



UNIVERSITETET I AGDER

# Aktivitetsledere i frivillige organisasjoner

En kvalitativ studie av aktivitetsledere sin motivasjon og deres fokus i ledelse av frivillige

THEA BERG OLSTAD

VEILEDER

Dag Olaf Torjesen

**Universitetet i Agder, 2018**

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag





## Forord

Denne avhandlingen markerer slutten på fem år som student.

Først vil jeg rette en spesiell takk til informantene som har stilt opp til intervju. Uten deres innspill ville ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre. Jeg vil også takke veilederen min Dag Olaf Torjesen for nyttige innspill og tilbakemeldinger. Du har fått meg til å tenke i andre retninger når jeg har hatt behov for det.

Det er ellers mange fler som fortjener en stor takk for at jeg nå kan levere denne masteroppgaven. Dere er ikke glemte.

Thea Berg Olstad  
Oslo, november 2018

## Sammendrag

Frivillig arbeid har fått en sentral plass i det norske samfunn og er med på å bidra og løse flere dagsaktuelle utfordringer. Tidligere forskning og litteratur sier noe om hva som motiverer de frivillige, men det finnes lite forskning som fokuserer på ledelse av frivillige. Forskning som retter seg mot ledelse av frivillige er et aktuelt tema, da det viser seg at frivillige som har en betalt leder i aktiviteten ofte er mer motivert enn de uten denne betalte lederen. I Norge kan vi se frivillighet i det meste, både i borrettslag, innen idrett og musikk, i politikken og i velferdssammenheng. Denne undersøkelsen tar for seg hva som motiverer betalte aktivitetsledere samt deres fokus i ledelse av frivillige i velferdsorganisasjoner.

Målet med studien er å besvare følgende problemstilling: *«Hva motiverer aktivitetsledere i frivillige organisasjoner i Skedsmo kommune, og hvilke funksjoner har de fokus på i ledelse av frivillige?»*.

Avhandlingen er en casestudie av Skedsmo kommune i Akershus som baserer seg på et kvalitativt forskningsdesign. Det empiriske datamaterialet er innhentet gjennom semistrukturerte intervjuer med seks aktivitetsledere som jobber på lokalt-, regionalt-, eller distriktskontor i en frivillig organisasjon, med ansvar for frivillige i Skedsmo kommune. Intervjuene danner datagrunnlaget som brukes til å besvare problemstillingen. For å dekke de ulike aspektene ved problemstillingen tar det teoretiske rammeverket hovedsakelig utgangspunkt i to teoretiske tilnærminger innen ledelse og motivasjon. Teorien om Public Service Motivation blir brukt for å studere informantenes motivasjon, mens PAIE-modellen til Strand benyttes for å tydeliggjøre hvilke funksjoner aktivitetslederne fokuserer på i ledelse av frivillige. Funnene i denne undersøkelsen antyder at aktivitetslederne motiveres av motiver som er knyttet til følelser og mer spesifikt følelsen av å hjelpe andre. I lys av PAIE-modellen blir det synlig at informantene utfører oppgaver som kan knyttes til samtlige av de fire funksjonene, men at fokuset spesielt er rettet mot deler av produsent- og integratorfunksjonen. Videre viser undersøkelsen at aktivitetslederne gjerne skulle ha fokusert ytterligere på integratorfunksjonen, men at ulike administrative oppgaver kommer i veien.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>FORORD .....</b>	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>III</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.2 PROBLEMSTILLING .....	2
1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING .....	3
<b>2. FRIVILLIGHET OG FRIVILLIG NORGE .....</b>	<b>4</b>
<b>3. TEORETISK RAMMEVERK .....</b>	<b>6</b>
3.1 LEDELSE .....	6
3.1.1 PAIE-modellen .....	7
3.2 LEDELSE I FRIVILLIGE ORGANISASJONER .....	9
3.3 MOTIVASJON .....	10
3.3.3 Public Service Motivation .....	11
<b>4. FORSKNINGSDESIGN OG METODE .....</b>	<b>14</b>
4.1 FORSKNINGSDESIGN .....	14
4.2 CASESTUDIE .....	15
4.2.1 Valg av case og informanter .....	15
4.3 INTERVJU SOM DATAINNSAMLINGSMETODE .....	17
4.3.1 Transkribering av intervjuene .....	19
4.4 VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERING .....	19
4.5 ETISKE UTFORDRINGER .....	21
4.6 ANALYSEPROSESSEN .....	21
<b>5. EMPIRI OG ANALYSE .....</b>	<b>23</b>
5.1 PRESENTASJON AV DE ANONYME INFORMANTENE .....	23
5.2 HVORFOR JOBBE I FRIVILLIG SEKTOR? .....	25
5.2.1 Organisasjonens verdier .....	25
5.2.2 Gjøre noe godt for andre .....	26
5.2.3 Bidra i det offentlige og for samfunnets beste .....	28
5.2.4 Tiltak arbeidsplassen gjør for å skape motivasjon hos aktivitetsleder .....	29
5.2.5 Funnene i lys av Public Service Motivation teori .....	30
5.3 HVILKE FUNKSJONER FOKUSERES PÅ I LEDELSE AV FRIVILLIGE .....	33
5.3.1 P – Produsentfunksjonen .....	33
5.3.2 A – Administratorfunksjonen .....	35
5.3.3 I – Integratorfunksjonen .....	37
5.3.4 E – Entreprenørfunksjonen .....	38
5.3.5 Utfordringer i ledelse av frivillige .....	40
5.3.6 Funnene i lys av PAIE-modellen .....	42

<b>6. OPPSUMMERING OG AVSLUTNING.....</b>	<b>46</b>
6.1 HVA MOTIVERER AKTIVITETSLEDERE I FRIVILLIGE ORGANISASJONER? .....	46
6.2 HVILKE FUNKSJONER HAR AKTIVITETSLEDERE FOKUS PÅ I LEDELSE AV FRIVILLIGE? .....	47
6.3 AVSLUTTENDE REFLEKSJONER OG VIDERE FORSKNING .....	48
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>51</b>
<b>VEDLEGG .....</b>	<b>57</b>
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	57
VEDLEGG 2: INFORMASJONSSKRIV .....	59

## 1. Innledning

I det norske samfunnet har frivilligheten stått sterkt i mange år og dette ser ikke ut til å gi seg. Norge er på verdenstoppen innen frivillighet hvor rundt 50 prosent av hele befolkningen over 16 år deltar i en form for frivillig arbeid i frivillige organisasjoner årlig (Folkestad, Christensen, Strømsnes & Selle, 2015, s. 25). Den frivillige sektoren omfatter alt fra idrettslag til store nasjonale og internasjonale hjelpeprosjekter. I den norske politikken er også frivillighet et satsningsområde og i 2013 under regjeringsskifte, påpekte den blåblå regjeringen at de skulle jobbe for en bedre tilrettelegging av frivillig arbeid (Wedén, 2013). Dette krever, i følge statsminister Erna Solberg, at de økonomiske ordningene styrkes, at reglene må bli enklere og mer forståelig for allmenheten, og at byråkratiet må reduseres. Som en del av fokuset på frivillig sektor kom regjeringen med frivillighetserklæringen – en erklæring som skal legge rammer for dialog og samarbeid mellom frivilligheten og regjeringen (Kulturdepartementet, 2015). Her hevdes det blant annet at regjeringens samspill med frivillig sektor skal preges av forutsigbarhet, tillit og tilgjengelighet. Dette med at regjeringen fremmer frivillighet som en viktig bidragsyter og at de jobber for bedre tilretteleggelse av frivillig arbeid er med på å gjøre dette temaet aktuelt i Norge.

Dette er bakgrunnen til at jeg har valgt å ha frivillighet som tema i min masteroppgave, men jeg har også en mer personlig interesse for temaet. Jeg har selv vært frivillig i mange år, både i store og små organisasjoner, i store byer som Oslo og Kristiansand, samt i mindre kommuner. Når jeg har jobbet som frivillig har jeg både opplevd å ha tett kontakt med en betalt aktivitetsleder samtidig som jeg har vært i organisasjoner hvor jeg så og si ikke har visst hvem aktivitetslederen er eller om det finnes en. For meg har det vært ganske klart hvor jeg har trivdes best. I tillegg har jeg en bachelorgrad i Utviklingsstudier fra OsloMet (tidligere Høyskolen i Oslo og Akershus). Jeg har derfor et ønske om å også bruke noe av min kunnskap fra bacheloren inn i masteroppgaven.

Det er tidligere gjennomført flere studier og forskning som ser på hva som motiverer frivillige, hvorfor personer er frivillige og hvorfor de fortsetter sitt frivillige engasjement. Jeg mener at det er vel så viktig å studere de som har nærmest kontakt med de frivillige og således kan anses som deres leder, for å vite hvordan en kan beholde og motivere de frivillige. Wollebæk, Sætrang og Fladmode (2015) legger frem en undersøkelse som viser at nærmere 60 prosent av frivillige ikke ledes av betalte ansatte. Den samme studien viser at de frivillige sin motivasjon er høyere i organisasjoner som opererer med aktiviteter som er ledet av betalte ansatte. Det er blant annet

med bakgrunn i dette at jeg i min avhandling ønsker å undersøke hva betalte aktivitetsledere fokuserer på i ledelse av frivillige og hva deres motivasjon for å jobbe i frivillig sektor er.

Denne oppgaven vil ta for seg to temaer, *motivasjonen* hos de betalte aktivitetslederne samt hvilke funksjoner de fokuserer på i *ledelse* av frivillige. Hensikten med å se på de betalte aktivitetslederne er blant annet fordi det allerede finnes en del studier på de frivillige, men også fordi jeg selv har oppfattet hvor viktig den betalte aktivitetslederen i en organisasjon er. For ja, grunnen til at man er frivillig kan være så mangt, men som vi ser i studien til Wollebæk et al. (2015) er det en sammenheng mellom de frivillige sin motivasjon og betalte aktivitetsledere i en organisasjon.

## 1.2 Problemstilling

I et ønske om å undersøke de som har ansvar for frivillige arbeidere i ulike organisasjoner er problemstillingen for denne masteroppgaven følgende:

*Hva motiverer aktivitetsledere i frivillige organisasjoner i Skedsmo kommune, og hvilke funksjoner har de fokus på i ledelse av frivillige?*

Det er spesielt tre ting jeg ønsker å utdype ved denne problemstillingen. For det første er det ikke sikkert «aktivitetsleder» er riktig stillingstittel til alle informantene som er med i denne undersøkelsen. Målet er at denne oppgaven skal se på den personen som er betalt i organisasjonen og som har en lederrolle og ansvar ovenfor de frivillige. Så når jeg videre i oppgaven og i problemstillingen bruker «aktivitetsleder» handler det i dette studiet om den personen som er nærmest de frivillige og som er betalt.

For det andre mener jeg det er viktig å påpeke hva jeg legger i frivillige organisasjoner da det kan være så mangt. I denne oppgaven er det frivillige velferdsorganisasjoner som er i fokus. Idrettsaktiviteter og skolekorps er også eksempler på frivillig arbeid, men som ikke vil bli inkludert i denne undersøkelsen. Skillet mellom de ulike organisasjonstypene vil komme tydeligere frem i neste kapittel – Frivillighet og frivillig Norge. Til slutt er det nyttig å påpeke hva som legges i begrepet funksjoner. I denne oppgaven vil funksjoner forstås i lys av PAIE-modellen, og da som en oppgave eller oppgaver som skal fylles av ledere for at organisasjonen skal overleve.



### 1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er bygget opp med seks kapitler med dette som det første innledende kapitlet. I kapittel 2 vil det kort gjøres rede for frivillighet og frivillig Norge. Her vil blant annet sentrale begreper og kategorisering av frivillige organisasjoner bli belyst. I kapittel 3 vil det teoretiske rammeverket som brukes for å besvare problemstillingen legges frem. Dette er teorier om ledelse, med fokus på lederroller og PAIE-modellen, samt motivasjonsteori, mer spesifikt Public Service Motivation. Videre i kapittel 4 vil den metodiske tilnærmingen presenteres hvor jeg begrunner og beskriver valgene som er gjort underveis i hele studie. Deretter kommer det empiriske kapitlet som viser funnene samt drøfting og analyse i lys av det teoretiske rammeverket. Først presenterer jeg hva aktivitetsledere i frivillige organisasjoner motiveres av, deretter funnene på hva aktivitetslederne fokuserer på i ledelse av frivillige. I siste kapittel vil oppgavens oppsummeres med noen konkluderende refleksjoner. Her vil det også først bli gjennomgått hva aktivitetsledere i frivillige organisasjoner motiveres av før jeg går videre til hva de fokuserer på i ledelse av frivillige. Videre avsluttes det med noen refleksjoner hvor jeg trekker tråder mellom det teoretiske rammeverket og alt det innsamlede datamaterialet, samt noen tanker om forslag og innspill til videre forskning på temaet.

## 2. Frivillighet og frivillig Norge

Det er synlige uklarheter i definisjonene av begreper som omhandler frivillighet. Både «frivillige organisasjoner», «frivillighet» og «frivillig sektor» er begreper som uttrykker mye av det samme samtidig som det kan handle om helt ulike organisasjoner og virksomheter når det kommer til type aktiviteter, struktur og formål. Frivillige organisasjoner har vært det vanligste samlebegrepet for de sivile sammenslutninger i Norge (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000). Frivillig arbeid kan generelt sett i følge Wollebæk et al. (2000, s. 35) defineres som «ulønnet arbeid i regi av en frivillig sammenslutning». Wollebæk og Sivesind (2010) legger til at det er arbeid som utføres for andre enn familie og nære venner. I tillegg viser de til at frivillig arbeid handler om nettopp frivillig, ulønnet arbeidsinnsats for frivillige organisasjoner. I følge Forente Nasjoner [FN] sin håndbok for nasjonalregnskapene, defineres frivillig arbeid (volunteering) som «work without monetary pay or legal obligation provided for persons living outside the volunteer's own household» (FN 2003, s. 51). På tross av ulikt ordvalg og vektlegging, kan vi se flere likhetstrekk. Ut i fra de overnevnte definisjonene av frivillig arbeid, vil denne oppgaven se på frivillig arbeid som det arbeidet en person gjør for andre enn familie og nære venner uten betaling.

Frivillig arbeid settes ofte opp mot ulike organisasjoner, deriblant innen idrett, skole, frivillige organisasjoner, og lignende. Frivillighet i seg selv kan med andre ord handle om alt fra å være fotballtrener for et familiemedlems fotballag, til å jobbe frivillig på en festival, eller til å jobbe frivillig i velferdsorganisasjoner. Innen frivillig arbeid kan vi se at flere velger å skille mellom uformelt og formelt frivillig arbeid (Clerkin & Fotheringham, 2017; Wollebæk et al., 2015). Formelt frivillig arbeid er oftest innenfor juridisk organiserte virksomheter, som sykehus, kirker eller frivillige organisasjoner, mens uformelt frivillig arbeid kan ses som ubetalt arbeid gjort for personer utenfor eget hushold og ikke i regi av en formell tjenesteorganisasjon. I Norge kan vi se at frivillig sektor ofte deles inn i ulike sektorer (Arnesen, Sivesind & Gulbrandsen, 2016; xras, Steen-Johnsen & Ødegård, 2012; Sivesind, 2007). Kategoriene som går igjen er 1. kultur og fritid, 2. velferd, 3. politiske, humanitære og miljø, 4. bolig og økonomi, 5. religion og livssyn (Sivesind, 2007, s.15). Det kan være verdt å nevne at noen organisasjoner kan være vanskelig å plassere i en av disse typene, og kan ha kjennetegn fra flere av de ulike organisasjonstypene.

For at frivillighet i Norge skal kunne bidra som en viktig ressurs til å løse ulike samfunnsproblemer er det viktig at det norske folk er villig til å gi av sin tid og være frivillig

arbeider. I løpet av ett år engasjerer over 50 prosent av den norske befolkningen seg i frivillig arbeid (Folkestad et al., 2015, s. 25). Selv om vi her kan se at det er mye engasjement blant det norske folk viser tidligere studier til at det er flere individer som gjør en frivillig innsats, men at hver enkel person bruker færre timer enn tidligere (Sivesind, 2007; Wollebæk & Sivesind, 2010). Vi kan også se at de frivillige nå i mindre grad enn tidligere har medlemskap i den frivillige organisasjonen de arbeider som frivillig i. Dette er nytt da medlemskap og frivillig arbeid tidligere gjerne har hengt sammen (Wollebæk & Sivesind, 2010). Dette er med på å vise at arbeidet i de frivillige organisasjoner er under kontinuerlig endring.

Innenfor de overnevnte organisasjonstypene i frivillig sektor i Norge er det høyest frivillig deltagelse innen kultur og fritid. Nærmere bestemt er frivillig arbeid innen idrettslag vanligst (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2017). Tall fra 2004 viser at 13 prosent av frivillig arbeid gjøres innen velferdsfeltet, mens hele 54 prosent innen kultur og fritid (Sivesind, 2007, s. 15). Det er ingen stor overraskelse at det meste av frivillig arbeid skjer innen kategorien kultur og fritid. Dette grunner mye i at det er mange aktive foreldre i barnas fritidsaktiviteter, som for eksempel idrettslag, korps og speiderforeninger. For dette studie vil videre fokus rettes mot frivillig arbeid i velferdsorganisasjoner. I følge Sivesind (2007) er dette organisasjoner som utfører tjenester knyttet til blant annet utdanning, helse og sosiale tjenester. Dette kan være organisasjoner som tilbyr tjenester som betales av det offentlige. Nasjonalforeningen for Folkehelse, Norsk folkehjelp og Røde Kors kan være eksempler på denne type organisasjoner (Sivesind, 2007, s. 16). Videre er det slike frivillige organisasjoner som er i tankene når jeg snakker om frivillighet, frivillige organisasjoner og lignende.

Ikke alle frivillige organisasjoner opererer med en betalt synlig aktivitetsleder i aktivitetene som gjennomføres, flere benytter seg av en frivillig aktivitetsleder i hver aktivitet. Dette kan naturligvis grunne i ressursmangler, men som vi så innledningsvis viser Wollebæk et al. (2015) til at nærmere 60 prosent av alle som er frivillige ikke har en slik betalt aktivitetsleder nær seg. Likevel viser altså det samme studiet at motivasjonen til de frivillige er høyere i de organisasjonene som faktisk opererer med betalte aktivitetsledere.

### 3. Teoretisk rammeverk

Jeg vil i dette kapitlet legge frem det teoretiske rammeverket for studiet. Hovedsakelig er det ledelse- og motivasjonsteori som er det teoretiske grunnlaget. Mer spesifikt er teorien som blir belyst generell ledelsesteori, lederroller (i sammenheng med PAIE-modellen), samt tidligere forskning på ledelse av frivillige. Jeg vil også ta for meg motivasjon generelt for videre å fokusere på den teoretiske retningen Public Service Motivation. Valget om å bruke PAIE-modellen og Public Service Motivation som det teoretiske rammeverket grunner i at det er to retninger som tidligere er studert i ulike kontekster, men som ikke er brukt når fokuset er rettet mot aktivitetsledere i frivillige organisasjoner, som i dette studiet. Det er også to teoretiske retninger som godt belyser problemstillingens kontekst.

#### 3.1 Ledelse

Ledelse er et begrep og fenomen vi sjelden kommer utenom i organisasjoner, både når det gjelder i det offentlige og private, men også i frivillige organisasjoner. Ladegård og Vabo (2010) påpeker at ledelse som oftest alltid er til stede i organiserte sammenhenger. For å videre kunne se på ledelse i frivillige organisasjoner vil det derfor være nyttig og kort gjøre rede for hva ledelse defineres som og hva det innebærer.

Ledelse er et mye omdiskutert og studert fenomen, og litteraturen på fagfeltet er innholdsrik. Det er derfor ikke uventet at det finnes en rekke ulike definisjoner på ledelse. Til tross for uenigheter på fagfeltet, kan vi se at flere definisjoner overlapper hverandre og at det er noen kjennetegn som kommer igjen.

Brodbeck (2001) velger å definere ledelse i organisasjoner følgende "...having and being seen to have the ability to contribute toward the effectiveness and success of a working group or an organization of which they are members" (2001, s. 8569). Denne definisjonen utdyper at en leder må evne å bidra til effektivitet og fremgang i organisasjonen. Ladegård og Vabo (2010, s. 18) er også inne på det samme som Brodbeck og viser til at ledelse er de virkemidlene lederen som person bruker for å påvirke andre, eller bruker for å skape resultater gjennom andre. De viser også til at et viktig element i ledelsesbegrepet er at lederen som person må ha legitim autoritet fra de ansatte slik at de lar seg påvirke. Ledelse handler ikke kun om evnen til å påvirke andre, det innebærer også organisasjonsutvikling, ressursfordeling, økonomistyring,

informasjons innhenting og bearbeiding, samt ledelse av mennesker. Sistnevnte innebærer oppgaver som blant annet opplæring og oppfølging, oppmerksomhet og støtte, håndtering av eventuelle konflikter og fastsettelse av virksomhetens mål (Skogstad & Einarsen, 2002).

Strand (2007) velger å benytte seg av rollebegrepet for å beskrive ledelse. Da det videre i oppgaven vil være mye fokus på Strand sin PAIE-modell, vil hans beskrivelse av lederroller være en av mine teoretiske hoved-posisjoner i dette studiet.

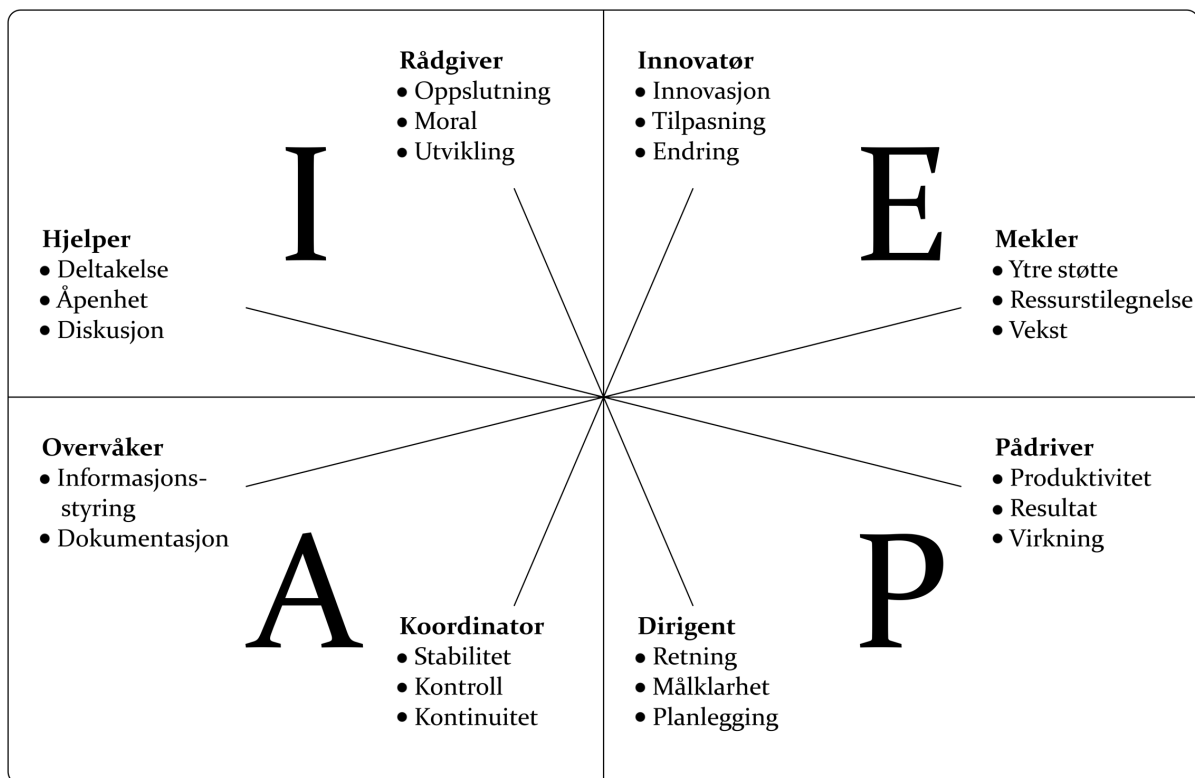
### 3.1.1 PAIE-modellen

Strand (2007) knytter ledelse med begrepet roller, og mener med dette at ledelse kan ses på som et sett med roller. Innenfor ledelse gir rollebegrepet uttrykk for hvordan ledere utfører og forstår sine oppgaver (Strand, 2007, s. 21). Strand sine lederroller bygger på strukturfunksjonalistisk samfunnsteori som har opphav fra sosiologien. Strukturfunksjonalismen, som kan spores tilbake til sosiologen Parsons (1959), fokuserer på hvordan bestemte strukturer eller ordninger ivaretar bestemte funksjoner i organisasjonen (Strand, 2007). Begrepene «rolle» og «funksjon» kan ha ulik betydning, men i denne avhandlingen brukes de om hverandre for i hovedsak å belyse det samme. Det vil si en rolle er å forstå som en oppgave eller funksjon som en leder kan fylle (Strand, 2007, s. 388).

Lederrollene Strand bruker er produsent, administrator, integrator og entreprenør (PAIE). Disse er hentet fra Adizes (1980) som delte ledelsesoppgaver inn i fire funksjonelle områder. Ellers bygger mye av Strands begreper og ideer fra Quinn (1988) og Quinn og Cameron (1988, 1999) (Strand 2007, s. 249-250). Betegnelsene i PAIE opererer som merkelapper for funksjonene og rollene som er nødvendig for at organisasjonen skal fungere (Quinn, 1988).

Gjennom begrepet funksjon mener Strand (2007) at vi kan knytte rollebegrepet til organisasjonsbegrepet. Han setter ledelse inn i en organisasjonsteoretisk sammenheng, og knytter lederroller til ulike organisasjonstyper. Strand (2007, s. 250) mener også at hvis fokuset endres fra organisasjonens funksjoner til lederens rolle eller funksjon i organisasjonen er det mulig å se hvordan ledelsen bidrar til de fire funksjonene. I følge Strand (2007, s. 433) kan ledelse altså måles mot ivaretagelse av organisasjonens behov på gjennomføring av de fire funksjonene.

Strand danner seg en lederrollemodell som blir kalt PAIE-systemet eller PAIE-modellen som er illustrert nedenfor. I modellen ser vi de fire lederrollene med to underliggende dimensjoner til hver av rollene. Hensikten med de fire funksjonene er å vise handlingsveier for ledere og hva de kan bidra med i organisasjonen (Strand, 2007, s. 434). Totalt sett skal de fire lederrollene ha fokus på målstyring (P), kvalitetskontroll (A), medarbeiderorientering (I) og samarbeid (E).



Figur 1: PAIE-modellen til Strand (2007).

P er **produsent** i PAIE-modellen og har pådriver og dirigent som underliggende dimensjoner for hvordan ledere kan bidra i organisasjonen. Ved å være pådriver er man en problemløser som er opptatt av produktivitet og resultat. Som dirigent motiverer man andre, delegerer oppgaver, planlegger og setter mål. Rollen som produsent har generelt et fokus på planlegging, mål og resultat og rollen er knyttet til organisatoriske krav om å lede organisasjonen etter mål.

A i PAIE-modellen står for **administrator**. Administratorrollen sine to underliggende dimensjoner er overvåker og koordinator. Som overvåker er oppmerksomheten rettet mot dokumentasjon- og informasjonsstyring. Mens man som koordinator sørger for å opprettholde stabilitet, kontroll og kontinuitet i organisasjonen. I administratorrollen er fokuset generelt rettet mot orden, kontroll og vedlikehold av systemer.

I står for **integrator** i PAIE-modellen til Strand og de to underliggende dimensjonene er rådgiver og hjelper. Som hjelper skaper man åpenhet, deltakelse og gode diskusjoner i gruppen, som videre fører til gode verdier i organisasjonen. Som rådgiver utvikler man medarbeidernes kompetanse uten for mye styring, men heller ved å opptre som en mentor med fokus på oppslutning, moral og utvikling. Generelt er viktige oppgaver for indikatorrollen å vite hvordan en bruker sosiale prosesser og hvordan en tar i bruk ressursene som ansatte har, samt å gi tilbakemelding til de ansatte. I integratorrollen oppfattes man som en inkluderende leder og vektlegger kommunikasjon med de ansatte.

E står for **entreprenør**, og de to underliggende dimensjonene er innovatør og mekler. Som innovatør jobber en for at organisasjonen er tilpasningsdyktig og utnytter innovasjoner. En er også opptatt av å håndtere endringer, ofte med en positiv innstilling. Som mekler er fokuset på vekst, man søker nye ressurser fra utsiden og er opptatt av å avverge trusler som kan ramme organisasjonen. I entreprenørrollen har lederen generelt et fokus på strategisk ledelse.

Enkelt sagt kan en si at bestemte roller også har bestemte oppgaver som skal utføres. Samtidig er det som Strand (2007) påpeker, ønskelig at en leder sørger for å besitte og ivareta alle funksjonene i organisasjonen, selv om det vil bli vektlagt i ulike grad. Strand viser til at integratorfunksjonen ofte er spesielt sentral i frivillige organisasjoner. Med dette i tankene kan det være sannsynlig at det vil komme frem at informantene i denne undersøkelsen retter fokuset mot integratorfunksjonen av de fire gjeldene rollene i PAIE-modellen.

### 3.2 Ledelse i frivillige organisasjoner

Når det kommer til studier innenfor frivillig sektor er det som tidligere nevnt mye fokus på de frivillige. Ledelse av de frivillige derimot er et felt som fortsatt er lite studert, spesielt hvis en ser det i sammenheng med annen forskning på frivillige eller studier på ledelse generelt. I tidligere studier som ser på frivillige fremmes det at indre motivasjon er viktigere enn ytre faktorer, samt at verdimeslige begrunnelser og idealisme er viktig for frivillig innsats (Elstad, 2010). Innen ledelse viser Elstad (2010) til at blant annet transformasjonsledelse og verdibasert ledelse kan være relevant i ledelse av frivillige. Dette er to teorier som begge vektlegger visjoner og overordnede mål, hvor lederens oppgave er å opprettholde kjennskap om hvorfor organisasjonen eksisterer og hvilke oppdrag den har. De skal også ha tillitt til de frivillige og bidra til at de blir stimulerte og motiverte til å gi ekstra ut fra felles verdier, visjoner og

overordnede mål (Elstad, 2010, s. 201). Elstad påpeker også at de som er frivillige kan ha et ekstra behov for oppmerksomhet fra ledelsen eller lederen for å bli motiverte til å gi en ekstra innsats til organisasjonens beste. Dette fordi tidligere forskning peker på at ytre belønninger (materielle goder) kan være med på å redusere den indre motivasjonen til et individ (Elstad, 2010, s. 202).

Penner (2002) trekker frem spesielt to elementer ved selve organisasjonen som tyder på å ha innvirkning på lengden til frivillig innsats. Den første handler om hvordan hver enkelt frivillig opplever seg ivaretatt og mottatt av organisasjonen, mens den andre grunner i organisasjonens omdømme og måten den driftes på. Det Elstad (2010) og Penner (2002) påpeker kan også ses i sammenheng med Wollebæk et al. (2015) sine funn, som ble nevnt innledningsvis i denne oppgaven, om at motivasjonen til de frivillige er høyere i organisasjoner med aktiviteter ledet av betalte ansatte. Det at deres undersøkelse også belyser at nærmere 60 prosent av frivillige ikke ledes av ansatte i det heletatt er veldig interessant da det tilsynelatende kommer frem i mye av den forskningen som er gjort at frivillige har behov for ledere som driver frem deres motivasjon for å gi en ekstra innsats.

### 3.3 Motivasjon

I forskning, hverdagen og arbeidslivet er motivasjon et sentralt tema. Det er med andre ord ikke uventet at det finnes flere ulike teorier og perspektiver knyttet til motivasjon. Til tross for et mangfoldig utvalg av teoretiske perspektiver, er det forholdsvis enighet om hva motivasjon handler om. Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.93). I lys av denne definisjonen handler motivasjon om de faktorene som både setter i gang og styrker adferden til mennesket. Motivasjon kan med andre ord ses på som en slags drivkraft til handling. Wormnes og Manger (2005) påpeker at motivasjon er nøkkelen til å gjøre et godt arbeid og at menneskets motivasjon ofte påvirkes av tankene og følelsene rundt oppgaven som skal utføres.

Videre i denne oppgaven vil jeg benytte meg av en motivasjonsteori som per dags dato er lite studert i Norge, nemlig Public Service Motivation.



### 3.3.3 Public Service Motivation

Public Service Motivation (PSM) er et voksende teoretisk felt innen offentlig styring (Public Administration). PSM ble omtalt allerede i 1982, da for å påpeke den spesifikke motivasjonen som kunne assosieres med offentlig sektor (Kim & Vandenabeel, 2010). På tross av dette er ikke PSM studert før Perry og Wise (1990) kom med en definisjon av konseptet i 1990. Flere viser til at PSM kan være vanskelig å definere grunnet konstruksjonens komplekse karakter. I dagens litteratur er det fortsatt Perry og Wise sin definisjon som er den mest siterte: "An individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations" (Perry & Wise, 1990, s. 368). Denne definisjonen bygger på at individer finner sin motivasjon i det å arbeide i offentlig institusjoner eller organisasjoner. En annen definisjon av PSM fra Brewer og Selden (1998, s. 417) er: "...the motivational force that induces individuals to perform meaningful public service (i.e., public, community and sosial service)". Her defineres PSM som den motiverende effekten som frembringes for å bidra med meningsfulle bidrag til det offentlige. I et forsøk på å sammenfatte ulike definisjoner på PSM, kommer Vandenabeele (2007, s. 547) med følgende definisjon: "...the belief, values and attitudes that go beyond self-interest or organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate". Her velger Vandenabeel å fokusere på individers altruisme som overgår egeninteressene.

På tross av ulike definisjoner, kan vi se et felles fokus på motiver og handling med hensikt om å gjøre godt for andre og generelt være med på å forme og bidra til samfunnets velvære/suksess (Perry & Hondeghem, 2008). PSM handler altså om individers mottagelighet til motivasjon som grunner i selve arbeidet i offentlig sektor. Denne type motivasjon omtales av flere som en egen etos. Houston (2006) viser til at denne etosen bygger på velvilje, et liv i tjeneste for andre, og det generelle ønske om å påvirke samfunnet. Det antas altså at personer i ulik grad lar seg motivere av ønske om å hjelpe andre og bidra til det felles beste i samfunnet; man har generelt et ønske om å gjøre en forskjell.

Perry og Wise (1990) knytter PSM til tre typer motiv; rasjonelle, norm-baserte og affektive. Rasjonelle motiver grunner i en persons selvinteresse og ses hos dem som mener at deres interesse er lik samfunnets interesse. De har altså en personlig identifikasjon. Norm-baserte motiver handler om handlinger som utvikles av innsats for å overholde normer. Her er det et ønske om å hjelpe/tjene offentlig interesse. Affektive motiver refererer til det som utløser atferd som grunner i følelser. Også her er det vilje eller ønske om å hjelpe andre som er sentralt. En

person kan inneha en, to eller alle tre motivene som bidrar til en enkel atferd (Brewer, Selden & Facer, 2000). Perry (1996) bruker disse tre motivene for å identifisere fire konkrete dimensjoner ved PSM.

Ved å bruke data fra en undersøkelse med 376 respondenter, primært med bakgrunn i offentlig sektor, kom Perry (1996) frem til de fire dimensjonene i PSM konstruksjonen; interesse for offentlige beslutningsprosesser (attraction to public policy making), forpliktelse til offentlig interesse (commitment to the public interest), medfølelse (compassion) og selvoppofrelse (self-sacrifice). Førstnevnte er et motiv som grunner i lyst om å tilfredsstille egne behov samtidig som en tjener samfunnets interesse (Kim & Vandenabeel, 2010). Forpliktelse til offentlig interesse baserer seg på en persons ønske om å oppfylle samfunnsforpliktelse eller standard (Kim & Vandenabeel, 2010). En er her opptatt av å overholde normer. De to siste dimensjonene, medfølelse og selvoppofrelse er motiver som er nært knyttet altruisme (Perry, 1997). Som vi ser henger innholdet i de fire dimensjonene sammen med det som vektlegges i defineringen av PSM.

I senere tid har flere forskere valgt å unnlate den siste dimensjonen, selvoppofrelse, i sine studier, da også Perry (1996, s. 19) selv påpeker at denne dimensjonen i høy grad korrelerer med dimensjonen om offentlig interesse. I tillegg påpeker Perry at de tre gjenværende dimensjonene sammenfaller med de tre nevnte motivene, og at dette gir det nødvendige teoretiske grunnlaget for måleskalaen han utvikler. Perry kom altså med en skala (undersøkelsesbasert) som skulle gjøre det mulig å måle PSM. I takt med at utviklingen av PSM som et teoretisk felt har vokst, også internasjonalt, kan vi også se at utfordringene knyttet til denne måleskalaen har økt. Kim og Vandenabeel (2010, s. 701-702) er blant de som påpeker behovet for en universell konstruksjon og måling (skala) som kan brukes globalt. I 2012 kom fler av de «kjente» PSM forskerne med det første forsøket på å utvikle et måleinstrument for nasjonalt bruk (Kim et al., 2012). På tross av dette forsøket er det fortsatt ikke kommet et godt nok internasjonalt måleinstrument som velges å tas i bruk av de som studerer PSM, og etterspørselen etter en mer global måleskala eksisterer fortsatt (Ritz, Brewer & Neumann, 2016, s. 424).

Det er med dette i tankene at jeg velger å se bort i fra den eksisterende måleskalaen på PSM i min oppgave, og heller fokusere på de motivene som står sentralt i PSM litteraturen. Jeg vil altså videre i oppgaven benytte meg av motivene som vektlegges i PSM som rammeverk til hva som motiverer aktivitetslederne som dette studie undersøker.

En vanlig antakelse er at ansatte i offentlig sektor har høyere, eller bedre PSM enn de som jobber i den private sektoren. På tross av dette er det ikke slik at personer som jobber i privat sektor ikke motiveres av de motivene som er sentralt i PSM, for slike motiver kan finnes i alle sektorer (Wise, 2000). Steen (2008) viser blant annet til at noen velger å jobbe i privat sektor selv med høy PSM-skår, fordi arbeidsomfanget passer deres bekymring for samfunnet og at de ved å arbeide der er med på å gjøre godt for samfunnet. Ut i fra dette kan vi altså tenke at arbeidsomfanget og dets påvirkning i samfunnet også er en viktig faktor når det kommer til hvor en jobber og hva en motiveres av.

Det er beskjedent med tidligere PSM studier i Norge. En litteraturgjennomgang fra 2016 som tar for seg 323 publikasjoner som undersøker seks aspekter forfatterne har satt seg som krav, viser at kun 1,6% av publikasjonene har empirisk data fra Norge. Ritz, Brewer og Neumann (2016) viser at kun 1,3 prosent av publikasjonene ser på frivillighet (se for eksempel Lee & Wilkins, 2011; Lee & Jeong 2015; Mann, 2016) og at 9,4 prosent utfører sammenligning av PSM i ulike sektorer (se for eksempel Andersen, Pallesen & Pedersen, 2011; Clerkin & Cogburn, 2012; Taylor, 2010). Vandenabeel (2014) viser også til at det generelt er utført lite empiriske studier innen PSM. Lapworth, James, og Wylie (2018) studerer PSM spesifikt i frivillig sektor og fremmer at dagens mangelfulle PSM-forskning knyttet til frivillig sektor kan bli beriket ved bruk av kvalitativ metode. Det er med bakgrunn i dette at jeg videre velger å benytte meg av motiver som vektlegges i PSM som rammeverk for å si noe om hva som motiverer de aktivitetslederne dette studie undersøker.

## 4. Forskningsdesign og metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de valgene som er tatt for å kunne utvikle holdbare data som problemstillingen kan besvares med. Jeg vil belyse valg av forskningsdesign, case og datainnsamling. Jeg vil også påpeke og drøfte utfordringer knyttet til datakvalitet og etiske utfordringer, samt gi en oversikt over analyseprosessen.

### 4.1 Forskningsdesign

For å kunne gjennomføre en undersøkelse er det flere beslutninger og tankeprosesser som må gjennomføres. Spesielt i oppstartsfasen til et prosjekt er det mye som skal tas stilling til. Det er dette som innen forskning kalles forskningsdesign (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016, s. 69). Hensikten med forskningsdesignet er å beskrive *hva* som skal studeres, *hvem* som skal intervjues og *hvordan* det skal skje. Forskningsdesignet kan med andre ord ses på som oppgavens handlingsplan som tar utgangspunkt i studiets formål og problemstilling. Formålet med denne oppgaven er å besvare problemstillingen: «*Hva motiverer aktivitetsledere i frivillige organisasjoner i Skedsmo kommune, og hvilke funksjoner har de fokus på i ledelse av frivillige?*».

Innen samfunnsvitenskapelig forskning er det et skille mellom kvantitative og kvalitative forskningsdesign. I en kvantitativ forskningsstrategi er målet ofte å gi beskrivelser av virkeligheten i form av tall og tabeller og en vil foreta statistiske generaliseringer (Ringdal, 2004). Kvalitativ forskningsstrategi derimot er kjennetegnet av fraværet av den analytiske hovedretningen som vi kan se innenfor det kvantitative. Her prøver en heller å forstå det som undersøkes ved hjelp av utfyllende data av hvordan enkeltpersoner reflekterer og oppfatter fenomenet (Johannessen et al., 2016). Med tanke på oppgavens formål om å se hva aktivitetsledere, som enkeltperson, fokuserer på i ledelse av frivillige, samt hva de motiveres av, ser jeg det som mest hensiktsmessig å benytte meg av et kvalitativt forskningsdesign. Johannessen et al. (2016) påpeker at kvalitative undersøkelser kan utføres på mange ulike måter, men at det også er viktig å huske på at denne friheten ikke betyr at alt er innafor. For å besvare min problemstilling har jeg valgt å benytte casestudie, hvor dybdeintervju vil være datainnsamlingsmetoden. Det har vært et bevist valg å benytte kvalitative forskningsintervjuer som metode da dette fremtrådte som den forskningsmetoden som ville gi oppgaven mest relevant og fylldig data med tanke på problemstillingen.

## 4.2 Casestudie

Casestudie er en kvalitativ metode som blir anvendt i både organisasjonsforskning, markedsforskning og samfunnsforskning. Kjennetegn ved casestudie er at det hentes inn mye informasjon fra et eller noen få enheter/case gjennom detaljert datainnsamling (Johannessen et al., 2016, s. 80). Repstad (2007, s. 24) mener at kvalitative studier ofte er undersøkelser av avgrensede enkeltmiljøer, hvor målet er å komme med en helhetlig beskrivelse av prosesser og karaktertrekk ved det valgte miljøet. Denne undersøkelsen kan defineres som en casestudie da oppgavens geografiske omfang er avgrenset til kun å se på frivillige velferdsorganisasjoner i én utvalgt kommune.

Flyvbjerg (1991, 2006) er en av de som mener at casestudie kan gjøre så mye mer enn «bare» å gi en detaljert undersøkelse og beskrivelse av et enkelt eksempel. Flyvbjerg hevder at den nærheten til virkeligheten som casestudie gir samt den mangfoldige detaljrikdommen er gode grunner til hvorfor casestudie egner seg som forskningsstrategi. Videre påpeker Flyvbjerg at casestudie kan gi pålitelig informasjon som kan ses i et større bilde. Med det mener han at kontekstbasert kunnskap som skapes i casestudier kan gi en grundigere forståelse, som kan ha større verdi, av fenomenet fordi en her får tak i nyansene i samfunnsvitenskapen, kontra ved bruk av bare kontekstuaavhengig kunnskap hvor nyansene fort kan utebli (som kan forekomme i kvantitativ metode).

### 4.2.1 Valg av case og informanter

Strategisk utvelgelse er et begrep som står sentralt i metodelitteraturen. Dette innebærer at forskeren først må velge hvilken målgruppe som må delta for å gi undersøkelsen nødvendig data, for så å velge ut personer fra denne målgruppen som skal delta i studiet (Johannessen et al., 2016, s.117). Mitt ønske for denne undersøkelsen er å se på hva aktivitetsledere i frivillige velferdsorganisasjoner motiveres av og hvilke funksjoner de fokuserer på i ledelse av frivillige. Her kunne valg av case for eksempel vært aktivitetsledere i en spesifikk frivillig velferdsorganisasjon, men jeg ønsket å ha data på tvers av ulike organisasjoner. Det naturlige valget for å avgrense min oppgave falt derfor på å avgrense meg geografisk. Jeg vil altså samle data fra ulike frivillige velferdsorganisasjoner i Skedsmo kommune. Med andre ord er det frivillighet i Skedsmo kommune som vil være undersøkelsens case.

Når det kom til å velge det geografiske avgrensede case for oppgaven kunne valget falle på enten en fylkeskommune eller en kommune. Til slutt valgte jeg å avgrense meg til Skedsmo kommune i Akershus, med rett over 55 000 innbyggere (SSB, 2018). I følge Langørgen, Løkken og Aaberge (2015) kan Skedsmo kommune kategoriseres som en stor kommune. Om det er noe spesielt med ledere av frivillige i akkurat denne kommunen er vanskelig å si da det så vidt jeg vet ikke er gjort noen andre undersøkelser på dette. Noe av det som likevel kan ses på som litt «unikt» i Skedsmo kommune i denne sammenhengen er at kommunen har en frivillighetserklæring som representerer kommunens frivillighetspolitikk (Skedsmo kommune, 2018). Den inneholder blant annet grunnleggende prinsipper og målsetninger for samspill mellom kommunen og frivillig sektor. Ellers er Skedsmo en kommune jeg gjennom min egen tid som frivillig i andre kommuner har hørt mye bra om når det kommer til frivilligheten i kommunen og organisasjonene der. Blant annet har fler påpekt engasjementet hos de frivillige og hvor godt ulike organisasjoner gjorde det når jeg har sagt at jeg var fra området. I tillegg er Skedsmo en kommune med nok frivillige velferdsorganisasjoner til å gi datagrunnlag for å besvare problemstillingen.

For å velge ut aktuelle informanter til undersøkelsen har jeg gjort noen avgrensninger i tillegg til å sette spesielt et kriterium. I kriteriebasert utvelgelse, velges informanter fordi de oppfyller noen satte kriterier (Johannessen et al., 2016). I denne oppgaven har jeg vært ute etter å se på de aktivitetslederne som er betalte. Jeg er klar over at flere frivillige velferdsorganisasjoner opererer med frivillige aktivitetsledere, men de har altså ikke vært de rette informantene for denne undersøkelsen. Et kriterium for å delta er altså at informanten må være en lønnet ansatt som ses på som den frivillige sin nærmeste «leder» i organisasjonen. I tillegg har både det at jeg bruker Skedsmo kommune som case og at jeg kun ser på frivillige velferdsorganisasjoner vært med på å gjøre utvelgelsen av potensielle informanter mindre omfattende. For selv om det er en god del frivillige organisasjoner i Skedsmo kommune, sto jeg ikke igjen med et hav av informanter å kontakte. Totalt har jeg kontaktet syv ulike velferdsorganisasjoner via e-post. Av disse syv organisasjonene var det to organisasjoner som ikke svarte, verken på e-post eller telefon. I de resterende fem organisasjonene var alle villig til å delta, eller sette meg i kontakt med riktig person for studiet.

Jeg har ikke hatt noe kriterium om at kun én aktivitetsleder fra hver organisasjon skal delta, da det som undersøkes ikke direkte er knyttet til organisasjonen men heller lederrollen og motivasjonen til hver enkel aktivitetsleder. Av informantene som deltar i undersøkelsen er derfor to fra samme organisasjon. Dette vil si at jeg totalt har intervjuet seks informanter fra

fem ulike organisasjoner som alle er datagrunnlaget for denne oppgaven. Da det ikke er alle organisasjoner som opererer med en betalt aktivitetsleder er det viktig å påpeke at noen av informantene er betalte aktivitetsleder på distrikts- eller regionalt nivå, de har altså en lederrolle for frivillige i andre kommuner også. I disse tilfellene har fokuset kun vært rettet mot deres aktiviteter og de frivillige i Skedsmo kommune.

Det vil alltid være et spørsmål om en har nok informanter, men Johannessen et al. (2016) mener at en tommelfingerregel er at utvalget er stort nok til at det kan belyse problemstillingen. I tillegg viser de til et så kalt metningspunkt hvor det ikke lenger er noen hensikt å intervju fler informanter da det ikke bidrar med ny informasjon. Problemstillingen min er ute etter å se på hva enkeltpersoner motiveres av og fokuserer på i ledelse av frivillige, så naturligvis fikk jeg noe ulike svar av informantene, men det dannet seg likevel et mønster. Jeg vil si at jeg til en viss grad fikk ulike svar på hvert spørsmål, men at alle informantene likevel konkluderte og påpekte det samme til slutt. Da jeg etter intervju fem og seks følte at informantene påpekte samme utfordringer og motivasjon så jeg det ikke som nødvendig å prøve å kontakte fler informanter.

### 4.3 Intervju som datainnsamlingsmetode

I følge Kvale og Brinkmann (2015) er kvalitative forskningsintervjuer en samtale med en struktur og et formål som passer når en ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Dette er en velegnet metode som henter informasjon om hvordan intervjupersonen opplever og ser seg selv i sine omgivelser. I denne undersøkelsen er det nettopp dette jeg er ute etter og det er derfor jeg velger å benytte meg av intervju som metode. Mer spesifikt har jeg valgt å organisere intervjuene som semistrukturerte intervjuer, hvor jeg har en overordnet intervjuguide med noen hovedspørsmål. Disse hovedspørsmålene er jobbet med i lengere tid, noe som forhåpentligvis har ført til at formuleringen er tydelig med et klart budskap. Jeg har prøvd å utarbeide spørsmål som informanten føler de kan besvare slik at de fremstår som motiverende og engasjerende. Fordelen med å bruke semistrukturerte intervju i denne undersøkelsen var at jeg kunne la informanten styre samtalen og engasjerende fortelle meg om interessante erfaringer og tanker. Den utarbeidede intervjuguiden ville eventuelt få intervjuet på rett spor igjen hvis det ble veldig avsporing. Jeg opplever at semistrukturerte intervjuer var et godt valg for denne undersøkelsen da jeg erfarte at informantene i stor grad var med på å holde flyt og liv i samtalen, fremfor at jeg kun satt der og stilte fastsatte spørsmål.

Når jeg kontaktet informantene første gang var dette som nevnt via e-post. Denne forespørselen om deltakelse i min undersøkelse inneholdt en kort presentasjon om meg, tema, bakgrunnsinformasjon om studie og litt om hvorfor det er viktig og interessant å forske på. I tillegg la jeg ved et dokument om personvern og håndtering av data, som også inneholdt litt mer informasjon om undersøkelsen. Jeg oppga også telefonnummeret mitt og var tydelig på at de bare måtte ta kontakt på e-post eller telefon hvis de hadde noen spørsmål. Alle som svarte, svarte meg på e-post og de hadde generelt lite oppfølgingsspørsmål. Tid og sted for intervjuene ble derfor avtalt over e-post. Jeg har også vært klar over at informantene gir av sin tid, noe jeg har satt veldig pris på, så jeg har vært tilpasningsdyktig på når og hvor intervjuene skulle skje.

De seks intervjuene ble foretatt på informantenes kontor og varte mellom 35-60 minutter. Intervjuet startet med at jeg presenterte meg selv og prosjektet før jeg gikk gjennom og gjentok informasjonen de fikk på e-post om personvern og datahåndtering. Jeg presiserte spesielt at både informanten og organisasjonen ville bli anonymisert og at deltakelsen var frivillig. De gjeldende informantene var alle innforstått med deltakelsen i studiet og godtok at lydopptak kunne gjøres. Det var dog to av informantene som påpekte at de trodde de ville bli utilpasse av det og at de var redde for at det ville påvirke deres svar i løpet av intervjuet. På bakgrunn av dette valgte jeg å gjennomføre intervjuet uten lydopptak og kun med notater. Dette resulterte i at intervjuet tok noe lenger tid enn de med lydopptak. Generelt tok jeg noen notater i alle intervjuene, enten for å understreke for meg selv noe jeg synes var viktig, eller for å kunne komme med oppfølgingsspørsmål.

Med den semistrukturerte intervjuguiden hadde jeg altså noen fastsatte spørsmål jeg tok utgangspunkt i, og jeg startet med innledende spørsmål som hovedsakelig handlet om bakgrunnsinformasjon om informanten. Videre tok jeg for meg de sentrale spørsmålene som ville være med å svare på oppgavens problemstilling. Her merket jeg fort at det ble god dialog mellom meg og informantene, noe som førte til at intervjuguiden ikke ble fulgt til punkt og prikke, men det var jo heller ikke planen med tanke på valget av semistrukturerte intervjuer. Jeg var til en hver tid opptatt av og ikke stille ledende spørsmål, ellers fokuserte jeg på å lytte, få klarhet i eventuelt uklarheter samt komme med oppfølgingsspørsmål. Jeg var også opptatt av og ikke gi uttrykk for at noe informanten sa var «feil» eller «riktig», jeg var jo tross alt ut etter å undersøke informantenes egne oppfatninger og tanker. Avslutningsvis spurte jeg om informanten hadde noe å legge til, for så og nok en gang poengtere at deltakelsen var frivillig og at all informasjon informanten ga ville bli anonymisert. Jeg spurte også om informantene var interessert i å få en kopi av den ferdige oppgaven, noe de alle ønsket.



### 4.3.1 Transkribering av intervjuene

Under de seks intervjuene tok jeg som nevnt lydopptak i fire av tilfellene med godkjenning fra informantene. I ettertid har jeg vært veldig glad for dette da det har vært enkelt å ha kontroll på hva som ble sagt. I tillegg kunne jeg etter første intervju høre på lydopptaket for så å tenke gjennom hva som gikk bra og hva jeg burde endre til neste intervju. Etter hvert intervju satt jeg meg ned for å transkribere lydopptakene. Her valgte jeg å transkribere intervjuene i sin helhet, med unntak av små endringer for å få en bedre flyt med fulle setninger. «Ehh», «øhm», «hmm», og andre betenkingsord, eller mumling, ble tatt bort for å oppnå dette. På bakgrunn av dette er sitatene som er tatt med i oppgaven ganske presise.

De to intervjuene som ble utført uten lydopptak har vært annerledes å transkribere. Jeg noterte gjennom hele intervjuet, men det var naturligvis både skrivefeil og ofte i stikkordsform. Når jeg satt meg ned med disse to intervjuene var jeg spesielt bevist på å gjøre det rett etter hvert intervju slik at jeg husket mest mulig. På tross av dette vil jeg si at data fra disse intervjuene også er ganske presise da jeg brukte mer tid under selve intervjuet til å ta notater selv om det ble noe forkortede setninger. Sitater fra disse vil ikke være like presise som i de med lydopptak, men jeg mener likevel at de gjenspeiler informantens oppfatning og mening. Som det også kanskje kommer frem er noen informanter har mindre direkte sitat enn andre, og dette kan jo skyldes blant annet dette.

## 4.4 Validitet, reliabilitet og generalisering

For å vite om det innsamlede datamateriale egner seg til å besvare og belyse problemstillingen snakker man ofte om validitet og reliabilitet (Johannessen et al., 2016). Dette er to kriterier som kan gi en indikator på om en studie har kvalitet. De metodiske valgene og avgrensningene jeg har gjort i denne oppgaven kan ha påvirkning her.

Validitet i studier ses ofte i sammenheng med gyldigheten til data og om det er relevant for å besvare problemstillingen. I kvalitative undersøkelser handler det om i hvilken grad framgangsmåtene og funnene som er gjort, på riktig måte reflekterer formålet med undersøkelsen samt om det representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2016, s. 232). Målet i denne undersøkelsen har vært å belyse hva betalte aktivitetsledere fokuserer på i ledelse av frivillige samt hva de motiveres av. Jeg har altså spesifikt hatt fokus på stillingen informanten besitter og rollen de selv opplever at de har ovenfor de frivillige. Det har vært viktig at

informantene er de i organisasjonen med lønn som har det nærmeste forholdet til de frivillige. Alle mine informanter har vært denne personen ovenfor de frivillige og har derfor vært riktig kilde i denne undersøkelsen. Det innsamlede datamaterialet har med andre ord vært førstehåndskilder hvor aktivitetslederne beskriver deres egen rolle, fokus og motivasjon, samt erfaringer og opplevelser de har følt på i sin stilling.

Det er alltid en utfordring om informantene som er med i en studie faktisk forteller sannheten (Berry, 2002). I tillegg kan man se det som en utfordring at både motivasjon og vektlegging i ledelse for noen kan oppfattes som følsomme temaer. Jeg oppfattet ikke at noen av informantene virket usikre og uærlige i svarene, men merket tvert i mot at de var både motiverte og engasjerte til å svare oppriktig, i tillegg til at de virket veldig interessert i selve temaet. Jeg var også som tidligere nevnt opptatt av og ikke stille ledende spørsmål eller gi uttrykk for at deres svar var «feil» eller «riktig». I transkriberingen har jeg også vært opptatt av å opprettholde gyldigheten i datamaterialet og verket trukket fra, omformulert eller lagt til noe. På bakgrunn av dette mener jeg det er grunn til å tro at informantene har opptrådd ærlig og at datamaterialet er gyldig.

Når det er snakk om reliabilitet er det fokus på undersøkelsens data, blant annet hvilke data, hvordan datainnsamlingen foregår og hvordan det bearbeides (Johannessen et al., 2016). Datamaterialets pålitelighet står sentralt og det handler altså om vi kan stole på det innsamlede datamaterialet. Reliabilitet handler også om hvorvidt studiet representerer den virkelige situasjonen. Dette er noe det kan være vanskelig å oppnå i casestudier og kvalitative studier generelt (Johannessen et al., 2016). Denne undersøkelsen ser på aktivitetsledere i frivillige velferdsorganisasjoner i Skedsmo kommune og de funnene er ikke garantert gjeldende i senere tid eller i andre organisasjoner eller kommuner. I tillegg er det mine oppfatninger og tolkninger som står sentralt i oppgaven, og dette er noe ingen andre kan kopiere (Johannessen et al., 2016). For å prøve å øke oppgavens reliabilitet har jeg prøvd å være tydelig i hva som er direkte funn (eksempelvis sitater) og hva som er min tolkning.

Innenfor kvalitative studier er et ofte omtalt tema generalisering og om det er mulig og i det hele tatt hensiktsmessig i kvalitative studier. Jacobsen (2005, s. 222) viser for eksempel at hensikten i kvalitative studier, og da casestudier, ikke er å generalisere fra noen utvalgte enheter til en hel populasjon, men at formålet heller er å forstå et sosialt fenomen. Motsatt kan vi se at Andersen (2013, s. 155) fokuserer på at bevisst modellering og utvelgning gjør det mulig for casestudier å nærme seg kvalifiserte generaliseringer og forklaringer. Flyvbjerg (2006) er som

nevnt også en av de som mener det er mulig å generalisere ut i fra casestudie. Johannessen et al. (2016) støtter til en viss grad Andersen, men velger å kalle det overførbarhet da de mener generalisering fort assosieres med statistikk og kvantitative studier. De viser til at overførbarhet i en undersøkelse er om man lykkes i å danne beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være gjeldende i andre områder enn det som studeres (Johannessen et al., 2016, s. 233). Datautvalget i dette studie baserer seg på informantenes tanker og beskrivelser av de funksjonene de har fokus på i ledelse av frivillige og deres egen motivasjon. Disse informantene er strategisk utvalgt og fyller kriteriene som var satt. Undersøkelsen kan derfor trolig være overførbar til lignende situasjoner, og det kan være at noen av funnene i denne oppgaven også er sentrale i andre kommuner og organisasjoner.

#### 4.5 Etiske utfordringer

I sammenheng med forskningsprosjekter vil det oftest være noen form for etiske utfordringer. Dette studie er ingen unntak. Informert samtykke er spesielt sentralt når det kommer til etikk i forskning. I følge Johannessen et al. (2016) betyr dette at deltakerne i studie har den nødvendige opplysningen om undersøkelsen. Et samtykke kan skje både muntlig eller skriftlig og både elektronisk eller på papir (Johannessen et al., 2016, s. 91). Ved første kommunikasjon mellom meg og deltakerne i undersøkelsen fikk de tilsendt et informasjonsdokument med samtykkeerklæring (vedlegg 2), dette ble gjort i henhold til Norsk senter for forskningsdata (NSD) sine retningslinjer. Der var det blant annet påpekt at deltakelsen i studiet er frivillig og at de når som helst kunne trekke seg uten begrunnelse. I tillegg kom det klart frem at informanten og organisasjonen ville anonymiseres. Jeg har også hatt et fokus på å være åpen om prosjektet og dele det informanten eventuelt ønsket å vite. Jeg har prøvd å bygge tillitt mellom meg og informantene. Dette vil jeg si er oppnådd, da informantene var ivrige etter å ta del i studiet, samtidig som de åpenhjertig har delt erfaringer, oppfatninger og egne tanker og følelser rundt avhandlingens tema. Jeg har underveis i hele prosjektet, og spesielt i forkant av- og under intervjuene, vært bevisst på flere hensyn jeg må ta stilling til.

#### 4.6 Analyseprosessen

I kvalitativ analyse er et mål blant annet å sørge for at leseren av forskningen kan oppnå økt kunnskap om fenomenet som forskes på, uten å måtte gå gjennom det innsamlede data selv (Tjora, 2012, s 155). Det er mange mulige måter å gå frem på for å få til dette. I analysedelen

har jeg valgt å kode det allerede transkriberte datamaterialet. Arbeidsmåten i en slik prosess kan skje på ulike vis og i oppstartsfasen av analysearbeidet prøvde jeg ut ulike måter som kunne passe meg og datamaterialet. Koding ved hjelp av farger er en mye brukt retning – også en retning jeg tenkte kunne være nyttig for meg. Jeg fant derimot fort ut at dette ikke var noe for meg da jeg rett og slett ble mer forvirret en klok.

For å komme meg gjennom det innsamlede datamaterialet samt selve analyseprosessen startet jeg med å gå gjennom datamaterialet i tråd med teorien og kategoriserte dette. Jeg valgte her å benytte meg av et Excel dokument hvor jeg vertikalt listet opp informant 1, 2, 3 og så videre og horisontalt skrive ulike kategorier. Disse kategoriene var for eksempel lengde i stilling, frivillig erfaring, hvor mange frivillig vedkommende er leder for, samt kategorier knyttet til det teoretiske rammeverket, lederrollene fra PAIE-modellen og vektleggingen i PSM. Jeg la også inn en tabell med eventuelle sitater. Her kopierte jeg inn ulike sitater jeg tenkte kunne være med på å styrke argumenter. Etter å ha satt opp dette Excel dokumentet gikk jeg gjennom hvert enkelt transkriberte intervju for å plassere informanten i de ulike kategoriene. Videre var det dette jeg brukte for å gjennomføre selve analysen av det innsamlede datamaterialet.

## 5. Empiri og analyse

I dette kapitlet vil funnene som er gjort bli presentert og analysert med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som tidligere er presisert. Formålet med selve analysen er å besvare oppgavens problemstilling på en detaljert og analytisk måte. Problemstillingen for denne oppgaven kan ses på som todelt da den både undersøker hva aktivitetsledere motiveres av, og hvilke funksjoner de har fokus på i ledelse av frivillige. Det vil derfor være naturlig at også analysen blir todelt. Kapitlet vil aller først gi en kort presentasjon av de frivillige. Deretter vil funnene som viser hva aktivitetslederne som deltar i dette studiet motiveres av legges frem. Jeg vil så oppsummere disse funnene i lys av Public Service Motivation som det teoretiske grunnlaget knyttet til motivasjon. Videre vil fokuset rettes mot hva aktivitetslederne fokuserer på, eller mener det er viktig å fokusere på, i ledelse av frivillige. Dette vil analyseres og drøftes i lys av Strand (2007) sin beskrivelse av de fire lederrollene (PAIE). Her vil det også være fokus på hva informantene påpeker som utfordrende og vanskelig når det kommer til ledelse av frivillige.

### 5.1 Presentasjon av de anonyme informantene

De seks informantene som har bidratt og som bygger datagrunnlaget for oppgaven er som tidligere nevnt anonymisert. Det kan likevel være oppklarende å gi en liten oversikt over hvor lenge de har vært i stillingen, om de selv har vært frivillige i velferdsorganisasjoner, hvor mange frivillige de har ansvar for i Skedsmo kommune og om de er aktivitetsleder i flere kommuner.

Tabell 1

*Oversikt over informantene*

<b>Informant</b>	<b>Lengde i stilling</b>	<b>Frivillig erfaring</b>	<b>Antall frivillige under seg</b>	<b>Aktivitetsleder lokalt eller regionalt/distrikt</b>
1	6 år	Ja, i totalt 5 år	120-139, en del ikke aktive frivillige på listen	Lokalt
2	18 år	Vært frivillig innen idrettslag og FAU	200-219 er registrerte frivillige, noen er faste med fast aktivitet i uken, mens andre er med	Lokalt

			en gang i året eller lignende	
3	2,5 år	Ja i flere år	Ingen konkrete tall, hovedsakelig ansvar for en aktivitet i Skedsmo kommune	Distrikt
4	2,5 år	Ja, både i velferdsorganisasjoner og innen idrett.	40-59 registrerte i Skedsmo kommune, men ikke så mange som deltar fast	Regionalt, ansvar for fire kommuner totalt
5	6,5 år	Vært frivillig i idrettslag	20-39 frivillige	Lokalt
6	4,5 år	I FAU og lignende	20-39 frivillige, noen har litt pauser her og der	Lokalt

Som vi ser er det et stort sprik i lengden informantene har vært i nåværende stilling. Informant 2 med 18 år i stillingen er den som har lengst erfaring som aktivitetsleder, mens informant 3 og 4 har kortest med rundt 2,5 år. Alle informantene har vært frivillig selv, men informant 2, 5 og 6 har ikke drevet med frivillig arbeid i velferdsorganisasjoner. Informant 5 poengterer dette med definering av frivillig arbeid:

*«I forhold til frivillig arbeid selv så er det klart at, hm jeg tenker litt som du at en definerer frivillig arbeid ulikt. For det når du deltar på arbeid i idretten det er ikke noe jeg velger, det er noe jeg gjør for at mine barn skal være med på noe. Så jeg tenker at det er ikke frivillighet i den forstand. Det er rett og slett en del av opplegget og det å være forelder». (5)*

Det er stor variasjon i hvor mange frivillige aktivitetslederen har ansvar for. I tabellen vises antall frivillige i grupper på 20, altså 0-19, 20-39, 40-59 og så videre. Dette fordi flere av aktivitetslederne slet med å komme med eksakte tall, i tillegg til at de fleste påpekte at de hadde det de kalte «stille frivillig», frivillige som var registrerte men som sjeldent deltok. Informant 3 og 4 har ansvar for flere frivillige og aktiviteter enn bare Skedsmo kommune. Dette kan være viktig å nevne da det helhetlig betyr at de blant annet har ansvar for flere frivillige enn det som er angitt i tabellen.

## 5.2 Hvorfor jobbe i frivillig sektor?

Under det teoretiske rammeverket på motivasjon ble det lagt frem at det innen PSM-teorien er en vanlig antakelse at de som jobber i offentlig sektor har en type etos som motiverer dem til å jobbe der kontra i privat sektor. Dette er bestemte verdier som å gjøre noe godt for andre og bidra til samfunnets beste. En del frivillige organisasjoner kan sies å være under både den offentlige og private sektoren, likevel kan det være slik at aktivitetsledere i frivillige organisasjoner har en egen etos som ligner på det som finnes hos de som jobber i offentlig sektor. Jeg vil i denne delen legge frem funnene som tar for seg hvorfor informant jobber i den organisasjonen de gjør med fokus på hvor de henter motivasjon fra. I den semistrukturerte intervjuguiden (vedlegg 1) var det ingen direkte spørsmål i tråd med verdiene i PSM. Likevel var noen kjennetegn listet opp for min egen del sånn at jeg hadde noen faste tråder hvis det var nødvendig. Under kategoriseringen av datainnsamlingen var det spesielt organisasjonens verdier, gjøre noe godt for andre, og bidra i det offentlig som utpekte seg som viktige verdier hos aktivitetslederne. I tillegg var deres tanker rundt tiltak organisasjonen gjorde for å motivere dem interessant for oppgavens fokus. Videre er det funnene i disse fire kategoriene som vil bli belyst før det til slutt kommer en oppsummering og drøfting av funnene i lys av PSM-teorien.

### 5.2.1 Organisasjonens verdier

For å finne ut hva som motiverer aktivitetslederne i jobben de gjør, ble informantene spurt om hva som var viktig for dem i jobben. Dette er et åpent spørsmål og før selve spørsmålet ble stilt ble fokuset rettet mot at vi nå gikk over til å snakke om motivasjon hos hver enkelt informant. Her snakket informantene litt løst om hva som var viktig for dem og hvorfor de jobbet der de gjorde. Selve organisasjonen var en gjentatt motivasjonsfaktor for hvorfor informantene jobbet med det de gjorde. Blant annet påpekte informant 1 at verdiene organisasjonen sto for passet med de verdiene vedkommende selv hadde. Videre påpekte samme aktivitetsleder følgende:

*«Jeg føler ikke at vi bare er en organisasjon som skal samle inn penger til veldedig arbeid i fattige eller utsatte områder i verden, vi gjør faktisk også en forskjell i vårt eget land og for vår egen lokalbefolkning». (1)*

Informant 5 påpekte at det å jobbe med frivillighet i seg selv og at jobben organisasjonen gjør er synlig ute i samfunnet er motiverende faktorer:

*«Nettopp det med å jobbe med den frivilligheta, at det er lystbetont for begge parter. Vi er jo ikke de som er inne og er noe faglig ansvarlig sånn sett, vi er jo bare et supplement, men samtidig ser jeg hvor utrolig stor betydning det supplementet vi er for noen». (5)*

På hver sin måte nevnte alle informantene at organisasjonens verdier og jobben som ble gjort var grunner til at de jobbet der. Informant 6 var den av informantene som påpekte at hun fra før ikke hadde noe kjennskap til organisasjonen. Det var med andre ord ikke noen spesiell grunn til at hun ville jobbe i akkurat den organisasjonen. Videre påpekte hun at nå når hun jobbet der var det veldig fint å være i en organisasjon hvor man ser at jobben som gjøres er påvirkende hos andre og at det nå er noe av det som motiverer henne i arbeidsdagen.

Det ene spørsmålet i intervjuguiden var konkret rettet mot selve organisasjonen aktivitetslederne jobbet i og om det var noen spesiell grunn til at det var akkurat denne organisasjonen de jobbet i. Her fortalte informant 2 at det var veldig positivt at organisasjonen ikke opererte med medlemskap. Informant 3 påpekte at assosiasjonene og frivillig erfaring i organisasjon var gode, og at hun forbant organisasjonen med gode verdier og kvalitet. Likevel følte informanten at det var vanskelig å se det samme på distriktsnivå som nå var arbeidsplassen. Informant 3 påpekte videre at det var synlig i en del, men ikke i alt og at potensialet var høyere enn effekten. På tross av dette var selve organisasjonen, på nasjonalt nivå, en organisasjon hun var stolt av å jobbe i med tanke på omdømmet og alt det bra de helhetlig får til.

### 5.2.2 Gjøre noe godt for andre

I det åpne spørsmålet om hva som var viktig for informantene i jobben de gjorde var samtlige inne på verdien av å gjøre noe godt for andre. Det kom klart frem at alle på en eller annen måte hadde et ønske om å bidra med noe for andre mennesker. Informant 2 viser særlig til hvor meningsfylt det er å kunne bidra med noe for andre mennesker:

*«Men det som motiverer meg, det er jo når man kan gjøre hverdagen til folk noe enklere, noe lysere, noe gladere, noe lettere hver eneste uke, det synes jeg er så meningsfylt. Og de som får denne type frivillig hjelp, det er der man kanskje gjør størst forskjell på dagene, men det gjør også en forskjell for de frivillige, det gjør noe med de frivillige. Det gjør, jeg tror det gjør jobben min enda mer meningsfull». (2)*



Sitatet viser genuin interesse og ønske om å være med på å skape endring. Det illustrerer også at aktivitetslederen ser gleden de frivillige selv får av å være en del av organisasjonen, og at dette igjen er med på å gjøre jobben enda mer meningsfull og motiverende. Det viser forståelse av at det ikke er så mye som må til for at hverdagen til noen mennesker skal bli litt enklere. Informant 5 trekker også frem det genuine i frivillig arbeid og at det er motiverende å se hvor stor forskjell den lille tiden som frivillige bruker faktisk kan utgjøre.

Som aktivitetsleder i en frivillig organisasjon forteller informant 4 at det er veldig motiverende å se at aktivitetene som gjennomføres har gått bra og at brukerne av de frivillige tiltakene er fornøyd:

*«Det er så motiverende, kanskje det mest motiverende med jobben min, å se det engasjementet noen av de frivillige har, og hvor mye dette kan bety for de som deltar på aktivitetene som arrangeres. Det er ikke så ofte jeg er med i de faste aktivitetene som holdes, men når jeg er det, og ser brukere som smiler fra øre til øre, da blir jeg glad. Da blir jeg skikkelig motivert rett og slett. Det å få se det tror jeg er noe av det fineste med jobben min, ja det tror jeg». I4)*

Informant 3 er den informanten som jobber på distriktskontor og det kommer frem at hun ikke helt klarer å se at arbeidet hun gjør er med på å skape en forskjell for mennesker, selv om det er det som egentlig er grunnen til at hun ønsket å jobbe i akkurat den organisasjonen.

*«Det er veldig viktig for meg å føle at jeg gjør noe for andre mennesker og det er det som er motiverende, men jeg synes ikke jeg får til så mye av det her, i den jobben jeg har akkurat nå. Jeg skulle ønske jeg bidro med mer». (3)*

Informanten motiveres altså av følelsen av å bidra og hjelpe andre mennesker. Selv om ikke aktivitetslederen, i så stor grad som ønsket, føler at hun er med på å hjelpe mennesker i den stillingen hun nå har, er hun klar på at selve organisasjonen hun jobber i, i stor grad er med på å hjelpe andre mennesker. Også informant 1 påpeker dette med at selve organisasjonen bidrar med å gjøre godt for andre mennesker, men at hun selv til tider kan slite med å se at det hun holder på med hver dag i jobben gjør noe godt for andre mennesker. Samtidig forteller hun at dette antageligvis er fordi hun sjeldent har tid til å være ute blant de frivillige å delta i aktivitetene. Dette fører til at informanten føler hun mister innsikten i den gleden brukerne får

av tiltaket. Hun konstaterer videre at hun har et behov for å ta mer del i aktivitetene, slik at hun kan være med å se forskjellen de faktisk utgjør for noen mennesker:

*«Jeg tror rett og slett, eller nei, jeg har et behov for å være litt mer med i aktivitetene for å se at jobben jeg gjør på kontoret faktisk utgjør en forskjell. For i bunn og grunn er det jo det som egentlig motiverer meg. Eller som gjør at jeg har lyst til å gjøre den jobben jeg gjør i denne organisasjonen». (1)*

Dette illustrerer at aktivitetslederen har et genuint ønske om å ta del i aktivitetene som holdes. Det viser også at informanten blir motivert av å se at aktivitetene gjennomføres på en god måte, for da vet hun at jobben hun har gjort er med på å utgjøre en forskjell. Dette med å ønske å delta på aktivitetene og være ute blant de frivillige er noe samtlige av informantene har påpekt. De fleste av dem har også påpekt at det dessverre blir noe nedprioritert da det er mye annet som også må prioriteres og følges opp i henhold til nasjonale retningslinjer innenfor organisasjonene.

### 5.2.3 Bidra i det offentlige og for samfunnets beste

I sammenheng med at informantene fant det motiverende å gjøre noe godt for andre, var det flere som nevnte at jobben de gjorde også var motiverende fordi de bidro til å gjøre enda mer, for enda fler. Blant annet var informant 2 veldig opptatt av at organisasjonen så etter behovet i lokalsamfunnet, altså Skedsmo kommune, for så å prøve å skape frivillige tiltak deretter.

*«Vi er opptatt av å følge med på det som er behov i vårt lokalmiljø. Og vi vet jo for eksempel dette her med demente, det er jo et økende antall som blir det. Mange blir sittende hjemme alene, mange pårørende har ikke kapasitet. Og da er det noe med at vi kan prøve å styre våre frivillige litt til sanne ting vi ser at er et behov». (2)*

Dette viser at aktivitetslederen prøver å tilfredsstille og være et supplement slik at lokalsamfunnet i større grad får dekket sine behov. Videre påpekte hun at det er motiverende å vite at hun kunne bidra med noe, ikke bare til en person men til en hel gruppe, et helt samfunn. Samtidig var hun veldig nøye på at de frivillige aktivitetene og det frivillige arbeidet som blir gjort i organisasjonen kun er et supplement og ikke noe som skal erstatte kommunale oppgaver.

Det å jobbe i en frivillig organisasjon, vil jo i seg selv kunne ses på som en måte å bidra i samfunnet nevnte informant 4 mens vi snakker om grunnen til å jobbe i frivillig sektor. Hun sier videre at det arbeidet de frivillige gjør helt klart er med på å bidra til at Skedsmo kommune skal blomstre. Informant 6 forteller at hun føler at hun i sin jobb bidrar med noe til samfunnet, men at hun i det dagligdagse ikke tenker så mye på det, for det er jo jobben hennes å gjøre det. Likevel synes hun det er fint og motiverende å vite at jobben henne utgjør en forskjell for samfunnet.

#### 5.2.4 Tiltak arbeidsplassen gjør for å skape motivasjon hos aktivitetsleder

Når jeg stilte spørsmålet om arbeidsplassen hadde noen tiltak for at de som arbeidstaker skulle bli motivert måtte de tenke seg om.

*«Fra nasjonalt inviteres vi på en sånn kontaktperson samling hvor alle som jobber i de samme aktivitetene møtes og snakker om hva som fungerer og ikke fungerer. Og får informasjon og sånn. Også er det faglige samlinger med foredragsholdere og sånn en gang i ny og ne, men ikke så ofte, men det er heller ikke null liksom». (3)*

I likhet med informant 3 påpekte de andre informantene at de hadde mulighet til å delta på ulike kurs eller seminarer hvis de hadde interesse eller behov for det. De sa ellers at det var faste nasjonale samlinger en gang i året. Det ble også nevnt at det var noen samlinger litt mer regionalt innenfor de aktivitetene de jobbet med for å dele erfaringer og lignende. Julebord og sommerfester var også hyggelige ting som ble nevnt, men at dette var mer på lokalt nivå, noe de som jobbet samme sted gjorde for å ha det hyggelig kollegialt.

Det alle ble sittende å tenke på var om dette egentlig var direkte tiltak for at de skulle motiveres. Det var klart det var hyggelig og bra med slike samlinger og innskudd av faglig kompetanse, men om tiltakene var rettet mot å øke deres motivasjon hadde de sine tvil om.

*«Om de motiverer sånn personlig, det gjør de kanskje ikke, men hun er jo veldig sprudlende hun lederen vi har nå. Så når jeg først snakker med henne så er det jo, ja bra». (6)*

Generelt sett kom det frem at ingen av informantene følte at arbeidsplassen hadde spesifikke tiltak for at de skulle motiveres, men at det var mer vanlig tiltak som er å se på de fleste

arbeidsplasser i Norge. Som et tilleggsspørsmål til dette med tiltak for at de skulle motiveres spurte jeg om de følte at dette var en mangel for deres motivasjon i jobben.

*«Nei jeg føler absolutt ikke at det er noe mangel, vi gjør jo koselige ting kollegialt vi som har kontorer her uten at det er noen tiltak som må komme fra de høyere opppe». (2)*

I likhet med sitatet over fra informant 2, følte heller ikke informant 4 at det var noe savn for hennes del. Hun påpekte videre at det så klart alltid er hyggelig med hygge, men at slike tiltak ikke hadde gjort noe for å påvirke hennes motivasjon på nåværende arbeidsplass da det var jobben i seg selv som trigget hennes motivasjon. I bunn og grunn var det en felles enighet mellom informantene at tiltak rettet mot å motivere dem i sin stilling ikke ble sett på som en mangel eller noe de savnet.

### 5.2.5 Funnene i lys av Public Service Motivation teori

Jeg vil i denne delen av oppgaven komme med en oppsummering og drøfting av funnene i lys av PSM-teorien. Det kan derfor være nyttig å gjenta problemstillingen for denne avhandlingen: *«Hva motiverer aktivitetsledere i frivillige organisasjoner i Skedsmo kommune, og hvilke funksjoner har de fokus på i ledelse av frivillige?»*. Funnene som er belyst ovenfor gir et bilde av hva betalte aktivitetsledere i frivillige organisasjoner behøver for å være motivert i sitt arbeid. Som nevnt i det teoretiske rammeverket, kan motivasjon være nøkkelen til å gjøre en god jobb og at et individs motivasjon ofte påvirkes av tanker og følelser knyttet til arbeidet som skal utføres. Informantene som har tatt del i denne undersøkelsen har flere likhetstrekk seg imellom når det kommer til hva deres motivasjon beror på.

Det er flere tegn som tyder på at PSM kan være en passende teori for å forklare og analysere motivasjonen til aktivitetsledere i frivillige velferdsorganisasjoner. I PSM-teorien er det et sentralt poeng at individer motiveres av arbeidet i selve organisasjonen. At de tiltrekkes den type arbeid nettopp fordi de jobber ut mot det offentlige. I lys av det teoretiske rammeverket om PSM, og spesielt med utgangspunkt i Perry og Wise (1990) sin definisjon som fokuserer på at personer finner sin motivasjon i å arbeide i offentlige organisasjoner. Kan det tyde på at også informantene i denne undersøkelsen finner selve organisasjonen som en motivasjonsfaktor. Flere av informantene legger vekt på at organisasjonen i seg selv er en grunn til at de har jobben de har. Dette begrunner de med at organisasjonens verdier og omdømme er viktig for dem og fordi de føler at arbeidet de gjør for organisasjonen er med på å gjøre en forskjell for andre. Når

informantene har såpass reflekterte tanker rundt ønske om å jobbe knyttet opp mot frivillighet fordi det er en jobb som får dem til å bidra, er det reelt å se en sammenheng med tankegangen i PSM-teorien. Informant 6 påpekte at hun ikke hadde noe kjennskap til organisasjonen før hun startet å jobbe der og at det derfor egentlig ikke var noen spesiell grunn til at hun nå arbeider der. Det kan likevel tolkes som at hun nå finner det motiverende å arbeide i gjeldende organisasjon. Informant 3 på sin side, hadde sine utfordringer med å se den kvaliteten som hun selv hadde erfart gjennom frivillig arbeid i samme organisasjon nå når hun er ansatt der. I dette tilfellet var det altså en motivasjonsfaktor å jobbe der før hun startet, men den kan tydes å ha blitt noe svekket. På tross av denne oppfatningen er informant klar på at organisasjonen på nasjonalt nivå er en jobb hun er stolt av. Selv om informantene vektlegger det ulikt kommer det til syne at selve organisasjonen de jobber i har en betydning for dem, noe som er med på å motivere dem.

Kjernen i selve PSM-teorien handler om at man blir motivert av å hjelpe andre og en antar at motivasjonen til en person stammer fra dette ønsket om å hjelpe andre. Dette er kanskje den tydeligste motivasjonsfaktoren som kom frem av det innsamlede datamaterialet. Det kommer klart frem at alle aktivitetslederene i denne undersøkelsen lar seg motivere av ønsket om å hjelpe andre. Selv om informant 3 påpeker at hun til en viss grad føler at hun ikke er med på å gjøre noe godt for andre i den stillingen hun har nå, er hun veldig klar på at det er det som er viktig og motiverende for henne. Så selv om hun opplever at jobben hennes akkurat nå ikke handler så mye om å bidra til å hjelpe andre, kommer det frem at hun som person motiveres av ønsket om å hjelpe andre. Dette er i tråd med PSM-teorien. Av de tre typene motiver som Perry og Wise (1990) bruker for å beskrive PSM, kan motivet med å hjelpe andre trekkes til affektive motiver som grunner i følelser. Det kommer frem hos samtlige av informantene at følelsen av, eller ønsket om å hjelpe andre er det som motiverer dem. På tross av at informantene i ulik grad opplever at de er med å gjøre noe godt for andre, har alle en klar tanke om at deres motivasjon grunner i ønsket og/eller følelsen av å hjelpe andre. Dette kommer også frem i helheten av intervjuene.

I PSM-teorien beskrives det at det ikke kun er det å gjøre noe godt for andre mennesker som ses på som en motivasjonsfaktor, det er også det å gjøre noe godt for samfunnet og i tråd med samfunnets interesse. Funnene i denne undersøkelsen viser at også dette er viktig for informantene. Det er spesielt informant 2 som forteller om hvordan de prøver å se etter behovet i lokalsamfunnet og deretter skape frivillighet der det trengs. Det at de velger å jobbe på den måten viser at de er opptatt av å fokusere på og bidra i lokalsamfunnet. Det kommer frem at

informantene finner det motiverende når de ser at et tilbud de tilbyr er med på å bidra til noe i samfunnet. Hovedsakelig snakket informantene om motivasjonen de fikk når de hjalp andre mennesker og bidro i lokalsamfunnet som en og samme ting da de følte at ved å hjelpe en person hjalp man også lokalsamfunnet. Det kan altså være litt vanskelig å skille mellom det å hjelpe mennesker og å bidra til samfunnets beste, da man også kan si at en bidrar til samfunnets beste ved å kun hjelpe et menneske. Likevel poengterer informantene at det er fint å se at organisasjonen og jobben de gjør hjelper mennesker og lokalsamfunnet. Sett i lys av Vandenabeel (2007) sin definisjon av PSM kan vi se at altruisme står sterkt. I altruisme er man opptatt av å gjøre ting som tjener andre mennesker eller samfunnet, dette er noe vi kan se at informantene i denne undersøkelsen gjør. I lys av funnene som er gjort knyttet til hva som motiverer aktivitetslederne i denne undersøkelsen kommer det frem at denne altruismen absolutt står sterkt hos informantene. Både det å gjøre godt for andre og tjene samfunnet, i dette tilfellet lokalsamfunnet, i sin helhet.

Samtlige av informantene var klare i sin tale når de mente at de ikke følte noen mangel av tiltak for å bli motivert i jobben de gjorde. Dette kan ikke direkte knyttes opp mot PSM-teorien, men det underbygger hva som faktisk motiverer aktivitetslederne i denne undersøkelsen. Grunnen til at dette er tatt med er nettopp for å poengtere at informantene i dette studie finner motivasjon i å ha arbeidsoppgaver som bidrar til at andre har det bra. I lys av Perry (1996) sine fire dimensjoner kan spesielt dette knyttes til dimensjonen om medfølelse (compassion). Det styrker også funnet om at informantene ønsker å bidra for samfunnets beste som kan ses i lys av dimensjonen om forpliktelse til offentlig interesse (commitment to the public interest). Hadde noen av informantene ytret at de fant mangler i tiltak fra organisasjonen ville ikke det nødvendigvis betydd at de ikke ble motivert av de sentrale motivene som fokuseres på i PSM litteraturen, men det kunne likevel vært betydningsfylt. Nå viser det, i takt med det teoretiske rammeverket på PSM, at disse aktivitetslederne har et generelt og genuint ønske om å gjøre en forskjell og at det er det som dyrker motivasjon hos dem.

Disse funnene viser også at det i dette tilfellet er mulig å trekke likhetstrekk mellom den etosen som PSM litteraturen hevder er hos ansatte i offentlig sektor til ansatte i den frivillige sektoren. Og at det kan vises til at disse aktivitetslederne er mottagelige til den motivasjonen som omtales i PSM.

### 5.3 Hvilke funksjoner fokuseres på i ledelse av frivillige

I det teoretiske rammeverket på ledelse ble Strand (2007) sin bruk av rollebegrepet benyttet for å beskrive ledelse. Dette rollebegrepet gir uttrykk for hvordan ledere utfører og forstår sine oppgaver og hva slags funksjoner og fokus de har i lederutøvelsen. Strand sin PAIE-modell fokuserer spesielt på fire roller; produsent, administrator, integrator og entreprenør. Tanken bak disse fire rollene er å vise handlingsveier for ledere (Strand, 2007). Det er også ønskelig at ledere innehar og ivaretar samtlige av disse funksjonene/rollene. Noen av funksjonene er viktigere enn andre og blir derfor mer prioritert til tider. Under intervjuene var det ingen spørsmål som direkte spurte om de fire ulike rollene. For å finne ut hvilke funksjoner aktivitetslederne fokuserer på i ledelse av frivillige ble informantene blant annet spurt om hvilke arbeidsoppgaver de hadde/gjorde som var knyttet til de frivillige. Dette er et åpent spørsmål og mange av informantene hadde mye å si. I løpet av intervjuene kom det frem svar som kan knyttes til samtlige av de fire rollene til Strand (2007). I tillegg kom det spesielt frem hva aktivitetslederne synes var utfordrende i ledelse av frivillige, for de er jo nettopp det, frivillige. I selve analyseprosessen var det derfor disse fem kategoriene som ble brukt for å se på hvilke funksjoner aktivitetslederne fokuserer på. Videre i dette kapittelet er det funnene i de fem kategoriene som vil bli belyst før det til slutt kommer en oppsummering og drøfting av funnene i lys av PAIE-modellen.

#### 5.3.1 P – Produsentfunksjonen

På spørsmålet om hva slags arbeidsoppgaver aktivitetslederne hadde knyttet til de frivillige var samtlige av informantene inne på oppgaver som kan ses i lys av produsentfunksjonen. Planlegging var spesielt en oppgave det var bred enighet om at var sentralt i deres jobb. Både informant 5 og 6 fortalte om hvordan det var å planlegge og sette sammen de som ville være frivillige opp mot brukerne av tiltaket. De var begge to veldig opptatt av å få til en så god match som mulig og for å få til det var det mye planlegging og koordinering bak. Informant 2 var svært opptatt av at aktivitetene skulle være tilrettelagt for de frivillige og at det var hennes oppgave å sørge for det:

*«Jeg må passe på at det er tilrettelagt for aktivitetene, de frivillige må på en måte ikke ha for mye å styre med utenom, for da mister man de jo. De skal komme litt til dekket bord, det er veldig viktig, så det må man passe på». (2)*

Også informant 4 påpeker at en viktig del av jobben er å planlegge aktivitetene som skal gjennomføres. Hun forteller at de frivillige ofte er med på denne planleggingen og får komme med innspill og forslag til hva som kan gjøres. Informanten sier likevel at det til syvende og sist er hennes oppgave å sørge for at de har nok aktiviteter i løpet av en periode, da de har retningslinjer og mål som skal følges nasjonalt. Både informant 1, 2, 3, og 4 viser til at de delegerer oppgaver mellom de frivillige da de ofte har frivillige som er ansvarlig for hver sin aktivitet.

*«Jeg er spesielt opptatt av å inkludere de frivillige, både i planleggingen, utføringen og evalueringen. Jeg er jo ofte ikke med i de vante aktivitetene, derfor må hver enkelt aktivitet delegeres til de frivillige slik at de på en måte har ansvar for hver sin gang. Isteden for å forlange og forvente noe av de frivillige tror jeg er mer spørrende i delegeringen min». (1)*

Sitatet ovenfor illustrerer at de frivillige blir inkludert og at aktivitetslederen både planlegger og delegerer aktivitetene organisasjonen skal gjennomføre. Spesielt dette med delegering virket som en sentral oppgave for de fleste av informantene da de hadde ansvar for mer enn én aktivitet og derfor ikke har mulighet til å delta i gjennomføringen av selve aktivitetene.

På spørsmålet om det var noe de spesielt fokuserte på i sin ledelse av frivillige, nettopp fordi de var frivillige, var det generelt mye snakk om motivering. Alle informantene påpeker på en eller annen måte at uten frivillige ville ikke de hatt den jobben de hadde og at motivering av de frivillige derfor var en sentral oppgave i deres jobb. Aktivitetslederne prøver å motivere de frivillige i ulik grad og på forskjellige måter, da flere av dem påpeker at de sjeldent er med i selve aktivitetene som arrangeres. Informant 3 viser blant annet til at de arrangerer ulike samlinger og kurs, men at interessen for det fra de frivillige er så som så. Hun sier at det handler om å finne balansen mellom interessen og invitasjonene.

*«Vi ser ofte at det ikke er så mye interesse for å komme på det vi drar i gang og på en måte inviterer til. Det står virkelig ikke på invitasjonene, det er masse samlinger og kurs. Men det handler jo om å ikke drepe deres motivasjon også. Hvis de synes det er nok å jobbe lokalt og i sin aktivitet så er ikke det på død og liv viktig at de absolutt skal komme på en samling, men de har muligheten og er invitert. Og vi prøver å gjøre det tydelig hva de får ut av det. Ja si hva de får servert av mat og at transport er dekket, at*



*det på en måte skal oppleves lett og tilgjengelig. Og at det er ønskelig å ha de der selvfølgelig». (3)*

Dette med interessen fra de frivillige sin side påpekte samtlige av informantene. De hadde alle ulike tiltak som var satt i gang for å gjøre noe for de frivillige, men oppmøtet varierte veldig. Flere påpekte også at disse tiltakene var veldig fine å ha for de som benyttet seg av det og at det hadde en motiverende virkning på de deltagende frivillige. Samtidig mente informantene at kanskje det viktigste de kunne gjøre for de frivillige var å si takk. Et av spørsmålene som ble stilt til informantene var nettopp dette med å vise takknemlighet ovenfor de frivillige og om de var opptatt av dette. Her var alle informantene veldig klare på at det var noe de var veldig opptatt av. Det kom videre frem at det kanskje var noe av det viktigste aktivitetslederne gjorde for å motivere de frivillige. Informant 2, 5 og 6 forteller også at når de har ulike samlinger som bare er for de frivillige, så er noen ganger ordføreren eller andre «høyere» opp i organisasjonen der for å vise takknemlighet og gjøre litt stas på de frivillige. Dette er tiltak de rett og slett gjør for å vise de frivillige hvor viktig jobben de gjør er, og hvor mye de setter pris på dem.

### 5.3.2 A – Administratorfunksjonen

Spørsmålet om hva slags arbeidsoppgaver informantene har knyttet til de frivillige viste også til mange oppgaver som kan plasseres under administratorfunksjonen. Blant annet nevnte alle at de hadde ansvar for politiattester i de tilfellene det var nødvendig og eventuelt annen nyttig dokumentasjon. Noen fikk det tilsendt av de frivillige, mens andre innhentet det selv. Samtlige av informantene sa også at en stor del av jobben deres var å ha kontakt med de frivillige. Ofte gjennom mail, hvor de ga informasjon om ulike ting som var relevant for de frivillige, påminnelser og frister, samt invitasjoner til samlinger og kurs. Informant 1 og 2 fortalte også at de sendte ut nyhetsbrev opp til fire ganger i året til de frivillige, hvor det sto litt om ting som har skjedd, ting som skal skje, samt en aktivitetskalender for halvåret med oversikt på hva de kan være med på. I tillegg inneholdt ofte disse nyhetsbrevene takk og ros til de frivillige som gir av sin tid. Informant 5 og 6 forteller at de gjennomfører kurs som de frivillige må delta på for og kunne være frivillig hos dem. Dette er kurs som de har ansvar for og leder, men de har også andre foredragsholdere der for å gi det både variasjon og dybde.

Informant 2, 4, 5 og 6 har alle en samtale eller det flere av de kaller en registreringsamtale eller veiledningssamtale med de som har lyst til å bli frivillig hos dem. Dette er for å koordinere hva de frivillige ønsker å gjøre, men også for å se om den aktuelle personen egner seg som

frivillig. Informant 5 forteller også at de på den første samtalen snakker mye om forventninger, både fra organisasjonen sin side, men også fra den frivillige:

*«Vi har alle frivillige inne på en samtale før de begynner på kurs. For da snakker vi om at det her faktisk er litt forpliktenes frivillige arbeid. Sånn at vi går noen runder på hva det krever å være frivillig hos oss. At vi forventer at når du først er hos en bruker, så forventer vi at du opprettholder det halvåret. Det vil si helt vanlige ferier en innafor, altså det er helt innafor med en vanlig juleferie eller en påskeferie. Og tre-fire uker på sommeren om så, altså det er ikke noe problem. Og skal man reise to uker til Gran Canaria på høsten så er ikke det noe problem når man har avtalt det. For vi er et supplement». (5)*

Sitatet ovenfor illustrerer at det i dette tilfellet også er noen krav til den frivillige. Det viser også at aktivitetslederen innehar oppgaver for å opprettholde stabilitet og kontinuitet i det frivillige arbeidet. Dette med å opprettholde kontinuitet i aktivitetene er noe samtlige påpeker på hver sin måte. Informant 4 forteller blant annet at en viktig oppgave som aktivitetsleder i hennes organisasjon er å sørge for at aktivitetene som er planlagt gjennomføres og at det er en kontinuitet i aktivitetene:

*«Jeg føler at en viktig del av min jobb er å sørge for at de planlagte aktivitetene faktisk gjennomføres og at den planlagte aktivitetskalenderen med aktiviteter annen hver uke eller ja du skjønner, at det faktisk skjer. For å gjøre dette blir det jo det å minne de frivillige på når de har ansvar da, men prøve å gjøre dette uten å mase. Det kan være vanskelig. Men det at den planlagte aktiviteten, at den skjer, det tror jeg er viktig både for de frivillige og for brukerne av tiltaket. Jeg tenker at det å opprettholde denne kontinuiteten er bra for de frivillige og brukerne, men også fordi det fører med seg noe stabilt, folk vet liksom at «åja i dag er det torsdag, da er det matlaging» eller ja, hva som helst». (4)*

Selv om det kommer frem på ulik måte fra de seks informantene, er det synlig at de bruker en del tid på og både informere de frivillige om ulike ting samt at de jobber for en kontinuitet i aktivitetene som arrangeres.

### 5.3.3 I – Integratorfunksjonen

Det ene spørsmålet som ble stilt under intervjuene handlet om forholdet mellom de frivillige og aktivitetslederen. Her var det flere ting som ble nevnt, men en ting som kom igjen, spesielt hos informant 1, 2, 3 og 4 var at de, i ulik grad, følte seg lite synlig blant de frivillige. I dette lå det blant annet utfordringene de hadde med å delta i aktivitetene som ble arrangert samt bruken av frivillige aktivitetsleder. Spesielt påpekte informant 3 at hun kun har kontakt med de som er frivillige aktivitetsledere og ikke resten av gruppen i aktivitetene.

*«Det er sikkert mange av de frivillige som ikke vet at det finnes et distriktskontor med en betalt leder som meg, som noen kan henvende seg til hvis det er noe. Ja for det visste ikke jeg i alle fall, når jeg var frivillig her. Så alle de som snakker med frivillige er på en måte aktivitetsledere på lavere nivå som ikke er betalte. Jaa, så jeg har jo mye kontakt med dem (de frivillige aktivitetslederne)». (3)*

Selv om informant 3 er usikker på bevisstheten til de frivillige om hennes stilling forteller hun videre at hun prøver å få de frivillige, og da kanskje spesielt de frivillige aktivitetslederne mer delaktige. Både når det kommer til ønsker og forslag om hva de kan gjøre i aktivitetene, men også med forslag til hva organisasjonen kan gjøre for at de frivillige skal trives. Dessverre føler hun at interessen fra de frivillige sin side ikke er tilstede, men tenker at det kanskje betyr at de er fornøyde sånn det er. Informant 1 er også inne på dette med oppfattelsen av hvor synlig hun egentlig er ovenfor de frivillige. Hun forteller likevel at hun prøver å skape en plass hvor de som er med våger å komme med forslag og eventuell ros og kritikk. Hovedsakelig er hun opptatt av at organisasjonen også kan være en plattform hvor det er positivt å komme med ideer og ønsker til hva som kan gjøres. Informanten ønsker en åpen dialog både de frivillige seg i mellom, men også mellom de frivillige og de som jobber i organisasjonen. Hun forteller at dette er viktig for henne da hun mener det er en av måtene organisasjonen kan utvikle seg og vokse på.

Også informant 4 forteller at hun lar de frivillige komme med innspill til hva slags aktiviteter de synes lokalsamfunnet har behov for og som de har lyst til å utføre. Hun sier videre at hun prøver å skape deltakelse og engasjement blant de frivillige, samtidig som hun er opptatt av at det ikke skal oppfattes som masing da dette fort kan ha negativ innvirkning på de frivillige. Hun påpeker at hun har en veiledningssamtale med alle som ønsker å være frivillige og at hun i den samtalen har et stort fokus på å skape en god dialog.

Informant 6 er en av de aktivitetslederne som tilsynelatende har mye direkte kontakt med de frivillige og hun forteller at hun er opptatt av å skape åpenhet og dialog med de frivillige. Denne åpenheten og dialogen skal for eksempel være at de frivillige kan sette kriterier for brukerne av tiltaket, eller at de skal føle seg trygge på å kontakte henne hvis det skulle være noe.

*«Jeg er mest opptatt av å se dem tror jeg, og bare lytte til dem og spørre hvordan det går, eller hvis jeg vet at de har gjort et eller annet, vært på ferie eller noe. Også er jeg, hvis noen sier nå er jeg litt usikker fordi jeg har mye hjemme og sånn. Så støtter jeg jo de veldig på det. Selv om jeg egentlig vil at de skal være her. Så jeg må jo være profesjonelle der da. Det er klart. Og jeg tror det kan gjøre at man kanskje holder litt mer på dem og. At man liksom viser forståelse og sånn. At de kommer tilbake. At de liksom ikke føler presset på at de må. Jeg tenker at det er en balanse det der». (6)*

Ved å være en aktivitetsleder i en frivillig organisasjon har man mange oppgaver som ikke er knyttet til de frivillige også, og informant 2 mener det er viktig å huske på at jobben hun er ansatt til å gjøre faktisk handler om de frivillige. Som aktivitetsleder er hun ansatt til å ha ansvar for de frivillige:

*«De frivillige kan være med å gjøre gode ting mot andre som trenger det, men det er ikke de vi er opptatt av, det er faktisk de frivillige. Det er de frivillige jeg jobber for, ikke de som trenger tiltaket nødvendigvis». (2)*

Videre forteller informant 2 at hun selvfølgelig er opptatt av at de aktivitetene og tiltakene de arrangerer skal gjennomføres godt og være et bra tilbud for de som bruker det, men at for å få til dette må de frivillige tas hånd om først og tilfredsstilles. For hva ville vel de frivillige organisasjonene og aktivitetene vært uten frivillige til å gi av sin tid. Hun mener derfor at det først og fremst er viktig å tilrettelegge og tilfredsstille de frivillige for å videre kunne gjøre et godt frivillig arbeid.

#### 5.3.4 E – Entreprenørfunksjonen

I det åpne spørsmålet om hva aktivitetslederens arbeidsoppgaver knyttet til de frivillige er ble dette med å få nye frivillige nevnt som en oppgave. En fellesnevner blant informantene var at det å rekruttere frivillige gikk litt i rykk og napp. Det var ikke en fast oppgave de hadde, men de var en del av det litt her og der. Blant annet påpekte informant 2, som har flest frivillige

under seg, at en aldri får nok frivillige. Videre sa hun at en del av fokuset i jobben derfor alltid vil være på å skaffe flere frivillige eller og generelt sørge for at det er nok frivillige til å være med og dekke det behovet som er i lokalsamfunnet. Hun som aktivitetsleder hadde også fokus på endring i lokalsamfunnet og hvordan de som organisasjon kunne tilpasse seg dette.

Informant 3 sa at hun ikke hadde det som en fast oppgave å delta i rekrutteringen av nye frivillige, men at hun alltid var med hvis hun ble spurt. Hun stilte seg også kritisk til hvor effektivt det er å stå på stand, som er en mye brukt rekrutteringsmetode:

*«Det er også fordi vi opplever ikke at det fungerer med stand og skolebesøk og sånn, det har vi gjort flere ganger. Og det er jo helt greit, men det er ikke noe særlig resultat. Det handler egentlig ikke om jeg bruker tid på det eller ikke, det er mere det at den metoden er ikke riktig lenger hvis den noen gang var det. Men vi har jo brukt den frivillig.no siden. Der har vi lagt ut noe, det fungerer for så vidt, det er ikke sånn at det kommer masse, men det kommer noen drypp jevnlig». (3)*

Frivillig.no, som er en samleside for frivillige oppdrag, er en måte alle aktivitetslederne nevnte at de brukte for å rekruttere nye frivillige. Det var også enighet i det vi ser i sitatet til informant 3, at det her kom nye frivillige i rykk og napp. Dette var noe de påpekte at var helt greit, for som sagt var det ikke det å rekruttere nye frivillige som ble mest prioritert i deres arbeidshverdag. Ellers nevnes det at betalte facebook annonser og artikler enten i Romerikes blad eller Knutepunktet, som er Skedsmo kommune sin gratis informasjonsavis, brukes for å finne nye frivillige. Det er ulik oppfatning blant aktivitetslederne på hvor bra de ulike rekrutteringsmetodene fungerer. Informant 3 stiller seg som vist ovenfor kritisk til hvor godt stand-jobbing fungerer, men er mer fornøyd med å bruke frivillig.no, mens informant 6 sier det motsatte. Hun forteller at de gjennom frivillig.no får en god del henvendelser som ikke er relevante, eller at de som kontakter de der egentlig ikke er interessert i å være frivillige, de vil bare høre om tiltaket de tilbyr. Når de står på stand der i mot kommer de i kontakt med flere gode frivillige som passer til deres organisasjon. Hva som er grunnen til at de ulike metodene fungerer forskjellig for aktivitetslederne kan være mange. For eksempel er noen komfortable med å stå på stand og kontakte mennesker, mens andre er det ikke. Det kan også ha noe å gjøre med hvilke frivillige man er ute etter. Rekrutteringsmetoden som brukes på unge personer kontra pensjonister har kanskje behov for å være ulik.

Informant 1 nevner at rekruttering er en del av jobben, men at det er like viktig å markedsføre seg ut mot lokalsamfunnet og vise hva slags tiltak de som organisasjon tilbyr dem:

*«En del av jobben og fokuset er på å skaffe nye frivillige, eller å sørge for at det er nok frivillige. Men det er på en måte likt viktig å sørge for at brukerne av de ulike aktivitetene er klar over tilbudet vi gir, så det også må markedsføres på en måte hvis jeg kan kalle det det». (1)*

Informant 5 på sin side påpeker det motsatte. Hun forteller at brukere kommer uansett og at det er de frivillige det kan være vanskelig å få tak i. Hun mener at de som har behov for tiltakene de tilbyr får vite det gjennom alt fra venner og bekjente til kontaktpersoner i kommunen eller lignende.

### 5.3.5 utfordringer i ledelse av frivillige

Et av spørsmålene som ble stilt til informantene var om de syntes noe var spesielt utfordrende i ledelse av frivillige. Her kom det klart frem at alle aktivitetslederne hadde visse ting ved jobben sin som de synes var utfordrende. En utfordring som kom igjen hos fler av informantene var når det kom frivillige som ville gi av sin tid, men som kanskje ikke egnet seg som frivillig hos dem. Dette synes de var vanskelig nettopp fordi de var frivillige og ville gi av sin tid, og så skulle de si at de ikke kunne det, at de ikke passet.

*«Når det kommer noen hit som ønsker å bruke seg selv, og gi av sin tid og da skal avvise et menneske, for det er det vi faktisk direkte gjør noen ganger. Vi kan jo på en måte ikke si heller at vi har en søker som fulgte kvalifikasjonene bedre, for alle vet at vi trenger nye frivillige». (5)*

Sitatet illustrerer at informantene synes det er utfordrende å si nei til eventuelle frivillige som ikke egner seg. Videre sier hun at det å ordlegge seg og finne grunner i sånne situasjoner er vanskelig. Hun sier heldigvis at dette ikke skjer så ofte, og at når det skjer, så prøver hun å spørre litt ekstra om personen virkelig har tid til dette, eller om helsen for eksempel er god nok og lignende. Informant 2 og 6 nevner også dette med å si nei til frivillige som vil gi av sin tid som utfordrende. Begge forteller at det er noe med en følelse de får i møte med personer som har lyst til å bli frivillig, at de må tenke litt over hva de eventuelt skal bruke denne personen til og hvor han/hun kan passe inn:

*«Å såre folk og sånn, det er ikke gøy. Det er vanskelig å vite hvor den grensen der går. Hva er god nok liksom, altså hvem er egnet? For du får jo et visst inntrykk, men du vet jo ikke helt da». (6)*

Informant 6 viser her til utfordringen hun synes det er å sette grenser når det kommer til frivillige sin egnethet. Informanten forteller videre at det hun kanskje ser på som ikke egnet ville en annen ikke tenkt over og at det kanskje også gjør det enda vanskeligere å vite hva som er rett og galt. Hun er derfor veldig glad for at hun har andre kollegaer i organisasjonen som hun kan snakke med i slike situasjoner, sånn at de er flere om de vanskelige avgjørelsene.

I kapittel 5.2.2 i denne oppgaven kom det frem at informant 1 og 3 følte at organisasjonen de jobbet for bidro til å gjøre noe godt for andre, men at de, i den stillingen de besitter, slet med å se at det de gjorde, gjorde noe godt for andre. Dette ble også nevnt når vi snakket om utfordringer i ledelse av frivillige. De syntes det var vanskelig å få til aktiviteter som skal skje ute i kommunen fra kontoret, eller fra distrikt, som informant 3 påpekte. Både informant 1 og 3 syntes det er utfordrende fordi det alltid er opp til andre (de frivillige) å utføre aktivitetene. De sa at behovet for at de er ute blant de frivillige og deltar i aktivitetene virker stort, men at det dessverre er andre oppgaver de som aktivitetsleder har som også må gjøres og som prioriteres i høyere grad. Med informant 3 ble samtalen her dratt over til at vi snakket om at det var en frivillig organisasjon og at de ikke har evige ressurser. Da påpekte informant 3 at man alltid kan bruke ressursene annerledes. I tillegg til informant 1 og 3 synes også informant 2 og 4 det er utfordrende og kjedelig at de ikke har nok tid eller mulighet til å være mer ute blant de frivillige. De fortalte videre at de prøver å være så mye som mulig ute blant de frivillige og med i aktivitetene, men at det blir mindre og mindre av det da de blir pålagt mer og mer «annet arbeid». Dette ble nevnt som en utfordring i ledelse av frivillige nettopp fordi de så at de frivillige kanskje hadde et behov for at de var mer tilstede og delaktig.

Informant 3 nevnte at hun synes det var veldig utfordrende at det var så lite forpliktelser for de frivillige. Hvis en frivillig egentlig hadde ansvar for en aktivitet men fant ut at det ikke passet likevel kan jo bare vedkommende si at det ikke passer også må det være greit, fordi de har jo egentlig ingen forpliktelser som man vil ha hvis man er ansatt. Dette så også informant 4 som en utfordring:

*«Det er utfordrende å vite hvor man har de frivillige. I det ene øyeblikket kan de si at de skal gjøre noe, men når det skal gjøres så er de ikke tilstede. Jeg synes det er spesielt*

*utfordrende å vite hva slags krav som kan stilles til de frivillige. For de gir jo faktisk av sin tid, gratis». (4)*

Sitatet ovenfor viser at informant 4 finner det vanskelig å sette grenser til de frivillige, nettopp fordi de er frivillige og gir av sin tid. Dette var noe samtlige av informantene var innom på hver sin måte. Noen håndterte det ved å være veldig klare med de frivillige i hva som var forventet av dem, mens andre prøvde å gjøre det de kunne for å holde motivasjonen og engasjementet til de frivillige oppe slik at de følte forpliktelsen.

### 5.3.6 Funnene i lys av PAIE-modellen

Funnene ovenfor viser hvilke funksjoner aktivitetsledere i frivillige organisasjoner fokuserer på i ledelse av frivillige. Som tidligere nevnt i det teoretiske rammeverket påpeker Elstad (2010) at det kan være spesielt viktig at ledere i frivillige organisasjoner retter ekstra oppmerksomhet mot de frivillige slik at de motiveres til å gi en ekstra innsats for organisasjonen. Aktivitetslederne som er med i denne undersøkelsen har mange av de samme oppgavene, de har også en del likhetstrekk når det kommer til hva de mener det er viktig å fokusere på i ledelse av frivillige. Det kan her være relevant å legge til at spørsmålene i intervjuene med informantene i hovedsak gikk på hva slags oppgaver de hadde knyttet til de frivillige. Det vil si at de også innehar andre oppgaver knyttet til selve organisasjonen som ikke i like stor grad blir belyst og fokusert på i denne avhandlingen.

I det teoretiske rammeverket har produsentfunksjonen i PAIE-modellen pådriver og dirigent som underliggende dimensjoner, hvorav førstnevnte innebærer blant annet planlegging, delegering av oppgaver og motivering av andre. Funnene i denne undersøkelsen viser at informantene fokuserer på deler av denne funksjonen. Informantene virker opptatt av å sørge for at aktivitetene de frivillige skal være en del av eller ha ansvar for gjennomføres. De forteller at en stor del av deres jobb er å planlegge og legge til rette for at aktivitetene og tiltakene gjennomføres. En del av denne jobben innebærer også å delegere oppgaver blant de frivillige da de selv ikke har kapasitet til å delta på hver aktivitet. I lys av funnene som er samlet inn kommer det godt frem at samtlige av aktivitetslederne er opptatt av å motivere de frivillige. Dette gjøres på noe ulik måte blant aktivitetslederne, men en fellesnevner er at de er opptatt av å si takk og vise en generell takknemlighet. Som pådriver er fokuset på produktivitet, resultat og virkning, dette er elementer som informantene ikke direkte gir uttrykk for at de jobber med. Likevel kan det tolkes som at informantene jobber opp mot dette da det påpekes av flere at de



jobber opp mot retningslinjer og mål som er satt nasjonalt i organisasjonen. Dette med at informantene er opptatt av å sørge for at aktivitetene og tiltakene gjennomføres kan også ses i tråd med pådriver dimensjonen, og da spesielt resultat og virkning. Informantene kom med ulike eksempler og historier som viser til at de utfører oppgaver som kan ses i lys av produsentfunksjonen til Strand (2007). Av de oppgavene som er knyttet til produsentfunksjonen kan det tyde på at samtlige av informantene har sitt fokus rettet mot å motivere de frivillige. Dette både fordi de er frivillige og gir av sin fritid, men også fordi det er de frivillige som gjør det mulig å oppnå resultater og mål som er satt både internt i hver aktivitet men også nasjonalt i organisasjonen.

I administratorfunksjonen til Strand (2007) er fokuset rettet mot å opprettholde stabilitet, kontroll og kontinuitet i organisasjonen samt dokumentasjon- og informasjonsstyring. I funnene som er vist ovenfor kan vi se at informantene innehar oppgaver som passer denne rollen. Informantene forteller hvor viktig det er at de planlagte aktivitetene gjennomføres og at det er frivillige nok til å stille opp. Dette kan tolkes som at de har et fokus på kontroll i organisasjonen. Som en del av dette er de tilsynelatende også opptatt av informasjon og kommunikasjon mellom dem som aktivitetsledere og de frivillige. Noen av informantene forteller at de blir pålagt flere og flere oppgaver som kan knyttes til blant annet administratorfunksjonen. Dette er oppgaver som går utover muligheten de har til å være ute blant de som er frivillig og være en mer synlig aktivitetsleder. Selv om kommunikasjon mellom aktivitetslederne og de frivillige virket å være en viktig del av jobben, kan det tyde på at de gjør flere «administrative» oppgaver fordi de er pålagt det og at det til tider kan gå på bekostning av funksjoner de heller vil prioritere. Dette kan også være interessant å se i lys av Penner (2002) sin studie som ser på hva som har betydning for frivillig innsats hvor det kommer frem at mye handler om hvordan den frivillige føler seg ivaretatt av organisasjonen. Selv om noen av informantene gjerne skulle brukt mer tid ute blant de frivillige, kontra «administrative» oppgaver, utfører og fokuserer de også på oppgaver som står sentralt i administratorrollen. Her er det spesielt viktig å påpeke at informantene snakker om «administrative» oppgaver som de ikke direkte mener handler om deres ledelse av frivillige. Det er derfor mulig å tolke dette som at de innehar enda flere oppgaver som kan ses i lys av administratorfunksjonen enn det som faktisk kommer frem.

Integratorfunksjonen har rådgiver og hjelper som underliggende dimensjoner. For at denne rollen skal oppfylles må lederen være åpen, komfortabel i sosiale settinger og fokusere på inkludering og kommunikasjon med de ansatte, eller i dette tilfellet med de frivillige. De belyste

funnene viser at informantene prøver å skape deltakelse i flere ledd i organisasjonen, både når det kommer til planlegging av aktivitetene, koordinering for å finne frivillige og brukere som passer sammen, utførelse av aktivitetene og i evalueringer. Gjennom helheten i samtlige av intervjuene kan det virke som informantene virkelig ønsker å ha et åpent og godt forhold med de frivillige. Noen av informantene forteller at de får det til greit, men at det selvfølgelig er noen frivillige som er mer åpne og interesserte enn andre. Andre forteller at de sliter med å få de frivillige til å delta i så stor grad, noe som kan gjøre det utfordrende å skape samarbeid og fellesskapsfølelse. Dette kommer blant annet til syne hos de fire informantene som påpeker at de i ulik grad føler seg lite synlig ovenfor de frivillige. At dette var noe alle omtalte som negativt kan tyde på at de gjerne skulle fokusert på integratorfunksjonen i enda større grad. Strand (2007) påpeker også at spesielt integratorrollen er sentral i frivillige organisasjoner. Dette synes å gjenspeile seg til en viss grad med tanke på at informantene gjerne skulle fokusert enda mer på denne funksjonen enn det de gjør. Integratorrollen er med andre ord synlig i lederrollen hos de deltagende informantene og spesielt er ønsket om å ha et enda større fokus på denne funksjonen tilstede. Flere av informantene begrunnet også viktigheten av å gjøre de frivillige delaktige og være synlig ovenfor dem nettopp fordi de frivillig er en stor del av det å kunne nå mål og resultat i organisasjonen både på lokalt og nasjonalt nivå.

Av de fire rollene i PAIE-modellen var entreprenørfunksjonen den som var vanskeligst å se hos aktivitetslederne i denne undersøkelsen. De to underliggende dimensjonene her er innovatør og mekler. I lys av funnene som er gjort i undersøkelsen kan vi se at informantene i ulik grad jobber for å rekruttere nye frivillige. Dette er oppgaver som passer inn under mekler dimensjonen da fokuset her blant annet er på ressurstilegnelse og vekst. Det er også et fokus blant aktivitetslederne på å tilby aktiviteter som er etterspurt og trengt i lokalsamfunnet. Dette kan ses i tråd med entreprenørfunksjonen hvor den underliggende dimensjonen innovatør fokuserer på nettopp innovasjon, endring og tilpasning. Selv om entreprenørfunksjonen ikke virker å ha så mye fokus fra informantene, kan det fortsatt sies at de fokuserer på elementer av det som er sentralt i entreprenørfunksjonen i ledelse av frivillige.

Det kom frem hos alle informantene at det var elementer de synes var utfordrende i ledelse av frivillig, nettopp fordi de ga av sin fritid. Som vi så i de gjennomgåtte funnene over, er det spesielt tre ting som gikk igjen hos informantene når de snakket om utfordringer med jobben. Det var det med og måtte si nei til frivillige som kanskje ikke egnet seg, at det er lite forpliktelse for de frivillige og at de ikke hadde mulighet til å være ute blant de frivillige så mye som ønsket eller som de så det var behov for. Den sistnevnte utfordringen kan vi se kommer igjen i flere

av de fire lederrollene, men kanskje tydeligst i integratorfunksjonen. Dette kom klarest frem hos informant 1, 2, 3, og 4, som alle fortalte at de følte at de ikke var så synlige som ønsket ovenfor de frivillige og at de ikke hadde kapasitet til å ta en så stor del som ønsket i aktivitetene. Selv om dette med utfordringer i ledelse av frivillige ikke direkte kan knyttes opp til PAIE-modellen er det med på å vise hvor informantene gjerne skulle hatt et enda større fokus enn det de har i dag. Det gjør det med andre ord klarere og kunne si noe om hvilke funksjoner aktivitetslederene fokuserer på.

I lys av funnene kommer det frem at samtlige av aktivitetslederene i denne undersøkelsen utfører oppgaver som kan kategoriseres i hver av de fire rollene til Strand (2007). Det kan likevel tyde på at entreprenørfunksjonen og de oppgavene som er sentrale der blir noe nedprioritert av aktivitetslederene til fordel for andre oppgaver. Kanskje spesielt oppgaver som er knyttet til integratorfunksjonen og deler av produsentfunksjonen (motivering og planlegging). Dette er i tråd med det som ble nevnt i det teoretiske rammeverket hvor det ble vist til at det er ønskelig at ledere ivaretar alle rollene/funksjonene, men at det likevel er naturlig at de forskjellige oppgavene blir vektlagt i ulik grad.

## 6. Oppsummering og avslutning

Denne studien har prøvd å besvare problemstillingen «*Hva motiverer aktivitetsledere i frivillige organisasjoner i Skedsmo kommune, og hvilke funksjoner har de fokus på i ledelse av frivillige?*». Teorien om Public Service Motivation og PAIE-modellen med de fire lederrollene viser seg å være fruktbare teoretiske tilnærminger for å studere aktivitetsledere i frivillige organisasjoner. I denne siste delen av oppgaven vil undersøkelsen oppsummeres med noen konkluderende refleksjoner. Først vil første del av problemstillingen som tar for seg motivasjon bli besvart, deretter hva aktivitetslederne fokuserer på i ledelse av frivillige. Avslutningsvis vil jeg kort se på koblingen mellom de to delene i problemstillingen, samt forsøke å komme med noen forslag til videre forskning.

### 6.1 Hva motiverer aktivitetsledere i frivillige organisasjoner?

Ved hjelp av det innsamlede datamaterialet har det blitt illustrert hva de seks informantene i denne studien motiveres av i sin jobb. Samtlige av de motiverende faktorene kan ses i tråd med det teoretiske rammeverket for motivasjon i denne oppgaven. Informantene som tar del i denne undersøkelsen motiveres i ulik grad av selve organisasjonen de jobber for og dens verdier. Dette fordi de ser at organisasjonen gjør noe godt for andre, både for enkeltpersoner og for samfunnet i sin helhet. Å gjøre noe godt for andre og bidra til samfunnet, i dette tilfellet lokalsamfunnet, ser ut til å være en annen viktig motivasjonsfaktor blant informantene i denne studien. Dette kan ses i sammenheng med medfølelse (*compassion*) og forpliktelse til offentlig interesse (*commitment to the public interest*), som er to av dimensjonene til Perry (1996). I lys av alle funn i denne undersøkelsen er det å hjelpe andre og å vite at det er med på å gjøre dagene litt enklere for noen, den største motivasjonsfaktoren hos samtlige av informantene. Selv om det blir poengtert av en informant at hun ikke helt følte at hun direkte gjorde noe godt for andre i den stillingen hun besitter nå, var hun tydelig på at hun i bunn og grunn egentlig ble motivert av å hjelpe andre. Dette er med på å tydeliggjøre hvor sterkt denne motivasjonsfaktoren faktisk står hos informantene.

Funnet som viser at ingen av informantene opplever mangel på spesielle tiltak for at de selv skal motiveres, er med på å styrke grunnlaget for å kunne konkludere med at de motiveres av motiver som er sentrale i PSM-teorien. I det teoretiske rammeverket ble det vist at en vanlig antakelse er at ansatte i offentlig sektor har høyere (bedre) PSM enn de som jobber i privat

sektor. Frivillige organisasjoner kan være under både privat og offentlig sektor, men det kategoriseres likevel ofte som en egen sektor. Med tanke på funnene som er gjort i denne undersøkelsen kan det antydes at de som jobber i frivillig sektor også motiveres av de samme motivene som de som jobber i offentlig sektor.

## 6.2 Hvilke funksjoner har aktivitetsledere fokus på i ledelse av frivillige?

Datamaterialet for denne oppgaven gir et innblikk i hvilke funksjoner aktivitetslederne fokuserer på i sin ledelse av frivillige. Med bakgrunn i intervjuene er det likevel vanskelig å stadfeste at det fokuseres mest på en av funksjonene. Når det er sagt, kommer det fortsatt frem noen elementer aktivitetslederne fokuserer mer på, eller ønsker å fokusere mer på.

Funnene som er gjengitt i denne oppgaven viser at samtlige av informantene har elementer som kan plasseres i de fire funksjonene. Aktivitetslederne dekker i dette tilfellet det Strand (2007) påpeker som ønskelig; nemlig at lederen sørger for å besitte de fire lederrollene. I lys av *produsentfunksjonen* tyder det på at informantene har en god del arbeidsoppgaver knyttet til planlegging og delegering av oppgaver. Likevel kan det oppfattes som om informantene har størst fokus rettet mot det å motivere de frivillige. Dette kan også ses i tråd med den underliggende dimensjonen pådriver, da det kommer frem at informantene er veldig tydelige på at de ikke får levert produktet (tjenesten) uten at de frivillige gir av sin tid. Dataene viser at informantene har flere oppgaver knyttet til *administratorfunksjonen*. Dette er også den funksjonen flere påpeker at tar mye av deres tid, for noen også kanskje mer enn ønskelig. Generelt sett kan vi se at fokuset i denne funksjonen er rettet mot kontroll og kontinuitet i organisasjonen eller mer spesifikt i selve aktivitetene som gjennomføres. Aktivitetslederne er også opptatt av god kommunikasjon og informasjonsflyt mellom seg selv (organisasjonen) og de frivillige. Flere av informantene trekker tråder mellom kontroll og resultat da de poengterer at gjennomføringen av aktivitetene er det som gir organisasjonen resultat og at det i utgangspunktet er det som er målet. *Integratorfunksjonen* er den rollen det kommer frem at informantene gjerne skulle fokusert mer på. De er opptatt av å få til både deltakelse og åpenhet med og blant de frivillige, noe som viser at de også jobber for å skape samhold i organisasjonen på det nivået de arbeider i. Også her kan vi se at informantene trekker tråder mellom mål og resultat. I *entreprenørfunksjonen* kommer det frem at det er ressurstilegnelse i form av frivillige og tilpasning til lokalsamfunnets behov informantene fokuserer på. Det blir også synlig at dette er den av de fire funksjonene informantene virker å ha har minst fokus på.

Helhetlig kan en si at aktivitetslederne som tar del i denne undersøkelsen besitter og ivaretar de fire lederrollene selv om oppgavene innen hver av dem og generelt rollene i seg selv vektlegges i ulik grad. Det kommer også frem at alt arbeidet aktivitetslederne gjør henger sammen. Med dette menes det at hvis organisasjonen i det hele tatt skal ha mulighet til å nå sine mål og skape resultat må de ha frivillige, og for å få frivillige er *entreprenørfunksjonen* sentral. Både for å planlegge aktivitetene og generelt for å sørge for at aktivitetene gjennomføres er både *produsent-* og *administratorfunksjonen* sentral. For å ivareta og beholde de frivillig, samt for å skape godt samhold i organisasjonen som igjen er med på å nå målene er *integratorfunksjonen* særlig sentral, men også deler av *produsentfunksjonen*. Når det kommer til hvilke funksjoner aktivitetsledere fokuserer på i ledelse av frivillige vil det basert på mine funn kunne trekkes en slutning om at deler av produsentfunksjonen, spesielt planlegging og motivering, samt integratorfunksjonen er de funksjonene informantene fokuserer mest på, eller ønsker å fokusere mer på, i ledelse av frivillige.

### 6.3 Avsluttende refleksjoner og videre forskning

I denne masteroppgaven har jeg forsøkt å svare på hva aktivitetsledere i frivillige organisasjoner motiveres av, samt hvilke funksjoner de fokuserer på i ledelse av frivillige. Fokuset har altså vært rettet mot både motivasjon og ledelse og problemstillingen i denne masteroppgaven kan sies å være todelt. De utvalgte teoriene som er brukt har belyst problemstillingen på ulike måter. De to delene om motivasjon og ledelse har gjennom hele oppgaven blitt lagt frem som to ulike deler, med hensikt om å gjøre det tydeligere. Avslutningsvis kan det likevel være nyttig å trekke noen tråder også mellom motivasjonen aktivitetslederne har og hvilke funksjoner de fokuserer på i ledelse av frivillige.

Dataene viser at aktivitetslederne motiveres av verdier som står sentralt i teorien om PSM. De både motiveres av selve organisasjonen de jobber for og tanken eller bevisstheten om at de gjør noe godt både for et enkelt menneske, men også for samfunnet. Innen ledelse av frivillige kan vi se at flere av informantene påpekte det som utfordrende at de er lite synlig ovenfor de frivillige og at de i noen tilfeller sliter med å se hva organisasjonen gjør for personer og samfunnet. Dette fordi de ikke hadde tid til å ta del i aktivitetene og være ute med de frivillige. Det kom også frem at flere av informantene gjerne skulle brukt mer tid på de frivillige og vært mer deltakende i aktivitetene, men at tiden ikke strakk til med tanke på alle andre oppgaver de også måtte fokusere på. Informantene har som vi så konkluderende ovenfor, fokuset, eller et

ønske om det, rettet mot integratorfunksjonen. Med andre ord kan vi se at det aktivitetslederne motiveres av, da spesielt ønsket om å hjelpe andre, også påvirker hva slags leder de er og hva de fokuserer på i ledelse av frivillige. Det er et interessant funn å se at aktivitetslederne motiveres av å hjelpe andre, men at dette også er den delen av jobben de føler de ikke får gjort så godt som ønsket.

Noe som har vært utfordrende i denne avhandlingen er å se funnene i lys av teori som spesifikt tar for seg ledelse av frivillige eller ledelse i frivillig sektor, da det er lite eksisterende litteratur på dette. PAIE-modellen har i dette studiet vært et godt alternativ da den gjenspeiler flere sentrale oppgaver og roller som informantene besitter og bruker i sitt daglige arbeid som leder for de frivillige. I lys av noe av den eksisterende litteraturen på ledelse av frivillige og det Elstad (2010) påpeker, ser vi at det kan være fordelaktig for aktivitetslederne og organisasjonen å rette mer oppmerksomhet mot de frivillige. Det fremkommer også i denne undersøkelsen, da det kan trekkes opp mot blant annet integratorfunksjonen i PAIE-modellen. Selv om det finnes lite litteratur og forskning som ser særskilt på ledelse av frivillige, har denne oppgaven vist at det er mulig å forske på ledere i frivillige organisasjoner i lys av ledelsesteori som ikke spesifikt er rettet mot den frivillige sektoren. Tidligere forskning og litteratur finnes i mye større grad om de som arbeider som frivillige, enn det som finnes på ledelse av de frivillige. Spesielt gjør Wollebæk et al. (2015) sin undersøkelse som viser at frivillige som har tilknytning til en betalt aktivitetsleder har høyere motivasjon enn de uten denne tilknytningen, det synlig at ledelse av frivillige burde studeres og prioriteres mer.

Dette studiet har bidratt til å sette lys på betalte aktivitetsledere i frivillige organisasjoner sin motivasjon og ledelse av frivillige. Funnene som kommer frem her kan være nyttige å ta med i videre forskning, spesielt innen ledelse av frivillige, da det er et større behov for kunnskap om «riktig» ledelse av frivillige. Funnene i denne undersøkelsen er også et empirisk bidrag til forskning innen PSM og frivillig sektor, som Lapworth et al. (2018) sin forskning viser at det er behov for. Denne avhandlingen har også vist at det i dette tilfellet er en sammenheng mellom motivasjonen hos aktivitetslederne og fokuset deres i ledelse av frivillige. Dette kan være relevant å vite både i akademia for videre forskning, men også for praksisfeltet, hvor det kan gi innspill til ansettelsesprosesser og arbeidsoppgaver for aktivitetsledere i frivillig sektor.

Til videre forskning som retter seg mot ledere i frivillige organisasjoner er det flere spørsmål som kan være sentrale å stille seg. Med utgangspunkt i Wollebæk et al. (2015) kunne det vært interessant og forsket mer på forholdet mellom de frivillige og deres nærmeste betalte leder.

For hvorfor er de betalte aktivitetslederne viktige for motivasjonen til de frivillige? Hva er det aktivitetslederne gjør for å motivere de frivillige? Og kanskje spesielt i lys av funnene i dette studiet som viser at flere av aktivitetslederne føler seg lite synlig ovenfor de frivillige, hvordan burde aktivitetsledere jobbe ovenfor de frivillige? Og hvordan burde organisasjonene bruke ressursene sine?

For at Norge skal kunne fortsette å ligge på verdenstoppen innen frivillighet er det relevant og nyttig med mer kunnskap om hvordan aktivitetsledere jobber opp mot de frivillige, altså det rasjonelle aspektet mellom leder og frivillig. Dette fordi disse betalte aktivitetslederne kan påvirke motivasjonen til de frivillige. I videre forskning på dette området er det flere retninger som kan være interessante og nyttige å ta. Dette med bruken av ressurser hver organisasjon har kan være spesielt spennende å undersøke nærmere. Det er vanskelig for aktivitetslederne å få til et godt organisatorisk fellesskap hvis de ikke har tid å bruke på å bearbeide og vedlikeholde det. Spesielt i lys av det informant 3 påpekte, med at ressursene alltid kan brukes annerledes, hadde det vært interessant og undersøkt organisasjoners vektlegging i ledelse av frivillige på et høyere nivå enn aktivitetslederne. Med andre ord for eksempel lederne til aktivitetslederne igjen. Denne undersøkelsen har kun sett på aktivitetsledere i frivillige organisasjoner, det hadde også vært interessant og gjort en studie hvor datamaterialet var en kombinasjon av frivillige og aktivitetsledere. Hvor fokuset var rettet mot hvilke funksjoner aktivitetsledere fokuserer på i ledelse av de frivillige og hva de frivillige motiveres av. Det er naturligvis også en mulighet å se på motivasjonen og fokuset i ledelse hos aktivitetsledere ved å benytte seg av andre teoretiske retninger. Dette kan bidra til å gi mer innsikt på temaet samtidig som det kan gi andre mulige slutninger.



## Litteraturliste

- Adizes, I. (1980). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Oversatt av Nora Hoff. Oslo: Hjemmet Fagpresseforlaget.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, L. B., Pallesen, T. & Pedersen, L. H. (2011). Does Ownership Matter? Public Service Motivation Among Physiotherapists in the Private and Public Sectors in Denmark. *Review of Public Personnel Administration* 31(1), 10–27
- Arnesen, D., Sivesind, K. H. & Gulbrandsen, T. (2016). *Fra medlemsbaserte organisasjoner til koordinert frivillighet? Det norske organisasjonssamfunnet fra 1980 til 2013*. (rapport 2016:5) Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Berry, J., M. (2002). validity and Reliability Issues in Elite Interviewing. *PS: Political Science & Politics* 35(4), 679-682. doi:10.1017/S1049096502001166
- Brewer, G. A. & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
- Brewer, G. A., Selden, S. C. & Facer, R. L. (2000). Individual conceptions of public service motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.
- Brodbeck, F. (2001). Leadership in Organizations, Psychology of. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Red.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (s. 8569-8573). Oxford: Pergamon.
- Clerkin, R. M. & Cogburn, J., D. (2012). The Dimensions of Public Service Motivation and Sector Work Preferences. *Review of Public Personnel Administration* 32(3), 209–235
- Clerkin, R. M. & Fotheringham, E. (2017). Exploring the relationship between public service motivation and formal and informal volunteering. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 3(1), 23-39. doi:10.20899/jpna.3.1.23-39

- Elstad, B. (2010). Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.) *Ledelse og styring*. (1. utg., s. 191-204). Bergen: Fagbokforlaget.
- Enjolras, B., Steen-Johnsen, K. & Ødegård, G. (2012). Deltakelse i frivillige organisasjoner. Forutsetninger og effekter. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Flyvbjerg, B. (1991). Rationalitet og magd. København: Akademisk Forlag.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. doi: 10.1177/1077800405284363
- FN (2003), Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts. New York: United Nations.
- Folkestad, B., Christensen, D. A., Strømsnes, K. & Selle, P. (2015). *Frivillig innsats i Noreg 1998-2014. Kva kjenneteikner dei frivillige og kva har endra seg?*. (rapport 2015:4). Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Houston, D. J. (2006). “Walking the Walk” of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gift of Time, Blood and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86. Hentet fra <https://www.jstor.org/stable/3525749>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.

- Kim, S., Vandenabeele, W., Wrigth, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... Vivo, P. D. (2010). Investigating the Structure and Meaning of Public Service Motivation across Populations: Developing an International Instrument and Addressing Issues of Measurement Invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>
- Kulturdepartementet, (2015). *Frivillighetserklæringen – erklæring for samspill mellom regjeringen og frivillig sektor*. (Meld. St. 06 2005) Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/frivilligerklaringa--frivillighetserklaringen/id2458656/>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). Ledelse og styring – teoretisk rammeverk. I Ladegård, G., & Vabo, S. I. (Red.), *Ledelse og styring* (s. 15-38). Bergen: Fagbokforlaget.
- Langørgen, A., Løkken, S. A. & Aaberge, R. (2015). *Gruppering av kommuner etter folkemengde og økonomiske rammebetingelser 2013* (rapport 19/2015). Hentet fra [https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/225199?\\_ts=14ce4c230d0](https://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/_attachment/225199?_ts=14ce4c230d0)
- Lapworth, L., James, P. & Wylie, N. (2018). Examining public service motivation in the voluntary sector: implications for public management. *Public Management Review* 20(11), 1663-1682. doi: 10.1080/14719037.2017.1417466
- Lee, Y.-J. & Jeong, J.-W. (2015). The Link Between Public Service Motivation and Volunteering: The Case of South Korean Civil Servants. *International Journal of Public Administration* 38(5), 355-363.
- Lee, Y.-J. & Wilkins, V. M. (2011). More Similarities or More Differences? Comparing Public and Nonprofit Managers' Job Motivations. *Public Administration Review* 71(1), 45-56.
- Mann, G. A. (2006). A Motive to Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the role of PSM in the Nonprofit sector. *Public Personnel Management* 35(1), 33-48.

- Parson, T. (1959). *General Theory in Sociology*. I R. Merton, I. Brown & L., S., Cortell jr. (Red.), *Sociology Today: Problems and Perspectives*. New York: Basic Books.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and Organizational Influences on Sustained Volunteerism: An Interactionist Perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-24.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory* 7(2), 181-197.  
doi:10.1093/oxfordjournals.jpart.a024345
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). Editors introduction. I J. L. Perry & A. Hondeghem (Red.), *Motivation in public management: The call of public service* (s. 1-16). Oxford, England: Oxford University Press.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. & Cameron, K., S. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization ab management*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Quinn, R. E. & Cameron, K., S. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Universitetsforlaget Oslo.
- Ringdal, K. (2004). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativmetode* (1. utg). Bergen: Fagbokforlaget

- Ritz, A., Brewer, G. A. & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review* 76(3), 414-426. doi:10.1111/puar.12505
- Sivesind, K. H. (2007). *Frivillig sektor i Norge 1997-2004, frivillig arbeid, medlemskap, sysselsetting og økonomi*. (rapport 2007:10). Oslo: Institutt for samfunnsforskning
- Skedsmo kommune (2018, 29. juni). Frivillighetserklæring. Hentet fra <https://www.skedsmo.kommune.no/Kultur/frivillig/frivillighetserklaring/>
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Statistisk Sentralbyrå (SSB). (2017, 13. november). Mest frivillig arbeid for idrettslagene. Hentet fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/mest-frivillig-arbeid-for-idrettslagene>
- Statistisk Sentralbyrå (SSB). (2018, 3. kvartal). Kommune fakta Skedsmo – 0231 (Akershus). Hentet fra <https://www.ssb.no/kommunefakta/skedsmo>
- Steen, T. (2008). Not a Government Monopoly: The Privat, Nonprofit and Voluntary Sectors. I J. L., Perry & A., Hondelghem (Red.) *Motivation in public management: The call of public service* (s. 203-222. Oxford, England: Oxford University Press.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Taylor, J. (2010). Public Service Motivation, Civic Attitudes and Actions of Public, Nonprofit and Private Sector Employees. *Public Administration* 88(4), 1083-1098.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Vandenabeel, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation: An Institutional Approach. *Public Management Review* 9(4): 545-556. doi:10.1080/14719030701726697.

- Vandenabeel, W. (2014). Explaining Public Service Motivation: The Role of Leadership and Basic Needs Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration* 34(2), 153–173. doi: 10.1177/0734371X14521458
- Wedén, A. S. (2013, 17. Desember). Ny frivillighetsforskning. *Dagsavisen*. Hentet fra <http://www.dagsavisen.no/innenriks/ny-frivillighetsforskning-1.277518>
- Wise, L. R. (2000). The Public Service Culture. R. J., Stillmann (Red.) *The Public Administration: Concepts and Cases* (7. utg., s 342-353). Boston: Houghton Mifflin.
- Wollebæk, D., Sætrang, S. & Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats: Motivasjon og kontekst*. (rapport 2015:1). Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Wollebæk, D., Selle, P. & Lorentzen, H. (2000) *Frivillig Innsats, demokrati og økonomi*. Bergen: Fagbokforlaget
- Wollebæk, D. & Sivesind, K. H. (2010). *Fra folkebevegelse til filantropi? Frivillig innsats i Norge 1997-2009*. (rapport 2010:3). Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor
- Wormnes, B. & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring: Veien til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Intervjuguide

#### Innledende spørsmål

- Informanten snakker litt løst og generelt om seg selv
  - o Utdanning?
  - o Lengde i stillingen?
  - o Jobbet i frivillig sektor før?
  - o Vært frivillig selv? Hvor lenge?
  - o Hvor mange frivillige har du ansvar for?

#### Informantens erfaringer og vektlegging i stillingen som leder av frivillige

- Hva er dine arbeidsoppgaver knyttet til de frivillige? (fokus på PAIE)
- Hvor mye har du direkte med de frivillige å gjøre? Deltar du i noen av aktivitetene?
  - o Har noen andre ansatte i organisasjonen mer med dem å gjøre enn deg?
- Hvordan oppfatter du deg selv som leder?
  - o Synlig?
  - o Betydelig at du har vært frivillig før?
- Har du noen tanker om det er forskjell mellom ledelse av betalte ansatte og frivillige?
  - o Hvis du har/har hatt lederrolle ovenfor betalte ansatte, hvordan oppfatter du lederrollen din annerledes ovenfor frivillige kontra betalte ansatte?
  - o Tror du det er viktig å skille mellom de betalte og de frivillige? For eksempel vise takknemlighet?
- Er det noe du fokuserer spesielt på i ledelse av frivillige?
- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom deg og de frivillige?
- Er det noe du erfarer som spesielt utfordrende i ledelse av frivillige?
- Gjør du som leder noen spesielle tiltak for at de frivillige skal trives og fortsette sitt frivillige engasjement?
- Hva mener du er det viktigste du som leder kan gjøre ovenfor de frivillige?

#### Informantens motivasjon i å jobbe i frivillig sektor

- Hva er viktig for deg i jobben din?

- Er det noe spesielt med akkurat denne organisasjonen som får deg til å ville jobbe her?
- Har din arbeidsplass noen tiltak som gjøres for å motivere dere?

**Hvis ja:**

- Er dette viktige tiltak som spiller mye inn på din motivasjon for jobben?

**Hvis nei:**

- Føler du at det mangler for at motivasjonen din skal bli bedre?

Er det ellers noe du har lyst til å legge til?



## **Forespørsel om deltakelse i studie**

### **Aktivitetsledere i frivillig sektor**

**-En kvalitativ studie av aktivitetslederens motivasjon og deres fokus i ledelse av frivillige.**

#### **Prosjektansvarlig:**

Thea Berg Olstad, Mastergradsstudent Universitetet i Agder

#### **Veileder:**

Dag Olaf Torjesen, Førsteamanuensis Universitetet i Agder

#### **Studiets formål**

Dette prosjektet er en masteroppgave i Statsvitenskap og ledelse gjennomført ved Universitetet i Agder (UiA).

I Norge fremmes frivillighet som en viktig ressurs som er med på å løse flere av dagens samfunnsutfordringer. For at frivillighet skal kunne fortsette å fungere som en slik ressurs er det nødvendig med gode ordninger knyttet til frivillighet. Aktivitetsledere eller de lederne nærmest de frivillige i en organisasjon har en viktig rolle for at dette skal kunne opprettholdes. På bakgrunn av dette vil målet med studiet være å undersøke hva disse aktivitetslederne motiveres av, og hva de vektlegger i sin ledelse av frivillige.

#### **Hva det innebærer for deg å delta**

Datainnsamlingen vil inneholde intervjuer av flere aktivitetsledere, i ulike frivillige veldedighets organisasjoner, i Skedsmo kommune. Spørsmålene vil hovedsakelig handle om deres arbeidsoppgaver knyttet til frivillige og hva som motiverer dem til å jobbe innenfor frivillig sektor. Dataen vil registreres ved notater og lydopptak hvis informanten samtykker til det. Hvis det er ønskelig vil du selvfølgelig få en kopi av studiet etter det er ferdig.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Til informasjon vil hele studiet være anonymisert og det eneste som vil være synlig er at studiet er gjennomført i Skedsmo Kommune.

### **Prosjektets varighet:**

Juni 2018 til Desember 2018, hvor av intervjuer gjennomføres i september/oktober.

### **Hvorfor du får spørsmål om å delta**

Du får spørsmål om å delta fordi du er ansatt i en frivillig organisasjon i Skedsmo kommune og har en lederrolle ovenfor de frivillige i organisasjonen.

### **Ditt personvern – oppbevarer og bruker dine opplysninger**

De notatene som kan identifisere deg som informant vil bli lagret på et sikkert elektronisk e-rom, hvor det kun er prosjektansvarlig som har tilgang. Hvis lydopptak godtas vil denne filen slettes rett etter transkriberingen som vil gjøre all informasjon anonym. Koblingsnøkkelen som knytter data hentet fra deg til ditt navn vil være sikret på et annet elektronisk rom hvor kun prosjektansvarlig og eventuelt veileder har tilgang.

Dette prosjektet er anonymisert, så det vil kun være anonymisert data og informasjon som publiseres. Navn og kontaktopplysninger vil derfor erstattes med en kode, eksempel vis informant 1, 2, 3, osv. Det vil altså ikke være mulig å identifisere deg i studiet. Grunnet kontrollhensyn vil datagrunnlaget oppbevares forsvarlig i ett år før det blir slettet. Dette vil dog være uten noe som kan identifisere informanten. Det vil være prosjektansvarlig som har ansvaret for denne databehandlingen.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Om du skulle ha noen spørsmål må du ikke nøle med å ta kontakt!

Med vennlig hilsen

Thea Berg Olstad

### **Samtykke til deltakelse**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Aktivitetsledere i frivillige organisasjoner» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- Å delta i et intervju

-----