

Anne Danielsen

«Den dagen et arrangement har plettfri kommunikasjon, da må alle planverk kopieres»

En kvalitativ studie om unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon i relasjon til sin leder under et idrettsarrangement

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Seksjon for idrett og samfunnsvitenskap
Norges idrettshøgskole, 2023

Sammendrag

Norge kan by på både små og lokale idrettsarrangementer, men også større internasjonale konkurranser som VM og verdenscup. Spesielt én ting har disse til felles; at de er avhengig av frivillighet. Men årene har frivillige utviklet seg fra tydelige, kollektive og tradisjonelle motiver til mer individualistisk og moderne tankesett. Spesielt den yngre generasjonen ønsker å lære noe nytt, få økt kunnskap og utvikle lederkompetanse. Dette kan skape utfordringer for arrangøren ettersom det blant annet krever tydeligere strategiplanlegging og nøye organisering for å sikre en god gjennomføring. Kommunikasjonen er også i utvikling, og er grunnleggende for å skape samarbeid, noe som igjen kan være avgjørende for et idrettsarrangement. Det må være god og presis informasjon i forkant av arrangementet, en tydelig og respektfull kommunikasjon under gjennomføringen, og en oppfølging etter arrangementet.

Hensikten med denne oppgaven er å bidra med innsikt i betydningen av kommunikasjon i forbindelse med et idrettsarrangement, som kan være positivt for å bringe kunnskap videre og påvirke langvarig forpliktelse. Arrangementet jeg har undersøkt er VM i Skiflyging 2022 i Vikersund med oppmerksomhet rettet på unge frivillige ettersom det er en viktig målgruppe.

Ved å benytte teori for idrettskommunikasjon og elementer fra Leader-Member-Exchange Theory (LMX-teori) som tar for seg leder-medarbeider-relasjon, diskuterer denne oppgaven hvordan teoretisk rammeverk i samhandling med tidligere forskning kan gi forståelse av kommunikasjon i relasjonen mellom unge frivillige og deres ledere under et idrettsarrangement. Studien er en case-studie basert på deltakende observasjon og feltnotater, ti semi-strukturerte intervjuer og dokumentanalyse. Det ble utviklet forskningsspørsmål som oppsummerte faktorer som kan påvirke unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon i relasjon med sin leder under VM i Skiflyging 2022. Hovedfunnene viser at elementer i prosjektforankring, forventningsavklaring, kommunikasjonskanal, effektiv kommunikasjon, dobbeltrolle hos ledere, relasjonsbygging og evaluering opplevdes som støy i kommunikasjonsprosessen. Dette påvirket i stor grad samhandlingen mellom leder og unge frivillige i form av at relasjonen ble svekket av mangel på kommunikasjon.

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord	6
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn for valg av tema	8
1.2 Formål	9
1.2.1 Vitenskapelig formål	9
1.2.2 Samfunnsmessig formål.....	10
1.3 Problemstilling	10
1.4 Oppgavens struktur	12
2. Konseptuell kontekst	14
2.1 Idrettsarrangement	14
2.1.1 Hva kjennetegner et idrettsarrangement?	14
2.1.2 Case: VM i Skiflyging 2022 og arrangøren i Vikersund	16
2.2 Frivillighet	17
2.2.1 UNG-Frivillig Fond	17
2.2.2 Tradisjonell og moderne frivillighet.....	18
2.2.3 Fra episodisk frivillighet til langvarig forpliktelse	19
2.2.4 Frivillige og kommunikasjon.....	20
3. Teoretisk rammeverk	23
3.1 Kommunikasjon	23
3.1.1 Idrettskommunikasjon	24
3.1.2 Strategic Sport Communication Model (SSCM)	24
3.1.3 Kommunikasjonsprosessen.....	26
3.1.4 Kommunikasjonskanaler	27
3.1.5 Effektiv kommunikasjon	28
3.2 Leader-Member Exchange Theory (LMX-teori)	28
3.2.1 Den fremmede fasen	29
3.2.2 Bekjentskapsfasen.....	29
3.2.3 Den modne fasen	30
3.3 Kommunikasjon og lederskap	30
3.3.1 Aktiv lytting og tillit	30
3.3.2 Kommunikasjonsstil	31
4. Metode	33

4.1	Metodisk tilnærming	33
4.2	Valg av metode	34
4.2.1	Deltakende observasjon og feltnotater.....	35
4.2.2	Intervju.....	36
4.2.3	Utvalg av informanter.....	37
4.2.4	Dokumentanalyse	39
4.3	Koding og analyse	40
4.4	Validitet og reliabilitet.....	42
4.5	Etiske overveielser	43
5.	Resultater og diskusjon.....	45
5.1	Faktorer i forkant tilknyttet planleggingsfasen	47
5.1.1	Prosjektforankring	47
5.1.2	Forventningsavklaring	49
5.2	Faktorer underveis tilknyttet implementeringsfasen	51
5.2.1	Kommunikasjonskanal	51
5.2.2	Effektiv kommunikasjon	55
5.2.3	Dobbeltrolle hos leder.....	58
5.2.4	Relasjonsbygging.....	61
5.3	Faktorer i etterkant tilknyttet avslutningsfasen	64
5.3.1	Evaluerings.....	64
6.	Avslutning og konklusjon.....	70
6.1.1	Oppsummering av hovedfunn.....	71
6.1.2	Implikasjoner og videre forskning.....	73
	Referanser.....	74
	Tabelloversikt	79
	Figuroversikt.....	80
	Vedlegg	82

Forord

Denne masteroppgaven har vært en lang og krevende prosess ettersom livet byr på finter en må manøvrere seg rundt, men endelig er jeg i mål! Uansett hvor håpløst det har føltes, kan jeg nå se tilbake på en spennende og lærerik studietid. Den har inneholdt seks fine år ved Norges Idrettshøgskole med årsstudium i idrett og samfunn, bachelorgrad i sport management og nå snart en mastergrad i idrettsvitenskap. Jeg har fullført både nettstudier og studier i utlandet som jeg stolt kan se tilbake på!

Jeg vil gjerne takke forelesere, professorer og ansatte ved Norges Idrettshøgskole som har vært engasjerte og tilgjengelig for spørsmål. Jeg har alltid vært glad i mennesker og hatt et hjerte for frivillighet, noe som gjorde at jeg fant mitt interessefelt. Min nye innsikt i forskning og oppheng i språk gjorde at kommunikasjonsaspektet gjorde inntrykk, og jeg utviklet interesse for opplevelser som frivillige sitter igjen med etter et idrettsarrangement. Hvis en blomst ikke blomstrer – skylder du på blomsten eller miljøet den er i? Det er behov for essensielle elementer for å få noe til å gro, som vann og næring for en blomst. Det må derfor tilrettelegges for at frivillige skal ha mulighet til å vokse og utvikle seg, og dette skjer aller best der det er trygghet, samhold og ikke minst tydelig kommunikasjon. Jeg er glad for alle medstudenter jeg har møtt på min vei som har vist raushet, delt kunnskap og skapt rom der jeg kan være meg selv. En spesiell takk må rettes til studentidrettslaget NIHI for alle muligheter jeg har fått som arrangementsansvarlig slik at jeg fikk testet kunnskap i praksis.

En stor takknemlighet rettes mot min biveileder Anna-Maria Strittmatter for god veiledning i begynnelsen av prosjektet. Du kom med gode idéer for spesielt utvikling av problemstilling som hjalp meg å peke ut riktig retning. En ekstra stor takk må rettes til min hovedveileder Dag Vidar Hanstad som har vist tålmodighet, støtte og kommet med oppmuntrende tilbakemeldinger hele veien selv om prosessen ble utsatt. Dine tilbakemeldinger har vært uvurderlige og du er en stor inspirasjonskilde!

Jeg vil også takke alle informanter som har stilt opp til intervjuer og arrangørkomitéen i Vikersund for at jeg fikk forske på VM i Skiflyging 2022. Det er ingen selvfølge å dele tanker, opplevelser og erfaringer. Takk for tiden dere har satt av for dette prosjektet.

Jeg må få takke alle mine lagvenninner og trenerteamet i Elverum Fotball A-lag Damer for at dere har holdt varmt omkring meg i et langt skadeavbrekk fra fotball som har betydd alt for meg. Det har vært en stor omveltning å legge om hverdagen, men jeg setter pris på uendelige timer på treningsfeltet sammen og for at jeg fortsatt føler meg som en del av laget.

En siste takk rettes til familie og gode venner som har stått ved min side og heiet på meg hele veien. Denne oppgaven hadde aldri blitt levert uten tak over hodet, middag på bordet og latterfulle avbrekk. Mamma og pappa fortjener en ekstra takk for sponsorbidrag til et opphold i Australia da jeg trengte det som mest. Takk spesielt til venner for at dere har spurt hvordan det går med oppgaven, kommet med innspill og lest korrektur. Ikke minst for at dere har mast på meg, men også gitt meg motivasjon til å komme i mål de gangene jeg vurderte å gi opp. Dere er verdens beste heiagjeng!

Oslo, oktober 2023

Anne Danielsen

1. Innledning

1.1 *Bakgrunn for valg av tema*

Idrettsarrangementer er populært i den norske befolkningen. De aller fleste er små og lokale i form av klubbmesterskap, kretsrenn og turneringer, men vi arrangerer også internasjonale konkurranser i form av VM og verdenscup på norsk jord. Uavhengig av størrelse har disse noen ting til felles, og det er blant annet å være helt avhengige av frivillige (Hanstad, 2023, s.13). Dette kan være folk som melder seg på dugnad fordi de er medlemmer i idrettslaget eller har barn der, eller fordi de ønsker å være en del av fellesskapet. Med årene har frivilligheten merket en endring fra tydelige kollektive motiver, i retning mot mer individualistisk tanke sett og moderne motiver (Wollebæk, 2011; Kristiansen et al., 2014a; Hustinx & Lammertyn, 2003). Det gjøres fortsatt til dels for fellesskapet, men det er et ønske om å få enda mer ut av opplevelsen. Spesielt unge frivillige ønsker å lære noe nytt, få økt kunnskap og utvikle lederkompetanse. Dette kan skape utfordringer for arrangøren ettersom det blant annet krever tydeligere strategiplanlegging og nøye organisering for å sikre en god gjennomføring.

Et element som har utviklet seg hurtig er kommunikasjon. Begrepet ble tidlig omtalt som limet i en organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.278) da det binder mennesker sammen og er grunnleggende for å skape samarbeid, noe som igjen kan være avgjørende for et idrettsarrangement. Det må være god og presis informasjon i forkant av arrangementet, en tydelig og respektfull kommunikasjon under gjennomføringen, og en oppfølging etter arrangementet. Å trekke frem frivilliges erfaringer og opplevelser av et idrettsarrangement er viktig for utviklingen av organisasjoner som skal arrangere i fremtiden basert på ønsker om å tilstrebe langvarig forpliktelse. Spesielt kan kommunikasjonsperspektivet gi ledere innsikt i hvordan det påvirker relasjonen med frivillige en har ansvar for.

Hensikten med denne oppgaven er å bidra med innsikt i betydningen av kommunikasjon i forbindelse med et idrettsarrangement. Arrangementet jeg har undersøkt er VM i Skiflyging 2022 der jeg rettet oppmerksomheten på unge frivillige ettersom det er en viktig målgruppe. Disse deltok i prosjektet UNG-frivillig som ble søkt om i sammenheng med arrangementet. Ikke bare kan dette gi verdifull innsikt for

arrangørkomitéen, men jeg håper at oppgaven også kan bidra til at flere idrettsorganisasjoner og arrangører vil se betydning av kommunikasjon.

1.2 Formål

1.2.1 Vitenskapelig formål

Jeg har lest mye om det jeg anser som ensidig fokus på endringer av holdninger og oppførsel til frivillige. Den konseptuelle konteksten (kapittel 2) kan vise til forskning på generasjonsaspektet mellom unge og eldre som igjen har ført til ulikhet mellom tradisjonelle, kollektive motiver og moderne, individuelle motiver. Dette ble belyst av blant annet Wollebæk (2011), Hustinx og Lammertyn (2003), Kristiansen et al. (2014a) og Hanstad (2014). Med bakgrunn i Kristiansen et al. (2014b, s. 258) som viser til at idrettsarrangement mister opp til 30 % av de frivillige, og Skilles (2012) betraktninger om en frivillighet i endring, er det behov for at organisasjoner tilpasser sin tankegang til moderne motiver som befinner seg hos den yngre generasjonen. Spesielt viktig er dette for å bidra til at frivillige skal ønske å utvikle langvarig forpliktelse. Gjennom UNG-Frivillig Fond ønsker Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (heretter kalt NIF) å støtte idrettsorganisasjoner med dette arbeidet.

Annen forskning viser blant annet at frivillige og kommunikasjon er viktige på hver sin kant, og et godt argument kan derfor være å se på hvordan det fungerer sammen i praksis under et idrettsarrangement. Funnene i frivilligrapporten etter Ungdoms-OL i 2016 på Lillehammer (Hanstad et al., 2016) viste mangler når det gjelder tilstrekkelig kommunikasjon mellom unge frivillige og deres ansvarlige. Dette skapte usikkerhet i gjennomføringen av arbeidsoppgaver, noe som igjen påvirker opplevelsen av arrangementet. Gjennom dette forskningsprosjektet har jeg muligheten til å formidle hvordan unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon kan bidra på dette feltet. Med stor respekt for det arbeidet som allerede er utviklet, finner jeg mangler når det gjelder intra-organisatorisk kommunikasjonen i forbindelse med et idrettsarrangement, altså den kommunikasjonen som foregår innad i en organisasjon. Ved å sette lys på kommunikasjon i forskningsprosjektet kan dette bidra til både videre forskning og være viktig i et større samfunnsperspektiv.

1.2.2 Samfunnsmessig formål

Det samfunnsmessige formålet er hovedsakelig basert på problematikken omkring et varig frivillig engasjement i idretten. Det kan forstås at idrettsorganisasjoner har utfordringer med å beholde frivillige over lengre tid, og noe baseres som nevnt på at frivillighetskulturen har endret seg. Ved at det kollektive nå er svekket, må det rettes fokus mot den individualistiske motivasjonen som den yngre generasjonen tar med seg inn i frivilligheten. En bedre forståelse for unge frivillige kan gi positive konsekvenser til samfunnet i sin helhet. Ungdommene er viktig da de representerer den nye generasjonen, og har stor påvirkning når det gjelder fremtiden.

Ved å presisere forskningsprosjektet mot kommunikasjon er det grunn til å anta at denne forskningen kan benyttes i de aller fleste settinger og videre bidra til en bedre forståelse for verdien av fenomenet. Kommunikasjon med unge frivillige er ikke kun hensiktsmessig for idrettsorganisasjoner. Generelt sett er kommunikasjon en så viktig del av hverdagen, at en kan påstå at alle organisasjoner, alle arrangementer og alle samfunnssfærer kan og bør få ytterligere kunnskap om kommunikasjon. Eksempelvis dukker det stadig opp krav om gode kommunikasjonsferdigheter i jobbstillinger. Det viser til et ønske om å påvirke forholdet mellom mennesker gjennom samarbeid og gode løsninger.

1.3 Problemstilling

Til tross for en pandemi som skapte utfordringer med å gjennomføre flere planlagte arrangementer, er flere arrangører nå i gang med å planlegge og gjennomføre nye. Idrettsarrangementer kan være en stor del av menneskers liv med tanke på at det skaper sterke minner og bidrar til et unikt fellesskap. Likevel byr det på utfordringer for arrangøren ettersom det krever et ansvar med alt som skal organiseres og struktureres for å sikre en god gjennomføring. Den viktigste arbeidskraften under et idrettsarrangement er de frivillige. Ikke bare er de kostnadseffektive, men de bidrar også med erfaring, kompetanse og kunnskap som er nødvendig for gjennomføringen. Videre er frivilligheten i endring fra tydelige, kollektive motiver, i retning mot mer individualiserte motiver (Wollebæk, 2011; Kristiansen et al., 2014a; Hustinx & Lammertyn, 2003). Det gjøres fortsatt til dels for fellesskapet, men de frivillige ønsker å få enda mer ut av opplevelsen. Spesielt unge frivillige ønsker å lære noe nytt, få økt kunnskap og utvikle lederkompetanse. Norsk idrett er opptatt av å dyrke dette, noe som

har gjort meg veldig interessert i denne gruppen med unge frivillige. Et viktig poeng for arrangøren, spesielt med tanke på at motivene har endret seg, er å få den yngre generasjonen til å trives. Frivillige som trives er ikke bare viktig for at arrangementet skal bli en suksess, men også for å beholde de frivillige over lengre tid. For å lykkes med positive frivillige, som potensielt kan bidra med langvarig forpliktelse, er kommunikasjon helt avgjørende. Det må være god og presis informasjon i forkant av arrangementet, en tydelig og respektfull kommunikasjon under gjennomføringen, og en oppfølging etter arrangementet. Kommunikasjon binder mennesker sammen og er grunnleggende for å skape samarbeid, noe som igjen kan være avgjørende for et idrettsarrangement.

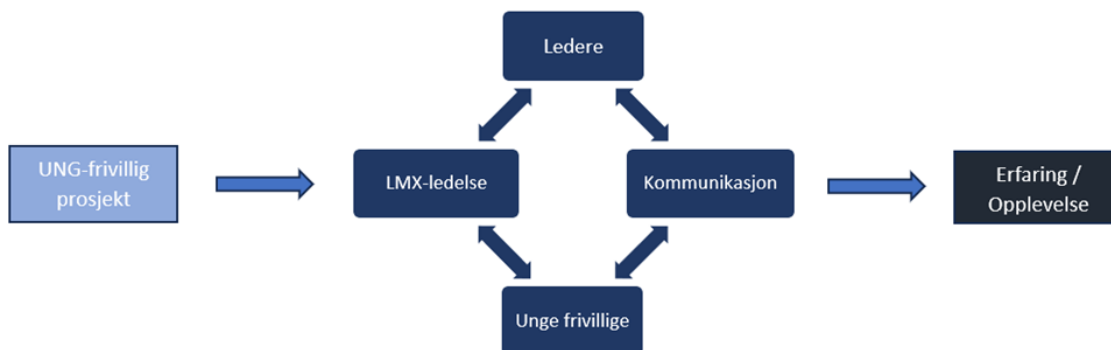
Denne masteroppgaven går inn i tematikken med følgende problemstilling:

«Hvilke faktorer kan påvirke unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon i relasjon med sin leder under et idrettsarrangement?»

For å besvare problemstillingen er følgende forskningsspørsmål blitt utformet:

- 1. Hvordan kan organisasjonens prosjektforankring av UNG-frivillig bidra til å skape forståelse og innsikt i samhandlingen mellom unge frivillige og deres leder?*
- 2. Hvordan oppleves UNG-frivillig prosjektets budskap for de involverte, og hva slags betydning kan det ha for unge frivilliges forventninger knyttet til deltakelsen?*
- 3. Hvilke kommunikasjonskanaler kan være mest hensiktsmessig å benytte for samhandling mellom unge frivillige og deres leder?*
- 4. Hvilke kjennetegn kan ha innvirkning på dialogen mellom unge frivillige og ledere med hensikt om å oppnå effektiv kommunikasjon?*
- 5. Hvordan kan travle omgivelser påvirke relasjonen mellom unge frivillige og deres leder?*
- 6. Hvilke elementer kan ha betydning for å fremme eller hindre ledernes mulighet til å bygge relasjoner med unge frivillige?*
- 7. På hvilken måte kan opplevelsen av arrangementet ha betydning for å komme tilbake og eventuelt skape langvarig forpliktelse?*

For å besvare problemstillingen i lys av forskningsspørsmålene har jeg utformet en oversikt (figur 1) tilknyttet de ulike delene ved et idrettsarrangement og viktige elementer for oppbyggingen i denne masteroppgaven.



Figur 1: Viktige elementer for oppbygging i masteroppgaven.

Den første lyseblå boksen kalt UNG-frivillig prosjekt er utgangspunktet for informasjon som blir ansett som viktig i forkant av arrangementet. I denne delen vil jeg forsøke å besvare forskningsspørsmål 1 og 2. I midten finner vi selve kjernen av oppgaven der jeg ser nærmere på samhandlingsprosessen mellom unge frivillige og ledere med utgangspunkt i teori tilknyttet leder-medarbeider relasjon (LMX-ledelse) og kommunikasjon. I denne delen vil jeg forsøke å besvare forskningsspørsmål 3, 4, 5 og 6. Den siste mørkeblå boksen tar for seg dette med evaluering i etterkant av et arrangement som baserer seg på hvilke erfaringer og opplevelser de involverte sitter igjen med. I denne delen vil jeg forsøke å besvare forskningsspørsmål 7.

1.4 Oppgavens struktur

Denne besvarelsen er strukturert med en hensikt om å skape en oversiktlig presentasjon av et masterprosjekt bestående av 6 hovedkapitler bestående av egnede underkapitler. Innledningsvis vil studiens konseptuelle kontekst (kapittel 2) bli fremstilt for å gi innblikk i bakgrunn og forutsetninger for opplevelse av kommunikasjon i forbindelse med et idrettsarrangement. Dette vil deretter bli sammenflettet med et teoretisk rammeverk (kapittel 3) jeg redegjør for ved hjelp av kommunikasjonsteori og elementer fra Leader-Member Exchange Theory (LMX-teori). Så følger et metodekapittel (kapittel 4) som presenterer metodisk tilnærming, design, metodiske valg, utvalg, analysing og ulike kvalitetskriterier. Resultat og diskusjon (kapittel 5) er slått sammen til ett kapittel

der funn fra studien drøftes og diskuteres underveis i sammenheng med den konseptuelle konteksten, tidligere forskning og teori. Avslutningsvis er det naturligvis det siste kapitlet avslutning og konklusjon som står for tur. Der vil studiens hovedfunn presenteres og konkluderes, før det følger refleksjon tilknyttet implikasjoner og videre forskning.

2. Konseptuell kontekst

I dette kapitlet belyses studiens kontekst gjennom en redegjørelse for idrettsarrangement og VM i Skiflyging 2022 i Vikersund som case. Videre vil det spisses inn mot frivillighet og kommunikasjon som er to sentrale deler i henhold til tema og problemstilling. I løpet av kapitlet vil det knyttes opp mot tidligere forskning som er relevant for å besvare forskningsprosjektet.

2.1 Idrettsarrangement

Idrettsarrangement har et stort sosialt element ved seg og kan være alt fra små, lokale tilstelninger, til nasjonale og internasjonale mega-events. Felles for dem alle er at det skaper oppmerksomhet, og setter spor i både befolkningen og omgivelsene. Det kan forsterke det nasjonale varemerket, sette stedsnavnet på kartet og gjøre turister nysgjerrig på å oppsøke stedet (Chappelet & Parent, 2015, s. 2). Det utvikles en møteplass der mennesker knytter bekjentskap, og dette på tvers av den yngre og eldre generasjonen. Den utpregede idrettsinteressen og idrettsgleden blir en felles lidenskap, og arenaen fylles fort opp av alle involverte. I Hanstad (2023, s. 169) påpekes det flere elementer å passe på. Kommunikasjonsbehovet øker blant annet basert på antall frivillige, og kommunikasjonen kan være avgjørende for opplevelsen. Ifølge Hanstad (2012, s. 12) er det i stor grad frivillige som står for selve gjennomføringen av et idrettsarrangement. Ikke bare bidrar de med å senke utgiftspostene betraktelig, de er også med på å representere arrangøren utad. Hvor tilfreds den frivillige føler seg, påvirker opplevelsen. For en arrangør av idrettsarrangement er det derfor viktig å tenke på at kommunikasjonen med de frivillige bør være presis og enkel, og holdes til det som relevant for gjennomføringen (Hanstad, 2023, s. 129).

2.1.1 Hva kjennetegner et idrettsarrangement?

Av Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité blir et arrangement definert som «*et arrangement eller konkurranse innen idrett hvor enkeltutøvere, lag eller dyr deltar, og som er regulert av den eller de aktuelle idrettens nasjonale og internasjonale kamp- og konkurransereglement*» (NIF, 2014, s. 8). Idretten når bredt og arrangementer kan være konkurranser som tilhører ulike organisasjonsledd som idrettslag, kretser, regioner eller særforbund (Hanstad, 2023, s. 19).

Et idrettsarrangement kan ifølge Chappelet og Parent (2015, s. 2) deles inn i ulike kategorier basert på ulike karakteristika som størrelse, sted, varighet, økonomiske mål, deltakermasse, og om det arrangeres lokalt, regionalt, nasjonalt eller internasjonalt. Basert på medieoppmerksomhet har de rangert i (veldig) store (XL, L) arrangementer som olympiske leker og verdensmesterskap med internasjonal deltakelse. Nivået under er arrangementer av medium størrelse (M) som kan være store turneringer eller der det er mange deltakere som maraton der elite og amatør møtes. Det laveste nivået i form av (veldig) små (S) arrangementer har lokal eller regional karakter og kan være en fotballkamp eller et skirenn.

Hanstad (2023, s. 25) beriker denne inndelingen med at store arrangementer (*major events*) kan deles inn i *hallmark*, *storskala* og *mega*. Hallmark er gjentakende, store idrettsbegivenheter som tilknyttes et spesielt sted, eksempelvis et maratonløp. Storskala avvikles én gang eller er gjentakende der anlegg og infrastruktur er viktig for gjennomføring, eksempelvis verdensmesterskap eller verdenscuprenn. Mega blir dermed den siste godbiten og trolig det aller største for en idrettsutøver, som olympiske leker (Hanstad, 2023, s. 26). Ulike kriterier, definisjoner og muligheten til å kombinere kan gjøre det vanskelig å avgrense til hvilken kategori arrangementet tilhører, men felles for de alle er de er planlagte, er midlertidige av natur og har en forhåndsbestemt livssyklus.

Livssyklusen til et idrettsarrangement har blitt forsket på av Parent (2008) som tar utgangspunkt i et *major event*. Hun kom frem til tre ulike faser fra begynnelse til slutt kalt *planning* (planlegging), *implementation* (implementering) og *wrap-up* (avslutning). Funnene her er basert på en case studie fra Pan American Games avholdt i Canada. Med utgangspunkt i disse fasene har Hanstad (2023) kommet frem til gode retningslinjer for arrangører av idrettsarrangement.

I planleggingsfasen går en søkerkomité over til å bli organisasjonskomité dersom arrangementet tildeles. Mange av de involverte beholder posisjonen sin og det blir ansatt en leder som står ansvarlig for å utarbeide strategiske planer og organisasjonskart. Det sendes også ut invitasjoner, arbeides med markedsføring, planlegges med kommunen og rekrutteres frivillige (Hanstad, 2023, s. 27).

I implementeringsfasen handler det om gjennomføring av idrettsarrangementet, som å klargjøre anlegg, rigge arenaen eller organisere kampoppsett. Kort fortalt hele prosessen for alt som skjer fra tidspunktet deltakerne er på plass og de fleste frivillige er i gang (Hanstad, 2023, s. 28).

I avslutningsfasen bør det gjennomføres en evaluering av det som har foregått i forbindelse med arrangementet ved eksempelvis rapporteringsansvar og regnskapsoppgjør. Det dreier seg om å redegjøre for hva som fungerte bra, hva som fungerte dårlig og eventuelle forbedringspotensialer. Slik kan man sikre kunnskap dersom nøkkelpersoner etter hvert gir seg (Hanstad, 2023, s. 29).

2.1.2 Case: VM i Skiflyging 2022 og arrangøren i Vikersund

Norges Skiforbund og Vikersund ble i 2018 tildelt VM i skiflyging 10.-13. mars 2022, og dette arrangementet er utgangspunktet for mitt masterprosjekt. I 1936 arrangerte Vikersund Idrettsforening sitt første hopprenn i Vikersundbakken. Siden den gang har utviklingen av både bakken og hoppporten vært betydelig (Kristiansen et al., 2014b, s. 256). Dette har skapt en forbedret infrastruktur som plasserer VM i Skiflyging i kategorien for major event og nærmere bestemt et storskala-arrangement.

Vikersund Idrettsforening har etablert et aksjeselskap kalt Flying Team Vikersund AS som har ansvar for å planlegge og gjennomføre internasjonale hoppkonkurranser i Vikersund Hoppcenter. Årlig arrangeres Raw Air som den internasjonale verdenscupfinalen kombinert med finalen i den norske hoppuka, og jevnlig tildeles Vikersund altså verdensmesterskapet i skiflyging. Det er den frivillige lokale organisasjonskomiteen (LOC) som årlig står for de internasjonale rennene, og for organiseringen av det gitte arrangementet. I desember 2020 kom tildelingsbrevet og det ble nedsatt en styringsgruppe bestående av Tone K. Kristiansen (Flying Team Vikersund AS, daglig leder), Per Bergerud (SVH Drift AS, daglig leder), Hege Bentsen (LOC, seksjonsleder personal) og Marita Andresen (Norges Skiforbund, arrangementskonsulent). Etter tildelingen ble Heidi-Marie Gunnerød ansatt som prosjektleder med ansvar for planlegging, gjennomføring og rapportering. Hun har kombinert denne stillingen med en frivilligrolle i LOC, som seksjonsleder for Kultur og Seremoni.

Frivillighet er en viktig grunnmur i arrangementene som gjennomføres i Vikersund. Hvert år engasjeres omtrent 1000 frivillige, og behovet for VM 2022 ble estimert 1200 frivillige. Frivilligbasen består av flere erfarne frivillige som har bidratt over mange år, og organisasjonen er helt avhengig av at deres erfaring og kompetanse videreføres på en bærekraftig måte. Behovet for flere og yngre frivillige har gjort seg sterkt gjeldende over tid (Kristiansen et al., 2014, s. 256), og dette er noe av bakgrunnen for at organisasjonen ønsket å gjennomføre et UNG-frivillig prosjekt i sammenheng med VM i Skiflyging 2022.

2.2 Frivillighet

På lik linje med at større internasjonale og nasjonale mesterskap er avhengig av frivillig hjelp, er også mindre arrangementer og organisasjoner avhengig av frivillige for å kunne levere gode, tjenesteytende produkter for både de som deltar og de som følger med gjennom tv-skjermen. Kunnskapen og ferdighetene de frivillige kan bidra med, er viktig for blant annet å administrere konkurranser, ta imot motstandere, samarbeide med medie- og sikkerhetsorganisasjoner, administrere gjestfrihets- og cateringtjenester og tilby en rekke andre tjenester for idrettsutøvere, sponsorer, tilskuere og andre eksterne aktører tilknyttet idrettsarrangementer (Cuskelly et al., 2006).

Til tross for høy frivillig innsats, reagerer flere organisasjoner på en dalende interesse og noen hevder at frivilligheten er døende. En studie gjennomført av Skille (2012) avdekker en endring av motiver, som igjen krever en endring i organiseringen av frivillige. Den norske dugnaden er trolig ikke døende, men befinner seg i stadig videreutvikling av nye mønstre (Skille, 2012, s. 178). Det har dermed oppstått en ny dugnadskultur, men det er ikke en umulig oppgave.

2.2.1 UNG-Frivillig Fond

Hos den yngre generasjonen er det mer populært å være frivillig innen idrett enn andre former for frivillig arbeid. Idrettsorganisasjoner har dermed en gylden mulighet til å gi flere sin første frivillige opplevelse. NIF støtter idrettsorganisasjoner i dette arbeidet, og har blant annet kommet med et ungdomsløft og UNG-frivillig Fond som skal hjelpe til på veien.

NIFs ungdomsløft var en tiårig satsning fram mot 2022 for å rekruttere og beholde flere ungdommer i norsk idrett. Et overordnet mål for norsk idrett er å rekruttere flere i roller som frivillig med ulike ansvarsområdet, og fokus på ungt lederskap muliggjør dette. Ung medbestemmelse står sentralt i ungdomsløftet, noe som krever kompetanse og at det gis plass til at ungdom får være med når beslutninger tas. For å utvikle den beste læringsarenaen er det behov for støtte til å lære hvordan organisasjoner skal identifisere, utdanne, motivere og følge opp de unge lederne (NIF, u.å.). Et godt bidrag til nettopp dette er UNG-Frivillig Fondet. Ungdoms-OL på Lillehammer i 2016 ble en læringsarena for NIF, og skapte nyttig erfaring for videre utvikling av arrangør- og lederkompetanse hos unge frivillige. Et overskudd gjorde at 11 millioner kroner ble satt av til et UNG-Frivillig Fond med hensikt til å engasjere ungdommer og unge voksne som frivillige og arrangører. Unge frivillige er vanskelig å holde på da de befinner seg i livsfaser preget av flytting, militærtjeneste og studier. UNG-frivillig fondet skal derfor benytte store idrettsarrangementer til å rekruttere flere unge frivillige til et varig engasjement i idretten (Fredheim, 2017).

Ifølge Landaas (2015), regnes frivilligheten som idrettens arvesølv. Arv kan sies å være det som blir værende og noe som videreføres fra en generasjon til neste. Med idrettsarrangement kan det eksempelvis være positiv arv i form av økt infrastruktur, bedre omdømme og bedre treningsfasiliteter, eller negativ arv gjennom høye kostnader og tidkrevende prosesser (Hanstad, 2014, s. 50). Det er et stadig fokus på den immaterielle arven, som et ønske om arv med en ny generasjon frivillige. Det å satse mot unge frivillige kan være retningen mot å skape engasjement for langvarig forpliktelse.

2.2.2 Tradisjonell og moderne frivillighet

Frivilligheten er i bevegelse. Wollebæk (2011, s. 489) hevder det har blitt en arena for personlig utfoldelse og utvikling med investeringer i egen human og sosial kapital. Den har beveget seg fra å omhandle tradisjonell, kollektiv drivkraft, til å inneholde tydelige moderne, individuelle motiver. Funn av Hustinx og Lammertyn (2003) viser til det samme skillet mellom kollektiv- og individualistisk-orienterte frivillige. Det er ikke lenger slik at sosiale posisjoner eller statiske motiver påvirker frivillighetsdeltakelsen, derfor blir en konsekvens at spesielt yngre frivillige følger moderne mønstre (Hustinx & Lammertyn, 2003, s. 183). Videre funn påpeker at det skaper endringer når det gjelder

forholdet mellom de frivillige og organisasjonen. Dette i form av et større gap da individuelle motiver står sterkere enn organisasjonens ønske om kollektiv samhandling. Dette gjør at en organisasjon må tilpasse sitt tankemønster for å sikre overlevelse (Hustinx & Lammertyn, 2003, s. 183). Denne individualistisk-orienterte motivasjonen ble også bemerket av Kristiansen et al. (2014a) da de undersøkte unge frivillige under Winter Youth Olympic Games 2012 (YOG) i Innsbruck, Østerrike. Der flere ønsket å legge erfaringen fra dette arrangementet på CV'en, og noen ønsket spesifikk erfaring innen ulike roller som et middel på veien mot jobberfaring (Kristiansen et al., 2014a, s. 57).

I samme artikkel der Kristiansen et al. (2014a) undersøkte YOG, var de interessert i et maraton i Sverige kalt Göteborgsvarvet. Her viste de yngre samme moderne tanker, noe som var bekymringsfullt for de tradisjonelle og erfarne frivillige (Kristiansen et al., 2014s, s. 63). Erfarne frivillige var spesielt bekymret for gjennomføringen av arrangementet i fremtiden. Noen hevdet de hadde oppdratt barna i samme tradisjonsrike frivillighetskultur som seg selv, derfor finnes det fortsatt hint av den nedarvede kulturen.

2.2.3 Fra episodisk frivillighet til langvarig forpliktelse

Idrettsarrangement har mange kjennetegn som passer godt til de «nye» frivilliges motivasjon. Det handler om kortvarig engasjement, stiller lite krav til lojalitet og har beskjedne forventninger om innsats (Wollebæk, 2011, s. 488). Denne typen kjennetegn kan plasseres inn i beskrivelse av episodisk frivillighet som blant annet baseres på at frivillige har sporadisk oppmøte som eksempelvis ved engangstilfeller eller er begrenset til visse årstider (Cnaan et al., 2021, s. 417).

Wollebæk (2011, s. 488) påpeker at et idrettsarrangement ikke kan gjennomføres av kun unge frivillige som synes å inne ha disse episodiske kvalitetene. Det er behov for en kjerne med bakgrunn i gjennomføring av liknende arrangementer og som kjenner idretten. Idéen er at de unge frivillige kan lære noe av de erfarne. Den eldre generasjonen vil etter hvert forsvinne, derfor er det et åpenbart et ønske om at unge frivillige skal bli værende over lengre tid og bringe arven videre. Det er derfor mange arrangører som legger ned innsats for å rekruttere et stort antall episodiske frivillige, slik at sannsynligheten er større for å oppnå langvarig forpliktelse. En utfyllende studie av

episodisk frivillighet forsket på av Cnaan et al (2021) viser til en høy score når det gjelder tilfredshet hos episodiske frivillige. Dette kan føre til at en frivillig med sporadisk oppmøte assosieres med det å ha et ønske om langvarig forpliktelse (Cnaan et al., 2021, s. 421).

Forpliktelse blant de frivillige og hvor fornøyd de er med selve opplevelsen av å jobbe frivillig er to viktige utfall for både den frivillige og selve organisasjonen. Med forpliktete frivillige kan organisasjonen jobbe effektivt og ha en rimelig form for stabilitet. Ved at de frivillige er fornøyd med opplevelsen, øker sannsynligheten for at de vil engasjere seg igjen og bidra over tid. Dette øker igjen sjansen for at flere frivillige blir en del av den forpliktete kjernen (Cuskelly et al., 2006). Dette ble belyst i Sand og Hanstad (2019) som undersøkte hvilke frivillige fra Ski-VM 2011 som kom tilbake for å bidra året etter. Basert på funn i Hustinx og Lammertyn (2003) der den nye generasjonen med unge frivillige ble betraktet som vanskelig å beholde med bakgrunn i deres svake sammenkobling til organisasjonen, kunne Sand og Hanstad (2019, s. 55) konkludere med at alder og individuelle motiver hadde lite negativ innvirkning på et ønske om langvarig forpliktelse.

Det har tidligere blitt gjennomført forskning på større idrettsarrangement i Vikersund. Funnene til Kristiansen et al. (2014b, s. 260) viste at langvarige frivillige der er tuftet på institusjonaliserte, sosiale prosesser med erfaring, kollektiv identitet og samhandling. Dette kan tyde på at organisasjonen har vært bortskjemt med langvarig frivillighet preget av sosial solidaritet som viser motstand på endringer. Det at frivilligheten er i endring og at den yngre generasjonen skal gjøre sitt innpass, sørger derfor for å påvirke organisasjonens prioriteringer.

Det å beholde en base frivillige som ønsker å bli forpliktet til organisasjonen krever mer enn å bare rekruttere nye frivillige (Cnaan et al., 2021, s. 415; Sand & Hanstad, 2019, s. 58). Det er finnes som regel ulike forbedringspotensialer for å vite hvordan en skal tilrettelegge for langvarig forpliktelse, som eksempelvis kommunikasjon.

2.2.4 Frivillige og kommunikasjon

En nylig studie (Okada et al., 2022) har utforsket frivillighet under idrettsarrangement i syv ulike land: Finland, Ghana, India, Japan, Sveits, Tanzania og USA. Dette for å finne

likheter og forskjeller når det gjelder demografi, frivilliges opplevelse av ledelse, strategiplanlegging, tilfredshet og deres ønske om langvarig forpliktelse. Funnene viste blant annet at opplevelsen basert på kommunikasjon ikke påvirket om frivillige ønsket å komme tilbake eller ikke (Okada, 2022, s. 468). Dette ble tolket dithen at flere ikke følte et behov for å komme tilbake til en organisasjon som allerede hadde gode løsninger, men heller ønsket å bidra til forbedringer i organisasjoner som hadde mangel på den type strategiplanlegging. Strukturerte organisasjoner kan øke tilfredsheten, men kan også virke for upersonlig slik at frivillige ikke føler en tilknytning til andre i organisasjonen (Okada, 2022, s. 468).

En annen studie (Hanstad et al., 2016) ønsket å utforske frivillighet i forbindelse med Ungdoms-OL på Lillehammer i 2016. Der ble det oppdaget funn når det omhandlet ulike opplevelser av kommunikasjon. Studien kunne blant annet vise til en lav score (3,79 av 5) på at frivilligportalen 'Mobilise' var et godt informasjonsverktøy (Hanstad et al., 2016, s. 54). Mobilise er en online plattform som brukes av mange arrangører for rekruttering av personell, organisering, samhandling, akkreditering og andre nytte verktøy for effektiv gjennomføring. Mobilise anses som 'frivilligportalen' (Hanstad et al., 2016, s. 38). Til tross for dette, ble det ikke gjort endringer inn mot VM i orientering 2019 og deres UNG-frivillig prosjekt. Mobilise gir både påminnelser og sender ut informasjon på e-post, men erfaringen viste seg at ungdommene under VM i orientering var dårlig til å sjekke e-post, og det ble derfor bestemt å sende ut personlig SMS gjennom prosjektleder. Under selve arrangementet erfarte flere at det enkleste var å opprette en Facebook side, noe som fungerte fint ifølge rapporten (NIF, 2020, s. 5).

Frivilligrapporten fra Ungdoms-OL på Lillehammer 2016 ga flere spennende innblikk på hvordan de frivillige opplevde arrangementet og kommunikasjonen. På generell basis ble det uttrykt stor tilfredshet med miljøet de arbeidet i og at stemningen var god. I all hovedsak var de fleste fornøyde, men noen uttrykte også at opplæringen ikke var mer enn ganske bra og at de var minst fornøyde med tydeligheten i oppgaven de skulle gjennomføre (Hanstad et al., 2016, s. 5). Det var en tydelig sammenheng mellom alder og svarene de fikk, og de unge skilte seg ut med lavere score når det blant annet gjaldt kategoriene klare oppgaver, bemanningssituasjon og god respons (Hanstad et al., 2016, s. 55). Basert på rapporten er følgende to sitater av stor interesse for denne masteroppgaven.

«Ledelsen bør bruke mer tid på å kommunisere med de under seg. Gjerne planlegge kultur med noen som kan kultur for å få mest mulig ut av venue. Blir litt mye mas på mail. Bør få korte og konsise meldinger. Informasjonen på forhånd må bli bedre. Har en følelse av at de som jobber i ledelsen har hatt for mye å gjøre og at vi under har hatt mange ledige timer. Deleger!» (Hanstad et al., 2016, s. 62).

«Personlig mener jeg også at kommunikasjonen kunne vært bedre. Det gikk lenge før man fikk vite hva man skulle gjøre, og jeg var ikke klar for å utføre oppgaven min da jeg kom på jobb den første dagen. Heldigvis hadde jeg gode samarbeidspartnere. Neste gang vil jeg anbefale å se på de dere rekrutterer til de forskjellige oppgavene. Hvorfor rekruttere mange mennesker som ikke er fra Lillehammer, til å være en del av et info-team i Lillehammer? Hvordan skal de kunne svare godt på spørsmål om byen og hvor ting er? Jeg vet at jeg ikke kunne svare på det. Det gjorde at jeg ikke følte at jeg gjennomførte jobben min godt nok, og dermed ytet dårlig service, som gjorde meg mindre glad og det samme med gjesten» (Hanstad et al., 2016, s. 72).

Basert på disse sitatene mener jeg det er et behov for å rette et fokus på kommunikasjon og unge frivillige ut fra deres erfaringer som er med på å forme totalopplevelsen av et idrettsarrangement.

3. Teoretisk rammeverk

For å besvare denne studien og den valgte problemstillingen «*Hvilke faktorer kan påvirke unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon i relasjon med sin leder under et idrettsarrangement?*», vil jeg benytte teoretisk rammeverk for kommunikasjon og elementer fra Leader-Member Exchange Theory (LMX) eller leder-medarbeider relasjon på norsk. Kommunikasjonsteori er blant annet hensiktsmessig å redegjøre for før det avgrenses til idrettskommunikasjon. Jeg benytter Strategic Sport Communication Model (SSCM) for å komme inn på kommunikasjonsprosess før jeg kommer nærmere inn på effektiv kommunikasjon. Sistnevnte har en overgang til LMX-teorien som tar for seg samhandlingen mellom to parter med utgangspunkt i å bygge relasjoner, noe som er relevant ettersom studien ønsker å se på unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon i relasjon med sin leder.

3.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon ble tidlig omtalt som limet i en organisasjon. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 278) er det kommunikasjon som holder alt sammen, danner grunnlag for beslutninger og læring, og skaper mening og samhold. Kommunikasjon er et komplekst begrep der selve ordet *kommunikasjon* stammer fra det latinske '*communicare*' og betyr blant annet «å gjøre felles» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395). Det finnes flere måter å definere kommunikasjon på, eksempelvis ved en tradisjonell måte som omhandler prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon. Det skal likevel påpekes at kommunikasjon ikke kun omhandler overføring av informasjon. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 395) forslår derfor to oppfatninger av kommunikasjon. Den første ser på kommunikasjon som utveksling av informasjon, og den andre legger vekt på prosessen der vi skaper mening med det vi selv formidler eller blir formidlet. De benytter følgende definisjon:

«Kommunikasjon er prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395).

Denne definisjonen står i stil med Jacobsen og Thorsviks (2013, s. 280) definisjon der kommunikasjon beskrives som «*en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt*». Denne påpeker ytterligere at det handler om overføring av idéer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. Når mennesker kommuniserer med hverandre er det samspillet mellom informasjon, assosiasjoner, idéer, holdninger og følelser som påvirker hvordan det hele blir oppfattet og tolket. Grunnen til at det legges vekt på forståelse av budskapet er at meningsinnholdet kan ha forskjellig betydning for sender og mottaker. Det er jo en gang slik at vi alle ser verden gjennom «våre egne briller», også i en idrettssetting.

3.1.1 Idrettskommunikasjon

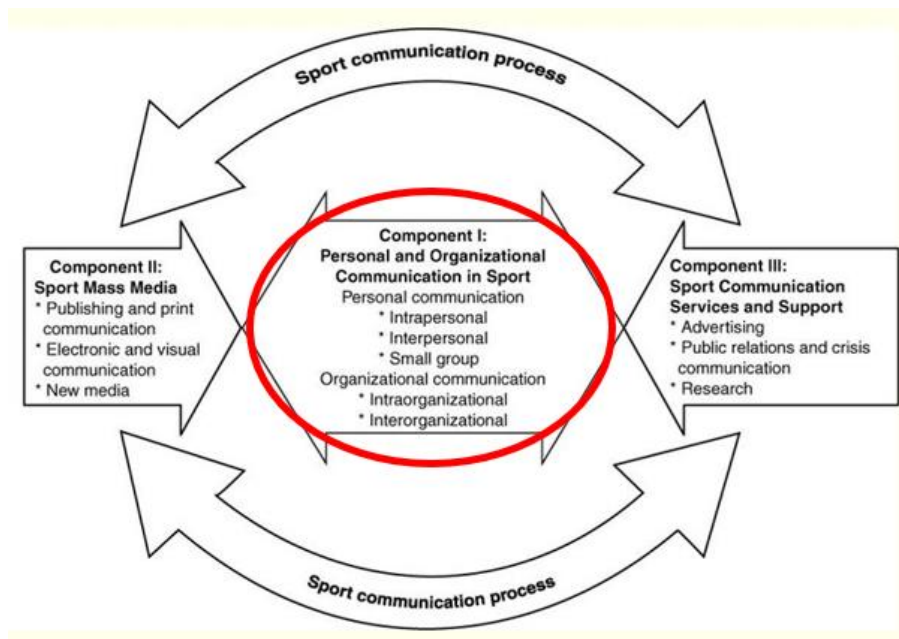
Endringer i verden ved teknologi og digitalisering påvirker også idrettskommunikasjon, noe som tvinger idrettsindustrien til å kommunisere effektivt og gjennomføre kloke strategiske kommunikasjonsvalg (Pedersen, Laucella, Kian & Geurin, 2021, s. 8). Akkurat som kommunikasjon er et komplekst begrep, er prosessen ved idrettskommunikasjon like vanskelig å definere, men ifølge Pedersen et al. (2021) kan det defineres som følgende;

«Sport communication is a process by which people – in sport, in a sport setting, or through a sport endeavor – share symbols as they create meaning through interaction» (Pedersen et al., 2021, s. 84).

Det handler altså om prosessen der individer i en idrettssammenheng deler symboler ved å danne seg meninger basert på samhandling. Forskning på denne kommunikasjonsprosessen har gjennom årene vært grunnlaget for et teoretisk rammeverk innenfor idrettskommunikasjon som jeg ønsker å benytte i min oppgave.

3.1.2 Strategic Sport Communication Model (SSCM)

Ifølge Pedersen et al. (2021, s. 84) er figur 2 basert på flere ulike teorier og modeller av kommunikasjon, media og informasjon som har blitt foreslått på tvers av ulike disipliner over flere år. I selve definisjonen nevnes det at idrettskommunikasjon er en prosess, så det er altså begrepet prosess som danner rammeverket for modellen.



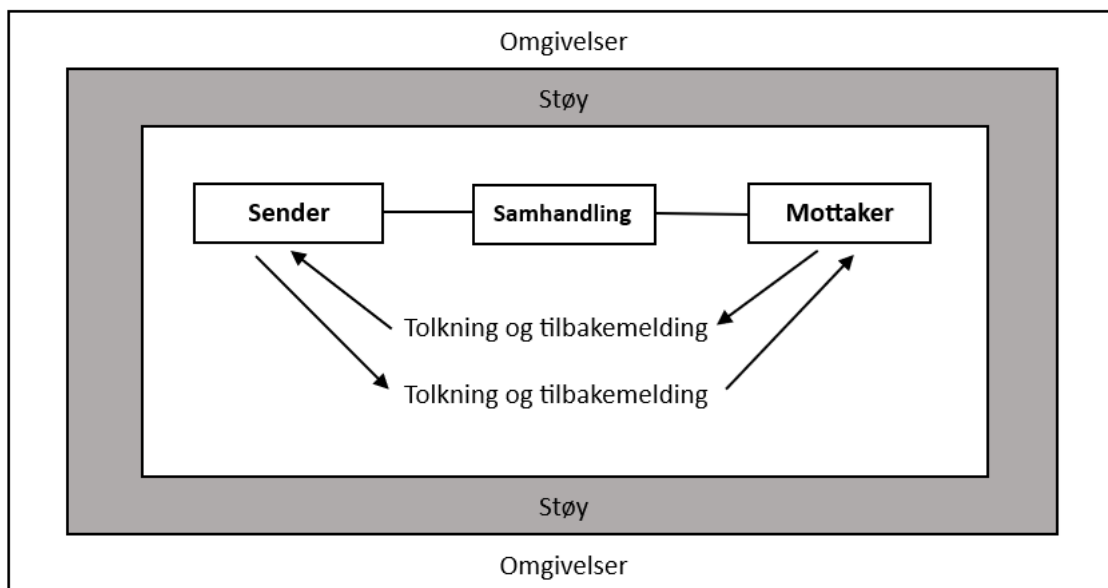
Figur 2: Strategic Sport Communication Model (SSCM) (Pedersen et al., 2021, s. 84).

Denne modellen forsøker å presentere det store bildet samtidig som den tar for seg det detaljerte forholdet mellom ulike komponenter. Den ønsker å forklare en systematisk sammenheng mellom variabler som påvirker idrettskommunikasjonen. Som modellen viser, er konteksten i idrettskommunikasjonen delt inn i tre ulike komponenter.

Komponent 1 består av personlig og organisatorisk idrettskommunikasjon. Komponent 2 består av den medierte idrettskommunikasjonen. Komponent 3 består av tjenester og støttefunksjoner i idrettskommunikasjon som eksempelvis markedsføring (Pedersen et al., 2021, s. 97). Komponent 1 er utgangspunktet for denne oppgaven og er markert i en rød ring, som er en viktig del av fundamentet i idrettskommunikasjon. Likevel er det et kritisk område ettersom det finnes mindre forskning på temaet (Pedersen et al., 2021, s. 98). Ved å undersøke min problemstilling «Hvilke faktorer kan påvirke unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon i relasjon med sin leder under et idrettsarrangement?», utspilles idrettskommunikasjonen i en kontekst basert på organisatorisk kommunikasjon (organizational communication), og enda tydeligere intraorganisatorisk (intraorganizational). Dette fordi intraorganisatorisk idrettskommunikasjon omhandler kommunikasjon innad en organisasjon, men den er også sammenflettet med personlig kommunikasjon ettersom kommunikasjon både er situasjonsbestemt og subjektiv for opplevelsen hos individer.

3.1.3 Kommunikasjonsprosessen

For å gå enda tydeligere inn på kommunikasjonsprosessen har jeg, med inspirasjon fra Pedersen et al. (2021, s. 88), utviklet en figur med hensikt i å forklare prosessen rettet mot kommunikasjonen mellom ledere (sender) og unge frivillige (mottaker).



Figur 3: Kommunikasjonsprosess.

Innen idrettskommunikasjon ønsker sendere å skape en mening med budskapet. Det må derfor skje en *samhandling* mellom *sender* og *mottaker*. Mottakeren velger så om de vil motta eller avslå samhandlingen, tolke og komme med tilbakemelding. Denne subjektive *tolkningen* skaper en mening av samhandlingen og kan derfor ilegges ulik tolkning basert på hver enkelt mottaker som også kan motstride senderens budskap. *Tilbakemelding* er viktig fordi det kan føre til endring, og nå er det den opprinnelige senderen som må tolke tilbakemeldingen og sende et nytt budskap. Dersom senderen responderer på mottakerens aksjon, tolker og gir ny tilbakemelding, oppstår det en gjensidig avhengighet mellom to parter og kommunikasjonsprosessen fortsetter i en sirkulær bevegelse (Pedersen et al., 2021, s. 93). Denne toveisprosessen basert på tilbakemeldinger og gjensidige tolkninger i et sosialt samspill er ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 396) et svært innflytelsesrikt perspektiv innenfor organisasjonskommunikasjon fordi den sosiale dimensjonen ved kommunikasjon er såpass stor. Her foregår kommunikasjon som en sosial samhandlingsprosess der effektiviteten ikke kan forklares gjennom en enkel informasjonsflyt mellom sender og

mottaker, men bestående av flere faktorer som kan påvirke kommunikasjonen. Disse faktorene kan oppleves som *støy* for de involverte og dermed forstyrre eller redusere kvaliteten på kommunikasjonsprosessen. *Omgivelsene* rundt er med på å skape settinger der støy kan oppstå.

En viktig del av en kommunikasjonsprosess er språket som består av både muntlig (verbal) og skriftlig (nonverbal) formulering, i tillegg til at det åpnes opp for tilbakemeldinger i form av kroppsspråk (Pedersen et al., 2021, s. 89). Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 400) påpeker at disse er innvevede i hverandre, noe som viser kompleksiteten av kommunikasjon.

3.1.4 Kommunikasjonskanaler

Kommunikasjonen i vår tidsalder økes og berikes av elektronisk utvikling der nye digitale medier har endret måten å kommunisere på. I form av sosiale medier har det kommet nye kanaler på markedet som gjør det mulig å kommunisere med flere på én og samme tid, og budskapet når mottaker(ne) veldig raskt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 403). Det utvikles stadig nye applikasjoner på smarttelefoner som 'Instagram', 'Snapchat', 'Facebook' og 'Messenger'.

Kommunikasjonskanalen blir selve formidlingsveien, og uavhengig av hvilken kommunikasjonskanal som velges, er hensikten å sende det budskapet så nøyaktig som mulig til mottakeren (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395). Ifølge Pedersen et al. (2021, s. 91) er e-post, mobil og sosiale medier typiske kommunikasjonskanaler i en idrettsorganisasjon, og det benyttes gjerne flere kanaler. Lengel og Daft (1996, s. 560) har i sin forskning oppdaget at valget av kommunikasjonskanal må tilpasses budskapet som skal formidles. Ansikt-til-ansikt kommunikasjon innehar mest informasjonsfylde og inneholder både kroppsspråk og toneleie samtidig som det åpner opp for en rask tilbakemelding. Likevel kan ikke all informasjon være toveis i forbindelse med gjennomføring av et idrettsarrangement ettersom det også er behov for enveiskommunikasjon som kan nå mange. Dermed er det også behov for skriftlige kommunikasjonskanaler for god informasjonsflyt i form av sosiale medier (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 401).

3.1.5 Effektiv kommunikasjon

En nøkkelfaktor for organisasjoner er *effektiv kommunikasjon* ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 278). Det vil si at det kreves informasjon om hva som skjer, og en evne til å kommunisere for å gjøre denne informasjonen nyttig. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 282) poengterer at for å oppnå effektiv kommunikasjon er det først og fremst avgjørende at sender evner å sette seg inn i mottakerens situasjon. Dette skjer ved at senderen benytter et språk som mottakeren forstår, og at budskapet sendes gjennom en kanal som mottakeren er kjent med og benytter. Dernest er det ofte en fordel å benytte flere kommunikasjonskanaler ettersom dette øker effektiviteten. Viktige beskjeder kan drukne i strømmen av informasjon, og det kan oppstå kommunikasjonsproblemer allerede ved utformingen av beskjeden. Derfor må budskapet gis en form og et innhold slik at det legges merke til, og tilpasses mottakernes bakgrunn og erfaring for å skape forståelse. Effektiv kommunikasjon oppstår til slutt når mottakeren oppfattet et budskap slik sender hadde tenkt, og videre at sender og mottaker utvikler en felles forståelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 282).

Uten effektiv kommunikasjon vil ikke individer i idrettsorganisasjonen kunne vite hva de skal gjøre eller vite hva andre gjøre. Derfor er effektiv kommunikasjon svært viktig for en idrettsorganisasjons suksess, og en viktig organisatorisk kommunikasjon er avhengig av effektivt lederskap (Pedersen et al., 2021, s. 140).

3.2 Leader-Member Exchange Theory (LMX-teori)

Store idrettsarrangement stiller krav til lederskap. Det er ikke rom for prøving og feiling, og nettopp dette gjør at det hviler mye ansvar på en leders skuldre allerede fra første dag (Hanstad et al., 2012, s. 81). For å se nærmere på kommunikasjonen mellom unge frivillige og deres ledere, kan en derfor benytte elementer hentet fra leder-medarbeider relasjon (leader-member exchange – LMX) som en teoretisk tilnærming.

Ifølge Martinsen (2015, s. 134) tar LMX-teorien utgangspunkt i at ledere har en prosesspreget utvikling av relasjoner til sine medarbeidere over tid, der utviklingen beskriver kvaliteten på forholdet som oppstår mellom den enkelte leder og den enkelte medarbeider. Dette defineres som en dyade der lederen forholder seg til hver medarbeider enkeltvis og tilpasser ledelsen deretter, slik at det oppstår et samspill mellom leder og medarbeider (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 473).

Forskning på LMX-teori viser på den ene siden at dersom relasjonen mellom leder og medarbeider er av høy kvalitet (sterk), oppstår det en nærere, vennligere, mer inkluderende og tydeligere kommuniserende atferd basert på tillit og respekt mellom de involverte partene (Bauer og Erdogan, 2016, s. 3). Samspillet har dermed utviklet seg utover det formelle arbeidsforholdet slik at medarbeideren kan være villig til å legge inn ekstra innsats enn det som opprinnelig kreves, og lederen kan gi mer ansvar og muligheter til medarbeideren (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 473). På den andre siden kan det oppstå en relasjon av lav kvalitet (svak), eksempelvis ved å kun omhandle det som måtte stå i jobbeskrivelsen og holde samspillet til det minimale (Bauer og Erdogan, 2016, s. 3). Medarbeiderne innenfor denne gruppen tilhører ikke den innerste kjernen og får et mer nøytralt forhold til lederen, som gjør at de legger ned akkurat den innsatsen som forventes og ikke noe mer (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 473). Dette muliggjør at det oppstår unike relasjoner til hver enkelt medarbeider, og utviklingen graderes i tre ulike faser kalt 'den fremmede fasen', 'bekjentskapsfasen' og 'den modne fasen' (Graen og Uhl-Bien, 1991; Graen og Uhl-Bien, 1995).

3.2.1 Den fremmede fasen

I denne første fasen er leder og medarbeider ukjente for hverandre der de møtes som fremmede i sine organisatoriske roller. Den formelle kommunikasjonen skaper distanse mellom partene og en svak relasjon basert på formelle regler. Eksempelvis ved de forutsetninger som gjelder en arbeidskontrakt der lederen kun gir nødvendig informasjon relatert til medarbeiderens gjennomføring av arbeidsoppgaver, og medarbeiderne gjennomfører det de er satt til å gjøre (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 230). Tilliten i denne fasen er lav, og det må først og fremst utvikles en aksept mellom partene for å opparbeide en god relasjon og skape en forpliktelse.

3.2.2 Bekjentskapsfasen

Ved å utvikle relasjonen til den andre fasen øker sosial utveksling der medarbeidere vil strekke seg litt lenger for å gjennomføre arbeidsoppgaver som ikke er kontraktfestet. Partene begynner å dele mer informasjon, både på personlig og formelt nivå. Fasen kalles gjerne for test-fasen der lederen er ute etter å finne ut om medarbeideren ønsker utvidet ansvar. Medarbeideren ønsker på sin side å finne ut om lederen er villig til å gi flere utfordringer og større arbeidsoppgaver (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 230). Arbeidet

blir på den måten mer effektivt, men det er fortsatt begrensninger når det gjelder gjensidig respekt, tillit og forpliktelse (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 232).

3.2.3 Den modne fasen

I den tredje fasen oppstår det som gjerne er idealet for de fleste organisasjoner. Relasjonen har utviklet seg til stor grad av tillit der det oppstår trygghet og respekt mellom leder og medarbeider. Kommunikasjonen er svært god og den gjensidige forpliktelsen er høy, noe som skaper pålitelighet der begge parter stoler på hverandre i såpass grad at de tør å be hverandre om ekstra tjenester (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 230). Dette kan føre til et ønske om å gjøre det lille ekstra ved at medarbeideren tar på seg oppgaver utover det som opprinnelige kreves i jobbstillingen, og lederen vil i gjengjeld investere mer tid i relasjonen ved å vise støtte og oppmuntring, og friste med enda større jobbmuligheter (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 132).

3.3 Kommunikasjon og lederskap

Ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god og effektiv kommunikasjon. Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 393) viser til at en brist i kommunikasjonen ofte er hovedårsaken til lav produktivitet og dårlig trivsel på arbeidsplassen. Det at en leder forstår og videreformidler informasjon i gitte situasjoner, leser kroppsspråk og benytter aktiv lytting vil bety mye for de involverte.

3.3.1 Aktiv lytting og tillit

Aktiv lytting handler om å ha evne til å forstå et budskap i form av å lytte, være i stand til å huske, være oppmerksom og reagere, tolke uten å la seg påvirke og evaluere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 423). Det blir derfor viktig å åpne opp for andre perspektiver og ikke se kun sitt eget.

Tillit er et annet element som påvirker en leders mulighet til å oppnå effektiv kommunikasjon. Pedersen et al. (2021, s. 147) påpeker at spesielt ledere må bygge en relasjon for å oppnå interaksjon innad en organisasjon. Dette kan gjøres ved oppgaveorientert eller relasjonsorientert kommunikasjon (Yukl, 2008).

Oppgaveorientert kommunikasjon foregår når en leder (Yukl, 2008, s. 712). nøye overvåker en oppgave eller forteller den underordnede hva en skal gjøre. Lederen ønsker at oppgavene skal gjennomføres på en effektiv og pålitelig måte, og sørger for

dette ved å definere arbeidsoppgavene godt og delegere arbeid uavhengig av individers eller gruppas ønsker. Denne type kommunikasjonsstil kan oppleves som krevende for underordnede ettersom fokuset ligger på produktivitet og det tas lite hensyn til følelser og meninger. *Relasjonsorientert* kommunikasjon er det motsatte når en leder har lite fokus på å overvåke, men heller prioriterer et lyttende, støttende, tillitsfullt og respektfullt arbeidsmiljø. Det handler om å bry seg om samhandlingen, finne løsninger sammen og lytte til andre (Yukl, 2008, s. 712).

3.3.2 Kommunikasjonsstil

Forskning av Baker og Omilion-Hodges (2017) påpeker at en fortsatt vet lite om hva som skjer i utvekslingen mellom leder og medarbeider i LMX-teorien og at en kan gå glipp av det som faktisk skjer i kommunikasjonen. Det handler ikke nødvendigvis om relasjonen er god eller dårlig, men de vektlegger at relasjonen oppstår ved kommunikative samhandlinger som utspiller seg ved å jobbe sammen mot organisasjonens mål (Baker & Omilion-Hodges, 2017, s. 115). Det sosiale samspillet innad organisasjonen er viktig, og relasjoner oppstår når en kommuniserer.

Basert på funn i Baker og Omilion-Hodges (2017) kan en derfor dele oppgaveorientert og relasjonsorientert kommunikasjon inn i ulike kommunikasjonsstiler som sammenfaller med Graen og Uhl-Biens (1995) inndeling av fasene i LMX-teorien.

Laissez-Faire kommunikasjonsstil har lav grad av oppgaveorientert kommunikasjon og lav grad av relasjonsorientert kommunikasjon. Denne stilen viser nesten ikke lederskap, eller unngår å vise lederskap. Etter at lederen gir informasjon og besvarer spørsmål, er hen så å si forduftet og gir dermed lite rettleiding. Kommunikasjonen sørger for å gi mottakerne stor frihet og egne fremgangsmåter for å gjennomføre oppgavene. Det oppstår lite interaksjon og begrensede tilbakemeldinger (Pedersen et al., 2021, s. 167). Denne ledelsesstilen kan ses i sammenheng med Graen og Uhl-Biens (1995) fase 1 kalt «den fremmede fasen».

Rådgivende kommunikasjonsstil har høy grad av oppgaveorientert kommunikasjon og høy grad av relasjonsorientert kommunikasjon. Lederen har dermed et ønske om å finne mottakerens interesse og forsøke å skaffe innflytelse. Det blir derfor gitt forklaring av oppgaven, spørsmål besvares og det vises empati, men lederen har fortsatt siste ordet

(Pedersen et al., 2021, s. 166). Denne ledelsesstilen kan ses i sammenheng med Graen og Uhl-Biens (1995) fase 2 kalt «bekjentskapsfasen».

Deltakende kommunikasjonsstil har lav grad av oppgaveorientert kommunikasjon og høy grad av relasjonsorientert kommunikasjon der interaksjonen mellom leder og mottaker er støttende. Mottakerne blir involvert i målsetting, engasjert i en toveiskommunikasjon og deltar aktivt i diskusjoner der de mottar positive tilbakemeldinger (Pedersen et al., 2021, s. 167). En leder innser at arbeidet ikke kan gjøres alene, men er avhengig av gode folk rundt seg. Denne ledelsesstilen kan ses i sammenheng med Graen og Uhl-Biens (1995) fase 3 kalt «den modne fasen».

Uavhengig av stil er lederskap viktig for suksess i en idrettsorganisasjon. For å nå både organisatoriske og individuelle mål, må en leder finne riktig balanse mellom oppgaveorientert kommunikasjon og relasjonsorientert kommunikasjon som er tilpasset gruppas utgangspunkt (Pedersen et al., 2021, s. 169).

4. Metode

Det finnes ulike forskningsmetoder der hver metode bringer med seg både fordeler og ulemper. Everett og Furseth (2020, s. 137) påpeker at én metode ikke kan bedømmes som bedre enn en annen, men at forskeren velger den metoden som gir best svar på forskningsspørsmålet. Dette kapittelet vil derfor belyse informasjon om hvordan min forskning har blitt gjennomført. Først vil jeg begrunne valg av metodisk tilnærming, deretter diskutere valg av metode med utvalget av informanter. Videre vil datamaterialet presenteres med prosedyrer for koding og analyse. Avslutningsvis vil jeg redegjøre for oppgavens reliabilitet, validitet og etiske overveielser.

4.1 Metodisk tilnærming

Ved utformingen av metode er det viktig å tenke på hva slags informasjon en ønsker å samle inn. Mitt forskningsprosjekt baserer seg på ett enkelt idrettsarrangement med en start og en slutt, og kan derfor kalles en case-studie. Thagaard (2018, s. 51) beskriver case-studier som undersøkelser rettet mot å samle mye informasjon om få enheter. Målet med denne forskningen er ikke å generalisere, men å redegjøre for analytiske formål basert på ett spesifikt idrettsarrangement og én spesifikk gruppe frivillige. Ved å velge få undersøkelsesenheter vil det være mulig å velge ut unike tilfeller i stedet for typiske tilfeller (Halvorsen, 2008, s. 105). Det å kunne eksperimentere med en case-studie gir forskeren mulighet til å utvikle ny kunnskap innenfor et felt som har lite forskning fra før. Lite forskning på intraorganisatorisk kommunikasjon med frivillige på et dybdenivå vekket min interesse for å forske ut ifra et kvalitativt ståsted.

Kvalitative tekster har som formål å utvikle en forståelse av det fenomenet en ønsker å utdype. Ifølge Thagaard (2018, s. 19) kan en slik tilnærming knyttes til det fortolkende paradigmet som kan forstås i lys av fenomenologi, hermeneutikk og symbolsk interaksjonisme. Et paradigme angir normen for hva som er legitimt å arbeide med innenfor den vitenskap som paradigmet styrer. Videre virker paradigmet styrende for det arbeidet som utføres (Chalmers, 1995, s. 142). Fortolkning handler om 'tykke beskrivelser' der teksten ikke kun beskriver, men også tolker de fenomenene som analyseres (Thagaard, 2018, s. 19). Å forstå sosiale fenomener er en viktig målsetting, derfor kan kvalitative metoder være med å danne et grunnlag for bedre forståelse av informantens opplevelse og deres refleksjon av situasjonen (Thagaard, 2018, s. 11).

Data i kvalitative studier tolkes ut ifra et faglig ståsted slik at det kan oppstå ulik forståelse av fenomenet. Mennesker har en individuell forståelse, og Tanggard og Brinkmann (2012, s. 27) hevder at ingen forskningsintervju er nøytrale. Det er alltid bestemt av forskerens teoretiske forankring. Et åpent sinn vil tillate informanten å uttrykke seg med egne ord, men et åpent sinn er ikke det samme som et tomt hode. Jeg mener derfor at det fortolkende paradigmet basert på fenomenologi er et passende utgangspunkt for mitt forskningsprosjekt. Postholm (2017, s. 41) beskriver fenomenologiske studier som den mening mennesker legger i en opplevelse knyttet til en bestemt erfaring av et fenomen. Det er nøye beskrivelser av denne *opplevelsen* som ifølge Tanggard og Brinkmann (2012, s. 20) er det forskerne søker. Jeg vil forsøke å beskrive fellestrekkene ved de erfaringene som informantene uttrykker for å skape en forståelse av fenomenet som studeres (Thagaard, 2018, s. 36). Kommunikasjonen i forbindelse med idrettsarrangement vil representere fenomenet, og analyse av unge frivilliges og lederes erfaringer og opplevelser gir grunnlag for å utvikle forståelse.

For å utvikle forståelse og besvare et forskningsspørsmål kan en benytte deduktiv eller induktiv fremgangsmåte, eller en blanding av disse to som Postholm (2017, s. 36) påpeker. Denne studien har en blanding ettersom deduktiv tilnærming fant sted i starten med utgangspunkt i teori og undersøkelsesspørsmål klargjort på forhånd, men dette endret seg noe underveis i forskningsprosessen. Basert på deltakernes perspektiv ble noen av antakelsene bekreftet, og andre avkreftet, i tillegg til at det dukket opp situasjoner underveis som endret min forståelse av forskningsfeltet.

4.2 Valg av metode

Kvalitative metoder baseres på endringer i samfunnet og dokumentasjon fra innsiden ved å rette blikket på hvordan mennesker lever sitt liv. Tradisjonelt sett handler kvalitativt arbeid om et nært samarbeid mellom forsker og informant i felten, gjerne i form av deltakende observasjon eller intervju (Thagaard, 2018, s. 11). Furseth og Everett (2020, s. 138) påpeker blant annet at det er viktig å ta hensyn til tiden en har til rådighet, i tillegg til at en kombinasjon av flere metoder er med på å styrke oppgaven. Jeg ønsket å få innsikt i spesielt unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon i forbindelse med idrettsarrangement. Jeg valgte å benytte en trianguleringsmetode for å skape et godt grunnlag til å berike datainnsamlingen og en bredere forståelse av mitt prosjekt. Trianguleringen bestod av deltakende observasjon med feltnotater, kvalitative

intervju og dokumentanalyse. Jeg deltok selv som frivillig under arrangementet, noe som gjorde tidsaspektet passende slik at jeg gjennomførte feltnotater underveis i observasjonen. Intervjuer ble gjort i etterkant av arrangementet, og en dokumentanalyse av evalueringsrapport fra UNG-frivillig prosjektet ga meg supplerende informasjon.

4.2.1 Deltakende observasjon og feltnotater

Observasjon som fremgangsmåte gjør det mulig å benytte alle sanser som påvirker opplevelsen, og på den måten observere fra et personlig ståsted. Postholm (2017, s. 55) poengterer at slike subjektive, individuelle erfaringer og opplevelser farger observasjonen, og en må derfor være bevisst sin rolle som forsker. Ettersom jeg selv var frivillig i arrangementet og delaktig i UNG-frivillig prosjektet, benyttet jeg anledningen til å introdusere meg og min forskning til både organisasjonen og andre deltakere i UNG-frivillig prosjektet. Dette gjorde at observasjonen foregikk åpent slik at de involverte hadde innsikt i mine intensjoner som forsker (Halvorsen, 2008, s. 134).

Når det gjelder observatørrollen vil jeg plassere meg i kategorien deltakende observatør, og det Postholm (2017, s. 64) beskriver som «helt og holdent på innsiden». Forskerrollen trenger likevel en distanse for å se miljøet utenfra, og utfordringen er å kombinere nettopp disse to rollene. Ettersom jeg selv var frivillig med oppgaver innenfor seksjonen for kultur og seremoni, var det utfordrende å variere mellom de ulike rollene. Likevel forsøkte jeg å balansere rollene ved å være aktivt deltakende i pauser og besøke de andre frivillige på deres ansvarsområder, og heller være en passiv deltaker i ulike informasjonsmøter og andre settinger der det var naturlig. Som deltakende observatør forsøkte jeg å benytte et analytisk blikk på hendelser. Fangen benytter begrepet «skarp oppmerksomhet» (2010, s. 90) når en er opptatt av å bemerke seg hva som sies og gjøres, for så å lagre det i minnet. Jeg var spesielt opptatt av samhandlingen og kommunikasjonen mellom gruppelederne og de unge frivillige, og forsøkte å bemerke meg utviklingen av ulike situasjoner og høre etter hva de unge frivillige fortalte om sine opplevelser. Det at jeg fikk mulighet til å være så tett på de andre deltakerne i UNG-frivillig prosjektet gjorde det mulig å etablere et nært forhold, noe som er viktig for å forstå de kulturelle kodene og sette meg inn i deres opplevelser (Thagaard, 2018, s. 70). Det som blir sagt, den muntlige kommunikasjonen, er en viktig del av samhandling mellom mennesker (Fangen, 2010, s. 96). En fordel med observasjon er nettopp de uformelle samtalene som oppstår i samhandling med andre.

Dette gjorde at jeg oppdaget temaer som utpekte seg og skapte en større forståelse av forskningsfeltet. For å bevare observasjonene på best mulig måte, benyttet jeg feltnotater som jeg noterte i en forskningsdagbok. Fangen (2010, s. 102) forklarer feltnotater som det å forvandle en øyeblikkelig hendelse til en skriftlig beskrivelse som kan vurderes igjen og igjen. Dette gjorde analysearbeidet enklere ettersom notatene kunne legges vekk, for så å se tilbake på dem ved en senere anledning. Med bakgrunn i feltnotatene kunne jeg i tillegg legge et grunnlag for gjennomføringen av intervju.

4.2.2 Intervju

Ønsket om å gå i dybden på opplevelsen, følelsen, og erfaringen av kommunikasjon som utvalget av de unge frivillige satt igjen med etter et gjennomført arrangement, gjorde intervjuene til en viktig kunnskapskilde. Intervju innhenter datamateriale gjennom kunnskap om menneskers livssituasjon, deres meninger, holdninger og opplevelser (Tanggard & Brinkmann, 2012, s. 17). Intervjuet ga fyldige svar og omfattende kunnskap om hvilke synspunkter og perspektiver informantene satt igjen med basert på den dialogen de opplevde. Hendelsene de fortalte om er forankret i oppståtte situasjoner, og Thagaard (2018, s. 89) fastslår at dette påvirker forståelsen av opplevelsene.

Det finnes ulike typer for kvalitative intervju, men en semistrukturert form var mest passende ettersom fleksibiliteten gjorde det mulig å både følge intervjuguide og utforske informantens svar. Kvale og Brinkmann (2009, s. 23) trekker frem viktigheten av nettopp dette for å nyansere tankeregisteret og inkludere informasjon en ellers ikke hadde fanget opp. I tillegg skapte det en samtalepreget situasjon med mulighet til å stille utdypende spørsmål til informantens fortelling. Ettersom det var lite kommunikasjon i oppstarten baserte jeg det meste fra deltakende observasjon og feltnotater.

Ettersom jeg benyttet semistrukturerte intervjuer var det nødvendig å utforme intervjuguide som bidro til å sikre alle temaene og veiledet samtalen. Jeg utviklet tre ulike intervjuguider som baserte seg på den konseptuelle konteksten (kapittel 2) og teoretisk rammeverk (kapittel 3). Dette ble gjort i et forsøk på å sikre best mulig datagrunnlag. Felles for de tre intervjuguidene er at de begynte med bakgrunnsinformasjon om informantene og deres erfaring med frivillighet. Spørsmålene er hovedsakelig åpne slik at informanten har mulighet til å utdype sine opplevelser og

stilles på en slik måte at det oppmuntrer til refleksjon (Thagaard, 2018, s. 100). I intervjuguiden for lederen av UNG-frivillig prosjektet (vedlegg 3) var det ønskelig å redegjøre for bakgrunnen til prosjektet basert på planlegging, opplæring og oppfølging. Deretter fulgte et innblikk i kommunikasjonen rettet mot unge frivillige og hvilke utfordringer som kan oppstå i en organisasjon som ønsker å tilrettelegge for fremtidig frivillighet. Intervjuguiden for frivillige med lederansvar (vedlegg 4) gikk tydeligere inn på lederrollen og deres refleksjon om det å lede frivillige for å skape relasjoner. Når det gjelder kommunikasjon ble det basert på deres opplevelse i både organisasjonen og innad egen seksjon, før det avsluttet med veien videre og hva slags inntrykk de satt igjen med etter endt arrangement. Den siste intervjuguiden for unge frivillige (vedlegg 5) var selve kjernen i forskningsprosjektet og baserte seg på deres opplevelse av UNG-frivillig prosjektet, refleksjoner om kommunikasjon og relasjon med sin nærmeste leder under arrangementet, og hvor tilfreds de følte seg ut ifra forventninger de hadde til UNG-frivillig prosjektet og arrangementet som helhet. Underveis ble det stilt spørsmål om hva som kunne bli gjort annerledes og tips til utvikling for organisasjonen. Alle intervjuene ble avsluttet med et åpent spørsmål om informantene ønsket å legge til noe. På den måten unngår en at informanter blir sittende igjen med noe de ikke fikk sagt.

Basert på situasjonen med covid-19, knapp tid underveis i selve arrangementet og reisevei, var det mest hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene ved bruk av den digitale plattformen Zoom gjennom videosamtale. Intervjuene ble avholdt i perioden 28.mars til 17.april 2022 for å gi de frivillige tid til å reflektere, men ikke for lang tid til å glemme. Det å gjennomføre intervju over internett kan påvirke opplevelsen av eksempelvis kroppsspråk, men ettersom det ble benyttet video vil det fortsatt være mulig å fange opp bemerkelsesverdig atferd (Thagaard, 2018, s. 111). I tillegg påpekes det i Thagaard (2018, s. 111) at personer som er tilbakeholdne i ansikt-til-ansikt situasjoner, kan åpne seg mer i de rammene der de føler seg trygge og får mulighet til å tenke over hva de vil svare.

4.2.3 Utvalg av informanter

I kvalitative studier benyttes det ofte få informanter, og Thagaard (2018, s. 54) poengterer derfor viktigheten av et utvalg som er hensiktsmessig for å besvare problemstillingen. I denne studien benyttet jeg derfor et strategisk utvalg. Det vil si å systematisk velge personer med egenskaper eller kunnskap som er strategisk i henhold

til problemstillingen (Thagaard, 2018, s. 54). På én side er et slikt utvalg lite representativt for en hel populasjon, men på en annen side gir det mye kunnskap om fenomenet jeg forsker på. Som delaktig i arrangementet ble jeg godt kjent med andre frivillige. Dette gjorde rekrutteringsprosessen enklere ettersom den personlige kontakten økte (Thagaard, 2018, s. 56). Jeg presenterte meg selv og prosjektet for gruppen på den første UNG-frivillig samlingen 16.oktober 2021 slik at alle var klar over min rolle og hensikten med studien. Først opplevde jeg meg selv som en nøytral utenforstående, men etter hvert ble jeg en del av gruppa og deltakerne i feltet hadde derfor få problemer med å fortelle om seg selv så lenge jeg var en interessert lytter (Thagaard, 2018, s. 60). Når det gjelder selve organisasjonen som arrangør hadde heller ikke de noe imot å presentere sin virksomhet ettersom jeg viste interesse i deres situasjon.

Intervjuene bestod av et utvalg fra deltakere i UNG-frivillig prosjektet mellom 16 og 26 år. Dette var et utvalgs-kriterie sammen med andre kriterier som variasjon i alder, kjønn og rolleansvar for bedre representativitet. I tillegg ønsket jeg å intervju individer med lederansvar for å berike dataene med kunnskap fra innsiden av organisasjonen, hovedsakelig innenfor seksjonene der UNG-frivillig deltakere var representert. Antall informanter var tidsavhengig og belaget seg på hvor omfattende intervjuene var, men Postholm (2017, s. 43) påpeker at det bør være minimum tre stykker for å finne essensen av sentrale opplevelser hos informantene. Jeg sendte ut forespørsel til flere involverte, men endte opp med å få tak i 10 deltakere totalt hvorav 5 informanter var deltakere fra UNG-frivillig prosjektet og 5 informanter var ledere, inkludert lederen for UNG-frivillig prosjektet. Tabell 1 viser en oversikt over informantene og deres rolle under VM i Skiflyging 2022.

Tabell 1: Informanter og deres rolle under VM i Skiflyging 2022.

HVA	KJØNN	FØDSELSÅR	ROLLE
Frivillig uten lederansvar (UNG-frivillig)	Mann	1995 (26 år)	Instagram-ansvarlig i seksjonen 'Innhold og sosiale medier'
Frivillig uten lederansvar (UNG-frivillig)	Kvinne	2005 (17 år)	Vertinne i seksjonen 'Kultur og Seremoni'
Frivillig uten lederansvar (UNG-frivillig)	Kvinne	2004 (18 år)	Kioskvakt i seksjonen 'Beverting'
Frivillig uten lederansvar (UNG-frivillig)	Kvinne	1998 (24 år)	Attaché (vertskap for utøvere) i seksjonen 'Vertskap for gjester og guider'
Frivillig uten lederansvar (UNG-frivillig)	Kvinne	1995 (26 år)	Kioskvakt i seksjonen 'Beverting'
Frivillig med lederansvar	Kvinne	1993 (29 år)	Leder for seksjonen 'Kultur og seremoni' Leder for UNG-frivillig
Frivillig med lederansvar	Kvinne	1993 (29 år)	Leder for barneaktiviteter i seksjonen 'Kultur og Seremoni'
Frivillig med lederansvar	Kvinne	1976 (46 år)	Leder for seksjonen 'Beverting' Visepresident
Frivillig med lederansvar	Kvinne	1974 (48 år)	Leder for vertinner i seksjonen 'Kultur og Seremoni'
Leder for UNG-frivillig	Kvinne	1993 (29 år)	Leder for UNG-frivillig Leder for seksjonen 'Kultur og Seremoni'

4.2.4 Dokumentanalyse

Ettersom interessefeltet er kommunikasjon, mener jeg det ville vært relevant å gjennomføre en dokumentanalyse av kommunikasjonsplanen for arrangementet. Det viste seg at det ikke fantes en kommunikasjonsplan rettet mot frivillige, kun en kommunikasjonsstrategi rettet mot ekstern kommunikasjon med publikum og PR (public relations) for sosiale medier. I handlingsplanen for miljø og bærekraft nevnes det noe om kommunikasjonskanalen og UNG-frivillig prosjektet basert på opplæring og gode rutiner for å videreformidle kunnskap, som jeg mener er relevant for diskusjonsdelen i studien. I tillegg har jeg benyttet UNG-frivillig rapporten da denne også baserer seg på noen av mine funn i denne studien. Når en gjennomfører dokumentanalyse er det viktig å utforske dokumentets *relevans*, *autentisitet* og *troverdighet*. Det er altså snakk om hvor relevant kilden er i henhold til problemstillingen og vurdere hva det kan gi informasjon om, hvor ekte dokumentet kan regnes å være og om det er produsert til det formålet den tilegnes, inklusive om en kan tro på den informasjonen som kommer ut av dokumentet og hvilke motiver som kan prege fremstillingen (Thagaard, 2018, s. 119). Disse dokumentanalysene bidro til å styrke validiteten fordi det ga god tilleggsinformasjon for deltakende observasjon,

feltnotater og intervju, slik at jeg enklere oppdaget ulike diskusjonstemaer. Likevel er både handlingsplanen og UNG-frivillig rapporten utformet av medlemmer i organisasjonskomitéen, noe som betyr at jeg måtte benytte et kritisk blikk når det gjaldt innholdet.

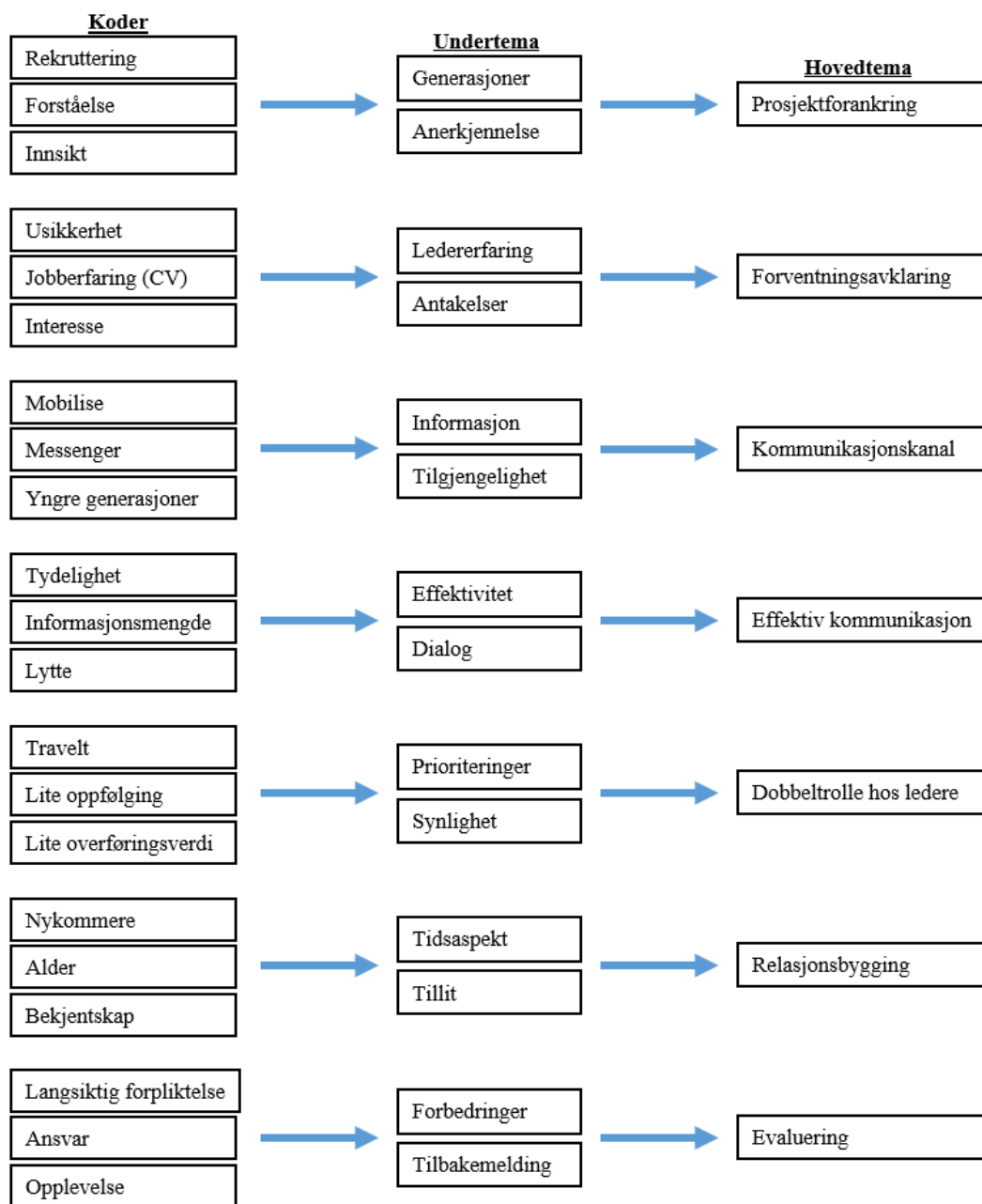
4.3 Koding og analyse

Etter at alle datainnsamlinger var gjennomført, kom neste steg i prosessen som er å transkribere, kode og analysere dataene. Transkriberingen foregikk ved å konvertere lydfilene fra Zoom-samtalen til tekst. Her ble unødvendig ord og fraser fjernet, men jeg var likevel grundig i arbeidet slik at datamateriale ikke ble oversett. Etter hvert som lydfilene ble omgjort til tekst ble disse slettet.

De transkriberte intervjuene sammen med feltnotater og dokumentanalyser gjorde at jeg ble godt kjent med datamaterialet og dette ga meg, som Tanggard og Brinkmann påpeker (2012, s. 34), gode ideer i selve analysearbeidet. Ifølge Johannessen et al (2018, s. 22), kan det å analysere forstås som å lete i data etter svar på spørsmål. Jeg stilte meg de spørsmålene som jeg ønsket svar på, og leste med en bestemt interesse. På en side hjalp det for å sortere ut det som var relevant for mine interesser, men på en annen side kan noe av innholdet ha blitt oversett. Likevel mener jeg det var nyttig for å oppdage detaljer og nyanser. For å begrunne en tematikk, stilte jeg de samme spørsmålene til datamaterialet av hver informant slik at jeg kunne sammenlikne opplevelser og erfaringer. Johannessen et al. (2018, s. 27) mener at dette viser forståelse for hva jeg har sett etter, hvor i datamaterialet jeg fant det og hvordan jeg foretok eventuelle konklusjoner. Denne grundigheten er det Thagaard (2018, s. 153) betegner som koding eller kategorisering av data.

En kodingsprosess går ut på å sette data inn i en systematisk orden for å finne kategorier. Dette kan, i likhet med forskningsarbeid, gjøres både deduktivt og induktivt. Det betyr at analysen kan være data-drevet eller teori-drevet, og denne tar utgangspunkt i begge deler ettersom kodingen baserte seg på kategorier (undertema) som ble oppdaget i prosessen ved åpen koding og senere koblet opp mot det teoretiske rammeverket. Under den åpne kodingen markerte jeg alt av ordrett informasjon i ulike farger, før jeg i neste steg organiserte markeringene inn i kodeord (figur 4). Deretter fattet jeg undertema som kodene hadde en sammenheng med før jeg til slutt endte opp med

hovedtemaer. Å analysere mot temaer åpnet opp for å sammenlikne data fra alle informantene slik at var mulig å gå i dybden på hvert tema (Thagaard, 2018, s. 171).



Figur 4: Koding

Figur 5 viser prosessen fra koder til seks hovedtemaer som blir presentert i kapittel 5 for resultater og diskusjon. Primæremperi var data fra intervjuer, sekundæremperi fra deltakende observasjon og feltnotater, og sekundæremperi var dokumentanalyse som supplerende informasjon.

4.4 Validitet og reliabilitet

Studiens validitet kan knyttes til resultater og tolkning av data, og forteller noe om gyldigheten av forskerens tolkninger. Det kreves derfor å kritisk reflektere over hvordan mine tolkninger er blitt til, og kan påvirke resultatet (Thagaard, 2018, s. 181). Ettersom jeg deltok som frivillig i arrangementet selv, følte jeg meg som en del av miljøet. Dette ga troverdighet i forskerrollen, men det er likevel viktig å unngå at egne opplevelser og erfaringer påvirker oppgaven. En kan ikke garantere et slikt utfall, men ved å være åpen om det teoretiske rammeverket lagt til grunn for analyse og diskusjoner (Thagaard, 2018, s. 205) mener jeg validiteten styrkes gjennom kodingen av datagrunnlaget presentert i kapittel 4.3. Ekstern validitet knyttes opp mot kvalitative studier, og Thagaard (2018, s. 205) beskriver dette som overførbarhet og generalisering av studiens funn. Begrepet om overførbarhet kan knyttes til om forståelsen av ett enkelt prosjekt kan være relevant i andre situasjoner, som jeg påpeker ved de vitenskapelige og samfunnsmessige formålene i kapittel 1.2.

Reliabilitet omhandler påliteligheten i forskningen. Først og fremst er det viktig at forskeren opptrer transparent i form av å hensynta hvilke data som samles inn, hvordan det blir gjennomført, og hvordan dataene benyttes. For å sikre reliabiliteten i denne studien har jeg redegjort for en tydelig beskrivelse av forskningsstrategi og analysemetoder slik at utenforstående kan vurdere og forhåpentligvis forstå valgene jeg har gjort som forsker (Thagaard, 2018, s. 188). Derav vært nøye med å uttrykke begrensninger som kan påvirke resultatet, som forskerens kunnskap og personlighet eller informantenes mulighet til å repetere svarene sine (Postholm, 2017, s. 169). Dette kan påvirke forskningsprosessen ettersom jeg har gjennomført hele studien på egenhånd, og at min kunnskap på feltet kan farge måten jeg har stilt spørsmål til informantene. Personlig har jeg forsøkt å ikke la mine antakelser påvirke forskningen, spesielt ved å stille åpne spørsmål og benyttet andres syn på fremstilling av datamaterialet.

Andre feilkilder og begrensninger ved oppgaven vil diskuteres i avslutning og konklusjon (kapittel 6).

4.5 Etiske overveielser

Thagaard (2018, s. 22) trekker frem at alle prosjekter som inneholder personopplysninger er meldepliktige. For å ivareta etiske overveielser ble forskningsprosjektet sendt inn til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), som i dag er en del av Sikt – Kunnskapsektorens tjenesteleverandør. NSD har flere regler som må følges, spesielt når det gjelder oppbevaring og bruk av personlig data. Dette krevde en godkjenning som ble til i forkant av datainnsamlingen (Vedlegg 1). Informasjonen som ble samlet inn var oppbevart som passordbeskyttede filer, og dataene var kun tilgjengelig for meg som forsker og mine veiledere. Ved prosjektets slutt ble all data slettet.

For å sikre at informantenes rettigheter blir ivaretatt under hele prosessen ble det signert et samtykkeskjema (Vedlegg 2). Der var det tilstrekkelig informasjon om prosjektets formål, hvem som er ansvarlig, hvem som får tilgang til informasjonen, hvordan resultatene skal benyttes og om følgene av å delta (Thagaard, 2018, s. 23). Det viktigste var å opplyse om at samtykket alltid kan trekkes tilbake og hvordan dette gjøres. Informantene i mitt prosjekt var mellom 17 og 48 år, og hadde derfor egen samtykkekompetanse. Samtykkemalen til NSD ble benyttet og godkjent før den ble utdelt til informantene.

Som forsker var det nødvendig å vurdere om forsøket er etisk forsvarlig å gjennomføre, og hvordan risikoen vurderes opp mot den samfunnsmessige nytteverdien av prosjektet (Thagaard, 2018, s. 26). I mine øyne var det lav risiko ved å delta i dette forskningsprosjektet, men personvern og konfidensialitet ble likevel ivaretatt slik at informantenes omdømme ikke ble svekket. Det ble opplyst om at deres roller kan være gjenkjennbare, men dette var uproblematisk for informantene. Ellers ble informantenes anonymitet ivaretatt ved at jeg benyttet pseudonymer i oppbevaringen av data slik at utsagn ikke kunne kobles til enkeltpersoner. I selve studien har jeg benyttet informantens rolle ettersom det har betydning for prosjektets relevans.

Informasjonen innhentet fra informantene har ikke blitt endret gjennom koding og analysing av data, og informantene fikk forespørsel om å lese gjennom sitater for å forhindre feilsitering og misforståelser. De funnene jeg gjorde som var av spesiell

karakter, eller som kunne være signifikant gjenkjennbart for informanten, har blitt forespurt på forhånd.

5. Resultater og diskusjon

Denne studien handler om å utforske hvordan unge frivillige opplever kommunikasjon i forbindelse med et idrettsarrangement, og dette baseres på hvilke erfaringer, opplevelser og synspunkter informantene satt igjen med når gjelder gjennomføringen av VM i Skiflyging 2022. I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra datainnsamlingen som er gjennomført ved en tematisk analyse. Resultatene vil fremstilles ved sitater og utsagn fra informantene, beskrivelser fra mine observasjoner og feltnotater, og supplerende informasjon fra dokumentanalysen. Funnene vil diskuteres fortløpende med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og den konseptuelle konteksten. Av hensyn til informantene er sitatene anonymisert ved bruk av rolle (UNG-frivillig eller leder) og tall 1 til 5. Underveis har jeg hatt forskningsspørsmålene i tankene for å gjøre det lettere å fokusere på veien mot svar av valgt problemstilling:

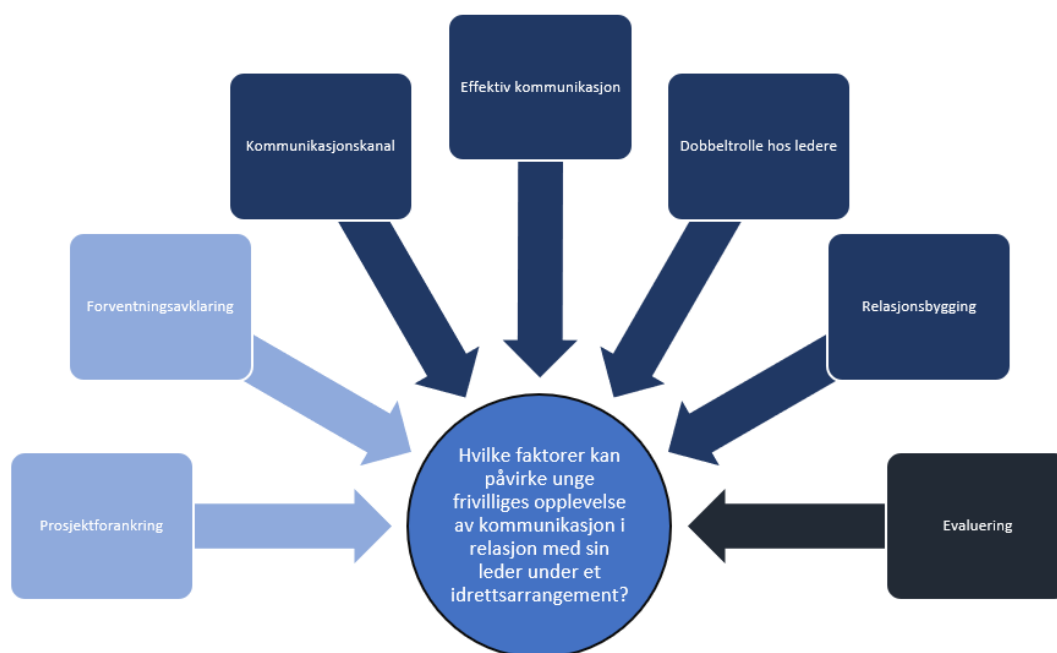
«Hvilke faktorer kan påvirke unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon i relasjon med sin leder under et idrettsarrangement?»

Forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan kan organisasjonens prosjektforankring av UNG-frivillig bidra til å skape forståelse og innsikt i samhandlingen mellom unge frivillige og deres leder?*
- 2. Hvordan oppleves UNG-frivillig prosjektets budskap for de involverte, og hva slags betydning kan det ha for unge frivilliges forventninger knyttet til deltakelsen?*
- 3. Hvilke kommunikasjonskanaler kan være mest hensiktsmessig å benytte for samhandling mellom unge frivillige og deres leder?*
- 4. Hvilke kjennetegn kan ha innvirkning på dialogen mellom unge frivillige og ledere med hensikt om å oppnå effektiv kommunikasjon?*
- 5. Hvordan kan travle omgivelser påvirke relasjonen mellom unge frivillige og deres leder?*
- 6. Hvilke elementer kan ha betydning for å fremme eller hindre ledernes mulighet til å bygge relasjoner med unge frivillige?*

7. På hvilken måte kan opplevelsen av arrangementet ha betydning for å komme tilbake og eventuelt skape langvarig forpliktelse?

Disse forskningsspørsmålene har forbindelse med tematikken jeg kodet meg frem til i kapittel 4.3, og resulterte i en visuell oversikt (figur 5).



Figur 5: Forskningsspørsmål og tematikk knyttet til problemstilling.

Ut ifra figur 5 kan en se syv bokser som peker inn mot problemstillingen. Disse boksene representerer forskningsspørsmål 1 til 7 fra venstre til høyre, altså forskningsspørsmål 1 er tilknyttet *prosjektforankring*, forskningsspørsmål 2 er tilknyttet *forventningsavklaring*, forskningsspørsmål 3 er tilknyttet *kommunikasjonskanal*, forskningsspørsmål 4 er tilknyttet *effektiv kommunikasjon*, forskningsspørsmål 5 er tilknyttet *dobbeltrolle hos ledere*, forskningsspørsmål 6 er tilknyttet *relasjonsbygging*, og forskningsspørsmål 7 er tilknyttet *evaluering*.

Denne inndelingen førte til en naturlig inndeling av diskusjonskapittelet etter de ulike fasene for gjennomføring av et idrettsarrangement. De lyseblå boksene (forskningsspørsmål 1 og 2) tilhører planleggingsfasen og blir diskutert i kapittel 5.1. De blå boksene (forskningsspørsmål 3, 4, 5 og 6) tilhører implementeringsfasen og blir

diskutert i kapittel 5.2. Den mørkeblå boksen (forskningsspørsmål 7) tilhører avslutningsfasen og blir diskutert i kapittel 5.3.

5.1 Faktorer i forkant tilknyttet planleggingsfasen

I planleggingsfasen er det organisasjonskomitéen som har mye av ansvaret for at det skal utarbeides blant annet strategiske planer og organisasjonskart. En annen viktig del av et idrettsarrangement handler om å rekruttere frivillige (Parent, 2008; Hanstad, 2023, s. 27). Dette kapitlet er rettet inn mot UNG-frivillig prosjektet i forbindelse med VM i Skiflyging 2022, og tar for seg tematikken prosjektforankring og forventningsavklaring.

5.1.1 Prosjektforankring

Tidligere forskning i Vikersund har vist at behovet for flere og yngre frivillige har gjort seg sterkt gjeldende over tid (Kristiansen et al., 2014b, s. 256). Det at organisasjonskomitéen søkte om å gjennomføre et UNG-frivillig prosjekt i sammenheng med VM i Skiflyging 2022 viser et ønske om å påvirke de tradisjonelle frivilligtrekkene som i stor grad farger deres frivilligbase. Derfor mener jeg det er informativt å se på funn knyttet til forskningsspørsmål 1: *«Hvordan kan organisasjonens prosjektforankring av UNG-frivillig bidra til å skape forståelse og innsikt i samhandlingen mellom unge frivillige og deres leder?»*

Det sies at det kan være utfordrende å fjerne gammel fjøslukt som har satt seg i veggene, og det ser ut til at det fortsatt er et skille mellom eldre og yngre i organisasjonen:

«Det er klart det er en utfordring i organisasjonen vår – at det blir ulike interesser mellom unge og eldre. Det gjelder å sy sammen dette og få en forståelse for at alle gjør en viktig jobb og er like viktig for å gjennomføre noe så stort som VM» (Leder 4).

Videre poengterer leder 4 at ungdommen er viktig. En organisasjon som Vikersund er nødt til å gi yngre et ansvar slik at de føler seg sett og hørt. Det påpekes at det har vært en utvikling når det gjelder å ønske nye innspill og tanker velkommen. På den andre siden sitter det unge frivillige som ikke har samme inntrykk etter endt arrangement:

«Det er litt slik det er i Vikersund da, det er for mange eldre som har noe de skulle ha sagt. Vi yngre med idéer som faktisk kan fungere kommer jo aldri til.

Det er synd for Vikersund hvis de går glipp av unge og engasjerte frivillige»
(UNG-frivillig 4).

«I Vikersund er det sånne mennesker som er høye på seg selv i lederposisjoner. Hvis du sier noe til dem, så vil de ikke høre på deg før de får beskjed fra øverste hold. De gidder jo ikke å kommunisere med noen som sitter under seg»
(UNG-frivillig 5).

Disse sitatene kan vise antydning til at organisasjonen ikke er samkjørt, noe som også er et kjent fenomen i Kristiansen et al. (2014a, s. 63) der tradisjonelle og erfarne frivillige var bekymret for gjennomføring av arrangementer i fremtiden.

Leder av UNG-frivillig prosjektet fortalte et ønske om at organisasjonen tok større eierskap til prosjektet ettersom arbeidet ble et 'alene-velde'. Det ble poengtert at det var mye god hjelp i planleggingsfasen, men etter hvert som flere fikk sine egne oppgaver å passe på ble prosjektet mer glemt. Dette ble også bemerket av UNG-frivillig 3 som ikke følte seg sett av verken lederen eller organisasjonen:

«Vi skjønner at noen av lederne hadde mye press på seg, men så er det kanskje noe organisasjonen kan gjøre også. Enden på visa er jo at det til slutt går utover oss på bakkenivå, men forhåpentligvis så lærer de til neste gang»
(UNG-frivillig 3).

UNG-frivillig 1 skulle gjerne hatt mer informasjon om organisasjonen for å vite mer om hvem man skulle henvende seg til i forbindelse med spørsmål og å manøvrere seg i området. Noe oppsiktsvekkende er det også at en leder opplevde samme problematikk:

«Hvis vi går inn på organisasjonen så aner jeg ikke hvem halvparten av dem er en gang, og de vet jo ikke hvem jeg er. De som er litt høyere opp ser hverandre veldig ofte, vet hvem hverandre er og hva de gjør. Noen ganger får jeg beskjed om å snakke med 'Per', men jeg aner jo ikke hvem 'Per' er» (Leder 3).

Leder 4 mener dette må tas tak i, men at det også må stilles et krav om å ta ansvar selv:

«Jeg ser nå at det nok var vanskelig for de frivillige å vite hvem alle er, så der må vi nok endre noe. Kommuniser bedre om hvem som gjør hva slik at det ikke blir så mye forvirring, men så er det litt ansvaret hos hver enkelt frivillig også. Noen forventer å få alt servert» (Leder 4).

Når det gjelder prosjektforankringen av UNG-frivillig kan det virke som at prosjektet har blitt nedprioritert i organisasjonen, eller glemt, etter hvert som arrangementet nærmet seg. Det å kommunisere sammen er viktig når gjelder informasjonsdeling slik at alle kan føle seg sett og inkludert når sluttproduktet skal vurderes (Pedersen et al., 2021, s. 153). Forglemmelse av prosjektet kan derfor ha ført til at unge frivillige følte seg lite prioritert i planleggingsfasen. Ettersom det står nedfelt i arrangørens handlingsplan for miljø og bærekraft at UNG-frivillig prosjektet skal være en del av kapasitetsbyggingen, og videre at ledelsen skal tilrettelegge for gode rutiner om å videreformidle kunnskap, er organisasjonen klar over at erfarne frivilliges kompetanse må videreføres. Dersom andre ledere hadde hatt bedre kjennskap til unge frivillige i forkant, kunne de hatt bedre nytte i sine respektive grupper under selve gjennomføringen av arrangementet. Basert på mangelen av prosjektforankring funnet i datamaterialet, kan en argumentere for at det har oppstått ulik grad av forståelse og innsikt av UNG-frivillig prosjektet i samhandlingen mellom unge frivillige og deres leder.

5.1.2 Forventningsavklaring

Pedersen et al. (2021, s. 154) viser til at en organisasjon må sørge for at det oppleves forståelse om prosjektets formål for å involvere flere i organisasjonens funksjoner slik at de tilegner seg kunnskap om gjennomføringen. Det er derfor interessant å få innsikt i forskningsspørsmål 2: *«Hvordan oppleves UNG-frivillig prosjektets budskap for de involverte, og hva slags betydning kan det ha for unge frivilliges forventninger knyttet til deltakelsen?»*

I rapporten står det skrevet at deltakelse i UNG-frivillig prosjektet vil kunne føre til tidlig innføring og opplæring, men at denne opplæringen har vært mer generell og belaget seg på arrangementet som helhet. Dette er i strid med samtlige av de unge frivilliges forventninger basert på det organisasjonen har kommunisert. UNG-frivillig 2 trodde prosjektet var større med mer lederutvikling og lederskap. Dette var også UNG-frivillig 5 ute etter å utvikle:

«Jeg skulle ønske det var enda mer ledererfaring, og at lederskapet hadde blitt noe av i forkant med planlegging og diverse» (UNG-frivillig 5).

UNG-frivillig 1 ønsket seg også lederansvar og fortalte om ambisjoner og kunnskap til å bidra på mange måter, men at hen ikke fikk sjansen. UNG-frivillig 4 opplevde

prosjektet mer som et sosialt opplegg, og mente hen satt igjen med ingenting etter endt arrangement. UNG-frivillig 3 påpekte virkelig dette med forventningsavklaring:

«Jeg synes organisasjonen kunne forberedt folk på hva som møter dem. Kanskje høre litt hva de tenker når de kommer dit, som hva man ønsker å jobbe med og klargjøre hva slags forventninger de har til arrangementet. Vi ble jo nesten lovet ansvar, også ender man opp med noe helt annet» (UNG-frivillig 3).

Basert på sitatene kan det antas at lederperspektivet var en stor del av forventningene hos de unge frivillige og at misnøyen oppstod i forbindelse med mangelen på opplevelse av å utføre lederskap. I rapporten fra UNG-frivillig prosjektet bemerkes det at årene 2020-2022 har vært preget av en uforutsigbar pandemi, og at det er nærliggende å anta at dette har påvirket utfallet av prosjektet og gjennomføringen av VM i Skiflyging 2022. En konkret ulempe var at lederkurset som skulle vært før arrangementet, måtte flyttes til etter gjennomført arrangement. Denne forskyvingen kan ha hatt innvirkning på unge frivilliges opplevelse av prosjektet, men også ledere var ivrige på å fortelle om kompetansen dette prosjektet dyrket og at det var noe organisasjonen kunne bygge videre på i årene som kommer. På den ene siden er det derfor interessant når unge frivillige forteller om rollen de endte opp med under selve arrangementet:

«Vi hadde et møte der vi fikk vite hva vi kunne jobbe med, og det virket som mange ulike oppgaver. Så skulle vi velge over mail, og da var det plutselig veldig få grupper vi kunne søke oss til. Parkering ville jeg jo ikke, så da følte jeg at det ikke var noe mer spennende enn der jeg havnet» (UNG-frivillig 3).

«UNG-frivillig prosjektet var en god mulighet til å få unge inn i lederroller, og det skal jo gi mersmak. Jeg tenker det hadde gitt meg mer hvis jeg fikk litt mer oppfølging og spennende oppgaver» (UNG-frivillig 1).

«Helt i starten fikk jeg beskjed om at det var fint med den utdanningen jeg har, for da var det lettere å gi meg mer ansvar. Likevel ender jeg ikke opp med å få noe ansvar» (UNG-frivillig 5).

Det siste sitatet er av spesiell interesse fordi det på den andre siden kan virke som noen ledere faktisk var klar over hvilke egenskaper som lå til rette, men at noe påvirker denne informasjonen når det skal fordeles ansvar. Leder 5 var også klar på at det er viktig å få tak i «*de folkene som virkelig vil dette her*». Med bakgrunn i feltnotatene vet jeg likevel

at noen unge frivillige var fornøyde med oppgavene de fikk og kjente på noe større ansvar. Dette viser til at ledere kan ha ulik kompetanse og mulighet til å fordele ansvar.

Basert på de unge frivilliges forventninger til prosjektet sammenliknet med hvilke oppgaver og ansvar de satt igjen med, kan det være nærliggende å tro at organisasjonen og prosjektet har kommunisert ut noe som ikke samsvarer med de involvertes opplevelser. Det kan derfor tenkes at det å legge til rette for en forventningsavklaring i forkant av arrangementet hadde vært gunstig. Slik kunne organisasjonen sørget for å forberede både unge frivillige og ledere på hva som er i vente inn mot kommende arrangement.

Oppsummert kan funnene tolkes dithen at faktorer tilknyttet planleggingsfasen skapte forventninger hos de unge frivillige som ikke ble fulgt opp i gjennomføringen av arrangementet. Dersom organisasjonene hadde hatt en sterkere prosjektforankring, kunne ledere rettet mer oppmerksomhet mot å bli kjent med unge frivillige de ble tildelt i sin gruppe og fordelt andre roller med bakgrunn i ferdigheter som unge frivillige potensielt besitter.

5.2 Faktorer underveis tilknyttet implementeringsfasen

Implementeringsfasen innebærer gjennomføringen av idrettsarrangementet fra start til slutt med alle uforutsette hendelser som kan oppstå (Parent 2008; Hanstad, 2023, s.28). Dette kapitlet tar for seg samhandlingsprosessen rettet mot unge frivillige og deres ledere, og er rettet inn tematikken kommunikasjonskanal, effektiv kommunikasjon, dobbeltrolle hos ledere og relasjonsbygging.

5.2.1 Kommunikasjonskanal

I kapittel 3.1.3 har jeg redegjort for en kommunikasjonsprosess (figur 3) som henter inspirasjon fra Pedersen et al. (2021). For at kommunikasjonen skal flyte mellom to parter er formidlingsveien viktig. Det er derfor behov for ulike kommunikasjonskanaler med formål om å sende et budskap så nøyaktig som mulig (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 395). Med bakgrunn i dette kan det være det nyttig å utforske forskningsspørsmål 3: «*Hvilke kommunikasjonskanaler kan være mest hensiktsmessig å benytte for samhandling mellom unge frivillige og deres leder?*».

I forkant av arrangementet ble det bestemt å benytte frivilligportalen Mobilise. Erfaringsmessig fra tidligere arrangementer har ikke dette alltid vært like vellykket, spesielt med tanke på den yngre generasjonen som er mindre opptatt av å sjekke blant annet e-post (Hanstad et al, 2016; NIF, 2020). Mobilise ble likevel benyttet for VM i skiflyging 2022, til fortvilelse hos flere av informantene:

«Vi kan faktisk ikke risikere at vi får dårlig kommunikasjon og ødelegge et arrangement fordi noen ikke har lyst til å kjøre på med det teknologiske – eller fordi noen har banna bein på at vi skal bruke Mobilise» (UNG-frivillig 4).

Leder 3 bekrefter utfordringene og forteller at Mobilise ikke ble brukt i det hele tatt fordi appen var så vanskelig:

«Jeg skjønnte ikke når frivillige ble meldt inn i mitt område, om jeg måtte godta dem eller ikke» (Leder 3).

Leder 4 kalte frivilligportalen for et «tunggrodd system» som de hadde gode intensjoner om å fungere, men det gjorde det ikke. Leder 1 er også ganske kvass i kritikken:

«Det blir totalslakt av Mobilise fra min side. Kommunikasjon er noe av det som har vært tøffest for meg, også som jeg tror har gått saftig utover prosjektet og utfallet av det. Helt fra start skulle det blitt gjort via ungdommens kanaler. Når kommunikasjon er så vanskelig fra før, så skal man absolutt på død og liv trøkke det gjennom det tunggrodde systemet der så er det jo dømt til å mislykkes» (Leder 1).

Noe av problematikken ved bruken av Mobilise i denne sammenhengen var at blant annet UNG-frivillig 5 hadde dette som eneste kommunikasjonskanal:

«Det hadde vært greit å legge til alle som tilhørte en gruppe så vi kunne kommunisere med hverandre. Jeg hadde jo ingen mulighet til å kontakte andre via Mobilise, da må jeg jo søke opp navn på Facebook og det blir veldig mye tiltak» (UNG-frivillig 5).

En kan stille spørsmål ved bruken av en frivilligportal som også fikk dårlige tilbakemeldinger i UNG-frivillig rapporten fra VM i orientering 2019. Der ble det blant annet opplyst om at å opprette en Facebook-side var en mye bedre løsning (NIF, 2020, s. 5). Svaret på spørsmålet var at organisasjonen hadde bestemt å benytte Mobilise. En leder påpekte at det gjelder å holde seg innenfor samme kanal da det spesielt under

arrangementet er viktig med kommunikasjon som går kjapt og som alle kan ha tilgjengelig. En kan se at dette stemmer overens med Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 402) som påpeker at det er behov for enveiskommunikasjon som kan nå mange på én og samme tid. Likevel kan en argumentere for at Mobilise ikke nødvendigvis er *riktig* kanal for informasjon som må gå kjapt og være raskt tilgjengelig. Med teknologiens utvikling i samfunnet (Kaufmann & Kaufman, 2015, s. 403) kan det derfor være hensiktsmessig for en organisasjon å se nærmere på ulike sosiale medier som kommunikasjonskanal under selve gjennomføringen av arrangementet. Dette kom også fram i intervjuene der informantene ble forespurt om ønsket kommunikasjonskanal. Der ble både Whatsapp og Messenger nevnt som gode kommunikasjonskanaler:

«Jeg foretrekker en plattform som Whatsapp fordi man slipper å gå gjennom en portal der du ikke har oversikt over hvem som leser beskjeden» (UNG-frivillig 1).

«Jeg synes de skulle brukt Messenger eller Snapchat så vi kunne snakket mer sammen, men Messenger er safe» (UNG-frivillig 2).

Det var noen grupper som benyttet disse ønskede kommunikasjonskanalene, og det viste at tilfredsheten økte for de involverte:

«I min gruppe brukte vi Whatsapp blant annet, og det fungerte bra synes jeg. Der fikk vi samlet alle i én gruppe i stedet for å sende melding til hver enkelt, men vi var en ganske liten gruppe også da» (UNG-frivillig 1).

«Vi hadde en Facebook-gruppe der lederen vår la til alle i gruppa og vi svarte på spørrelser av klær og slik. Der fikk vi også den viktigste informasjonen som gjorde det lett å følge med. Dette skapte jo en trygghet for oss» (UNG-frivillig 2).

Det at tilfredsheten øker for noen, betyr ikke at den øker for alle. En utfordring ved å benytte sosiale medier kan være at ikke alle befinner seg på plattformer som Snapchat eller Facebook. Ut ifra dette kan det tolkes dithen at ledere bør jobbe aktivt for å tilpasse kommunikasjonskanalen til seksjonen eller gruppa. Dette belyses som positivt av Lengel og Daft (1996, s. 560) som fremhever at valg av kommunikasjonskanal må tilpasses budskapet som skal formidles. Spesielt Leder 5 var spesielt opptatt av å tilpasse kommunikasjonen basert på den yngre generasjonen:

«I gruppa jeg var leder brukte vi en Facebook-gruppe. De er unge vet du, så en egen gruppe der jeg poster ny informasjon er gull. Da ser jeg også at de har sett det, og jeg ba de om å kommentere når det var lest». De opprettet også en Snapchat-gruppe for oss, så her gjelder det å henge med i utviklingen. Det hendte på morgenen at det kom noen 'snapper' for å gjøre det enkelt. Da skrev de at de var på vei og den slags. Det blir en følelse av samhold det også, å bruke den gruppa til å oppdatere hverandre» (Leder 5).

Viktigheten av å tilpasse kommunikasjonskanal fremheves også av Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 402) som vektlegger en sammenheng med hvordan mottakerne av budskapet opplever både kanalens og senderens troverdighet. De trekker frem at forskere generelt har fokusert mest på senderens perspektiv, og for lite på mottakerens, men ifølge dem er det mottakerens opplevelse som bestemmer om et budskap er effektivt nok. Det å benytte Snapchat, som i dette tilfellet, var derfor vellykket fordi kommunikasjonen gikk raskt og var tilpasset målgruppen (Pedersen et al., 2021, s. 160).

Et viktig poeng for opplevelsen hos deltakerne av UNG-frivillig prosjektet var mangel på et sted å kommunisere med de man hadde blitt kjent med gjennom prosjektet etter de var plassert i ulike grupper under selve gjennomføringen av arrangementet. UNG-frivillig 5 ønsket en egen gruppe for de i UNG-frivillig prosjektet ettersom det var vanskelig å huske ansiktene til alle. UNG-frivillig 4 mener dette hadde gjort det enklere for lederen av UNG-frivillig prosjektet å gi informasjon underveis i stedet for å sende e-post til alle. UNG-frivillig 3 mente det ville skapt en større sosial dimensjon med de andre deltakerne:

«Å bruke noe annet enn Mobilise hadde gjort det enklere for oss i UNG-frivillig å snakke med hverandre. For min egen del så kjente jeg ingen andre når jeg skulle spise, og derfor satt jeg meg med bestefaren min så jeg slapp å sitte alene» (UNG-frivillig 3).

Det kan altså lønne seg å ta til seg lærdom basert på tidligere opplevelser når det gjelder bruken av Mobilise. Det er å anta at enveiskommunikasjon er mest hensiktsmessig i forkant og etterkant av arrangementet, og toveiskommunikasjon er mest hensiktsmessig underveis i gjennomføringen av arrangementet. En UNG-frivillig bekrefter dette ved et ønske om å benytte Mobilise i forkant og etterkant av arrangementet, og en annen kommunikasjonskanal under selve gjennomføringen. Det vil være en fordel å benytte

sosiale medier som Messenger, Whatsapp eller andre typer underveis i arrangementet, og det vil være gunstig å tilpasse kommunikasjonskanal basert på seksjonen eller gruppas behov og størrelse. Ikke bare er valg av kommunikasjonskanal viktig når det gjelder samhandling mellom unge frivillige og deres leder, men ut ifra funnene er det også grunn til å tro at dette kan styrke relasjonen til andre og dyrke et fellesskap.

Det må riktignok opplyses om at ved gjennomgang av datamaterialet ble jeg oppmerksom på mangel av blant annet ansikt-til-ansikt kommunikasjon som en del av kommunikasjonskanalen, og dette ble derfor et viktig funn som jeg kommer tilbake til i underkapittel 5.2.3 om dobbeltrolle hos ledere.

5.2.2 Effektiv kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 278) benytter begrepet effektiv kommunikasjon om at en leder må formidle det som skjer og gjøre den informasjonen nyttig. Allerede her opplevde UNG-frivillig 4 det motsatte:

«Det viktige for meg er faktisk kommunikasjon, men det virker som at den stopper opp ved lederne også får vi andre i gruppa vite mindre»
(UNG-frivillig 4).

Derfor er det spennende å undersøke forskningsspørsmål 4: *«Hvilke kjennetegn kan ha innvirkning på dialogen mellom unge frivillige og ledere med hensikt om å oppnå effektiv kommunikasjon?»*. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 393) er en brist i kommunikasjonen ofte hovedårsaken til lav produktivitet og dårlig trivsel på arbeidsplassen. Det at en leder forstår og videreformidler informasjon i gitte situasjoner, leser kroppsspråk og benytter aktiv lytting vil derfor bety mye for de involverte. Dette viste seg å være oppløftende:

«Jeg fikk klare og tydelige oppgaver fra dag til dag med møter. Det er noe jeg ønsker på denne typen arrangementer; klare og tydelige roller. Det er oversiktlig å vite hva som skjer den dagen og få presisert hva vi skal jobbe med»
(UNG-frivillig 1).

«Jeg er veldig fornøyd med måten lederen min kommuniserte på. Det var tydelige og gode beskjeder som gjorde oss mindre nervøse. Det var også bra at hun sa ifra på en fin måte hvis det var noe hun ikke var fornøyd med»
(UNG-frivillig 2).

Når en leder først skal kommunisere, er det viktig å være tydelig ved å blant annet tilpasse informasjonen og benytte passende språk:

«Det kan bli for mye 'word vomit' (oppkast), spesielt da mailene blir lange som essay. Da drukner den viktige informasjonen. Kommunikasjonen må heller være kort og konsis, da føler jeg den er god. Hvis noe skjer så si hva det er, ikke pakk det ned i en grøt. Jeg skal ikke måtte lete etter viktig informasjon, jeg vil bare ha den. Ferdig» (UNG-frivillig 4).

Leder 1 virket til å ha fanget opp dette da hen var tydelig på at det er viktig å snakke samme språk for å skape interaksjon ved å «'tune' seg inn for å forstå ønsker og behov». For å oppnå interaksjon innad en organisasjon handler det ikke kun om tydelighet, men en er også avhengig av at ledere bygger en relasjon til gruppa (Pedersen et al., 2021, s. 147). Det kan være grunnlag for en god start:

«Det er viktig for meg er at lederen min vet hvordan man kommuniserer. Hvis man er tydelig og jeg føler at vi kan snakke sammen, da tror jeg vi får en god start» (UNG-frivillig 2).

Det å se nærmere på kommunikasjon og relasjon sammen vil gi innsikt i hvordan utvekslingen mellom leder og unge frivillige foregår i lys av LMX-teori (Baker & Omilion-Hodges, 2017). Det sosiale samspillet innad organisasjonen er viktig, og relasjoner oppstår når en kommuniserer. Ved å se nærmere på de ulike erfaringene og opplevelsen av effektiv kommunikasjon, kan dette basere seg på at ledere har ulike måter å kommunisere på, og dette kan påvirke opplevelsen av tillit mellom partene. Det kan antas at noen ledere under VM i skiflyging 2022 hadde mer relasjonsorientert kommunikasjon der de var lyttende og respektfulle, og forsøkte å finne løsninger sammen (Yukl, 2008, s. 712):

«Jeg arrangerte et møte med gruppa mi på forhånd der jeg informerte om alt som var planlagt og spurte hva de kunne tenke seg å gjøre. Det at jeg så de hver dag hjalp jo på kommunikasjonen» (Leder 3).

«Man må bli kjent med de frivillige man har med seg. Og lese de litt, spørre litt i forhold til hva de ønsker. Alle mennesker er forskjellige, og det handler jo om å lage en god gruppe. Jeg arrangerte derfor et møte i forkant for gruppa så jeg kunne få et ansikt og bli kjent med noen i forkant av arrangementet. Da fikk de komme med ønsker til hva slags arbeidsoppgaver de kunne tenke seg, noe som sier meg mye om hva slags personer de er. Altså om de er utadvendte eller ikke ønsker å stå i fremste rekke. Da fikk jeg innblikk i hvor mye informasjon de trenger for å være trygge i sine roller, og ikke minst hvordan de ønsket informasjonen. Noen ønsket direkte kommunikasjon ansikt-til-ansikt, men andre sendte en e-post eller melding i etterkant» (Leder 5).

Leder 4 mente ledelse kunne deles opp i tre viktige faktorer. LE – DEL – SE. Hen var opptatt av å ikke være sjef, men en leder som viser vei. På veien er det viktig å le og ha det moro, dele kunnskap og informasjon, og se alle de frivillige uansett.

Den relasjonsorienterte kommunikasjonen kan også basere seg på en leders kommunikasjonsstil, og i disse tilfellene har lederen enten en rådgivende eller deltakende kommunikasjonsstil (Pedersen et al., 2021, s. 166). Den *rådgivende* har et ønske om å være interessert og vise empati, men kanskje aller mest for at oppgavene skal gjennomføres i den grad av å ha siste ordet. Spesielt én UNG-frivillig fortalte om en episode der lederen hadde vært streng og gitt ordre, men også at dette ga trygghet i å løse oppgaven. Den *deltakende* lederen har som regel alltid toveiskommunikasjon og involverer ofte gruppa i diskusjoner og valg, noe Leder 5 var opptatt av:

«Når man skal skape et fellesskap og en trivsel i en gruppe, er det viktig å være trygg. Jeg synes de frivillige var flinke på å spørre meg også, og da har du denne kommunikasjonen begge veier. Det er så viktig det, det er alfa omega» (Leder 5).

UNG-frivillig 4 kunne fortelle at lederen var helt fantastisk og informerte heller litt for mye enn litt for lite. Informasjonen var til stede til enhver tid og det var alltid lyd på telefonen for effektiv kommunikasjon.

Som en motsats var det også tilfeller av mer oppgaveorientert kommunikasjon der lederen var mer opptatt av å gi beskjed om hva som måtte gjøres for så å delegerer arbeid uavhengig av gruppas ønsker, følelser og meninger (Yukl, 2008, s. 712). Lederens kommunikasjonsstil kan knyttes til *Laissez-Faire* ettersom det gis informasjon og besvares spørsmål, men etter dette forsvinner lederen og gir lite rettleiding (Pedersen et al., 2021, s. 167). UNG-frivillig 3 opplevde frihet til å finne egne fremgangsmåter for å gjennomføre oppgavene:

«Beskjedene fra lederen min ble uklare da, og vi gjorde bare det vi hadde tid og mulighet til. Det kunne godt vært litt ordentlige instruksjoner, men det gikk jo bra da» (UNG-frivillig 3).

Med bakgrunn i diskusjonen om effektiv kommunikasjon kan det å være tydelig, holde det enkelt, tilpasse informasjon, legge et grunnlag for å skape relasjon og ulike kommunikasjonsstiler være eksempler på kjennetegn som har innvirkning på dialogen mellom unge frivillige og ledere. Det å få klare og tydelige beskjeder er viktig for unge frivillige med mindre erfaring. Det bør være også ligge et ønske til grunn for å opparbeide relasjoner da det åpner opp for at frivillige tør å uttrykke sine meninger eller bekymringer, stille spørsmål og dele sine forslag. Andre funn i datamaterialet viste at ledere som opplever å ha mer oppgaveorientert kommunikasjon kan befinne seg i omgivelser som påvirker muligheten til å utøve ønsket lederatferd. Dette vil bli diskutert i neste kapittel om dobbeltrolle hos ledere.

5.2.3 Dobbelrolle hos leder

I kapittel 3.3.2 ble det bemerket at LMX-teori i mindre grad vektlegger hvordan en relasjon oppstår ved kommunikative samhandlinger mellom partene (Baker & Omilion-Hodges, 2017, s. 115). I figur 3 som tar for seg kommunikasjonsprosessen, har jeg forklart hvordan omgivelsene rundt en samhandling kan være med å skape settinger der støy kan oppstå og forstyrre eller redusere kvaliteten på kommunikasjonsprosessen. Med dette i tankene vil det være oppklarende å utforske forskningsspørsmål 5:

«Hvordan kan travle omgivelser påvirke relasjonen mellom unge frivillige og deres leder?».

Under min deltakende observasjon oppdaget jeg spesielt at lederen for UNG-frivillig var mer fraværende og tilsynelatende veldig opptatt av den andre rollen som seksjonsleder. Dette var lederen klar over selv ettersom det ble kommentert at denne kombinasjonsrollen var uheldig, men det ble også bekreftet av flere unge frivillige som opplevde lite eller ingen oppfølging:

«Det ble armer og bein overalt altså, og det var aldri noe spørsmål om hvordan det gikk. Med ansvar for to grupper blir det jo litt vanskelig da, spesielt da det å føle seg sett har litt å si for å gidde å være med» (UNG-frivillig 2).

«Jeg så nesten ikke lederen fra UNG-frivillig jeg, kom jo heller ikke innom for å se hva slags arbeidsoppgaver vi endte opp med» (UNG-frivillig 3).

UNG-frivillig 5 forstod at lederne var travle, og at det gikk utover prosjektet. Hen bemerket at lederen av UNG-frivillig prosjektet virket som en ordentlig person som hadde skapt et godt inntrykk, men at omstendighetene med dobbeltrolle påvirket gjennomføringen for mye. Flere funn i datamaterialet viste i tillegg at ledere også ble påvirket av denne dobbeltrollen:

«Den rollen jeg hadde nå gjorde at jeg måtte se det hele med et fugleperspektiv. Det er en stor organisasjon, og jeg må jo se alle. Det er flere områder jeg er ansvarlig for nå som jeg er litt mer overordnet enn før. Jeg må jo si at jeg hadde en personlig vurdering om det var to forenelige roller, men jeg merket jo at den ene ble mer i bakkant enn den andre. Jeg vet at kommunikasjonen min var for dårlig. Altså, du kan pøse på med så mye informasjon hele tiden, men det har ikke jeg hatt tid til å gjøre» (Leder 4).

«Lederen over meg var nok litt stresset til tider, med for mye å gjøre og for mange oppgaver i tillegg til sine egne. Jeg husker jeg leste et referat fra et møte der hun stod som ansvarlig på samtlige oppgaver, så jeg måtte ringe og be hun delegere altså» (Leder 5).

Flere av lederne ønsket mulighet til å delegere ansvar. Spesielt Leder 4 telte åtte ulike steder å forholde seg til, og at det ble vanskelig å ha oversikt hele tiden. Med et kontrollbehov fungerte ikke dette, men det ville vært avlastende med to-tre personer

under seg. En leder fortalte at det hadde blitt fjernet lederstillinger inn mot dette arrangementet fordi det ble for mange ledd. Det å kutte ned på ledd kan ses i sammenheng med å korte ned på kommunikasjonsveien som ifølge Pedersen et al. (2021, s. 147) er med på å styrke organisasjonsstrukturen. Likevel ser det ut til at det både skapte flere arbeidsoppgaver på ledere, og hadde innvirkning på opplevelsen av relasjoner. På spørsmål om hvordan denne travle settingen påvirket relasjonen, var det flere som svarte at det kunne være grufullt å stille spørsmål hvis det var noe en lurte på. En ung frivillig poengterte at hun ikke ville mase på lederen sin i frykt for å utvikle en mer stressende situasjon. Leder 3 fortalte om en stresset situasjon der hun aldri fikk svar på telefonen, så hun endte opp med å finne en løsning hun senere fikk dårlige tilbakemeldinger på:

«Det handler litt om at det skal være greit å spørre om ting. Jeg nevnte for flere hvor stressende jeg synes et sånt arrangement er, og fikk beskjed om å bare spørre. Så spør jeg da, og plutselig blir det til at de ikke har tid til å svare. Jeg trengte svar fordi jeg var usikker, så det er litt synd å ikke blir tatt vare på slik vi burde bli» (Leder 3).

Det at frivillige blir redd for å spørre om ting er en uheldig situasjon. For det første kan det ha påvirkning for om frivillige ønsker å komme tilbake, og for det andre kan det fort bli «knekket på kommunikasjonen når frivillige ikke spør om noe lenger» (UNG-frivillig 4). Hvor mye en frivillige tør å spørre og grave er i tillegg personlighetsavhengig. Det er kanskje ikke alltid like lett å by på seg selv eller å forstyrre en person en har lite kjennskap til. Det at en leder ikke har tid til å bli kjent med og å skape relasjon til frivillige i gruppa, kan potensielt gå utover ansikt-til-ansikt kommunikasjon. Av Lengel og Daft (1996, s. 560) kommer det frem at ansikt-til-ansikt kommunikasjon har mest informasjonsfylde og belager seg på både kroppsspråk og toneleie samtidig som det muliggjør rask tilbakemelding. Mangel på denne type kommunikasjon kan ha stor påvirkning i nye grupper med mindre bekjentskap. Jacobsen og Thorsvik (2013, s. 288) påpeker at i situasjoner der deltakere ikke kjenner hverandre kan det oppstå mangel på tillit, som er et viktig element når det kommer til leder-medarbeider relasjon (LMX), eller i dette tilfellet leder-frivillig relasjon. Som påpekt i teorikapittel 3.2, kan ulik grad av tillit og respekt påvirke samhandlingen mellom to parter (Bauer & Erdogan, 2016, s. 3), og etter hvert utvikle seg til ulike faser

som forskning av Graen og Uhl-Bien (1995) viser til. Dette skal jeg gå nærmere inn på i neste kapittel som tar for seg relasjonsbygging.

I denne diskusjonsdelen har jeg forsøkt å belyse at både unge frivillige og ledere kan bli påvirket av lederens dobbeltrolle. I dette tilfellet førte det til at kommunikasjonen mellom partene ble svekket, noe som igjen gikk utover relasjonen. Dersom organisasjonen klarer å unngå dobbeltroller hos ledere vil det ikke bare kunne styrke relasjonen mellom leder og frivillige, men det kan også føre til bedre overføringsverdi mellom ledere. Dette kommer frem i rapporten fra UNG-frivillig prosjektet som viser til at ansvaret for de unge frivillige ble gitt videre til seksjonsledere, men at opplæringen var varierende ut ifra seksjonsleder kapasitet og engasjement.

5.2.4 Relasjonsbygging

Dobbeltrollen hos ledere skapte uheldige situasjoner der noen ledere til slutt fikk for mye å gjøre. Noe som leder til forskningsspørsmål 6: *«Hvilke elementer kan ha betydning for å fremme eller hindre lederens mulighet til å bygge relasjoner med unge frivillige?»*. Ikke bare kan det føre til mangel av kommunikasjon, men ut ifra datagrunnlaget har det også påvirket opplevelsen av ulik relasjonsbygging:

«Jeg synes samarbeidet med min leder var veldig bra. Jeg kunne komme til han når som helst og spørre om hva som helst. Han var stort sett tilgjengelig hvis han ikke var opptatt med noe» (UNG-frivillig 1).

«Jeg så lederen min støtt og stadig. Hun var innom et par ganger i løpet av dagen og kvelden, så det var fint å møte hun regelmessig» (UNG-frivillig 3).

«Jeg er litt misfornøyd med kontakten til lederen min for å være ærlig, hun var jo skikkelig travel. Kommunikasjonen var ikke alltid der, også ble jeg bare kastet inn i oppgaver uten noen form for oppfølging» (UNG-frivillig 5).

Sitatene viser at det både var positive og mer utfordrende opplevelser. At ulike opplevelser forekommer er ikke overraskende ettersom ledere kan ha forskjellig prioriteringer og ledelsesstil. En leder påpekte at det er viktig å løfte opp andres behov fremfor sine egne for å oppnå en god relasjon. At en må være villig til å ofre egne ønsker for at andre skal få oppfylt sine. For denne lederen var det viktig å være raus og tåle ulikheter. Hvis vi trekker linjer fra dette til LMX-teori kan det betegnes som et

ønske om å oppnå en sterk relasjon preget av en nær, vennlig og mer inkluderende atferd (Bauer & Erdogan, 2016, s. 3). En relasjon på dette stadiet vil kunne føre til at det oppstår tillit, trygghet og respekt mellom partene. Dette oppstår i det Graen og Uhl-Bien (1998, s. 230) betegner som *den modne fasen*. I denne fasen vil lederen investere mer tid i relasjonen ved å vise støtte, oppmuntring og delegerer ansvar, noe også informanter opplevde:

«Jeg hadde god relasjon med lederen min igjen, men så kjenner jeg jo godt til henne også da fordi hun har vært med noen år. Hun vet også at jeg kan mine oppgaver slik at jeg får drive på litt fred. Vi var gode på å hjelpe hverandre og bidra med det vi kunne» (Leder 5).

«Jeg har en veldig god relasjon til min nærmeste leder. Hun har en enorm evne til å mobilisere i forhold til å se meg da. Selv om det har vært tøffe tak og stått i vanskelige situasjoner selv, så sender hun meg meldinger når jeg har det tøft. Ei skikkelig oppmuntrende dame som virkelig heier på meg og gir tilbakemeldinger på at jeg gjør en god jobb (Leder 2).

Noe å bemerke i disse sitatene er at begge er ledere selv. Ifølge Martinsen (2015, s. 134) er LMX-teori prosesspreget i form av at det må skje en utvikling over tid. En kan derfor anta at disse personene har vært delaktig i organisasjonen tidligere. En av disse lederne anså seg selv som heldig for å ha en nær relasjon til andre i ledelsen. Dette fordi leddet derfra og ned til de frivillige er mer sårbart. En som ikke anså seg selv like heldig var en UNG-frivillig som ønsket ekstra ansvar, men opplevde at det heller ble delegert til en annen frivillig med bakgrunn i *«at det sikkert var mer naturlig fordi jeg merket at han kjente lederen vår» (Frivillig 3)*. Ut ifra disse funnene er det nærliggende å tro at en god relasjon til lederen er positiv, men kan det ha seg at relasjonen kan bli *for* god også? Det erfarte Leder 3:

«Jeg hadde god kontakt med lederen min fra før av, men akkurat denne lederrollen var ny for oss begge. Ingen av oss hadde helt oversikt, men jeg ville ikke spørre heller fordi jeg merket godt at det var mye å gjøre for alle. Jeg vil jo ikke virke som en byrde for noen jeg ser ofte» (Leder 3).

Det er altså en balansegang å skape og utvikle relasjoner til andre, men det ble også påpekt av Leder 1 at det er tidkrevende å finne frem til hva de frivillige har av ressurser

og egenskaper, men dersom man får til å bygge en relasjon viser det seg at de kan brukes til mye.

Under et idrettsarrangement har en som regel ikke tiden til rådighet. Vanligvis preges idrettsarrangement av episodisk frivillighet med sporadisk oppmøte eller kortvarige engasjement (Cnaan et al., 2021, s. 417; Wollebæk, 2011, s. 488). Relasjonen mellom ledere og frivillige vil da tilsynelatende stoppe i den første fasen i Graen og Uhl-Bien (1995), kalt *den fremmede fasen*, der leder og medarbeider er ukjente for hverandre. Her holdes kommunikasjonen formell og relasjonen anses som svak der tilliten er lav med lav grad av forpliktelse (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 230). Dette er ikke tilfellet i Vikersund der tidligere forskning blant annet har vist at organisasjonen er preget av langvarige frivillige tuftet på erfaring (Kristiansen et al., 2014b, s. 260). At relasjonen har utviklet seg videre fra den fremmede fasen gjelder likevel stort sett for den eldre generasjonen med frivillige, og utfordringene blir dermed å utvikle relasjonen med den yngre generasjonen som har flere trekk mot episodisk og individuelle motiver (Hustinx & Lammertyn, 2003, s. 183). Selv om idrettsarrangement ønsker å sikte seg mot den modne fasen, må en først gjennom *bekjentskapsfasen* der den sosiale samhandlingen mellom leder og frivillig øker slik at den frivillige ønsker å strekke seg litt lenger. Her kan en teste ut og finne ut om den frivillige ønsker utvidet ansvar, og skape effektivitet ved å oppnå gjensidig respekt, tillit og forpliktelse (Graen & Uhl-Bien, 1995, s. 232). Det kan virke som at det er denne fasen som ble testet under VM i Skiflyging 2022:

«Vi vil at det unge skal være med videre da. Vikersund har ganske høy gjennomsnittsalder, og det er jo fordi vi har mange som har bidratt over flere år. De føler en tilhørighet og en tilknytning, og det er moro med det store som skjer i løpet av året. Slik er det ikke for en 20-åring der det skjer mye annet sosialt. Men det er jo klart, får vi en yngre generasjon etter hvert så vil det jo kanskje bli like gøy for dem» (Leder 4).

Dette kan antyde at det er ønskelig å tilstrebe den modne fasen, men med forskerbrillene på kan en se mulige utfordringer i Vikersund når det gjelder å oppnå den modne fasen med bakgrunn i hvordan frivilligheten utvikler seg og at organisasjonen fortsatt bærer preg av en kollektiv identitet som viser motstand for endringer (Kristiansen et al. 2014b, s. 260). Dette viste også mine funn i kapittel 5.1.1 der både unge frivillige og ledere fortalte om mangel på en samkjørt organisasjon. Den kollektive identiteten bærer preg

av en sosial dimensjon der fellesskapet er viktigst, og kan derfor true dyade-perspektivet som oppstår når en leder forholdet seg til hver medarbeider enkeltvis og tilpasser ledelsen deretter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 473).

Oppsummert har dette kapittelet flere elementer som kan ha betydning for relasjonsbygging. Blant annet at valg av kommunikasjonskanaler må tilpasses gruppas størrelse og behov, at effektiv kommunikasjon er sterkt preget av lederstil, og at dobbeltrolle hos ledere kan skape en begrensning for å skape relasjoner med unge frivillige. Hovedvekten har ligget på å belyse de ulike delene i LMX-teori ved hjelp av funn i datamaterialet og hvordan utvikling av relasjon foregår. Dette har jeg forsøkt å gjøre ved å fokusere på både relasjon mellom unge frivillige og ledere, og mellom ledere og ledere. Avslutningsvis har jeg forsøkt å koble teori opp mot tidligere forskning i Vikersund blandet sammen med egne funn for å se på realiteten av å nå en moden fase i forbindelse med et idrettsarrangement.

5.3 Faktorer i etterkant tilknyttet avslutningsfasen

I avslutningsfasen er det hensiktsmessig å gjennomføre en evaluering av idrettsarrangement. Det innebærer blant annet rapporteringsansvar og å redegjøre for elementer som fungerte bra eller dårlig, og oppdage eventuelle forbedringspotensialer (Parent 2008; Hanstad, 2023, s.29).

5.3.1 Evaluering

Til tross for en utvikling av mer moderne frivillighetskultur, kan en ikke med sikkerhet si at organisasjoner som gjennomfører idrettsarrangementer aldri vil nå en moden fase. Det jeg likevel har forsøkt å belyse hittil i dette diskusjonskapittelet er ulike faktorer, spesielt innenfor kommunikasjon og relasjon, som sannsynligvis vil dukke opp underveis på veien mot å sikre langvarig forpliktelse hos det som kjennetegnes som episodiske frivillige. Derfor er det naturlig at organisasjoner som tilstreber langvarig forpliktelse må gjennomføre gode evalueringer for å utnytte sitt forbedringspotensial, og som hjelp mot evaluering er det hensiktsmessig å stille forskningsspørsmål 7: «*På hvilken måte kan opplevelsen av arrangementet ha betydning for å komme tilbake og eventuelt skape langvarig forpliktelse?*».

En start for organisasjoner som ønsker å få inn ny kompetanse ved eksempelvis rekruttering av unge frivillige er å ta utgangspunkt i hvilke opplevelser de sitter igjen med etter endt arrangement. I evalueringsfasen er det viktig å være nøye med å gjennomgå hva som fungerte bra, og hva som kan forbedres. Da er det viktig med gode rutiner som å sende ut et evalueringsskjema i etterkant av arrangementet (Hanstad, 2023, s. 174), noe informanter i denne studien kunne bekrefte hadde blitt gjort:

«Jeg har ikke fått noe sånn 'hvordan-går-det-etterpå-mail' hvis du mener det, men sånn skjema vi skulle svare på har jeg fått. Det skal jeg hvert fall svare på, jeg vil jo være med å forbedre dette her. Spesielt for å få med flere på alderen min, det hadde vært morsomt!» (UNG-frivillig 2).

«Det har blitt sendt ut en generell evaluering til alle frivillige, så den har jeg svart på. Det ene spørsmålet spurte om jeg kunne tenke meg å bli med videre, men der skrev jeg nøye hvordan opplevelsen hadde vært for meg» (Leder 3).

Spesielt ledere poengterte at denne evalueringen er viktig. Intervjuene ble gjennomført noen uker etter arrangementet, så det kan tenkes at det å gjennomgå evalueringer allerede hadde stått på agendaen:

«Når det gjelder evaluering innad så er det mye ymse, det er mer å jobbe med når det gjelder de frivillige i arrangementet. Det har vi allerede fått tilbakemelding på. Hele arrangørorganisasjonen må forbedre kommunikasjonsverktøyet og bruke plattformer der de ulike gruppene og seksjonene kan møtes, samarbeide og snakke sammen. Litt felles informasjon først, også litt kvelder i etterkant der de kan diskutere mer» (Leder 4).

«Jeg tenker organisasjonen må legge til rette for flere mindre ledere. Da handler det om at det av og til er enklere å få gjennomført ting og få den kontakten med de frivillige. Du skal jo se de også, ikke sant? Også må vi gi folk som er ekstra engasjert et større ansvar. Når du gir dem ansvar så klatrer man i systemet, og da kan man beholde de litt lenger også» (Leder 5).

Det at begge parter i en relasjon ønsker å evaluere og komme med tilbakemeldinger er verdifullt for organisasjonen ettersom det viser engasjement for utvikling. På spørsmål informantene fikk om hvilke råd de hadde for å utvikle kommunikasjonen med frivillige var svarene mange. Først og fremst var det viktig for unge frivillige å bli sett og hørt, og at lederen ikke skulle være så travel, som funnene i kapittel 5.2.3 om dobbeltrolle hos ledere. Det ble blant annet påpekt at når kommunikasjonen først forsvant så endte det til slutt opp med bortimot null kontakt. Flere ønsket mer tydelig og konkret tilbakemelding, men likevel at informasjonen skal holdes kort og konsis. En slik effektiv kommunikasjon vil gi bedre forutsetninger for frivillige med tanke på hva de skal gjøre, og få med seg hva andre gjør (Pedersen et al., 2021, s.140). Basert på datagrunnlaget sår det lite tvil om at ledere også ønsket mer oppdatering på hva som skjer i organisasjonen og hva andre gjør. Leder 5 ønsket seg nyhetsbrev til frivillige som inneholder hva som rører seg i organisasjonen da dette øker følelsen av fellesskap. Hen påpeker at det i tillegg kan hjelpe ledere hvis man trenger ekstra hjelp til å komme opp med gode idéer. Leder 3 hadde et tips om å arrangere et møte med de nye som kommer inn i organisasjonen for å sette de inn i organisasjonen, og spesielt viktig er dette for de i nye lederroller. Hen påpekte også at referatene var av ymse kvalitet og ikke alltid like effektive.

Dersom en organisasjon lykkes i å tilrettelegge for at ledere kan opparbeide bedre kommunikative ferdigheter i relasjon med frivillige, vil det være mulig å benytte kunnskapen som oppstår og sette sammen frivillige i nøkkelroller basert på eksisterende kompetanse og fagkunnskap (Hanstad, 2023, s.219). Ikke bare vil det avlaste ledere, men det kan også forsterke en frivilliges muligheter til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver til beste evne.

En annen tilbakemelding fra informantene handler om den sosiale dimensjonen som en ikke ser ut å unngå i forbindelse med et idrettsarrangement. En leder påpekte at det hadde vært fint hvis gruppa hadde hatt mer sosialt opplegg for å bli bedre kjent da det var flere nye ansikter. Det var også ønskelig med en avslutning i etterkant ettersom det blir ett år til neste gang, noe som gjør det vanskelig å skape en relasjon. På spørsmål om å komme tilbake ved en senere anledning var samtlige informanter positive til det fordi det var gøy og et vellykket arrangement, men til tross for dette var noen av svarene

betenkt der tre av fem unge frivillige ville komme tilbake dersom de fikk en annen rolle ettersom de ønsket mer ansvar. Noen ledere var også i tenkeboksen:

«Jeg får vel ta et år til. Jeg har ikke bestemt meg sånn hundre prosent, men det skal være vanskelig å gi fra seg det her. Det blir en overveielse som skal tas fordi det er tøffe måneder med planlegging, en tøff uke med gjennomføring og rapportering etter det. Så mye jobb, men definitivt verdt det» (Leder 2).

«Under selve arrangementet synes jeg det var tøft, men sånn i ettertid så er det ganske utrolig at lille Vikersund arrangerer et VM. Likevel så vet jeg ikke om jeg vil være med igjen da jeg fikk en dårlig opplevelse med rollen min. Kanskje som vanlig frivillig, men ikke med et ansvarsområde. Da må det skje forbedringer hvert fall» (Leder 3).

«Ja, jeg kommer helt klart tilbake. Men jeg merker at jeg blir eldre. Jeg tror faktisk organisasjonen er grusomt avhengig av å få inn litt yngre krefter og jeg håper virkelig at vi kan holde på de over lengre tid. Dette for stabilitet og gruppedynamikk, det er jo de som skal bære arrangementet videre og bidra til nye idéer. Så må de få henge på noen år for å se hvordan det gjøres, og deretter komme med sin egen vri på ting» (Leder 5).

Sitatene viser at den sosiale dimensjonen er viktig for både unge frivillige og ledere. Dette stemmer overens med funn i studien til Hanstad et al. (2016) som intervjuet frivillige om deres forventinger før Ungdoms-OL på Lillehammer i 2016. Funnene ble tolket til det sosiale elementet der både unge og eldre ønsket nye bekjentskaper, noe som tilsier at et arrangement kan være en møteplass for alle. Samtlige viste en stor idretts glede der noen ønsket å dele kunnskap og lære opp andre, og andre ønsket nye erfaringer (Hanstad et al., 2016, s. 39).

Til tross for tilbakemeldingene på kommunikasjon som forbedringsområde, virker det ikke til å påvirke informantenes ønske om komme tilbake. Det ser fortsatt ut til at den sosiale dimensjonen har større påvirkning for selve opplevelsen av arrangementet. Dette bekreftes også i en nyere studie gjennomført av Okada et al. (2022) som tok utgangspunkt i syv ulike land (Finland, Ghana, India, Japan, Sveits, Tanzania og USA)

for å finne likheter og forskjeller når det gjelder blant annet frivilliges opplevelse av ledelse, tilfredshet og deres ønske om langvarig forpliktelse. Funnene viste at opplevelsen av kommunikasjon ikke påvirket om frivillige ønsket å komme tilbake eller ikke (Okada, 2022, s. 468), noe som kan se ut til å stemme overens med funn i studien for denne masteroppgaven. I Okada et al. (2022) ønsket ikke de frivillige å komme tilbake til en organisasjon som allerede hadde gode løsninger, men heller bidra til forbedringer i organisasjoner som hadde mangel på den nye strategiplanlegging. Strukturerte organisasjoner kan virke for upersonlig slik at frivillige ikke føler en tilknytning til andre i organisasjonen (Okada, 2002, s. 468). At det har blitt oppdaget mangler på kommunikasjon i ulike relasjoner kan der virke tilsynelatende positivt for organisasjonen i Vikersund ettersom funnene viser at samtlige informanter ønsker å komme tilbake for å bidra med forbedringer av arrangementet. Selv om det er et flertall av tradisjonelle og erfarne frivillige i organisasjonen, later det til å være mindre skepsisen overfor moderne tanker enn før og at en del av den nedarvede kulturen virker intakt (Kristiansen et al., 2014a, s.63). Så lenge ledere er imøtekommende for idéer og innspill, kan det være mindre grunn til bekymring når det gjelder arrangementer i fremtiden. Det er nå opp til organisasjonen selv å gjøre grundige vurderinger basert på evalueringer i arrangementet, noe en leder også har konkludert med:

«Vi må sammenfatte evalueringer og ta de på alvor inn mot neste renn for å forbedre ulike områder. Vi gikk nok litt i glemmeboken inn mot dette VM. I tillegg må vi ønske nye krefter velkommen i organisasjonen vår. Nå er det en del som slutter så det blir utskiftninger her, det blir jo spennende» (Leder 4).

Det at evaluering i etterkant går i glemmeboken er ifølge Hanstad (2023, s. 29) der en arrangør synder mest ettersom det alltid er nye oppgaver å ta tak i. Noe som allerede har blitt tatt tak i for organisasjonen i Vikersund er å gå vekk fra frivilligportalen Mobilise, noe som var på agendaen bare uker etter gjennomført arrangement:

«Vi kan velge hva vi vil bruke, men i dialog med andre så har det blitt Mobilise. Så er vi ikke fornøyd med det og etter flere tilbakemeldinger så må vi ta en runde på det. Våre behov blir ikke tilfredsstilt, men det er andre plattformer som kan gjøre det» (Leder 4).

Oppsummert kan det tolkes dithen at opplevelsen av VM i Skiflyging 2022 har betydning for informantenes ønske om å komme tilbake. Én av betingelsene er likevel at spesielt unge frivillige ønsker seg andre roller, og en annen er at ledere ønsker mer og forbedret informasjon av organisasjonen. Pedersen et al. (2021, s.162) trekker frem at organisasjonsmessige og interpersonelle kommunikasjonsferdigheter er med å støtte og forbedre idrettsorganisasjoner. Dersom disse ferdighetene utøves godt, kan det i samspill med den sosiale dimensjonen, bidra til å skape engasjement og forpliktelse hos frivillige.

6. Avslutning og konklusjon

I kapittel 5 ble opplevelsene og erfaringene til informantene fremvist og drøftet med bakgrunn i den konseptuelle konteksten og i lys av det teoretiske rammeverket. I dette kapittelet presenteres en avsluttende konklusjon. Dette vil bli gjort ved en oppsummering av hovedfunnene forskningen har gitt, refleksjoner om studiens implikasjoner og videre forskning. Alle informantene har fortalt om opplevelser og erfaringer i forbindelse med VM i Skiflyging 2022, og disse funnene har blitt drøftet og diskutert gjennom følgende problemstilling:

«Hvilke faktorer kan påvirke unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon i relasjon med sin leder under et idrettsarrangement?»

For å besvare problemstillingen ble følgende forskningsspørsmål utformet:

- 1. Hvordan kan organisasjonens prosjektforankring av UNG-frivillig bidra til å skape forståelse og innsikt i samhandlingen mellom unge frivillige og deres leder?*
- 2. Hvordan oppleves UNG-frivillig prosjektets budskap for de involverte, og hva slags betydning kan det ha for unge frivilliges forventninger knyttet til deltakelsen?*
- 3. Hvilke kommunikasjonskanaler kan være mest hensiktsmessig å benytte for samhandling mellom unge frivillige og deres leder?*
- 4. Hvilke kjennetegn kan ha innvirkning på dialogen mellom unge frivillige og ledere med hensikt om å oppnå effektiv kommunikasjon?*
- 5. Hvordan kan travle omgivelser påvirke relasjonen mellom unge frivillige og deres leder?*
- 6. Hvilke elementer kan ha betydning for å fremme eller hindre ledernes mulighet til å bygge relasjoner med unge frivillige?*
- 7. På hvilken måte kan opplevelsen av arrangementet ha betydning for å komme tilbake og eventuelt skape langvarig forpliktelse?*

6.1.1 Oppsummering av hovedfunn

Forskningsspørsmålene ble diskutert etter tematikk. Hvert av disse temaene gjenspeiler faktorer som kan påvirke unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon i relasjon med sin leder under VM i Skiflyging 2022.

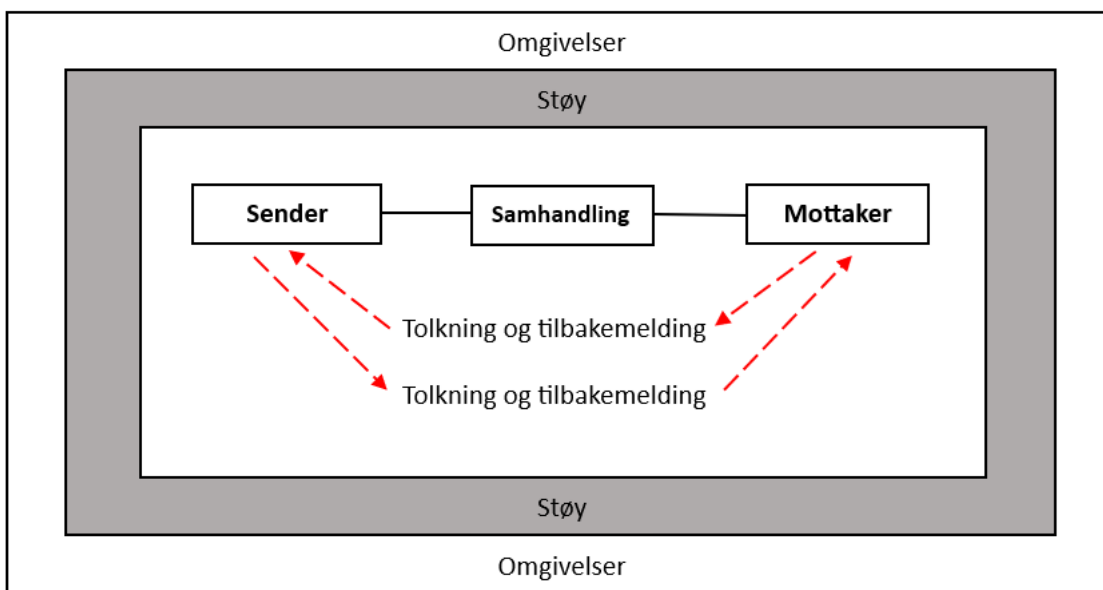
I planleggingsfasen ble faktorene prosjektforankring og forventningsavklaring diskutert. Funnene her viste at organisasjonen fortsatt er preget av et skille mellom tradisjonell og moderne frivillighetskultur, men at nye idéer og kunnskap er ønsket for å utvikle en yngre generasjon frivillige. UNG-frivillig prosjektet virket glemt når andre oppgaver ble viktig, og mangelen av prosjektforankring ser ut til å ha preget samhandlingen mellom unge frivillige og deres ledere. Deltakerne i UNG-frivillig prosjektet forventet mer lederskaperfaring og det oppstod misnøye i mangelen på dette. For noen var det i tillegg mangel på relevante arbeidsoppgaver knyttet opp mot forventningene.

I implementeringsfasen ble faktorene kommunikasjonskanal, effektiv kommunikasjon, dobbeltrolle hos ledere og relasjonsbygging diskutert. Funnene viser at enveiskommunikasjon kan være hensiktsmessig i forkant og etterkant av arrangementet, og toveiskommunikasjon underveis i gjennomføringen. Tekstmeldinger, e-mail, telefonsamtaler, og sosiale medier er bare få av mange plattformer som kan benyttes for kommunikasjon med de frivillige. Det vil være gunstig å tilpasse kommunikasjonskanal basert på gruppas behov og størrelse. Den effektive kommunikasjonen ble preget av mangel på tydelighet, men informasjon i forkant var tilsynelatende god. Det var varierende opplevelse av effektiv kommunikasjon, noe som hadde sammenheng med hvor travel lederen var. Lederes dobbeltrolle påvirket kommunikasjonsprosessen og svekket relasjonen med unge frivillige. Stressende situasjoner skapte mangel på ansikt-til-ansikt kommunikasjon som da svekket tilliten og skapte skepsis til å stille spørsmål. Det var gode opplevelser for unge frivillige som ikke hadde en travel leder, og opplevelsen av kommunikasjon var god for disse. Når det gjelder relasjonsbygging opplevdes det i varierende grad. Noen hadde en raus og tilstedeværende relasjon, mens andre opplevde ingen relasjon. Dersom en hadde vært delaktig i organisasjonen tidligere, var det større sannsynlighet for å knytte en nærere relasjon.

I avslutningsfasen ble evaluering diskutert. Funnene her viste at det var engasjement for å komme tilbake hos samtlige informanter, noe som viser et ønske om å bidra til utvikling. Et ønske om langvarig forpliktelse kan ikke ses i sammenheng med

opplevelsen av kommunikasjon, men har heller større forankring i den sosiale dimensjonen.

Jevnt over hadde alle fasene et forbedringspotensial, men det var også positive opplevelser i form av at informantene hadde det morsomt og at de ble kjent med nye mennesker. Lederne virker i større grad fornøyd og har et ønske om å komme tilbake. Dette kan være positivt for å bringe kunnskap videre som kan påvirke langvarig forpliktelse. At koblingen mellom kommunikasjon og relasjon er viktig for samhandlingen mellom unge frivillige og deres ledere kommer tydelig frem i denne forskningen. De syv spørsmålene i kapittel 5 representerer ulike faktorer som påvirker unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon i relasjon med sin leder under VM i Skiflyging 2022. Med utgangspunkt i kommunikasjonsprosessen og figur 3, kan jeg konkludere med denne oppdaterte figuren:



Figur 6: Oppdatert versjon av kommunikasjonsprosess

Prosjektforankring, forventningsavklaring, kommunikasjonskanal, effektiv kommunikasjon, dobbeltrolle hos ledere, relasjonsbygging og evaluering var faktorer som opplevdes som støy i kommunikasjonsprosessen. Dette påvirket i stor grad samhandlingen mellom leder (sender) og unge frivillige (mottaker) i form av at relasjonen ble svekket av mangel på kommunikasjon. Som figur 6 viser med stiplede rød piler, har dette gått hardest utover muligheten for tolkning og tilbakemelding som er essensielt i en toveiskommunikasjon. Hovedsakelig for unge frivillige, men også

lederens tolkning og tilbakemelding har manglet ettersom det må være to parter for å utvikle samhandling.

6.1.2 Implikasjoner og videre forskning

I mitt forsøk på å gjennomføre en så grundig studie som mulig, er det likevel noen implikasjoner å ta hensyn til. Denne studien tar blant annet for seg ett spesifikt idrettsarrangement og et strategisk utvalg av informanter. Det vil si at funnene ikke nødvendigvis er generaliserende for andre idrettsorganisasjoner eller arrangører. Til tross for dette, håper jeg at overføringsverdien er til stede og at å belyse dette temaet kan skape bevissthet når det gjelder kommunikasjon hos idrettsorganisasjoner og arrangører. Det er viktig å understreke at fokuset i denne oppgaven er unge frivilliges stemme, men samhandling med ledere har en stor betydning for opplevelsen under et idrettsarrangement slik at denne dyaden er likevel relevant for oppgaven. For videre forskning vil det være en fordel å se nærmere på en leders relasjon til frivillige for å presentere begge sider av samhandlingen. I tillegg vil det være fordelaktig å involvere organisasjonen da dette skaper et bedre helhetsinntrykk.

En annen implikasjon er at jeg gjennomførte intervjuene kun i etterkant av arrangementet. Det hadde styrket oppgaven dersom jeg hadde gjennomført intervjuer i forkant, underveis og i etterkant av arrangementet da dette fanger opplevelsesprosessen i større grad. Dette er en annen idé til videre forskning. En bemerkning her er at årene 2020-2022 var preget av en pandemi som satte begrensninger for å gjennomføre dette.

En tredje implikasjon er å se nærmere på LMX-teori i forbindelse med et idrettsarrangement og relasjonsbygging mellom to parter. Det er ikke bare i Vikersund det kan stilles spørsmål ved å nå en moden fase, men det vil være interessant å se hvordan teorien passer inn i videre utvikling av den moderne frivillighetskulturen.

Referanser

- Baker, C. R. & Omilion-Hodges, L. M. (2017). Communicating Leader-Member Relationship Quality: The Development of Leader Communication Exchange Scales to Measure Relationship Building and Maintenance Through the Exchange of Communication-Based Goods. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 115-145. <https://doi.org/10.1177/2329488416687052>
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. 2016. Leader-Member Exchange Theory: An Introduction and Overview. *Oxford Academic*, 3-8.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0002>
- Chalmers, A. F. (1995). *Hvad er videnskab? En indføring i moderne videnskabsteori*. Gyldendal.
- Chappelet, J-L., & Parent, M. M. (2015). The (wide) world of sports events. I M. M. Parent & J-L. Chappelet (Red.), *Routledge Handbook of Sports Event Management* (s. 1-19). Routledge.
- Cnaan, R. A., Meijis, L., Brudney, J. L., Hersberger-Langloh, S., Okada, A. & Abu-Rumman, S. (2022). You Thought That This Would Be Easy? Seeking an Understanding of Episodic Volunteering. *Voluntas* 33, 415–427.
<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00329-7>
- Cuskelly, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport: Theory and practice*. Routledge.
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Fredheim, G. O. (2017, 22.mai). *Ung-Frivillig Fond skal engasjere flere ungdommer i norsk idrett*. Norges idrettsforbund.
<https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/arkiv/ung-frivillig-fond-skal-engasjere-flere-ungdommer-i-norsk-idrett/>
- Furseth, I. & Everett, L. E. (2020). *Masteroppgaven: Hvordan begynne- og fullføre* (3.utg.). Universitetsforlaget.

- Graen, George B. & Mary Uhl-Bien. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributions: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 25-39.
https://www.researchgate.net/publication/265934536_The_Transformation_of_Professionals_into_Self-Managing_and_Partially_Self-Designing_Contributors_Toward_a_Theory_of_Leadership-Making/link/54bd0b8c0cf218d4a1691ba1/download
- Graen, George B. & Mary Uhl-Bien. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Cappelen akademisk forlag.
- Hanstad, D. V. (2012). Ledelse av frivillige. I D. V. Hanstad (Red.), *Ski-VM 2011 Planlegging og gjennomføring* (s. 81-102). Akilles.
- Hanstad, D. V. (2014). *Arrangementsledelse – Initiativ, planlegging, gjennomføring og evaluering*. Akilles forlag.
- Hanstad, D. V. (2023). *Arrangementsledelse* (2.utg.). Fagbokforlaget.
- Hanstad, D. V., Kristiansen, E., Sand, T. S., Skirstad, B. & Strittmatter, A-M. (2016). *Rapport: Frivillige på Ungdoms-OL 2016*.
https://issuu.com/norgesidrettshogskole/docs/rapport_frivillige_p__ungdoms-ol_2
- Hustinx, L. & Lammertyn, F. (2003). Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, 14(2), 167-187.
<https://doi.org/10.1023/A:1023948027200>

- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fakkbokforlaget.
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? Nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fakkbokforlaget.
- Kristiansen, E., Skille, E. Å. & Hanstad, D. V. (2014a). From Community Based Identities to Individual Benefits for Volunteers: A Comparison of Three Sporting Events. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 5, 47-68.
<https://doi.org/10.1177/1012690212453355>
- Kristiansen, E., Skirstad, B., Parent, M. M. & Waddington, I. (2014b). 'We can do it': Community, resistance, social solidarity, and a long-term volunteering at a sport event. *ScienceDirect*, 18(2), 256-267. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.06.002>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Introduktion til et håndværk* (2.utg.). Hans Reitzels Forlag
- Landaas, J. (2015, 4. november). *Frivillighet*. Norges idrettsforbund.
<https://www.idrettsforbundet.no/idrettskrets/vestland/arkiv/hordaland-idrettskrets/idrettsrad/frivillighet/>
- Lengel, R.H. & Daft, R.L. (1996). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Managerial Science*, 554-572.
<https://collablab.northwestern.edu/CollablabDistro/nucmc/DaftAndLengel-OrgInfoReq-MediaRichnessAndStructuralDesign-MngmtSci-1986.pdf>
- Martinsen, Ø. L. (2015). Lederstil. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4.utg., s. 124-148). Gyldendal.

- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (2014). *Eierskap til idrettsarrangementer*.
<https://www.idrettsforbundet.no/globalassets/idrett/juss/juridiske-dokumenter/eierskap-til-idrettsarrangementer.pdf>
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (2020). *Rapport #UNGfrivillig VM 2019 – Tilskudd fra NIF – Ung frivillig fond*.
<https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/3702013f8570456196c158d59f2ea010/ung-friv-fond-2020-sluttrapport-ung-frivillig-vm-2019-norges-orienteringsforbund.pdf>
- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. (u.å.). *Ungdomsløftet*.
<https://www.idrettsforbundet.no/tema/ungdomsidrett/ungdomsloftet/>
- Okada, A., Ishida, Y., Yamauchi, N., Grönlund, H., Zhang, C. & Krasnopolskaya, I. (2022). Episodic Volunteering in Sport Events: A Seven-Country Analysis. *Voluntas*, 33, 459–471. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00428-5>
- Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135–164. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.135>
- Pedersen, P. M., Laucella, P. C., Kian, E. M., & Geurin, A. N. (2021). *Strategic sport communication* (3rd ed.). Human Kinetics.
- Postholm, M. B. (2017). *Kvalitativ metode – en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2.utg.). Universitetsforlaget.
- Sand, T. S. & Hanstad, D. V. (2019). Retention of Sport Event Volunteers: The Nordic World Ski Championship. *International Journal of Sport Management Volume*, 20(1), 43-61.
https://www.researchgate.net/publication/338066041_Retention_of_sport_event_volunteers_The_case_of_the_2011_Nordic_World_Ski_Championship

- Skille, E. Å. (2012). En sammenlikning mellom frivillige under Ski-VM og andre frivillige. I D. V. Hanstad (Red.), *Ski-VM 2011 – Planlegging og gjennomføring* (s. 157-180). Akilles.
- Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2012). Intervjuet: Samtalen som forskningsmetode. I: S. Brinkmann & L. Tanggard (Red.), *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling* (s.17-45). Gyldendal Akademisk.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- 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.487-504). Akilles.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

Tabelloversikt

Tabell 1: Informanter og deres rolle under VM i Skiflyging 2022. 39

Figuroversikt

Figur 1: Viktige elementer for oppbygging i masteroppgaven.....	12
Figur 2: Strategic Sport Communication Model (SSCM) (Pedersen et al., 2021, s. 84).	25
Figur 3: Kommunikasjonsprosess.	26
Figur 4: Koding	41
Figur 5: Forsknings spørsmål og tematikk knyttet til problemstilling.	46
Figur 6: Oppdatert versjon av kommunikasjonsprosess.....	72

Vedlegg

Vedlegg 1 – NSDs godkjenning

Referansenummer

814372

Vurderingstype

Standard

Dato

10.11.2021

Tittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

Prosjektansvarlig

Dag Vidar Hanstad

Student

Anne Danielsen

Prosjektperiode

01.10.2021 - 30.06.2022

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.06.2027.

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 10.11.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2027.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp underveis (hvert annet år) og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Kontaktperson hos NSD: Njaal H. Neckelmann

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon under VM i Skiflyging 2022»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan unge frivillige opplever kommunikasjonen under idrettsarrangementet VM i Skiflyging 2022. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Idrettsarrangementer er en stor del av menneskers liv da det skaper gode minner og et sterkt fellesskap. Den viktigste arbeidskraften under et idrettsarrangement er de frivillige som er svært kostnadseffektive, samt at de kan bidra med erfaring, kompetanse og kunnskap som er nødvendig for gjennomføringen.

Tidligere forskning viser at frivilligheten er i endring fra tydelige, kollektive motiver, i retning mot mer individualiserte motiver. Det gjøres fortsatt til dels for fellesskapet, men de frivillige ønsker å få enda mer ut av opplevelsen. Spesielt unge frivillige ønsker å lære noe nytt, få økt kunnskap og utvikle lederkompetanse. Norsk idrett er opptatt av å dyrke dette, noe som har gjort meg interessert i gruppen unge frivillige. Et viktig poeng for arrangøren, spesielt med tanke på at motivene har endret seg, er å få de unge til å trives. Frivillige som trives er ikke bare viktig for at arrangementet skal bli en suksess, men også for å beholde frivillig arbeidskraft over lengre tid. For å lykkes med positive frivillige, som til og med ønsker å være med videre, er kommunikasjon helt avgjørende. Det må være god og presis formulering i skriftlig form **før** arrangementet, en tydelig og respektfull tone i muntlig (og skriftlig) form **under** gjennomføringen, og en oppfølging **etter** arrangementet. Kommunikasjon binder mennesker sammen og er grunnleggende for å skape samarbeid, noe som igjen er alfa omega ved et idrettsarrangement.

På bakgrunn av dette ønsker jeg å undersøke hvordan frivillige, og spesielt unge frivillige, opplever kommunikasjon i forbindelse med VM i Skiflyging 2022. Dette vil forhåpentligvis være informasjon som kan være nyttig for ulike organisasjonskomitéer

og arrangementer, også arrangementer utenfor idrett. Å rette et spesielt fokus mot UNG-frivillighet og ungdom er viktig ettersom de representerer den nye generasjonen, og har stor påvirkning når det gjelder fremtiden.

Følgende problemstillinger er formulert for å undersøke temaet; «**Hvilken effekt har kommunikasjon på unge frivilliges opplevelse av et idrettsarrangement?**»

For å finne effekten av noe, må jeg vite hvordan det oppleves, og jeg har derfor utformet 3 underproblemstillinger som jeg mener kan hjelpe mot veien til et 'svar'.

1. *Hvilken effekt har kommunikasjon på de frivilliges forståelse av sine ansvarsroller og gjennomføring av arbeidsoppgaver?*
2. *Hva slags kommunikasjonskanal er best egnet for samarbeid mellom organisasjonskomitéen og unge frivillige?*
3. *På hvilken måte kan opplevelsen av kommunikasjon ha betydning for unge frivilliges engasjement til langvarig forpliktelse?*

Problemstillingene vil undersøkes gjennom deltakende observasjon, dokumentanalyse og semi-strukturerte intervjuer.

Prosjektet er en masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole (NIH).

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Anne Danielsen (masterstudent) er ansvarlig for prosjektet under veiledning av professor Dag Vidar Hanstad og førsteamanuensis Anna-Maria Strittmatter fra Idrett og samfunnsvitenskapelige institutt ved Norges Idrettshøgskole.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Forespørselen om å delta er basert på ditt engasjement under VM i Skiflyging 2022. Du har enten en lederposisjon i organisasjonen, er en frivillig med lederansvar eller en frivillig uten lederansvar.

Jeg ønsker å intervju 5-8 personer til min oppgave og vil gjennomføre et strategisk utvalg basert på tilgjengelighet og deltakere i alderen 16-26 år fra UNG-frivillig prosjektet som er tilknyttet VM i Skiflyging 2022.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i studien vil det innebære at jeg kan utføre deltakende observasjon under frivillige samlinger samt notere ned feltnotater med informasjon. I tillegg kan det innebære at du deltar i et intervju på ca. 20-30 minutter dersom du er komfortabel med dette. Spørsmålene vil hovedsakelig dreie seg om din opplevelse av kommunikasjon før, under og etter arrangementet. Herunder også planlegging av kommunikasjon, og forholdet mellom leder-medarbeider.

Intervjuene vil gjennomføres fysisk så langt det lar seg gjøre, og det vil benyttes båndopptaker for lydopptak av samtalen. Dersom fysisk intervju ikke lar seg gjøre, vil det benyttes videosamtale via zoom og gjøres et videoopptak av samtalen. Både lydopptak og eventuelt videoopptak vil oppbevares på en ekstern lagringsenhet, og vil deretter bli slettet etter transkribering.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket til NSD (Norsk senter for forskningsdata) i henhold til nasjonal og europeisk lovgivning.

Kun masterstudenten og ansvarlige veiledere til ha tilgang til personvernopplysningene, og all data vil bli lagret i passordbeskyttede filer. Båndopptakene av intervjuene vil bli transkribert i etterkant, og deretter vil opplysningene beholdes i 5 år før det slettes.

Ettersom du deltar i et gjenkjennelig idrettsarrangement, kan det ikke sikres full anonymitet. Navn vil ikke bli brukt i transkripsjoner eller publikasjon, men sitater fra intervjuet vil kunne knyttes til din rolle. Din posisjon/tittel/ansvarsområde kan derfor føre til indirekte identifisering.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Frem til prosjektslutt vil personopplysningene være anonymisert og innelåst i en safe, eller på en sikker server ved Norges Idrettshøgskole. Deretter vil informasjonen vil bli slettet etter 5 år, 30. juni 2027.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Idrettshøgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

Masterstudent Anne Danielsen

Tlf: 415 89 319

E-post: anned@student.nih.no

Professor Dag Vidar Hanstad

Tlf: 232 62 362

E-post: dagvh@nih.no

Førsteamanuensis Anna-Maria Strittmatter

Tlf: 232 62 417

E-post: annamarias@nih.no

Personvernombud ved NIH

personvernombud@nih.no

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

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS

Tlf: 532 11 500

E-post: personverntjenester@nsd.no

Med vennlig hilsen

Anne Danielsen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Unge frivilliges opplevelse av kommunikasjon under VM i Skiflyging 2022*», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- Jeg samtykker til gjennomføring av deltakende observasjon
- Jeg samtykker til å delta i intervju
- Jeg samtykker til at mine opplysninger kan behandles frem til prosjektslutt, og oppbevares til juni 2027
- Jeg samtykker til at det vil være mulig å indentifisere meg indirekte i oppgaven gjennom mitt ansvarsområde og/eller alder under arrangementet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 – Intervjuguide for leder av UNG-frivillig prosjektet

Bakgrunnsinformasjon

- Kjønn
- Fødselsår / alder
- Rolle i forbindelse med VM i Skiflyging 2022?

Frivillighet

- Kan du si litt om betydningen av frivillighet for gjennomføringen av dette arrangementet?
- Hvilke tanker gjør du deg når du hører UNG-frivillighet?

UNG-frivillig prosjektet

- Hvor og når fikk du høre om UNG-frivillig prosjektet?
- Hvordan fikk du lederoppgaven til prosjektet?
- Kan du si litt om hva et UNG-frivillig prosjekt handler om?
- Hvordan planla du samlingene for UNG-frivillig?
- Hvordan synes du gjennomføringen gikk?
- Hvordan foregikk rekrutteringen av unge frivillige?

Opplæring og oppfølging

- Fikk du opplæring i rollen din som leder for UNG-frivillig? I så fall, hva slags?
 - Hvis ikke: skulle du ønske du fikk opplæring?
 - Hva slags type opplæring skulle du ønske du fikk?
- Hvordan synes du oppfølgingen av prosjektet har vært slik at du kunne gjøre en best mulig lederjobb?
- Hva synes du selv om din oppfølging av unge frivillige i prosjektet?

Kommunikasjon

- Kan du fortelle litt om hvordan det ble tilrettelagt for kommunikasjon med de unge frivillige?
- Var det utarbeidet en kommunikasjonsplan/strategi rettet mot unge frivillige som deltar i arrangementet?
 - Hvis ja; hvordan ble dette planlagt?
- Hvilke(n) kommunikasjonskanal(er) ble benyttet i UNG-frivillig prosjektet?
 - Hvordan opplever du bruken av denne/disse kommunikasjonskanalen(e)?
 - Er det en annen kommunikasjonskanal du hadde foretrukket?
- Kan du beskrive hvordan du opplevde kommunikasjonen med de unge frivillige?

Utfordringer

- Hva kan være utfordrende når det gjelder å lede unge frivillige?
- Mener du det er vanskeligere eller enklere å beholde frivillige i dag enn hva det har vært tidligere? Hva tror du eventuelt er årsaken(e) til dette?
- Hvilke utfordringer møter denne organisasjonen på når det gjelder å beholde frivillige over lengre tid? (retention)

Veien videre

- Hvordan kan organisasjonen tilrettelegge for at nye (unge) frivillige ønsker å bli værende lenger / komme tilbake?
- Hva kan organisasjonen gjøre for å utvikle kommunikasjonen med de frivillige?
- Har du noen tips / råd til nestemann som er leder for et UNG-frivillig prosjekt?

Noe annet du vil legge til?

Vedlegg 4 – Intervjuguide for frivillige med lederansvar

Bakgrunnsinformasjon

- Kjønn
- Fødselsår / alder
- Rolle i forbindelse med VM i Skiflyging 2022

Frivillighet

- Kan du beskrive hva som er viktig for deg når du er frivillig? Hvorfor er nettopp du frivillig?
- Hva er dine arbeidsoppgaver som frivillig med lederansvar under arrangementet?
- Har du erfaring fra liknende oppgaver?
 - Når?
 - Hvor?

Kommunikasjon

- Hva mener du er viktig når det gjelder kommunikasjon med frivillige i forbindelse med et idrettsarrangement?
- Hvordan er / var din fremgangsmåte for å kommunisere med de frivillige du har / hadde ansvar for?
- Kan du beskrive hvordan du opplever / opplevde kommunikasjonen med de frivillige i din gruppe?
- Hvordan opplever / opplevde du kommunikasjonen fra organisasjonen?
- Hvordan opplevde du kommunikasjonen / relasjonen med din nærmeste leder? Relasjonen mellom dere?
- Hvilke(n) kommunikasjonskanal(er) benyttet dere i din gruppe?
- Hva er dine erfaringer med kommunikasjonskanalen(e)?

Lederrollen

- Hvilke tanker gjør du deg når det kommer til det å lede frivillige?
- Kan du sette noen ord på hva som kan være spesielt eller annerledes med å lede frivillige?
- Hvordan mener du at en leder best kan oppnå god relasjon med frivillige?
- Hadde du noe ansvar for opplæring av de frivillige, eventuelt hvordan løste du dette?

Veien videre

- Har du innspill til organisasjonen for at de skal utvikle kommunikasjonen med frivillige? Er det noe du synes organisasjonen kunne gjort annerledes?
- Hvilket inntrykk sitter du igjen med etter endt arrangement?
- Kan du tenke deg å komme tilbake til Vikersund og et liknende arrangement?

Noe annet du vil legge til?

Vedlegg 5 – Intervjuguide for unge frivillige uten lederansvar

Bakgrunnsinformasjon

- Kjønn
- Fødselsår / alder
- Rolle i forbindelse med VM i Skiflyging 2022

Frivillighet

- Hva var dine arbeidsoppgaver?
 - Hva var viktig med arbeidsoppgaven din?
 - Fikk du arbeidsoppgaver du ønsket deg?
- Har du erfaring fra liknende oppgaver? Når? Hvor?
- Kan du si litt om hva som er viktig for deg når du er frivillig? Hvorfor er du frivillig?

UNG-frivillig

- Hvorfor meldte du deg til å bli med i UNG-frivillig prosjektet?
- Hva var dine forventinger til prosjektet?
- Hvordan synes du gjennomføringen av UNG-frivillig prosjektet var?
- Hvilke tanker har du eventuelt gjort deg om kommunikasjon / oppfølging her?
- Hva kunne vært annerledes mtp. Gjennomføring?

Kommunikasjon

- Hvilke tanker gjør du deg om informasjonen som har blitt gitt i forkant av arrangementet?
- Hva synes du om kommunikasjonskanalen som har blitt benyttet i forbindelse med arrangementet?
- Hvilke(n) kommunikasjonskanal(er) benyttet dere i gruppen du var en del av?
- Hvordan erfarte du bruken av denne kommunikasjonskanalen(e)?

- Hvilken kommunikasjonskanal foretrekker du? Hvorfor?
- Kan du beskrive hvordan du opplever kommunikasjonen mellom deg og din nærmeste leder?
 - Hvordan har dette påvirket din totalopplevelse av idrettsarrangementet?
- Hvordan vil du beskrive beskjedene fra din nærmeste leder? som tydelige eller uklare? Forklar.
- Kan du beskrive hva du legger i god kommunikasjon? Hva er god kommunikasjon for deg?
- Ville du gjort noe annerledes dersom du var leder, eventuelt hva?

Tilfredshet og opplevelse

- Hva er du mest fornøyd med i forbindelse med arrangementet? Er det noe du er mindre fornøyd med eller misfornøyd med? Skulle noe vært annerledes:
 - For din trivsel
 - For at du skulle gjort jobben din som frivillig bedre
- I hvilken grad føler du at dine forventinger ble innfridd?

Veien videre

- Kan du tenke deg å komme tilbake til Vikersund eller et liknende arrangement?
- Hva mener du organisasjonen kan gjøre for å utvikle kommunikasjonen med frivillige?

Noe annet du vil legge til?