt. FV9 forteller følgende om den gode stemningen:

... Ja, vi er en stor, gedigen gjeng. Og det er liksom, ja når vi treffes da neste år igjen så er det rett på med at vi sier at det er hyggelig å se hverandre igjen, og at vi tenkte at «jeg håper du kommer i år igjen». Alle sier jo det om alle, og det synes jeg er så fint. Det synes jeg er kjempe ålreit!

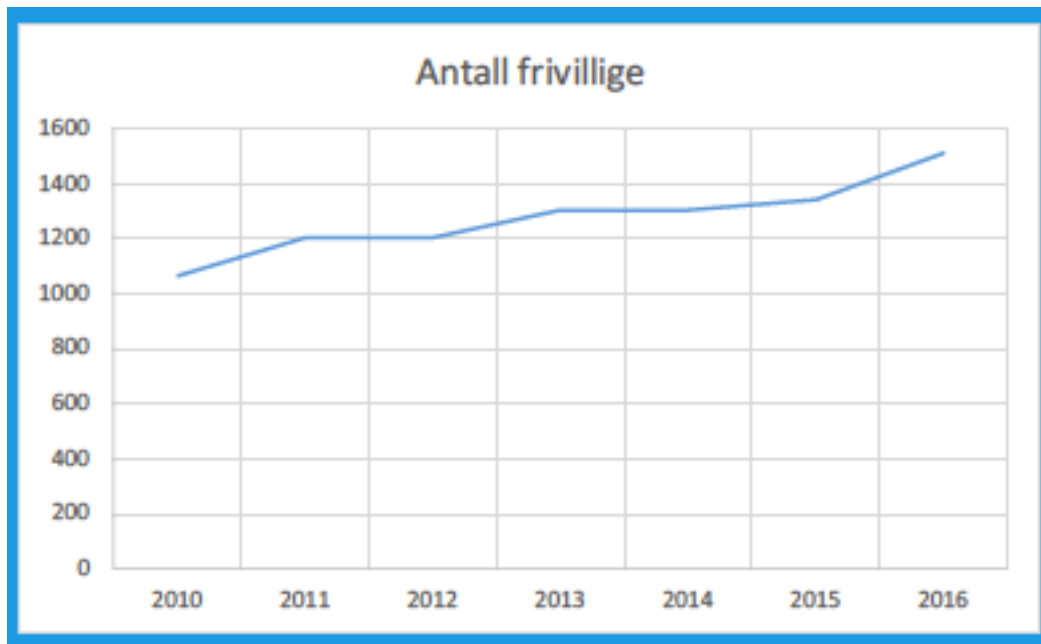
Av de 1512 personene som stilte i 2016, var 100 av disse personer utenfor Bækkelaget Sportsklubb. Noen stiller fordi venner med tilknytning gjør det, mens andre fortsetter å stille selv om de har byttet klubb eller sluttet med den idretten som først var grunnen til at de ble med i første omgang. FL4 er en av dem, og forteller den enkle grunnen til sitt bidrag på Norway Cup i 2016: «Jeg ble dratt med av en av vennene mine!».

4.5 utfordringer

Jeg har nå gjennomgått resultater og diskutert de tre kodegruppene/temaene «Motivasjon», «Forventninger og informasjon» og «Samhold og venner». Jeg vil videre gå gjennom resultatene og diskutere den siste kodegruppen/temaet; «Utfordringer». Først ut er «nok frivillige?», deretter kommer «rekruttering og integrering» før kapittelet avsluttes med «vannbordet i bespisningen».

4.5.1 Nok frivillige?

Mange arrangementer og tilstelninger er avhengige av frivillige, og dette gjelder spesielt innen idrett, hvor de frivillige er avgjørende for gjennomføringen (Bang & Ross, 2009; Skirstad, 2017). Verdens største fotballturnering i alderen 6 til 19 år vokser for hvert eneste år, sammen med antallet frivillige (se figur 4 under).Utfordringen er at antall frivillige ikke følger samme tempoet, og da blir det for få frivillige i forhold til antall påmeldte lag. I 2016 slo Norway Cup alle rekorder og hadde hele 2199 lag påmeldt. Suksessen hviler på de frivillige, og spesielt bespisningen sliter med å få dekket behovet for hjelp. FL4 forteller: «Vi blir jo større, så blir vi samtidig ikke flere frivillige. Så det er vanskelig».



Figur 4: Oversikt over antall frivillige fra 2010-2016 (Bækkelagets Sportsklub, 2017).

Ressurser og støtte er en mellomliggende variabel som handler om man har tilgang på det man trenger for å utføre det man skal, slik som penger og utstyr, men også om man har nok personale og om man får den assistansen og støtten som trengs (Høst, 2009). Ikke bare er Norway Cup avhengige av flere frivillige, de trenger også å beholde de dem allerede har. Love, Hardin, Koo & Morse (2011) påpeker at det er behov for nærmere undersøkelser av de frivilliges atferdsmessige intensjoner slik at man klarer å beholde dem og få dem med videre, og dermed at ledelsen og arrangører kan bruke mindre tid og krefter på å rekruttere og trene opp nye frivillige. Dette støttes av Skille & Hanstad (2013) som hevder at bedre kunnskap om hvem de frivillige er og årsaken til at de jobber frivillig er nyttig for en mer målrettet rekrutteringsprosess.

Kun fire av de spurte informantene mente at det var nok frivillige i bespisningen i 2016, tre unge frivillige og én leder. De resterende mente at det var for få, og at det resulterte i ingen eller få pauser, mye stress og tidvis dårlig stemning. Noe av dette kan skyldes lite informasjon i forkant, noe som videre fører til et større press på lederne fordi mange har behov for å få veiledning og svar på spørsmål underveis:

De kunne vært litt flere, tenker jeg. Hvert fall på bespisningen. For der følte jeg at det aldri var nok personer å spørre. Det var liksom 2-3 personer som gikk rundt, men som man aldri fant, da. Hadde de vært litt flere på en avdeling så hadde det jo vært enklere

å spørre om hjelp, pause og sånne ting. Det spørres jo hvor mange som melder seg på, så det kan jo være litt vanskelig sikkert, det og... (FU7).

De som mente det var få frivillige og de som synes det var nok er ganske uenige i sine opplevelser. FU5 mente at «nei, det var ikke noe stressende, synes jeg da. Jeg synes det gikk veldig fint. Var ikke så veldig stressa». FU10 er enig i dette, og mener at det ikke var behov for flere frivillige: «ja, av og til kunne det bli litt mye «henging» for vi var liksom en vennegruppe som hadde få bord. Det skjedde av og til. Men sånn ellers så synes jeg at det går greit».

Bespisningen er den seksjonen som lider mest under dårlig bemanning, og dette kan se ut til å være en ond sirkel der lav bemanning fører til høyt stressnivå, som videre fører til at de frivillige foretrekker andre steder å jobbe. FU8 forteller hvordan bespisningen skiller seg fra de andre seksjonene:

Du må alltid jobbe. Det er det som er forskjellen fra bespisningen og de andre avdelingene. De andre stedene rekker du å somle i to minutter, ta en liten pause, men det rekker du ikke i bespisningen. Det er sånn det er, og det er veldig kjipt for oss som har jobbet der lenge (FU8).

Også FL6 tror miljøet ville vært bedre med høyere bemanning:

Ellers så tenker jeg at vi kunne tatt oss flere pauser. For da tror jeg at vi hadde vært hyggeligere mennesker å ha med å gjøre. For da tror jeg at vi hadde hatt mer energi. Men det går jo på bemanningen i hallen, at dersom det hadde vært flere frivillige, så kunne vi tatt oss flere pauser (FL6).

4.5.2 Rekruttering og integrering

Den norske dugnaden er spådd en langsom død, men den slitesterke tradisjonen har vist en formidabel evne til å tilpasse seg endringer i samfunnet (Lorentzen & Dugstad, 2011).

Frivilligheten er i endring, og selv om nordmenn fremdeles jobber dugnad føler de seg ikke i like stor grad forpliktet som tidligere (Hanstad, 2017). Uansett årsak står Norway Cup foran rekrutteringsutfordringer som de må ta på alvor. Som nevnt tidligere hevder mange av

informantene at påmeldingssystemet på nettportalen kan være årsaken til at færre melder seg som frivillige. Både unge og voksne har fortalt at de savner det gamle systemet med lapp i postkassen. Til tross for at unge tilbringer mye tid på nett og mobil viser det seg at mail fra Norway Cup ikke fanger særlig oppmerksomhet.

Jeg tror også at det handler litt om å.. jeg tenker sånn generelt på bemanningen da, for før så fikk man sånne kort i posten der man måtte krysse av for hvilken avdeling du ville jobbe på, og hvilke dager du hadde anledning til å stille på skift. Men nå får man bare en mail med «husk å melde deg på». En slik mail faller bare langt bak. Man glemmer å melde seg på. Selv om vi sender ut masse purremail så sjekker ikke en stor del av våre yngste mailen sin så ofte, så det faller veldig bort (FL5).

Norway Cup har mange ildsjeler som jobber doble vakter uken gjennom, men det er også viktig at man informerer om at det ikke er det man forventer. FV9 påpeker at det er viktig at tilflyttere og andre får vite at alle monner drar:

... Det kan nok være vanskelig for en del av disse nye innflytterne, som da har en gutt eller jente som spiller på Bækkelaget, å komme inn i Norway Cup, for man er kanskje engstelig for hva man skal gjøre. Men samtidig så er det jo, så mener jeg at man kan informere godt om at du må ikke stille hele uka. Du kan ta tre skift, du kan ta fire skift, fem... Alle skift hjelper! Du må ikke ha hele uka. ... For disse nye, så er det viktig å få den informasjonsbiten, om at alle monner drar. Det tror jeg er viktig! (FV9).

I dag er dugnaden på avdelingen for bespisning delt opp i to skift, morgen og ettermiddag. For å rekruttere nye foreslår noen av informantene en mer fleksibel skiftløsning, slik at det ikke blir «alt eller ingenting», som de tror nye kan ha et inntrykk av at er holdningen. Det er viktig at organisasjonen etterstreber at det skal være enkelt å jobbe dugnad for dem, eksempelvis ved å være fleksible i forhold til vaktens varighet og tidspunkt eller at man kan få reiseutgifter dekket. Slike faktorer kan bidra til at flere har muligheten til å stille opp som frivillige (Wilson & Pimm, 1996)

... Fortell om fleksibiliteten i det! ... Men informer om det, at det er mye bedre å jobbe fra 17-20, og på en lørdag og en søndag, enn å ikke gjøre noe i det hele tatt. Og at det ikke... Ja... Viser litt til at det er ganske stor variasjon i hva du kan gjøre, da (FV1).

Størrelsen på arrangementet kan også virke overveldende på de fleste, og om man ikke kjenner noen kan det være vanskelig å gå inn i en så stor gruppe med venner. Det kan være lettere å rekruttere grupper enn enkeltpersoner. FV1 mener foreldremøter kan være et godt sted å starte for å få med nye:

... Jeg tror at Bækkelaget hadde vært tjent med å bruke noe ressurser på å få representanter fra klubben til å informere litt om Norway Cup ute på foreldremøter i de ulike gruppene, i litt større grad. Fordi at når du er ny som forelder så har du kanskje hørt om dette, men å få opp engasjementet blant foreldre også, blant de nye som ikke har vært med tidligere. For det ser jeg jo forsåvidt, på laget til datteren min, er at vi som er ivrig på å bidra, det er vi som har tilknytning til Bækkelaget. Endel av de som kommer nye utenfra, spesielt nå som det begynner å komme inn flere lag fra andre klubber og sånt, for det er mange av de som ikke blir med (FV1).

Som resultatene i denne studien viser er fellesskapet en svært viktig del av motivasjonen for å delta. Det er derfor ikke vanskelig å forstå at det er vanskelig å rekruttere dem som er uten tilknytning til miljøet og fellesskapet.

De er vanskelig å få med seg, ja. Fordi folk ser på det som en dugnad, det er jo en ting at det er vanskelig å rekruttere folk til dugnad, hvert fall fra mitt lag, og oppgavene er ikke så tilfredsstillende, liksom. Det frister ikke så veldig å møte opp, med mindre du er sånn som meg da, for eksempel, som er inne i noe – jeg har venner der når jeg kommer på jobb. De møter mer opp til et skift, og kanskje de er med en eller to de kjenner, men resten er på en måte fremmede da. Det er liksom... Derfor tror jeg det er vanskelig å rekruttere folk til å jobbe i Norway Cup. Det er så stort, da. Det er så mange. Også kjenner man få, som regel. Man prøver jo å koordinere det, så man kommer på samme sted til samme tid, men det er ofte vanskelig, for det er så mange som skal jobbe, og det er mange det skal legges til rette for, da (FU8).

Som nevnt tidligere forteller de nye at de i begynnelsen var skeptiske til å være med, men at de ble positivt overrasket og vil stille igjen neste gang. Å snakke om samholdet og opplevelsene kan inspirere andre til å ville være en del av det samme. Hele opplevelsen av

Norway Cup ser ut til å endres når man først blir med. FV4 forteller hvordan tilhørigheten ble endret ved å være med som frivillig:

Jeg har prøvd å motivere de som ikke var med i første runden, og skrevet på ... Vi har jo en sånn Facebook gruppe for utøverne. «Dette må dere bare bli med på, for det var så gøy å ta del i det!» Jeg fikk litt sånn «oi, det er jo en klubb!» Man er jo så mange, så man har jo ikke den tilhørigheten. Jeg kommer fra et lite sted og der var jo alle i det samme. Men da fikk jeg liksom en sånn «Ja, det er jo Bækkelaget som er vår klubb». Så den tilhørigheten synes jeg har økt ved å delta (FV4).

Selv om Norway Cup kan klare å rekruttere flere frivillige påpeker FL3 at det også kommer andre utfordringer som følge av at de stadig blir flere lag:

Ja, det var jo ny rekord, sommeren som var nå. Og når det var ferdig så sa vi at hvis dette skal gå neste år, så må de gjøre noen endringer. For de kan ikke bare kun øke sitteplasser og mat, alt må økes. Det *eneste* vi hadde nok av, det var brett. Fordi vi fikk inn mange for noen år siden. Nå er det heller sånn at vi faktisk ikke har kapasitet til å vaske alle brettene, fordi vi ikke har nok vaskemaskiner. Så et par ekstra vaskemaskiner. ... Uansett hvor mange lag som er der. De få dagene vi har litt for mange (frivillige) er det helt himmelen være der. Ta seg pause. Og da jobber alle automatisk mye bedre. Så hvis de tar inn flere lag, så vær så god, kjør på, men da må de faktisk gjøre endringer i bespisningen blant annet, for vi trenger mer utstyr. I år satt de også andre oppgaver på oss, som å koke kaffe for salgsavdelingen, og det var jo også... Vi hadde på en måte en egen sjef på det da, som sto og kokte kaffe – hele dagen!

4.5.3 Vannbord i bespisningen

Strukturerte rutinemessige oppgaver, eksempelvis at det er liten tvil om hva man skal gjøre og at oppgaven er forutsigbar, er et forhold som direkte påvirker den mellomliggende variabelen *ressurser og støtte* (Høst, 2009). Å servere vann til spillere på turnering er i utgangspunktet en slik oppgave. Likevel viste undersøkelsene av vannbordet i bespisningen var en stor utfordring, både for ledere og øvrig frivillige. FL1 forteller at «jeg tror det er kaos på

vannbordet, ja. Det er det hvert år». Andres uttalelser støtter dette, og bekreftet at det hadde vært spesielt problematisk i 2016 på grunn av et stigende antall deltakere:

Sånn som nå i sommer, da fikk vi smake ordentlig på det. For da var det så mange flere spillere, slik at vi hadde jo økt sitteplasser og mat, men vi hadde ikke økt på noe som helst annet. Så vannbordet blant annet, der er det fire vannslanger på 3 vannbord. Så da står det fire personer og fyller på vann, og noen som fyller oppi kopper. Så da merket vi det at vi ble nødt til å ha et vannbord til, siden det er kommet flere spillere. Vannet vil jo forsvinne mye fortere. Det har jeg sagt fra til lederne, at neste år må vi ha et bord til, for plutselig er det tomt for de som kommer. ... (FL3).

De frivillige lederne bidro på vannbordet så godt de kunne for å bedre situasjonen, noe de unge frivillige satt pris på:

Altså, det.. Jeg husker at når vi stod på vannbord så måtte de AK (lederne) komme og hjelpe oss litt. Selv om vi stod fem stykker så klarte vi ikke å ta unna når det plutselig kom et rush med folk. Så vi måtte få litt hjelp. (FU3)

Alle informantene som uttalte seg om vannbordet mente at det var et stort problem, bortsett fra én:

Ja, det er sånn lederne synes at det blir, at dette er ikke bra. Mens dersom... De frivillig synes bare at det er ålreit at det skjer litt, og ... de spillerne, merker det ikke. Om de må stå et halvt minutt for å få et glass vann, det er det ingen som bryr seg om. Og det er ikke snakk om store ting, det er snakk om 10-20 sekunder. Det er ikke krise, sånn sett (FL2).

FL3 mente derimot at køen var for lang: «ja, jeg måtte jo komme meg til dette vannbordet da, og fylle på. For det var jo mil lang kø for å få vann...». FV7 tror problemet skyldes at de som har arbeidsoppgaven med vannbordet er for unge:

Men det er jo ofte ganske som unger som står på denne vannstasjonen. De slipper jo til disse yngste da, selv om de kanskje skulle hatt litt eldre ungdommer på den stasjonen.

For de eldre de klarer å holde tritt med å fylle opp. Men de yngste de sliter, de er for trege rett og slett (FV7).

Uavhengig av årsaken til problemet er dette en utfordring som oppfattes som såpass krevende blant frivillige og ledere at man bør forsøke å finne bedre løsninger før neste turnering.

Problemet var at vi ikke hadde nok... Som med vannbordet, at vi måtte ha et til. Men det er ikke noe jeg kan ordne der og da, det er noe som må bli bedre heller til neste år, ikke sant. I 2017 (FL3).

5.0 Oppsummering og konklusjon

I oppgavens siste kapittel er formålet å oppsummere studien, svare på problemstillingen og trekke en konklusjon. Til slutt i kapitlet blir studiens praktiske betydning og forslag til videre forskning presentert.

5.1 Oppsummering

Jeg har i denne casestudien tatt for meg avdeling bespising på Norway Cup i 2016, der målet var å finne ut av hvordan de frivillige ble ledet og hvor tilfredse de var med sine ledere. For å svare på den tredelte problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i Tor Høsts (2009; 2014; 2016) «helhetlige ledelsesmodell». Forskningstemaet preges av enkeltpersoner og deres engasjement, og ved bruk av kvalitativ metode fanges opplevelser og meninger opp bedre enn med målinger og tall. Denne metoden skaper også et nærere forhold til forskningsobjektet, og ved å observere kroppsspråk og stemmeleie til intervjuobjektene gis jeg som forsker bedre innsikt i deres opplevelser. Dette var blant flere grunner til at kvalitativ metode ble et naturlig valg i denne studien. Jeg utformet en intervjuguide spesielt for frivillige ledere og en annen for øvrige frivillige som jeg benyttet i de totalt 24 intervjuene. To informanter ønsket å intervjues samtidig, og antall informanter blir derfor 25 stykker fordelt på seks frivillige ledere, ni voksne frivillige og ti unge frivillige. Jeg benyttet meg av to båndopptakere under intervjuene for å sikre meg mot tekniske utfordringer, og de 24 intervjuene hadde jeg 14 timer og 51 minutter lydopptak som skulle transkriberes. I denne prosessen utelot jeg ufullstendige ord, pauser og lyder, men transkriberte likevel så nøyaktig som mulig. 230 sider med transkribering ble analysert etter Malteruds fire trinn. Jeg arbeidet deretter videre med kodegrupper og subkoder som utmerket seg, slik at jeg til slutt stod igjen med fire kodegrupper og ti subkoder. Resultatet fra kodingen og Høsts teori (2014; 2016) er knyttet sammen ved hjelp av mellomliggende variabler og forhold som direkte påvirker de mellomliggende variablene. I kapittel fire har jeg slått sammen resultater og diskusjon for å gi leseren bedre forståelse og oversikt. Sitater fra informantene ble presentert fortløpende for å underbygge elementene.

5.2 Konklusjon

Formålet med denne kvalitative casestudien var å finne ut hvordan de frivillige ble ledet under Norway Cup uka 2016, samt hvor fornøyde de frivillige var med sine frivillige ledere. Jeg

søkte også å forstå om det var noen forskjell på tilfredsheten til de frivillige ungdommene og de frivillige voksne/foresatte. Jeg vil nå presentere studiens konklusjon:

-Hvilke lederatferder var fremtredende blant de frivillige lederne i avdelingen for bespisning under Norway Cup på 2016?

Av de oppgaveorienterte lederatferdene var «klargjøre roller» og «velge ut medarbeidere/planlegge/koordinere» de mest fremtredende, mens det blant de relasjonsorienterte var «gå foran som et godt eksempel» og «vise hensyn og omtanke» som utmerket seg blant de frivillige lederne.

De to overnevnte oppgaveorienterte lederatferdene samsvarte ikke med Høst (2009) ledelsesatferd, og utmerket seg negativt blant de frivillige lederne. De to relasjonsorienterte som var mest fremtredende utmerket seg derimot positivt, og samsvarte med Høsts (2009) ledelsesatferder.

-Hvor tilfredse var de frivillige i Norway Cup 2016 med sine frivillige ledere på avdeling bespisning?

Majoriteten av de frivillige var i stor grad tilfredse med sine ledere i bespisningen under Norway Cup 2016. Det var ingen som var direkte misfornøyd med sine ledere, men det var noen av informantene som ikke hadde hatt kontakt med eller var klar over hvem sin leder var. Dette påvirker den samlede tilfredsheten.

-Er det noen forskjell på tilfredsheten til de frivillige ungdommene og de frivillige voksne/foresatte?

Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen viste ingen tydelig forskjell på tilfredsheten til de unge og de voksne frivillige, men de voksne føler seg i større grad sett og anerkjent enn de unge. For at de unge frivillige skal trives er det viktig at de får jobbe sammen med venner. Dette blir lite vektlagt av de voksne frivillige.

Av resultatene kan det se ut til at «learning by doing» styrte måten de frivillige på Norway Cup i 2016 ble ledet. De frivillige lederne viste store forskjeller i måten de håndterte ulike situasjoner som stress, konflikter og oppfølging av sine frivillige. Etter uttalelser fra informantene omkring dagens påmeldingssystem kan man anta at man mister en del frivillige i rekrutteringsprosessen. Det må være enkelt å melde seg til frivillig arbeid, og nye frivillige som i utgangspunktet ønsker å bli med på dugnaden kan ombestemme seg om påmeldingen blir for komplisert. Frivillige ønsker også mer informasjon både i forkant og under arrangementet. Dette dreier seg blant annet om hvilke oppgaver dugnaden består av, vaktene

varighet og hvor man henvender seg for med spørsmål og problemer underveis. Mengden spørsmål til lederne vil trolig også redusere følelsen av stress, noe som kan bedres ved å gi mer og bedre informasjon i forkant. Stress er en kilde til konflikt i bespisningen, og påvirker kommunikasjonen mellom de frivillige slik at de ikke virker helt bevisst på hvordan de snakker til og med hverandre. Bedre bemanning, mulig ved hjelp av å tilby kortere vakter, vil være viktig for miljøet i bespisningen. Samtlige av informantene har også påpekt viktigheten av mer fokus på gode tilbakemeldinger, spesielt for de unge som føler seg lite anerkjent for jobben de gjør.

Til tross for flere utfordringer i forhold til informasjon, forventninger, bemanning og høyt stressnivå var de frivillige i bespisningen på Norway Cup 2016 i stor grad tilfredse med sine ledere. Samtlige fortalte at de godt kunne tenke seg å være frivillig i samme avdeling neste år.

5.3 Praktisk betydning og forslag til videre forskning

Jeg har ikke klart å finne noen annen forskning som har brukt Høsts (2009) helhetlige ledelsesmodell, annet enn Vollen (2015) sin studie om betydningen av lederatferd i WC skiskyting og WC nordisk. Dermed kan en stille spørsmålstegn ved hvor god modellen er å bruke i studier som denne. Til tross for dette, og siden det ikke finnes mye forskning på området så kan det antas at studien likevel er relevant og kan være av nytte for tilsvarende organisasjoner og arrangementer som drives av frivillige ledere.

Når det kommer til forslag om videre forskning på temaet hadde det vært interessant å sett på om det er kjønnsforskjeller i hva som er fremtredende lederatferd når det kommer til kjønn, siden jeg har sett på alder. En annen ting en kan forske på er om det er forskjell på unge og eldre frivillige ledere angående lederstil. Selv om resultatene fra studien min ikke viste noen tydelig forskjell på tilfredsheten til de unge og de voksne frivillige, hadde det vært interessant om dette er tilfellet i tilsvarende arrangementer som Norway Cup.

Litteraturliste

- Aars, J., Nordø, 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.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Andrew, D. P. S., Pedersen, P. M. & McEvoy, C. D. (2011). *Research Methods and Design in Sport Management*. Champaign, III : Human Kinetics.
- Bang, H., & Ross, S. D. (2009). Volunteer motivation and satisfaction. *Journal of Venue and Event Management, 1(1)*, 61-77.
- Berg, M. E. (2003). *Ledelse, verktøy og hjelpemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.

- 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.
- Bækkelagets Sportsklub. (2009). *100 år med Bækkelagets Sportsklub. 1909-2009*. Oslo: Merkur-Trykk AS.
- Bækkelagets Sportsklub. (2017). *Bækkelagets Sportsklub årsberetning 2016*. Hentet 24. juni 2017 fra <https://blocontent.blob.core.windows.net/files/200000195/625/2017/3/21/-rsberetning-bsk-endelig.pdf>
- Camplin, J. C. (2009). *Volunteers leading volunteers*. Hentet 29. juni 2017 fra <https://yellowedge.files.wordpress.com/2009/06/volunteers.pdf>
- 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.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R. & Darcy, S. (2006). 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.

- Cuskelly, G., Hoyer, R. & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport. Theory and practice*. New York: Routledge.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- De nasjonale forskningsetiske komiteer. (DNFK). (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer.
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder. I: Holter, H. & Kalleberg, R. (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 73-108). Oslo: Universitetsforlaget.
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Cappelen forlag.
- 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). Ledelse av frivillige. I: D. V. Hanstad (Red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s.81-102). Oslo: Akilles.
- Hanstad, D. V. (2014). *Arrangementsledelse. Initiativ, planlegging, gjennomføring og evaluering*. Oslo: Akilles.

- Hanstad, D.V. (2017). De frivillige: Jakten på de unge. I: D.V. Hanstad & J.H. Lesjø (Red.)
*Ungdoms-OL på Lillehammer: Barneskirenn eller olympisk innovasjon? Oslo: Akilles
forlag.*
- Holme, I. M. & Solvang K., B. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Otta: Tano Aschehoug.
- Høst, T. (2009). *Ledelse- en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høst, T. (2014). *Ledelse i helse- og sosialsektoren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Høst, T. (2016). *Ledelse- en helhetlig modell*. (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Isdal, L. (1980). Hemmeligheten bak Norway Cup-suksessen. I: O. Nilsen (Red.), *Norway
Cup: verdens største idrettseventyr* (s.18-22). Ålesund: Nordvest.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i
samfunnsvitenskapelig metode*. (2. utg.) Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2005). *Introduksjon til
samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, M.E, Twynam, G.D. & Farrell, 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.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo:
Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Larsen, A-L. S. & Vejleskov, H. (2006). *Videnskap og forskning*. (2.utg.). København, DK: Grads forlag.
- Liao-Troth, M. (2001). Attitude difference between paid workers and volunteers. *Noneprofit Management & Leadership*, 11(4), 423-442. doi: 10.1002/nml.11403.
- 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 28. juni fra:
<http://roar.uel.ac.uk/946/1/Locke%2C%20M%20%282003%29%20VA%205%20%283%29%2081.pdf>
- Lorentzen, H. (1994). *Frivillighetens integrasjon. Staten og de frivillige velferdsprodusentene*. Oslo: Universitetsforlaget.
- 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.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mangset, P. & Rommetvedt, H. (2002). *Idrett og politikk - kampsport eller lagspill*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd ed.). London: Sage.

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.

Nilsen, O. (1980). *Norway Cup: verdens største idrettseventyr*. Ålesund: Nordvest.

Norway Cup. (u.å. a). *Om Norway Cup*. Hentet den 26. juni 2017 fra <https://norwaycup.no/nb/om-norway-cup/>

Norway Cup. (u.å. b). *Frivillige*. Hentet den 26. juni 2017 fra <https://norwaycup.no/nb/frivillige/>

Olsson, H. & Sørensen, S. (2009). *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Oostlander, J. & Güntert, S.T. (2013). Linking Autonomy-Supportive Leadership to

Volunteer Satisfaction: A Self-Determination Theory Perspective. *Voluntas*, 25, 1368-1387. doi: 10.1007/s11266-013-9395-0

- 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
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. (2nd. ed.). Newbury Park: Sage publications.
- Ryen, A. (2006). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sand, S. T. (2012). Hvem var de frivillige under Ski-VM. I: D. V. Hanstad (Red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s.131-156). Oslo: Akilles.
- Schüssel, A. E. (2004). *Coaching - effektiv ledelse. Nye metoder for å lede andre til personlig og faglig vekst*. Oslo: Grafisk Forlag AS.
- Skille, E. (2011). En sammenligning mellom frivillige under Ski-VM og andre frivillige. I: D. V. Hanstad (Red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s.157-180). Oslo: Akilles.
- 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. 2017. Omreisende frivillige: bitt av basillen. I: D.V. Hanstad & J.H. Lesjø (Red.), *Ungdoms-OL på Lillehammer: Barneskirenn eller olympisk innovasjon*. Oslo: Akilles forlag.
- Skirstad, B. & Kristiansen, E. (2017). Indirect volunteers and application of the volunteer cube: A framework for International Sport Volunteering? I: A.M. Benson & N. Wise. *International Sports Volunteering* (s.122-141). London: Routledge.
- Stalsberg, T., Grønvold, T. & Dahl L. J. (1997). *Verdens rundeste ball. 25 år med Norway Cup*. Oslo: Orion Forlag AS.
- Stokkeland, H. & Engelsrud, G. (2000). *Fra begrep til grep. 31 nøkler til lederskapet*. Otta: Tano Aschehoug.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sørhaug, T. (2004). *Managementalitet og autoritetens forvandling*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vollen, T. (2015). *Ledelse av frivillige i Holmenkollen - World Cup nordisk og World Cup skiskyting 2014*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøyskole, Oslo.

Wilson, A. & Pimm, G. (1996). The tyranny of the volunteer: the care and feeding of voluntary workforces. *Management Decision*, Vol. 34 Issue: 4, pp.24-40. doi: org/10.1108/00251749610115134.

Wollebæk, D. (2011). Mellom to frivillighetskulturer - sosial sammensetning og motivasjon blant frivillige ved prøve-VM på ski. I: D. V. Hanstad (Red.), *Norsk Idrett. Indre spenning og ytre press* (s.487-506). Oslo: Akilles.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. (5th ed.). Los Angeles, California: Sage.

Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations*. (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide frivillige uten lederansvar ca 30-40 minutter

Innledning

- Presentere meg og fortelle kort om masterprosjektet.
- Gi informasjon om båndopptaker, anonymitet og taushetsplikt.
- Spørre om informanten har spørsmål før vi begynner

Om informanten

- hvor mange ganger har du vært frivillig på Norway Cup?
- hva var dine oppgaver under Norway Cup 2016? Visste du på forhånd hva som ble forventet av deg?
- i hvilken grad vil du si at du var motivert for å arbeide som frivillig på Norway Cup?

Om de frivillige

- i hvilken grad synes du dere som frivillige var flinke til å hjelpe hverandre, dele informasjon og ideer?
- i hvilken grad synes du dere hadde de ressursene (verktøy, utstyr, personale) dere trengte for å løse de tildelte oppgavene?

Om den frivillige lederen

- hvem var din frivillige leder/hvem av de frivillige lederne hadde du mest kontakt med?
- hvilke ord vil du bruke for å beskrive lederen din?
- var du fornøyd med måten din leder var på? Eksempler?
- synes du lederen din var inspirerende? Eksempler?
- i hvilken grad mener du at din frivillige leder :
 - gikk foran som et godt eksempel
 - gav deg tilstrekkelig med informasjon i forkant og underveis i arrangementet? Var beskjedene du fikk tydelige? Var rollen din klargjort på forhånd?
 - gav ros og anerkjennelse
 - tilrettela arbeidet for deg (tidsmessig, hjelpemidler, fikk arbeide der og med dem du ville)
- dukket det opp noen problemer underveis som lederen måtte fikse?
- er det noe du mener lederen din kunne/burde gjort annerledes? Eksempler?
- hvilke lederegenskaper mener du er de viktigste en frivillig leder bør ha?
- hvilken betydning hadde det for deg å ha en god/dårlig leder?

Har du noen andre kommentarer?

(Husk å spørre om informanten vil ha tilsendt transkriberingen for gjennomlesning før masteroppgaven skrives.)

Vedlegg 2

Intervjuguide frivillige med lederansvar ca 30-40 minutter

Innledning

- Presentere meg og fortelle kort om masterprosjektet.
- Gi informasjon om båndopptaker, anonymitet og taushetsplikt.
- Spørre om informanten har spørsmål før vi begynner.

Om informanten

- hvor mange ganger har du vært frivillig på Norway Cup?
- hvor mange ganger har du vært frivillig leder på Norway Cup?
- hva var dine oppgaver under Norway Cup 2016? Visste du på forhånd hva som ble forventet av deg?
- i hvilken grad vil du si at du var motivert for å arbeide som frivillig leder på Norway Cup?

Om de frivillige

- i hvilken grad synes du de frivillige var flinke til å hjelpe hverandre, dele informasjon og ideer?
- i hvilken grad synes du de frivillige hadde de ressursene (verktøy, utstyr, personale) som de trengte for å løse sine tildelte oppgavene?

Om å være frivillige leder

- vil du starte med å fortelle litt om hvordan det er å være frivillig leder på Norway Cup?
- hvilke ord vil du bruke for å beskrive lederstilen din?
- var du fornøyd med måten du ledet på? Eksempler?
- følte du selv at du var en inspirerende leder? Eksempler?
- i hvilken grad mener du at du som frivillige leder :
 - gikk foran som et godt eksempel
 - gav de øvrige frivillige tilstrekkelig med informasjon i forkant og underveis i arrangementet? Var beskjedene de fikk tydelige? Var rollene deres klargjort på forhånd?
 - gav ros og anerkjennelse
 - tilrettela arbeidet for de frivillige (tidsmessig, hjelpemidler, fikk arbeide der og med dem de ville)
- dukket det opp noen problemer underveis som du måtte fikse?
- er det noe du mener du kunne/burde gjort annerledes? Eksempler?
- hvilke lederegenskaper mener du er de viktigste en frivillig leder bør ha?
- har du noe ledererfaring fra tidligere?
- har du noen tips til hvordan man bør lede frivillige?

Har du noen andre kommentarer?

(Husk å spørre om informanten vil ha tilsendt transkriberingen for gjennomlesning før masteroppgaven skrives.)



NORGES IDRETTSHØGSKOLE

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt i forbindelse med masteroppgave;

«*Ledelse av frivillige under Norway Cup*»

Hvem står bak studien: Veronica Storebø

Prosjektstart: 01.08.16

Prosjektslutt: 30.05.17

Bakgrunn og formål

Dette er en forespørsel til deg om deltagelse i et forskningsprosjekt der formålet er å undersøke hvordan de frivillige på Norway Cup blir ledet. Studien ønsker å belyse hvilke lederkvaliteter som var sentrale hos de frivillige lederne under Norway Cup i 2016.

Hva innebærer deltagelse i studien

For å undersøke dette ønsker jeg å intervju personer som var med som frivillig under Norway Cup i 2016. Spørsmålene vil i hovedsak gå ut på hvordan du som frivillig ble ledet, samt om du var tilfreds med din nærmeste leder. Intervjuet vil vare i ca 30-45 minutter og det vil bli brukt lydopptak for å sikre at informasjonen blir gjengitt korrekt. Alle lydopptak vil bli slettet innen 1.juli 2017.

Hva skjer med informasjonen om deg

Alle opplysningene om deg vil bli behandlet konfidensielt. Etter at intervjuet er ferdig vil navnet ditt bli erstattet med et nummer, f.eks «frivillig 1», «frivillig 2» osv. Som forsker har jeg taushetsplikt, og alle opplysninger du gir vil bli anonymisert.

Frivillig deltagelse

Det er selvsagt helt frivillig å delta i undersøkelsen. Du kan når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn for det. Dersom du ønsker å delta undertegner du samtykkeerklæringen på neste side.

Har du noen spørsmål om studien så ikke nøl med å ta kontakt på telefon eller epost. Du kan også kontakte veileder Berit Skirstad per telefon 23262428, eller epost berit.skirstad@nih.no

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

Med vennlig hilsen

Veronica Storebø

Grimstadgata 11

0464 Oslo

Telefon: 92438156

Epost: veronica.storeboe@hotmail.com

Samtykke til deltagelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien og sier meg herved villig til å delta:

Fullt navn (BLOKKBOKSTAVER)

Signert av prosjektdeltager (og foresatt til barn 15 år og under)

Sted og dato

Jeg samtykker til bruk av båndopptaker i forbindelse med intervjuet



Berit Skirstad
Seksjon for kultur og samfunn Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 24.10.2016

Vår ref: 50293 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 29.09.2016. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>50293</i>	<i>Norway Cup og ledelse av frivillige. En kvalitativ casestudie om hvordan de frivillige ble ledet under Norway Cup uken 2016</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Berit Skirstad</i>
<i>Student</i>	<i>Veronica Storebø</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 meldeskjemaet, 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, 30.05.2017, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

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

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Veronica Storebø veronica.storeboe@hotmail.com



INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget skal informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet. Ungdom over 15 år kan samtykke selv, mens du må innhente samtykke fra foreldre dersom barnet er under 15 år.

Merk at når barn skal delta aktivt er det alltid frivillig for barnet selv om de foresatte samtykker. Barn bør få alderstilpasset informasjon om prosjektet og du må sørge for at de forstår at deltakelse er frivillig og at de når som helst kan trekke seg dersom de ønsker det.

OPPLYSNINGER OM 3. PERSON

Det er oppgitt i meldeskjemaet at du skal behandle enkelte opplysninger om tredjeperson. Det kan kun registreres opplysninger som er nødvendig for formålet med prosjektet. Opplysningene skal være av mindre omfang og ikke sensitive, og skal anonymiseres i publikasjon. Så fremt personvernulempen for tredjeperson reduseres på denne måten, kan prosjektleder unntas fra informasjonsplikten overfor tredjeperson, fordi det anses uforholdsmessig vanskelig å informere.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker og student følger Norges idrettshøgskole sine rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres.

PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 30.05.2017. 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 digitale lydopptak