

”Er det et sted du skal få prøve deg- så er det her!”

- En undersøkelse av hva som motiverer frivillige ledere i ungdomsarbeidet i Norges Kfuk-Kfum.

Av Anette Hope

Masterstudent i Verdibasert Ledelse

Diakonhjemmet Høgskole 2013

Veileder: Gry Espedal

**Antall ord: 20922**

## **Sammendrag.**

Tema for denne undersøkelsen er hvilke motivasjonsfaktorer som er de viktigste hos frivillige ledere i ungdomsarbeidet til Norges Kfuk-Kfum. Med tanke på at statistiske tall og rapporter som viser at frivilligheten er synkende og at den også inntar nye former, ligger fokuset i denne undersøkelsen på de som hver uke er frivillige ledere i to Ten Sing-grupper i Oslo og omegn. Problemstillingen i undersøkelsen lyder:

*Hva er det som motiverer frivillige ledere i ungdomsarbeidet til Norges Kfuk-Kfum?*

Undersøkelsen er kvalitativ og har observasjon og intervju som metodeverktøy. I analyseringen av datamaterialet er det narrativ metode som er brukt. I tillegg til å observere i to Ten Sing-grupper har seks informanter med lederansvar, tre fra hver gruppe, bidratt. Alle informantene var i ulik alder og hadde ulik erfaringsbakgrunn som ledere.

Ulla Habermanns doktorgradsavhandling fra Danmark: ”En postmoderne helgen- og motiver til frivillighet” har vært med på å danne bakgrunn for denne oppgaven i tillegg til annen relevant teori og litteratur om verdier, ledelse og motivasjon.

Funnene viser at motivasjonen i hovedsak er basert på indre motivasjon. Informantene trekker frem glede, prosesser og det som skapes i en selv når andre anerkjenner innsatsen en gjør. Samtidig viser funnene at informantene ikke er så altruistisk motivert som jeg først trodde at de skulle være. Egne behov stikker dypest for så å skape altruistiske motiver ut fra det. Samtidig er dette ikke svart-hvitt, men det er komplekst sammensatt.

I oppgaven drøfter jeg disse funnene opp mot relevant teori og tar også for meg hvilke praktiske implikasjoner jeg ser i forhold til funn og organisasjonen. Jeg stiller også spørsmål om lederne er verdibaserte eller verdibevisste, og drøfter dette.

## **Forord.**

Denne oppgaven har blitt til ved hjelp av et eget engasjement for barne- og ungdomsorganisasjonen Norges Kfuk-Kfum som jeg har valgt å forske i. 26 år tilsammen som deltager og 14 av disse også som leder har bidratt til denne oppgaven. Min egen erfaring har gjort at en forforståelse var tilstede da forskningen startet. Samtidig har begrepet motivasjon for meg nå blitt utvidet da to Ten Sing grupper og seks informanter har latt meg observere, svart på spørsmål og latt meg få bli med på deres refleksjoner rundt temaet og problemstillingen for oppgaven.

Jeg vil gjerne få takke Norges Kfuk-Kfum, spesielt de to gruppene jeg har valgt å kalle "Humpen" og "Åsen" Ten Sing med alle ledere og deltagere. Takk for at dere tok meg inn og lot meg få delta på det dere holdt på med!

En stor takk til de seks informantene som stilte opp og brukte av sin fritid for å svare på spørsmål, og som på den måten har bidratt til å utvide forståelsen av temaet.

I tillegg må jeg få rette en takk til min veileder Gry Espedal for hjelp med å sortere tankene mine når materialet ble stort, for nyttige innspill, engasjement og god hjelp med å stake ut kursen for oppgaven.

Tilslutt en takk til min flotte heiagjeng: jentegjengen, familie, gode venner og kollegaer! Takk for deres støtte, engasjement og oppmuntring underveis.

Anette Hope

November 2013.

## **Innholdsfortegnelse.**

1. Innledning.....	Side 5
1.1 Bakgrunn for oppgaven og problemformulering.....	Side 5
1.1.2 Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.....	Side 5
1.1.3 Stortingsmelding 39, 2006-2007. Frivillighet for alle.....	Side 6
1.2. Problemstilling.....	Side 10
2. Ulike teorier og forskning på frivillighet.....	Side 11
2.1 Ulike teorier.....	Side 11
2.2 Verdier.....	Side 11
2.3 Motivasjon.....	Side 13
2.3.1 Indre og ytre motivasjon.....	Side 13
2.3.2 Maslows behovshierarki.....	Side 14
2.3.3 McClelland og Atkinsons teorier om prestasjonsmotivasjon.....	Side 16
2.3.4 Motivasjon ut fra kognitive prosesser.....	Side 17
2.3.5 Motivasjon hos frivillige medarbeidere.....	Side 18
2.4 Forskning på frivillighet.....	Side 19
2.4.1 ”En postmoderne helgen- om motiver til frivillighet.”.....	Side 19
2.5 Ledelse og verdibasert ledelse.....	Side 22
3. Metode.....	Side 25
3.1 Observasjon.....	Side 26
3.1.1 Gjennomføring av observasjonene.....	Side 26
3.2 Intervju.....	Side 27
3.2.1 Utvalg av intervjupersoner.....	Side 28
3.2.2 Informasjon i forkant og personvern.....	Side 30
3.2.3 Gjennomføring av intervjuene.....	Side 30
3.3 Narrativ metode som analyseverktøy.....	Side 31
3.3.1 Vitenskapsteori.....	Side 31
3.3.2 Narrativ metode.....	Side 31
3.4 Organisasjonen: Bakgrunn og teori.....	Side 32
3.4.1 Forske i egen organisasjon.....	Side 35
3.4.2 Validitet og reliabilitet.....	Side 36
4. Resultatkapittel.....	Side 38
4.1 Funn.....	Side 38

4.1.1 Den store historien.....	Side 38
4.1.2 Hva ligger til grunn for at informantene blir ledere i en frivillig organisasjon?.....	Side 41
4.1.3 Hvordan motiveres de frivillige lederne? Ved indre eller ytre faktorer?.....	Side 44
4.1.4 Hvordan brukes verdier for å skape mening?.....	Side 46
4.1.5 Oppsummering av funn.....	Side 49
4.2 Drøfting.....	Side 51
4.2.1 Hva ligger til grunn for at informantene blir ledere i en frivillig organisasjon?.....	Side 51
4.2.2 Hvordan motiveres de frivillige lederne? Ved indre eller ytre faktorer?.....	Side 52
4.2.3 Hvordan brukes verdier for å skape mening?.....	Side 55
4.2.4 Praktiske implikasjoner.....	Side 57
5. Konklusjon.....	Side 60
6. Vedlegg.....	Side 62

## Litteraturliste

## **1. Innledning**

### ***1.1 Bakgrunn for oppgaven og problemformulering***

Et kjennetegn ved norsk arbeidsliv er at mange engasjerer seg i frivillig arbeid.

Norge ligger på verdenstoppen i omfanget av frivillig arbeid. Over 113 500 årsverk ble utført i Norge i 2004. Ca 58 % av befolkningen mellom 16-79 år deltok i slikt arbeid i en eller annen form. Frivillig arbeidskraft og frivillige organisasjoner utfører viktig samfunnsoppgaver på ulike områder som for eksempel helse, pleie, redningsarbeid, miljøvern, sosiale tjenester, støttearbeid, idrett, kunst- og kulturliv. (Ladegård og Vanebo: 2010:191)

En definisjon av frivillig arbeid er i følge Hopkins-undersøkelsen (Ladegård og Vanebo, 2010:193) slik:

*” arbeid utført for frivillige organisasjoner gratis eller mot symbolsk betaling.”*

### **1.1.2 Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.**

Senter for forskning på samfunn og frivillighets rapport av undersøkelsen gjort fra 2008-2013 er omfattende og tar for seg mange deler av frivillighet i Norge. Spesielt relevant for temaet i denne oppgaven handler om ung frivillighet noe to artikler i rapporten handler om.

I den ene artikkelen skriver Jacob Aars, Åsta Dyrnes Nordø, Dag Wollebæk og Dag Arne Christensen om ”Ung frivillighet i Norge.” Der skriver de at det å ha kunnskap om frivillig engasjement og organisasjonsaktivitet blant ungdom er viktig av flere grunner. For det første er ungdom det fremtidige rekrutteringsgrunnlaget for frivillig sektor, og kunnskap om deres aktivitet kan gi et forvarsel om hvordan fremtidens deltagelse kan bli. På tidlig 2000-tallet gikk omfanget av frivillig innsats blant unge litt ned, men samtidig har man sett en økning i deltagelsen fra ungdom mellom 16-18 år. Det handler både om innsats, og om antall timer de legger ned. De nevner også at ungdom har stor tro på at deres engasjement gjør at de kan få innflytelse på viktige saker i samfunnet og selv om antall møter og samlinger i de ulike organisasjonene har gått ned, er aktiviteten likevel hyppig på grunn av at bruken av sosiale medier har økt. (side 26-28)

I samme rapport, i den andre artikkelen jeg finner relevant, skriver Bernhard Enjolras, Kari Steen-Johnsen og Guro Ødegaard om forutsetningene og effektene av deltagelse i frivillig arbeid. Deltagelsen i de frivillige organisasjonene avhenger av individuelle faktorer som økonomi, familiesituasjon og sosial forankring. Funnene peker på at de som har god økonomi deltar lenger i organisasjonene, det gjelder også de som ikke har opplevd samlivsbrudd og de som har god forankring i lokalsamfunnet. Minoritetsgrupper er de gruppene som viser seg å ha den største tendensen til å ramle utenfor.

Det antas også at deltagelse i frivillige organisasjoner fører til bedre livskvalitet. Høyere yrkesaktivitet, trivsel og fravær av helsemessige plager. Rapporten fremhever en sammenheng mellom frivillig deltagelse som ung, og posisjon i arbeidslivet ti år senere. De som var aktive som 13-14-åring er langt oftere i høyere utdanning når de er 24-25 år. De jobber sjeldnere deltid og de etablerer seg oftere i yrker som krever høy utdanning og gir høyere lønn. Samtidig er denne effekten av deltagelse begrenset kun til de som har foreldre med høy utdanning. Et engasjement som kan få innvirkning på CV'en er også en faktor som spiller inn. I artikkelen sier de også at moderat organisasjonsarbeid gir mest gunstig effekt for yrkesdeltagelse. For mye organisasjonsarbeid kan være belastende for den som allerede har krav og forventninger rettet mot seg. (side 29-31)

### **1.1.3. Stortingsmelding nr 39 2006-2007: Frivillighet for alle.**

Stortingsmelding nr 39 2006-2007: "Frivillighet for alle" tar for seg en stor internasjonal undersøkelse iverksatt av John Hopkins universitet i 1997-1998. Over 40 land deltok og undersøkelsen er bred og omfattende. I ettertid har denne undersøkelsen blitt fulgt opp ved en ny undersøkelse kun basert på frivillighet i Norge i 2004/2005.

Johns Hopkins-undersøkelsen definerer frivillighet inn i fem kriterier:

1. Organisert aktivitet. Aktiviteten er langvarig og regelmessig via møter, medlemskap etc som deltagerne opplever som legitime. Gjelder også uformell aktivitet.
2. Privat. Ikke formelt underlagt det offentlige, men kan motta støtte fra det offentlige.
3. Videreforder ikke fortjeneste. Organisasjonen har ikke et kommersielt fokus og deler ikke overskudd med direktører, medeiere etc. Overskuddet brukes til organisasjonens hovedmål.

4. Selvstyrt. Organisasjonen har en struktur for styring som kan nedlegges på eget initiativ og står ansvarlig for egne aktiviteter.
5. Frivillig. Medlemskap er ikke lovpålagt eller obligatorisk.

Fra tidligere er en av de mest omfattende studiene av frivillig sektor i Norge er Frivillig organisering og demokrati fra 1995 (Selle og Øymyr), som så på organisasjonsendringer i perioden 1940 – 1990. Dette ble fulgt opp av “Det nye organisasjonssamfunnet” fra 2002 (Wollebæk og Selle), som analyserte utviklingen i det lokale organisasjonssamfunnet med fokus på perioden etter 1980. I dette studiet kommer det frem hvordan organisasjonssamfunnet har endret seg, hvilke organisasjoner som har blitt borte og hvilke nye som har kommet til. Alle studiene tar for seg utviklingen av organisasjonssamfunnet i forhold til samfunnsendringer på generell basis, samtidig som de bygger på en antakelse om at organisasjonsendringer i speiler utviklingstrekk ellers i samfunnet. (2007:23)

En av de viktige konklusjonene i disse forskningsarbeidene er at frivillig sektor har ekspandert gjennom hele perioden fra 1940 til 1990. Deltakelse og antall medlemskap per innbygger har også økt. Sammensetningen av organisasjonssamfunnet har endret seg fra 1940 til 1990, og det fokuseres på fire viktige endringstrekk.

Det første er en vekst i spesialiserte organisasjoner, en utvikling som går parallellt med at organisasjoner med mer allmenne målsettinger sliter mer enn tidligere. Det andre punktet viser til en økende vekt på egenorganisering i motsetning til tilbakegang for de idébaserte organisasjonene, og det skjer samtidig en økende aktivitetsorientering i organisasjonslivet. Tredje punktet fokuserer på økende sentralisering som en følge av at nasjonale organisasjoner legger mindre vekt på å ha lokale organisasjonsnivå. Det vises til en økende grad av profesjonalisering og at effektiviseringshensyn har fått større betydning. Det vises også til at veksten i antall organisasjoner flater ut etter 1990 og at lokalorientering øker, med vekst i antall nærmiljøorganisasjoner, velforeninger og lignende. Mange av barne- og ungdomsorganisasjonene begynner samtidig å slite tyngre. Det tyder på en utvikling i retning av et todelt organisasjonssamfunn, der det finnes noen organisasjoner lokalt og andre nasjonalt. Et annet utviklingstrekk er at uformelle strukturer og enkeltsaksorienterte aksjoner er i ferd med å bli en større og viktigere del av den norske frivillige sektor. (2007:23-24)

Undersøkelsen tar også for seg forskjellene på kjønn og alder og ser hvordan det spiller inn på antall timer lagt ned. Undersøkelsen viser at unge voksne mellom 19-24 år er de som legger



ned færrest timer i frivillig arbeid.

Stortingsmeldingen fokuserer også på at det å være medlem av en organisasjon og delta i frivillig arbeid vil i seg selv kunne virke helsefremmende, blant annet gjennom at det oppleves meningsfullt og innebærer sosiale fellesskap. I tillegg til egenverdien ved deltakelse i frivillige organisasjoner, bidrar frivillig sektor til vesentlig velferdsproduksjon. (2007:72)

### **Frivillighet i kirkelig kontekst.**

Stortingsmeldingen tar også for seg frivillighet i kirkelige organisasjoner. I år 2000 utarbeidet Kirkerådet en tenkning om frivillig medarbeiderskap. Her heter det blant annet:

*«Det som rent allment skjer med det som kalles «frivillighetskulturen» i vårt land, vil ha innvirkning på arbeidet i kirken. [...] Mange vil rent intuitivt ha en oppfatning av at «frivillighetskulturen» synes å svinne hen. At alle typer lag og foreninger kjemper med å få folk til å engasjere seg i ledelse og styre. Forskning har imidlertid vist at kanskje frivilligheten er like stor som før. «Ryktet om dugnadsåndens død er betydelig overdrevet. Det er heller slik at frivilligheten finner nye former.» (2007:141-142)*

Fra 1960- og 70-tallet til 2004/2005 da undersøkelsen ble fulgt opp har det vært en nedgang i omfanget av barne- og ungdomsarbeidet i kirken og i de kristelige organisasjonene. Liknende tendenser har også gjort seg gjeldende innen frikirkene, andre barne- og ungdomsorganisasjoner og politiske ungdomspartier. Mange barne- og ungdomsorganisasjoner melder om nedgang i medlemstall. Selv om dette kan tyde på en reell nedgang i aktivitetsnivået, er det imidlertid grunn til å påpeke at det er mange som deltar på visse arrangement, men som har en løsere tilknytning til organisasjonene enn medlemskap. (2007:142)

Det sies videre at i tilknytning til barne- og ungdomsarbeidet drives det ledertrening i regi av frivillige. Gjennom barne- og ungdomskorene og en rekke andre aktiviteter bidrar kirken til et levende kulturliv. Kirken fungerer både som en arena og et rekrutteringsgrunnlag for kulturlivet.

Mange av organisasjonene man kan finne i kirkelig kontekst har hatt og har stor innflytelse på virksomheten i kirken da mange av kirkens medlemmer har funnet det naturlig å kanalisere

det frivillige engasjementet sitt inn i slike organisasjoner. Arbeidet til de frivillige, kristelige organisasjonene preger fortsatt kirkens virksomhet i Norge. (2007:142)

De fleste av de som engasjerer seg i disse frivillige organisasjonene, er også medlemmer av Den norske kirke og bidrar i det frivillige arbeidet i den lokale menigheten. Leirsteder, skoler og liknende som forvaltes av de kristelige organisasjonene, representerer også store ressurser. Flere av organisasjonene arrangerer leirer og driver ledertrening. Mange steder gjør menigheter i Den norske kirke bruk av slike tilbud i dåps- og konfirmasjonsopplæringen. (2007:143)

I stortingsmeldingen sies det også at:

*“Deltakelse i frivillig organisasjonsliv gir mening og felleskap, læring og demokratisk kompetanse. Slik bidrar frivillige organisasjoner til gode oppvekstvilkår, fellesskap og livskvalitet.” (19)*

I tillegg kommer det frem at:

*“Først og fremst er de frivillige barne- og ungdomsorganisasjonene viktige sosiale møteplasser for de unge. Organisasjonene er viktige arenaer for jevnaldersamvær og bygging av sosiale relasjoner og nettverk. De gir også rom for læring og samvær på tvers av alders- og generasjonsskiller og for viktig voksenkontakt med ledere og engasjerte voksne. (137)”*

Både stortingsmeldingen og rapporten fra senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor tar for seg omfanget av og viktigheten av frivillig arbeid. Medlemstallene har gått ned, og det skaper nye utfordringer for de ulike frivillige organisasjonene. Samtidig viser forskning til at omfanget av frivillig arbeid i Norge er enormt stort, og fokuserer også på hva deltagelse i frivillige organisasjoner kan føre til videre i livet. Til nå har mye blitt gjort med tanke på forskning på viktigheten av frivillig arbeid, hva det kan føre til og hvilken rolle frivilligheten har i det norske samfunnet. Med tanke på rapportene som poengterer at deltagelse i frivillige organisasjoner har vært synkende, er det samtidig et udekket punkt angående hva som gjør at noen engasjerer seg og er frivillige. Med andre ord kan vi si at den samfunnsmessig nytten i frivillig arbeid ligger i at det fører til økt livskvalitet og høyere utdanning hos bidragsyterne.

Å delta i frivillige aktiviteter fører til sosiale møteplasser for barn og unge og gir dem mening og fellesskap. Det frivillige arbeidet sliter imidlertid med rekruttering samtidig som vi ser at det antar nye former. Forskning på feltet frivillig arbeid kan derfor være nyttig. Vi ser at forskning på frivillig arbeid kan gi forvarsel om rekruttering innen denne sektoren. Det er ikke denne oppgavens anliggende å finne frem til kvantitative data, men heller utforske og forstå hva som gjør at unge ledere bidrar inn i frivillig sektor. Den antas at ungdommene selv mener de deltar for at de på den måten får innflytelse over viktige saker og at det vil se bra ut på deres CV. Vi vet imidlertid lite om hva som motiverer unge ledere i frivillig ungdomsarbeid.

### ***1.2. Problemformulering.***

Med bakgrunn i dette, vil jeg foreslå følgende problemstilling:

*Hva er det som motiverer frivillige ledere i ungdomsarbeidet til Norges Kfuk-Kfum?*

Forskningsspørsmålene jeg ønsker å finne svar på er disse:

- 1. Hva er det som ligger til grunn for at informantene blir ledere i en frivillig organisasjon ?*
- 2. På hvilken måte motiveres lederne? Ved indre eller ytre faktorer?*
- 3. Hvordan brukes verdier for å skape mening?*

Videre i oppgaven vil jeg nå presentere ulike teorier, tidligere forskning og funn før jeg drøfter funnene for å finne svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

## **2 Ulike teorier og forskning på frivillighet.**

### **2.1 Ulike teorier.**

”En teori er enkelt sagt en forenkling av virkeligheten. (...) Å teoretisere er å se et mønster i et forvirrende landskap ved å utelate og forenkle i kaoset av detaljer.” (Aadland, 2011:48)

I denne delen av oppgaven vil jeg legge frem ulike teorier som ligger til grunn for oppgaven. Relevante begreper og teorier å avklare vil være om motivasjon, ledelse, organisasjonsteori og verdier. I tillegg vil jeg i denne delen gjøre rede for tidligere forskning og dens relevans for denne oppgaven.

### **2.2 Verdier.**

Norges Kfuk-Kfum er en verditung organisasjon. Organisasjonen har fem uttalte åpne verdier: åpen, raus, modig, trygg og utfordrende.

Verdier i organisasjonslivet kan brukes for å begrunne og studere de mer komplekse begrepene kultur og klima. Verdibegrepet kan analyseres på individ-, gruppe og organisasjonsnivå. Hver enkelt av oss utvikler grunnleggende verdier og en gruppe kan utvikle felles verdier og benytte normer for å beskytte og virkeliggjøre disse. På organisasjonsplan vil det også naturlig utvikle seg verdier. Disse verdiene vil danne et grunnlag for felles normer og inngår i kulturen. (Kaufmann og Kaufmann, 1996: 263)

Mange mener at verdier handler om regler om hva som er rett og galt. Andre vil si at det dreier seg om abstrakte idealer om hva man bør gjøre og ikke gjøre, og at det dreier seg om de målene man har i livet, og den atferden man ønsker av seg selv og de rundt seg.

Milton Rokeach definerer en verdi som:

*”En vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutttilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutttilstand.”*

Einar Aadland (i Kaufmann og Kaufmann, 1996: 263) beskriver verdier som:

*”Stabile mål, ideal eller prioriteringar som kjem til uttrykk gjennom reflekterte verbale fråsegner og/eller gjennom handlingsmønster.”*

Denne definisjonen omfatter ulike ideelle mål og tilstander som mennesket strever etter å oppnå. Verdier står for alt som er grunnleggende verdifullt for oss og er de vi styrer livet vårt etter. (Kaufmann og Kaufmann 1996: 263)

Verdier gir uttrykk for hva som er den beste måten å handle på, og på grunn av dette får verdiene ulike funksjoner. Milton Rokeach (i Kaufmann og Kaufmann, 1996:264) skiller mellom fire slike funksjoner:

- Verdiene er en standard og en veiviser for handlingene vi utfører, vurderingene vi skal gjøre og holdningene vi skal innta.
- Verdier fungerer som plan for konfliktløsning og beslutninger.
- Verdiene gir oss motivasjon. Dermed blir de drivkraften bak atferd.
- Verdiene er grunnpilar for selvaktelse. De opprettholder og øker vår selvfølelse.

Verdier har både innhold og intensitet: innholdet er idegrunnlaget for de handlingene som oppleves som viktige. Mens intensiteten handler om hvor viktig ulike verdier er for en person. Her skiller man også gjerne mellom kjerneverdier og perifere verdier. Kjerneverdiene sitter dypt rotfestet i oss og er vanskeligere å endre enn de perifere. I tillegg har man også de åpne verdiene. Verdier som er lette å formulere og som det på overflaten er stor enighet om. Andre verdier er såkalte skjulte verdier. De er det lite åpenhet om, men de kan virke sterkt styrende på atferd likevel. (Kaufmann og Kaufmann,1996:264)

I forhold til verdier kan man også snakke om indre og ytre verdier. Her er det også snakk om hva som styrer atferd og valg i livet. Sett i forhold til arbeidsoppgaver kan man si at indre verdier dreier seg om innholdet i selve arbeidet, mens de ytre dreier seg om belønningen man mottar for innsatsen man gjør. (Kaufmann og Kaufmann,1996:265)

Videre i denne oppgaven legger jeg til grunn Einar Aadlands definisjon av verdier. Dette fordi jeg finner definisjonen relevant for valgene jeg har gjort videre i oppgaven. I tillegg tar jeg med meg forklaringene på hva indre og ytre verdier er og handler om og Milton Rokeach sin fire funksjoner. På bakgrunn av oppgavens tema og innholdet i forskningsspørsmålene vil dette være relevant.

## **2.3 Motivasjon**

Hva er det som motiverer frivillige ledere? I denne delen skal jeg ta for meg ulike motivasjonsteorier som går mer på det fysiske og psykiske. Jeg har valgt å fokusere på Maslows behovsteori, McClelland og Atkinsons teorier om prestasjonsmotivasjon og motivasjon ut fra kognitive prosesser.

### **Definisjon.**

Ordet motivasjon rommer mye og kan til en viss grad være vanskelig å definere. Motivasjon kommer av det latinske ordet "movere" og betyr å "bevege." Innenfor motivasjonspsykologien handler det om å kunne forklare retning i atferd, det vil si hvorfor handlingene våre går i ett spor fremfor et annet. (Kaufmann og Kaufmann: 1996:93) Det handler da om hva som er målet for våre handlinger eller hvilke hensikter vi har med det vi gjør. Kaufmann og Kaufmann (1996:93) definerer motivasjon slik:

" De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål."

Det finnes fire ulike typer motivasjonsteorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkaraktistika-modeller når man snakker om motivert arbeid innenfor arbeidslivet. I behovsteorier betraktes motivert atferd som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende behov. Disse kan være biologiske eller de kan være et produkt av læring over lang tid. Kognitive teorier ser motivasjon som et resultat av individets forventninger av måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon. Sosiale teorier retter oppmerksomheten mot individets opplevelse av likhet versus ulikhet og rettferdighet versus urettferdighet i forhold til medarbeidere og prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen. I jobbkaraktistika-modellen handler det om motivasjonselementer i selv jobben. Her prøver man å kartlegge hva som motiverer og demotiverer i jobbsituasjonen man er i. (Kaufmann og Kaufmann, 1996: 93)

### **2.3.1 Indre og ytre motivasjon.**

Martinsen (2009: 220) fremhever noen teorier som alle tar for seg indre og ytre motivasjon. Disse teoriene hevder at ytre motivasjon skapes når vi blir lovet belønninger, arbeider under tidspress, forventer å bli evaluert, eller jobber i en konkurransesituasjon. Indre motivasjon

beskriver en tilstand hvor man er engasjert i oppgaven i seg selv. Dette engasjementet sies å være definert av at man opplever frihet i forhold til om man vil jobbe med oppgaven, at man har kompetanse for å utføre oppgaven og at man føler en tilhørighet med personer som er viktige for en selv i arbeidet. En forsker ved navn Amabile (i Martinsen 2009: 220) hevder at indre motivasjon er gunstig for kreativitet, mens ytre motivasjon stort sett er ugunstig. Innenfor samme tradisjon viser forskningsfunn at ytre belønninger vil kunne begrense den naturlige interessen for oppgaven og opplevelsen av valgfrihet vil være mindre. Deci, Koestner og Ryan (i Martinsen 2009:220) finner at belønninger, spesielt verbal tilbakemelding, kan være gunstig for indre motivasjon dersom tilbakemeldingen tolkes av mottageren som viktig når det kommer til oppfattelsen av egen kompetanse. Alle disse funnene kan sies å understreke at den som skal utføre oppgaven kan være interessert i oppgaven for dens egen art og ikke nødvendigvis belønningen som springer ut av utførelsen. Om det er belønninger inne i bildet burde de gis på en måte som informerer den enkelte om kompetansen han eller hun innehar og som ikke hindrer selvstendighet.

Mange av teoriene rundt indre og ytre motivasjon som nå er nevnt har en del støtte, men det finnes også forskningsfunn som går i motsatt retning. Man bør være forsiktige med å konkludere for raskt om hva som er en gunstig metode i forhold til å øke motivasjonen. Man bør alltid ta flere teorier i betraktning når man planlegger styring av medarbeideres innsats. (Martinsen 2009:220)

Teoriene som går på tydeliggjøring av hva indre og ytre motivasjon spesielt i forhold til Amabiles definisjoner i tillegg til argumentene rundt definisjonene er det jeg ser er relevant å ta med seg videre i denne oppgaven.

### **2.3.2 Maslows behovshierarki.**

Den første teorien som siktet mot å klassifisere og ordne alle de menneskelige behovene i et system var Abraham Maslow. Hans teori har fått stor betydning for diskusjonen om hvilke betingelser som eksisterer som er gunstige for å fremme positiv motivasjon i arbeidslivet. Maslow mente at man kunne dele alle menneskelige behov inn i fem hovedkategorier. Innenfor disse fem kategoriene er det igjen to ulike hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Deretter tenker man seg at de er

organisert i en hierarkisk orden: et behovshierarki. Det vil si at det er en systematisk rangorden mellom motivene. De fem typene hovedkategorier er som følger:

- 1) Fysiologiske behov
- 2) Sikkerhetsbehov
- 3) Sosiale behov
- 4) Aktelse
- 5) Selvaktualisering.

De fysiologiske behovene tar for seg individets biologiske drifter og ligger i bunnen av hierarkiet. Det dreier seg om at disse behovene er helt grunnleggende for tilpasning og overlevelse. Sikkerhetsbehovet aktiveres etter at et minimum av de fysiologiske behovene er tilfredsstillt og handler om omgivelser som gir beskyttelse mot fysisk og psykisk skade. Sosiale behov blir aktualisert etter at de to foregående behovene til en viss grad er tilfredsstillt. Det handler om behov for tilknytninger i ulike sammenhenger som kjæreste, venner, kollegaer og et miljø der det formidles støtte og aksept.

Aktelse dreier seg om individets muligheter for personlig vekst, og det å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre. Det siste behovet i hierarkiet er selvaktualisering. Her dreier det seg om å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensialer i form av iboende anlegg, evner og egenskaper.

Som et normalt menneske befinner man seg på flere nivåer av disse behovene samtidig. Maslows tanke er at det skal et minimum av tilfredsstillelse til på hvert nivå før neste nivå aktiveres.

Maslow har høstet kritikk for sin modell da realiteten viser seg å være litt mer kompleks enn modellen vil ha det til. I forhold til empirisk forskning viser det seg at vi mennesker er mer fleksible enn vi tror og tilfredsstillelse av ulike behov fungerer ikke alltid slik som i modellen. Mennesker er ikke fysiske systemer som kan settes i modell og forklares slik som i fysikken. Man bør heller finne frem til felles regler for atferd, eller generelle retningslinjer for atferd som kan benyttes til en bredere forståelse av menneskers atferd med en rimelig grad av sikkerhet, uttrykt i sannsynlighet. (Kaufmann og Kaufmann 1996: 94-96.)

Selv om Maslow høster kritikk for sin modell har den likevel hatt mye å si for synet på motivasjon. Modellen slo tidlig fast at mennesker er forskjellige, og at ledelsen må ta hensyn



til individuelle behov når medarbeidere skal motiveres til innsats. (Busch, Vanebo, Dehlin 2010:270)

Videre i oppgaven vil jeg ta med meg Maslows beskrivelser av de ulike behovene han mener at alle mennesker har. Ved å dekke et minimum på hvert nivå vil nye behov dukke opp og måtte dekkes på en eller annen måte. Samtidig vil jeg også ta med kritikken modellen har høstet da man ikke kan legge skjul på at hver person er unik og kompleks og kan være vanskelig å putte inn i en modell.

### **2.3.3 McClelland og Atkinsons teorier om prestasjonsmotivasjon.**

Hvert menneske har en tendens til å utvikle et bestemt mønster for motivasjon som kan sees på som et produkt av det kulturelle miljøet personen vokser opp i. I mønsteret kan man se holdninger som påvirker måten vedkommende ser på jobben sin og tilpasningen til livet generelt. Forskning som er gjort på dette området kan i hovedsak knyttes til David McClelland og John W. Atkinson. Begge forskerne var psykologer og undersøkelsene baserte seg på personkarakteristikker. Deres studier viste nettopp det at menneskers motivasjonsmønstre gjenspeiler det kulturelle miljøet de vokste opp i som familie, skole og vennekrets. Hovedtrekkene i teorien til McClelland og Atkinson er at den tar utgangspunkt i at mennesket har tre ulike typer behov: prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov.

Kjennetegnet på en person med et sterkt prestasjonsbehov er at personen blir tiltrukket av situasjoner der vedkommende har et personlig ansvar for å løse et problem. Samtidig er vedkommende villig til å ta en risiko. Personer med sterkt kontaktbehov er avhengig av kontakt og omgang med andre mennesker. Maktbehovet kommer frem ved ønsket om gjennomslag for egne ideer og synspunkter. Av disse tre er det spesielt prestasjonsbehovet som har fått mest oppmerksomhet i utviklingen av prestasjonsmotivasjonen. Denne typen motivasjon sees på som et uttrykk for en indre motivasjonskilde. Den består av to komponenter:

- 1) Lysten til å gå løs på oppgaven eller ønsket om suksess og fremgang
- 2) Angsten for å mislykkes eller nederlagsfrykten.

(Busch, Vanebo og Dehlin: 2010: 271- 272)

Disse to komponentene virker slik inn at personene vil alltid føle en viss ambivalens. Ønsket om å lykkes står mot frykten for å mislykkes. Hva som står sterkest vil variere ut fra hvem man selv er som person og hvordan man opplever situasjonene subjektivt.

(Busch, Vanebo og Dehlin: 2010:272)

Vi påvirkes av menneskene som er i miljøene rundt oss og det er noe som kommer tydelig frem i denne oppgaven. Derfor vil hovedvekten fra denne delen ligge på prestasjonsmotivasjonen og fokuset på at man gjenspeiler det miljøet man vokser opp i.

#### **2.3.4 Motivasjon ut fra kognitive prosesser.**

Har man et behov som er udekket vil det føre til at man søker etter alternative måter å få dekket behovet på. Man kommer da inn i en fase hvor man har intensjoner om å utøve en eller annen atferd. Hva er det som påvirker denne prosessen og hva er det som gjør at en type atferd foretrekkes fremfor en annen? De behovsorienterte teoriene, som er definert i de to foregående delkapitlene, kan gi oss innsikt i slike typer problemstillinger, men alle spørsmålene vil ikke la seg besvare ved hjelp av dem. Teorier som trekker inn kognitive prosesser vil kunne gi et bedre grunnlag for å forstå hvilke prosesser som foregår når man står overfor en situasjon der man må ta et valg. (2010:276)

#### **Kognitiv forventningsteori.**

Victor Vroom presenterte i 1964 forventningsteorien. Den bygger på at individet velger atferd som fører til attraktive belønninger. En persons motivasjon er en funksjon av:

- Forventninger av forholdet mellom egen anstrengelse og oppnådde prestasjoner, eller eventuelt vurderingen av hvor mye en må anstrenge seg for å nå et gitt resultat.
- Forventninger om forholdet mellom prestasjon og belønning. (instrumentalitet)
- Verdien av belønningen. Hvor verdifull belønningen er for den aktuelle personen.

(Valens)

Det er gjort flere undersøkelser i Norge om akkurat dette, og forholdet mellom de ulike faktorene. Resultatene av undersøkelsene viser at organisasjoner gjør en god jobb med å knytte ønskede belønninger til høye arbeidsprestasjoner. Den viste også at en sterkere sammenheng mellom de individuelle belønningene og høye arbeidsresultater kan forbedre arbeidstakernes motivasjon. (Busch, Vanebo og Dehlin: 2010: 277)

Felles for kognitive forventningsteorier er at de handler om at mennesker er motiverte for å jobbe når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Det hele er subjektivt og dreier seg om individets tanker om hvorvidt innsats vil gi resultater i form av lønn og materielle verdier eller tilfredstillelse av behov for økt aktelse eller status.

(Kaufmann og Kaufmann: 1996:97)

I denne oppgaven er fokuset på verdien av belønningene man får for å utføre en oppgave relevant. Samtidig som fokuset på hva hver enkelt ønsker å få ut av jobben man utfører, og hvor behovet for tilfredstillelse på ulike områder ligger. Disse teoriene er fremmet med hovedvekt på arbeidstager-arbeidsgiver-forhold. Jeg ser likevel at mange av disse elementene kan brukes også i forhold til frivillige og måten man jobber på der.

### **2.3.5 Motivasjon hos frivillige medarbeidere.**

Det er mange ulike faktorer som spiller inn når man skal forstå hva det er som motiverer de frivillige. En studie utført i Storbritannia i 1991 fant 12 ulike grunner for å engasjere seg frivillig. Det gikk på alt fra at man ble spurt om å hjelpe, man tilbød seg å hjelpe, det var behov blant venner eller familie, egne behov, samfunnsbehov, møte nye mennesker, noe jeg mestrer og er flink til, jeg kan lære noe nytt og utvikle meg og lignende. Noen av disse motivene er mer ideelle og altruistiske, mens andre er mer relatert til egne behov. For de frivilliges ulike motiver er det utviklet et eget måleinstrument som skiller mellom de ulike behovene. Instrumentet kalles Volunteer Function Inventory og skiller mellom flere grupper av motiver:

- 1) Verdibegrunnelser- ideelle motiver av ulike slag
- 2) Selvaktelsesbegrunnelser- at den frivillige innsatsen bidrar til å styrke eget selvbilde og sosial tilhørighet.
- 3) Selvbeskyttelsesgrunner – at den frivillige innsatsen er en måte å lette egen livssituasjon på.
- 4) Læringsbegrunnelser – at det å arbeide som frivillig gir en anledning til å lære mer.
- 5) Sosiale forventninger- at det sosiale nettverket og lokalsamfunnet har skapt forventninger til den enkelte
- 6) Arbeidsmarkedsbegrunnelse – at frivillig innsats betraktes som en kvalifikasjon i arbeidsmarkedet.

I 1994 ble dette testet i Norge hos 95 ulike frivillighetssentraler og hos Røde Kors. Resultatene viste det samme mønsteret, og det kan se ut til at idealisme spiller en stor rolle for frivillige, mens mer egoistiske begrunnelser er noe mindre viktig. Det går også et skille mellom indre og ytre motivasjon, der indre motivasjon refererer til atferd med begrunnelser i indre belønning, som tilfredshet, glede eller mening med de oppgavene man utfører i organisasjonen. Ytre motivasjon refererer seg til atferd der motivasjonen kommer fra ytre belønninger, som å tjene penger, se bra ut i forhold til andre eller få positive tilbakemeldinger. (Elstad i Ladegård og Vanebo, 2010: 196-197.)

Ut fra undersøkelsen fra Storbritannia og oppfølgingsundersøkelsen i Norge er det flere viktige elementer jeg ønsker å ta med videre i oppgaven. Undersøkelsen viser at idealisme spiller en stor rolle for frivillige. Deltagerne er indre motivert om de opplever tilfredshet, glede og mening, mens det å tjene penger blir knyttet til ytre motivasjon.

## ***2.4 Forskning på frivillighet.***

Det er gjort flere undersøkelser om frivillighet og frivillighetens betydning de siste årene. I Danmark utførte Ulla Habermann en undersøkelse fra 1998-2001 om hva som motiverer til frivillig arbeid. Som nevnt i innledningen har det i Norge fra 2004-2013 blitt gjort undersøkelser der det har kommet frem i rapporter hvordan frivilligheten arter seg, og omfanget av dette. Stortingsmelding 39 fra 2006-2007, og rapporten fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor 2008-2013 tar for seg dette. Ulla Habermanns funn vil i denne delen bli presentert.

### **2.4.1 "En postmoderne helgen- om motiver til frivillighet".**

"En postmoderne helgen- om motiver til frivillighet" er Ulla Habermanns doktoravhandling med forskning fra 1998-2001. En ny og redigert utgave kom i 2007 der den siste undersøkelsen om frivillighet i Danmark fra 2004 er tatt med. (Habermann, 2007:7)

Ulla Habermann starter sin avhandling med å ta for seg sine tanker om frivillighet og hvordan frivilligheten startet. Utgangspunktet har blant annet vært Florence Nightingale. Florence Nightingale jobbet for å utvikle profesjonen hun var i: sykepleien. Omsorg ble et yrke. Samtidig kjempet hun for kvinners rettigheter. Det gjorde også andre kvinner fra høyere samfunnslag: såkalte "hattedamer". Disse "hattedamene" kjempet for kvinnesaker de brant for og brukte mye ulønnet tid på å kjempe for temaene. (Habermann, 2007:11-12)

Habermann ser to vesentlige forskjeller mellom datidens og nåtidens frivillige innsats. Den ene er at man for hundre år siden kunne se filantropien som en del av to store offensive prosjekter: oppbygning av velferdsstaten og kvinnesaken. I dag er frivillig innsats annerledes stilt enn tidligere og innebærer mer fokus på for eksempel fastholdelse av rettigheter og individuell selvhjelp. Den andre forskjellen viser seg i forhold til mottagerne av hjelpen som den gang ikke hadde noe valg mellom offentlig og privat hjelp, fordi den offentlige hjelp på langt nær var tilstrekkelig. I tillegg har de frivillige organisasjonene kommet til å stå som en eksponent for valgfrihet- samtidig som individualismens inntog. Samtidig ser Habermann at det på den andre siden er et faktum at det i frivillig sosialt arbeid stadig vekk er damene som utgjør hovedvekten av de frivillige. Frivillige kommer også fortsatt fra høyere samfunnslag, og størsteparten av arbeidet for svakeligstilte grupper foregår i kirkelig regi.

(Habermann, 2007:13)

I sitt arbeid kom hun tidlig frem til at den oftest benyttede begrunnelsen for hvorfor man deltar frivillig er ønsket om å gjøre noe for andre. (Habermann, 2007: 13)

Ulla Habermanns oppgave handler om motiver for å være frivillig. Hun definerer motiver slik:

*”Motiver skal her forstås som en blanding af normative instrumentelle/følelsesmæssige og strukturelle valg.” (Habermann, 2007:47)*

Videre tar hun for seg motiver som behov og trekker frem Maslows behovspyramide og hvordan den i flere årtier har vært brukt som en forståelsesramme for menneskelige behov. Hun fremhever samtidig at senere forskning har fokusert på at hvert individ har sin måte å forholde seg til disse behovene på- alt etter hvor i livet de befinner seg. Det betyr at motiver endrer seg med alder og livssituasjon. ( Habermann, 2007:48)

Hun deler motivene inn i tre deler: instrumentelle, strukturelle og normative. Hun sammenfatter forskningen i forhold til motiver inn i denne boksen:

*”At der er tale om et motivmiks – frivillige har mange forskjellige motiver, og der er tale om et møte mellom de tre motiv-kategorier.*

*At der er tale om et motiv-hierarki – dvs, at alle motiver ikke har lige stor vægt  
At der er tale om motiv-kontekst- dvs at der er forskel på, hvilken vægt motiver har i  
forskellige organisationstyper, og at motiver er relatert til organisationens formål. ”  
(2007:219)*

Verdier, læring og identitet får en markant vekt i Habermanns undersøkelse i de frivilliges forståelse av frivillig arbeid. Hun valgte å gå inn i datamaterialet sitt og se på fortellingene om hvordan frivillig arbeid går inn som en del av menneskers liv nærmest som en livsstrategi. (Habermann, 2007:219)

Hun sier at:

*”Værdier knytter sig i motivhierarkiet tæt til identitet og læring, hvilket understreger at identitet bygger på værdier, og at læring, der i første omgang kan virke som et egennytte-motiv, også kan tolkes som en udvidelse af værdidimensionen, når det forstås som personlig udvikling.” (Habermann, 2007:231)*

Hun sier videre at verdier kan forstås som individets ønskeforestillinger, som styrer dets preferanser i valget mellom ulike handlingsalternativer. Hun trekker frem Gundelach og Riis (1992) sine tanker om at verdier handler om hva som er godt og ondt, hva man bør gjøre mer enn hva man gjør. (Habermann, 2007:239)

Habermanns undersøkelse viser at frivillighet i høy grad er bygget på normative verdier om det enkelte menneskes likeverd, at man skal ”elske sin neste som seg selv,” at den som er i nød skal hjelpes og at det er viktig å kjempe for og engasjere seg i sin sak. Videre siterer hun Grundtvig og sier at det handler om det som ”kun hjertene kan forstå.” (Habermann, 2007:231)

Cecilie Rubow (2000, i Habermann, 2007:231) har gjort en undersøkelse om dansker og deres tro. Rubow mener at danskene ikke er verdirelativister. Troen er ikke tilfeldig, men den er mer enn en religion. Et dominerende trekk i hennes undersøkelse er at tro i høy grad er sosialt betinget, noe som kan formidles og som oppstår mellom mennesker. Tro er ikke bare en privat side ved tilværelsen der man kun er øyer, men man skylder hverandre noe og påvirker hverandre.

I sin undersøkelse har Ulla Habermann fokusert på narrativer som fortolkningsmetode. Hun sier at i narrativ teori studeres fortellingen som en situasjonsbundet og sosialt oppbygget versjon av begivenheter. Fortellingene er personlige, men de er også et produkt av sosiale og kulturelle vilkår og allerede eksisterende forståelser og sannheter. Det er forskjell på livet som det oppleves, livet som det leves og livet som det fortelles. I stedet for den sanneste historie søkes det etter sammenheng, mening og innhold. (Habermann, 2007:167)

Ulla Habermann finner i sin undersøkelse at verdier har en stor innvirkning på motivasjonen til frivillige. Det handler om egennyttemotiver og altruisme. De frivilliges innsats springer ut fra begge grupper med motiver og de henger tett sammen i de frivilliges måte å forstå og forme deres frivillige arbeid på. (Habermann, 2007:239) Begrepene lager en måte å fortelle om sitt frivillige arbeid på som gjør det både meningsfullt, akseptabelt og ærlig.

Relevant for den videre oppgave er Ulla Habermanns fremhevelse av at frivillighet ofte er et ønske om å gjøre noe for andre og at dette arbeidet kan være en form for livsstrategi. Hun trekker frem at verdiene har stor innvirkning på motivasjonen. Det kan synes som verdiene danner bakgrunn for motivasjonen. Ut fra verdiene dannes motiver og disse kan deles inn i tre deler: instrumentelle, strukturelle og normative. Fra undersøkelsen i Storbritannia ser vi også at motivene balanserer mellom å være ideelle og altruistiske, eller relatert til egne behov.

### ***2.5 Ledelse og verdibasert ledelse.***

Det finnes mange definisjoner av begrepet ledelse. Ofte vil disse definisjonene slutte med en oppsummering av to elementer: sosial innflytelse og måloppnåelse. Begrepet kan defineres slik:

*”Ledelse er bruk av innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål.” (Kaufmann og Kaufmann, 1996: 333)*

Denne oppgaven handler som kjent om ledere som engasjerer seg frivillig i sin grupper. Jeg finner det derfor relevant å ta for meg ulike perspektiver inn mot ledelse av frivillige og hva som kan ligge til grunn der.

Beate Elstad (i Ladegård og Vanebo, 2010) snakker om styring og ledelse inn mot frivillige. Hun sier at styring av frivillige blir sett på som programmer, systemer, strukturer og

prosedyrer som skal bidra til å styre den frivilliges atferd i ønsket retning ut fra organisasjonenes mål og visjoner. Ledelse av frivillige handler om relasjonen mellom ledelsen og de frivillige medarbeiderne. Ledelse bli her sett på som et relasjonelt fenomen der man må finne og inkludere egenskaper ved den enkelte for å skape den mest effektive måten å lede på. (Ladegård og Vanebo, 2010:198)

De siste årene har mye av litteraturen som går på ledelse hatt utgangspunkt i verdier. Dette er en relevant når man snakker om ledelse av frivillige medarbeidere da idealisme er en viktig drivkraft bak deres engasjement. Ofte vil man i ulike frivillige organisasjoner finne at verdier er en viktig årsak til at folk ønsker å være medarbeidere. Verdibasert ledelse kan bidra til å bygge opp et verdibasert engasjement hos frivillige. Ifølge teori om verdibasert ledelse er ledelsens oppgave å synliggjøre et felles verdigrunnlag i organisasjonen og skape engasjement og følelser rundt verdigrunnlaget og visjonene organisasjonen har. (Selznick, 1957, i Ladegård og Vanebo, 2010:201)

Ifølge den amerikanske tradisjonen handler verdibasert ledelse om å finne balansen mellom økonomiske verdier og de verdiene som handler om miljøet, hensynet til de ansatte, til lokale fellesskap og den sosiale omverdenen. I USA har to miljøer lagt ulike vekt på ideen om verdibasert ledelse. Harvard-miljøet rettet fokuset mot lederen sitt personlig-etiske ansvar. Chicago-miljøet retter på sin side fokuset mot økonomiske avtaler og andre avtaler som omhandler flere interessenter og andre typer vilkår. (Aadland, 2004: 147-147)

Det er også en dansk tradisjon for verdibasert ledelse. Denne ble utviklet på 1990-tallet ved to universitet og begge miljøene baserer seg på impulser fra moralfilosofi og sosiologi, og det fokuserer begge på verdibasert ledelse som ledelser med holdninger og verdier. I bunn og grunn kan man hevde at all ledelse er verdibasert da det ikke er noen handling som ikke er verdistyrkt. (Aadland, 2004: 147) Danskene sier for øvrig om dette at det må være en viss prosess av dialog og kommunikasjon om verdier mellom deltagerne i organisasjonen for at man skal kunne kalle ledelsen basert på verdier. Verdibasert ledelse skiller seg fra annen type ledelse ved at verdiene blir tatt i bruk som kjernefokuset for å utvikle styringsredskap og lederprofil. Etisk regnskap er også et kjent verktøy utviklet av Københavnmiljøet innenfor verdibasert ledelse. Dette er et verktøy for å konkretisere og måle verdier i praksis.

Det handler blant annet om verdigrunnlag, sammenheng mellom teori og praksis, målinger og dialog. Denne modellen har sin styrke i at den er konkret og ikke altfor vanskelig å sette ut i



livet. Samtidig er det en kritikk mot modellen at den er for ensidig fokusert på de institusjonelt valgte verdiene og at man kan komme til å miste deler av helheten ved kun å fokusere på disse. (Aadland, 2004:148-149) Verdibasert ledelse i dansk utgave kan sies å fokusere spesielt på lederen sitt ansvar for å påvirke samhandlingsprosessene i organisasjonen. (Aadland: 2004: 150)

En verdibasert lederstil handler i altså om å presentere en visjon for organisasjonen, vise engasjement for visjonen, vise at man stoler på at visjonen kan nås, kommunisere store forventninger til prestasjonene, og vise tillit til medarbeiderne i arbeidet de gjør for organisasjonen. Ved en verdibasert lederstil spiller ledelsen på lag med og bygger opp under alle frivillige der verdier og idealisme kan være en viktig drivkraft.

På mange måter kan denne formen for lederstil kobles sammen med transformasjonsledelse. Da begge disse har fokus på viktigheten av visjoner og mål, der lederens oppgave vil være å inspirere og stimulerer ansatte slik at de yter ekstra, ved å bevisstgjøre organisasjonens overordnede mål. Det er altså ledelsens oppgave å sørge for at organisasjonens mål og visjoner fokuseres på, at de har tillit til de enkelte medarbeiderne og bidrar til at de blir stimulert og motivert til å yte ekstra ut fra felles visjoner, verdier og overordnede mål.

(Ladegård og Vanebo, 2010:201)

Motivene for å engasjere seg frivillig kan variere fra person til person, og i noen tilfeller kommer motivasjonen av belønninger av ulik art. En verdibasert lederstil kan også her være hensiktsmessig for å oppnå et langsiktig engasjement som frivillig.

Einar Aadland (2004:157) definerer verdibasert ledelse slik:

*Verdibasert leiing er å motivere og mobilisere organisatoriske handlingar og avgjerder på basis av ønske verdier og å avdekkje og avgrense innsalget av handlingar og avgjerder som uttrykkjer førmedvitne eller ikkje-ønskte verdier.*

Denne definisjonen vil følge oppgaven videre.

### **3 Metode.**

For denne oppgaven valgte jeg en kvalitativ tilnærming. Røttene til den kvalitative tilnærmingen ligger i den hermeneutiske tradisjon. Selve materialet man arbeider med er tekster og disse skal fortolkes så innsiktsfullt og kreativt som mulig. I slike typer undersøkelser burde forskeren være åpen, fleksibel og maksimalt nysgjerrig etter å få med seg informantenes egne synsvinkler, motiver og meninger. Veien kan ofte bli til mens man går i slike studier. Det vanligste steget i kvalitativ forskning er at forskeren i forkant har bestemt seg for et avgrenset område eller tema han eller hun vil konsentrere seg om.

(Aadland, 2011: 207.)

Heidegger og Gadammers eksistensielle hermeneutikk handler om hvordan man møter andre gjennom å møte seg selv. Forståelse er ikke noe man har, men er noe som dekker nåtid, fremtid og fortid. Alt handler om vår forforståelse av verden. Det hører med til tilværelsen å leve med andre. Heidegger snakker om vårt forhold til andre mennesker som uavvendelig. Min egen eksistens i verden er sammenfiltret med andre liv, og hovedfaktoren for omsorgen for andre blir at man tar sitt eget liv på alvor. Vårt forhold til andre er dermed avhengig av vårt forhold til oss selv. (Aadland, 2011: 194-196)

Gadamer trekker frem at all tolkning er subjektiv. Han mener at ny kunnskap må søkes i en dialektisk frem-og tilbake-dialog, der spørsmål stilles begge veier. Både forsker og forskningsobjekt stiller spørsmål.

Først når man kan akseptere at man er et menneske på lik linje med den man står overfor, når man tillater seg å føle på og ta inn den andres tanker og følelser og måten den andre tiltaler en på, det er da den andre angår en selv. (Aadland, 2011:196)

Hermeneutikken fokuserer på hvordan en kan forstå og tolke omgivelsene. På bakgrunn av forståelsen man har oppnådd kommer spørsmålene om hvordan man skal handle. Det finnes mange etiske retninger å fokusere ut fra. Dygdsetikken, pliktetikken og konsekvensetikken er noen av disse. (Aadland, 2011:200)

Med tankene til Heidegger og Gadammers om eksistensiell hermeneutikk som bakteppe vil jeg videre i denne delen gå inn på mitt eget forskningsprosjekt.

Jeg startet min forskning med å observere i to Ten Sing-grupper. Flere runder med observasjon i hver gruppe la grunnlaget for intervjuguiden som ble brukt i intervjuene. Å kunne følge en gruppe over noen uker og skrive ned i detalj hva det er som skjer både formelt og uformelt var en ny, spennende og utfordrende opplevelse. Da jeg tidligere har vært med som leder i begge gruppene var det i starten utfordrende å ikke bidra med det jeg før hadde utført av oppgaver. Samtidig ga observatørrollen meg nyttig kunnskap i forhold til min egen for forståelse og inn mot intervjuene.

### **3.1 Observasjon**

Ifølge Fangen (2004:12) finnes det ingen fasit for hvordan man skal utføre deltagende observasjon. Hun sier at et overordnet formål med deltagende observasjon er å kunne beskrive hva folk sier og gjør i sammenhenger som ikke er strukturert av forskeren. Begrepet brukes ofte synonymt med feltarbeid fordi det innebærer å være der informantene befinner seg i situasjoner som er naturlige for dem. Ordet deltagende observasjon sier likevel mer enn feltarbeid da forskeren vil være ute blant folk og delta i deres samhandling samtidig som man studerer og observerer, det hele blir mer komplekst. (Fangen 2004:12) Hun fremhever også at et ideal når man gjennomfører observasjon er å opparbeide så intim kunnskap som mulig om det miljøet, lokalsamfunnet eller organisasjonen som mulig.

Thagaard (1998:13) sier at observasjon egner seg godt til å gi informasjon om personers atferd og hvordan personer forholder seg til hverandre. Når forskeren går inn i sammenhengen informantene er i og deltar på lik linje samtidig som man utfører observasjon får man et godt grunnlag for å forstå den sosiale sammenhengen som personene inngår i. Det handler om den direkte kontakten med de personene som skal studeres. Hun sier også at observasjon handler også om seleksjon. Forskeren må avgjøre omfanget av sin deltagelse og velger hvilke situasjoner som blir fokuset gjennom feltarbeidet. (Thagaard, 1998:66)

#### **3.1.2 Gjennomføring av observasjonene**

Jeg valgte å delta på fem øvelser i hver gruppe i løpet av høsten 2012. På disse øvelsene var jeg tilstede, men deltok ikke på lik linje som informantene i det de gjorde. Jeg plasserte meg selv på sidelinjen og inntok en ren observatørrolle. Jeg skrev ned alt de gjorde på øvelsen, og skrev ned mine refleksjoner og tanker i samme dokument. Etter hvert som øvelsene skred frem, og jeg ble bedre kjent med informantene i utførelsen av deres rolle, utkrystalliserte det seg også hvem jeg ønsket å intervju.

### **3.2 Intervju**

*”Formålet med intervju er å få fylldig og omfattende informasjon om hvordan andre mennesker oppfatter sin livssituasjon og hvilke synspunkter og perspektiver de har på temaer som blir tatt opp i intervjusituasjonen.” (Thagaard, 1998:87)*

Intervjuer kan gi et godt grunnlag for å få innsikt i tankene, følelsene og erfaringene til informantene. Disse elementene preger forståelsen av det informanten har opplevd.

Det er to standpunkter som er fremtredende innenfor intervju og hva dataene kan si noe om. Det ene er et positivistisk ståsted som fremhever at intervjusituasjonen representerer den ytre verden på den måten at informantenes beskrivelser representerer opplysninger om opplevelser, kunnskaper og synspunkter som gjenspeiler de tidligere erfaringene. Det andre ståstedet er konstruktivistisk. Ifølge denne retningen er det ikke den ytre verden som kommer til uttrykk. Fokuset ligger på betydningen av den sosiale interaksjonen mellom forsker og informant og hvordan de i fellesskap utvikler kunnskap og forståelse i intervjusituasjonen. (Thagaard,1998:87)

Informantenes måte å formulere seg på preges av både kulturelle mønstre og av hvordan informantene i tidligere situasjoner har presentert seg selv. Intervjuet har også en sentral plass i vår kultur. Samtidig skiller forskningsintervjuet seg ut i forhold til hvordan man presenterer gode spørsmål, hvilke prinsipper man baserer seg på i oppbygningen av intervjuet, hvordan man skaper en god relasjon til dem vi skal intervjuer og hvordan man lytter til det informantene forteller.

Et forskningsintervju kan utformes på forskjellige måter, fra intervjuer med lite struktur til intervjuer med relativt strukturert opplegg. Dem mest utbredte innenfor kvalitative tilnærminger er de intervjuene som er delvis strukturerte. Det vil si at temaene forskeren skal spørre om er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen bestemmes mens intervjuet pågår. På den måten kan forskeren følge informantenes fortelling, men likevel sørge for at det kommer informasjon innenfor de tidligere fastlagte temaene. Fleksibilitet er viktig for å knytte spørsmålene til forutsetningene den enkelte informant har. Det vil også være viktig at forskeren er åpen for at informanten kan ta opp temaer som ikke var planlagt i forkant. Det kvalitative forskningsintervjuet er i hovedsak en samtale mellom forskeren og informanten som styres av det forskeren ønsker informasjon om. (Thagaard,1998: 89)

Kvale og Brinkmann (2009:155) sier at forskningsintervjuets åpne struktur er både en fordel og en ulempe ved intervjuundersøkelser. Det finnes få standardprosedyrer eller regler for utførelsen av et forskningsintervju eller undersøkelse, men likevel er det noen teknikker eller tilnærminger som skal velges for de ulike trinnene av en intervjuundersøkelse. Det handler om at forskeren skal treffe veloverveide beslutninger om metode, basert på kunnskap om temaet for undersøkelsen, metodiske valgmuligheter, etiske implikasjoner og de ulike valgenes konsekvenser for prosjektet sin helhet.

Når det kommer til forskningsintervjuet kan det deles inn i syv faser: tematisering av intervjuprosjektet, design, selve intervjuet, transkribering eller utskrivning av intervjuet, analyse, verifikasjon og rapportering. Det er viktig at alle disse delene er planlagt før man begynner å intervju. (Kvale og Brinkmann, 2009: 38-39)

### **Narrative intervjuer.**

Narrative intervjuer fokuserer på historiene intervjupersonene forteller. Det gjelder både handlingene og oppbygningen av fortellingene. Historiene kan dukke spontant opp eller bli fremkalt av intervjueren. (Kvale og Brinkmann, 2009:165)

Narrative intervjuer kan tjene mange ulike formål. Det kan vise til en episode eller et handlingsforløp som fører til en novelle. Det kan handle om en livshistorie slik at det blir et biografisk intervju eller det kan handle om et lokalsamfunns muntlige historie og være et erindringsintervju. (Kvale og Brinkmann, 2009:167)

Intervjueren i et narrativt intervju kan spørre direkte etter historier og kan forsøke å strukturere de forskjellige hendelsene det fortelles om til sammenhengende historier. Når den narrative intervjueren ført har bedt om en historie er det hans eller hennes rolle å lytte, avholde seg fra avbrytelser, stille oppklarende spørsmål og hjelpe den som blir intervjuet med å fortsette historien sin. (Kvale og Brinkmann, 2009:166)

### **3.2.2 Utvalg av intervjupersoner**

Spørsmålet om hvem forskeren skal få informasjon fra, innebærer å definere det utvalget undersøkelsen baserer seg på. Innenfor kvalitative studier handler det om strategiske utvalg, det vil si at man velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver. (Thagaard: 1998:55)

Da jeg landet på hva oppgaven min skulle handle om plukket jeg ut to Ten Sing- grupper jeg ønsket å følge høsten 2012. Det var også her jeg ønsket å finne informanter. ”Åsen” og ”Humpen” Ten Sing ble gjenstand for min undersøkelse. Gruppene ble plukket ut på bakgrunn av min kjennskap til dem på bakgrunn av tidligere frivillig deltagelse, ulik beliggenhet i Østlandsområdet og forskjellig måte å drive gruppen på.

Jeg kontaktet de ansvarlige voksenlederne i begge gruppene og forklarte mitt formål med forespørselen. Deretter forfattet jeg et skriv til styrene i begge grupper, og de tok spørsmålet opp til vurdering. Da jeg fikk ja fra begge gruppene dro jeg på en øvelse og presenterte meg og oppgaven for alle medlemmene. Deretter deltok jeg som observatør på fem øvelser hos hver gruppe i løpet av høsten.

I løpet av denne tiden hadde jeg sett meg ut flere ungdommer og unge voksne med lederansvar som kunne være informanter. Informantene ble plukket ut og fordelt etter kjønn, erfaringsbakgrunn og at de var frivillige medarbeidere.

I prosessen endret utvalget av informanter seg da to av de spurte fikk en endring i sin livssituasjon før intervjuene skulle gjennomføres. Dermed måtte utvalget endres noe og det er nå slik at to av informantene får et såkalt honorar for lederjobben mot at de også har andre oppgaver i gruppen eller i menigheten. Dermed er de i hovedsak frivillige, men med en liten betaling. Da disse to lederne også engasjerer seg i organisasjonen utover engasjementet de har i de ulike gruppene synes jeg de oppfylte de kriteriene jeg hadde satt som førende for oppgaven. Utvalget av informanter har på denne måten kunnet gi meg et bredt bilde som svar på det jeg ville undersøke. Det siste intervjuet var planlagt gjennomført i midten av januar 2013, men det ble gjort i slutten av februar.

Jeg har på grunnlag av personvern og ivaretagelse av informantenes identitet gitt dem fiktive navn. Det samme gjelder gruppene de er ledere i. Gruppene har fått navnene ”Humpen” og ”Åsen” Ten Sing.

Informantene jeg valgte var disse:

- Axel, 26 år: Musikalsk leder
- Julia, 16 år: Styreleder
- Hans, 20 år: Dirigent

- Torill, 22 år: Voksenleder
- Kåre, 27 år: Musikalsk leder
- Karina, 17 år: Dirigent

### **3.2.3 Informasjon i forkant og personvern.**

På bakgrunn av etiske overveielser vedrørende personvern, og dermed anonymiseringen av de enkelte gruppene og informantene, har jeg også vært nødt til å foreta en mild redigering av enkelte historier som er brukt i oppgaven. Dette fordi ting som er sagt kan spores tilbake og synliggjøre hvilken gruppe eller informant det er snakk om. Jeg har valgt å gjøre dette og også ta med historiene da jeg fant at de er av sterk relevans for oppgaven.

Alle informantene ble spurt god tid i forveien om de ønsket å bli intervjuet. De fikk informasjon om hva oppgaven skulle gå ut på og hvordan jeg tenkte meg intervjusituasjonen. Før intervjuene startet fikk de et skriv der de signerte på at jeg kunne bruke informasjonen som kom ut av intervjuet. (Vedlegg 1)

### **3.2.4 Gjennomføring av intervjuene**

I denne oppgaven er det det delvis strukturerte intervjuet, også kalt semi-strukturert, som er gjennomført. Jeg fant flere undertemaer for det jeg ønsket svar på, som samtidig var veldig åpne, og lot i stor grad informantene styre samtalen. Dette førte til mye og god informasjon om oppgavens tema som kunne danne et bilde som svar på oppgavens problemstilling.. Jeg hadde også to påstander jeg ba dem om å ta stilling til. Disse var to ulike påstander jeg ønsket svar på for å kunne trekke enda flere tråder om hvilke faktorer som motiverer ledere til å være frivillige ledere. Gjennomføringen av alle intervjuene foregikk i stor grad på ettermiddag eller kveldstid . To av intervjuene ble gjort før Ten Sing øvelser i kirken der øvelsene foregår og resten ble gjort på ulike cafeer.

I fem av seks intervjuer fløt samtalen godt og jeg fikk mye mer data enn jeg hadde forutsett. I ett intervju følte jeg at jeg måtte jobbe mye for å hente ut relevant informasjon fra informanten. I dette intervjuet satt jeg også igjen med en følelse av å ha stilt for ledende spørsmål. Det er mulig dette skjedde på grunn av at spørsmålene jeg stilte denne informanten ble for generelle. Det førte til min følelse av å stille for ledende spørsmål for å bringe frem relevant informasjon. Thagaard fremhever at ledende spørsmål likevel kan være fruktbare når

spørsmålene tar utgangspunkt i informantens fortelling, samtidig som intervjuet blir ført i en retning som gjør at forskeren får den informasjonen som er ønsket. (Thagaard, 1998:96)

### **3.3 Narrativ metode som analyseverktøy**

#### **3.3.1 Bilder**

I arbeidet med metoden og funnene har jeg lett etter ulike ”bilder” som kan gi meg svar på det jeg lurer på. Hvordan et bilde kan formidle det som skjer og stemningen som er tilstede. De små bildene som i en større helhet danner historiene som vil bli presentert som funn er tatt på en rekke øvelser der jeg observerte og ved hjelp av intervjuene. Intervjuene og observasjonene er fulle av bilder og det er utfordrende å skulle velge noen, samtidig mener jeg at de bildene som er valgt er de mest representative og det som får fellesnevnerne fra intervjuene best fram.

#### **3.3.2 Narrativ analyse**

En fortelling eller et narrativ er det samme som en historie. De narrative analysene fokuserer på teksters mening og språklige form. Analysene behandler temporale og sosiale strukturer i handlingene i intervjuhistoriene. Strukturer i historiene som blir fortalt er utarbeidet innenfor humaniora med utgangspunkt i Propps analyse for strukturer i russiske eventyr i 1920-årene som ble etterfulgt av Greimas og Labov noen årtier senere.

Narrativ analyse fokuserer på de historiene som fortelles i løpet av et intervju og utarbeider deres strukturer og handlinger. Om det ikke kommer historier spontant, kan det konstrueres en sammenhengende fortelling på grunnlag av de mange episodene som forekommer i intervjuet. Analysen kan også være en rekonstruksjon av de mange historiene som fortelles av forskjellige intervjupersoner enten i form av en rikholdig fortelling som er mer fortettet og sammenhengende enn spredte historier i enkeltintervjuer. (Kvale og Brinkmann: 2009:229) Her kan vi også trekke inn det som tidligere er nevnt om hermeneutikk. Hermeneutikken fokuserer på hvordan en kan forstå og tolke omgivelsene. På bakgrunn av forståelsen man har oppnådd kommer spørsmålene om hvordan man skal handle. (Aadland, 2011:200)

En fortelling kan analyseres på mange ulike måter. En narrativ analyse handler språklig sett om en kronologisk fortalt historie, med fokus på hvordan historiens elementer er ordnet. Labov har laget en allmenn språklig ramme for narrative analyser.



Ved bruk av denne rammen i en analyse vil man kunne belyse oppbygningen av en fortelling ved analysere fortellingen i sammenhengende komponenter som er spesifikke.

Det er her snakk om:

- 1) Resymeet som gir en sammenfatning av fortellingen og setter den inn i en ramme med vekslende talesekvenser.
- 2) Orientering av tilhøreren i forhold til tid, sted, aktører og handlingsforløp
- 3) Den kompliserende handling som rommer fortellingens sentrale enkeltheter
- 4) Evalueringen av de sentrale enkeltheter
- 5) En coda som sammenfatter og bringer den narrative tidsrammen tilbake til nåtiden.

(Kvale og Brinkmann, 2009: 229-230)

Det er handlingene i fortellingene som gir struktur, og de grunnleggende handlingene i moderne historier er identifisert som det å foreta en reise, delta i en konkurranse, utholde lidelser, strebe etter fullbyrdelse, og etablere et hjem. Narrative analyser kan ikke alene analysere struktur og handling, men også ha til formål å definere en fortellings genre.

(Kvale og Brinkmann, 2009:231)

Den narrative analysen har like fullt sine begrensninger. Den blir blant annet kritisert ut fra et psykoanalytisk perspektiv, der det blir hevdet at ikke alle aspekter ved den menneskelige tilværelse lar seg innpasse i mer eller mindre sammenhengende narrativer.

(Kvale og Brinkmann, 2009:231)

### ***3.4. Organisasjonen: bakgrunn og teori.***

Det er når flere mennesker settes sammen på en systematisk måte for å løse en oppgave, at vi kaller det en organisasjon.” (Jacobsen og Thorsvik 2007:11)

For å kunne gå nærmere inn på valg av metode og begrunnelser for dette er det viktig med litt bakgrunnskunnskap om organisasjonen jeg har forsket i.

Norges Kfuk-Kfum står for Kristelig Forening Unge Kvinner og Kristelig Forening Unge menn. Det er en landsomfattende og verdensomspennende organisasjon. På verdensbasis har organisasjonen over 6 millioner medlemmer. I Norge har man rundt 20 000 medlemmer fordelt på alle aldersgrupper.

Organisasjonen har et eget måldokument for hver landsmøteperiode som er på to år. For 2011-2013 lyder visjonen som følger:

*” Vi får utrolige ting til å skje ved å være en åpen kristen organisasjon som jobber for å utvikle kristne, modige og kreative mennesker.”*

Organisasjonens kjerneverdier er:

*”Åpen, raus, modig, trygg og utfordrende.”*

Organisasjonen skal gi mulighet for:

*“TRO - et åpent møte med Jesus i trygge omgivelser*

*AKTIVITETSTILBUD - et attraktivt og kreativt aktivitetstilbud med stor bredde*

*LEDERTRENING - å utvikle gode lederegenskaper*

*INTERNASJONALT - å engasjere seg internasjonalt gjennom YWCA-YMCA*

*LOKALT - starthjelp og relevant oppfølging hvis du vil starte lokalt kristent barne- og ungdomsarbeid”*

Ten Sing er på mange måter et av flaggskipene til Norges Kfuk-Kfum. Det ble startet opp i 1968, av Kjell Grønner, som var inspirert av Sing Out-bevegelsen som på sin side fokuserte på ”show med mening.” Kjell Grønner startet den første gruppen i Bergen og etter dette har konseptet spredd seg til store deler av verden.

På nettsidene til Norges Kfuk-Kfum kan man lese dette om hva Ten Sing er:

*” Ten Sing er en metode i kristent ungdomsarbeid som kombinerer utfoldelse og aktivitet med ledertrening og personlig utvikling. Gjennom aktiviteter som kor, dans, drama, band, lys/lyd, styrearbeid, video og web får ungdommene utfolde seg kreativt og prøve ut ulike sider ved seg selv. Gjennom kristne ledere og trygge møteplasser får ungdommene et åpent møte med Jesus.*

*I dag finnes det over 120 Ten Sing-grupper spredt rundt i hele Norge. Til sammen er det nærmere 3500 ungdommer som ukentlig går på Ten Sing-øvelse i en kirke, menighetshus eller foreningshus. Ten Sing er blitt en bevegelse og et begrep som er kjent i kirke og samfunnsliv ellers. For mange er Ten Sing inngangsporten til kirken og en bevisst kristen tro.”*

[www.kfuk-kfum.no/TenSing](http://www.kfuk-kfum.no/TenSing)

For å sette organisasjonen inn i en større sammenheng kan vi ta utgangspunkt i Henry Mintzbergs typologisering av organisasjoner. Denne typologiseringen tok for seg at alle organisasjoner i varierende grad består av fem hoveddeler:

- 1) en operativ kjerne
- 2) en mellomledelse
- 3) en toppladelse
- 4) en teknostruktur
- 5) en støttestruktur.

Den operative kjernen er den deles som gjør det arbeidet organisasjonen må utføre for å realisere sine overordnede mål.

Mellomledelsen er den gruppen som har hovedansvar for å føre tilsyn med og koordinere produksjonen, og som også skal formidle informasjon fra kjernen og oppover i systemet, i tillegg til å formidle informasjon fra toppen og nedover i systemet.

Toppladelsen er den gruppen som har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen.

Teknostrukturene er en gruppe som ikke inngår i selve produksjonen, men som likevel påvirker denne ved å sette opp planer, rutiner og drive opplæring og økonomikontroll.

I tillegg har du støttestrukturen. Som er en gruppe som ikke er involvert i produksjonen, men som er nødvendig for at organisasjonen skal fungere. ( Jacobsen og Thorsvik, 2007:87-88)

Disse fem elementene kan settes sammen på mange ulike måter, og til sammen fem ulike konfigurasjoner. Den som er best egnet for denne oppgaven i forhold til hva slags type organisasjon jeg har forsket i vil være ”Den divisjonaliserte organisasjonen.” Hovedtrekkene her er at den er svært utbredt i privat sektor og strukturen er ofte kompleks. Hver enkelt divisjon har egne mål de skal oppnå, og det legges opp til sterk resultatevaluering. Fordeler ved denne type organisasjonsform er at inndelingen i divisjoner bidrar til å synliggjøre de ulike bidrag til lønnsomheten og at delegering av beslutningsmyndighet til divisjonene

legger til rette for bedre markedstilpasning. Ulempen kan være at de ulike divisjonene blir så opptatt av egne mål at man ikke tar nok hensyn til organisasjonens mål.

(Jacobsen og Thorsvik, 2007:93-94)

I Norges Kfuk-Kfum vil denne typen organisasjon være den mest riktige utfra det Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver. Samtidig er ikke dette helt svart-hvitt. Norges Kfuk-Kfum er bygget opp på den måten at man har en toppledelse som sitter sentralt. Deretter er hele Norge delt inn i ulike kretser med sine ansatte som jobber for å nå mål i det området de er og utfra den kulturen de møter i sin hverdag. Hver krets har også sitt styre som tar seg av avgjørelser som skal gagne kretsen på best mulig måte. Disse avgjørelsene skal naturlig nok være i tråd med organisasjonens overordnede mål og skal styres deretter. Samtidig må dette tilpasses slik at det gagnar området og kulturen der man er. Resultatene blir målt ut fra økning eller nedgang i medlemstall hvert år og gir en pekepinn om organisasjonens og kretsen når de målene man har satt seg.

I hver krets finnes det også en rekke enheter/medlemmer som har tilhørighet til kretsen og organisasjonen. Disse er på mange måter det man kan kalle ”grasrota” og består i stor grad av frivillige medarbeidere

### **3.4.1 Forske i egen organisasjon**

Da jeg selv er ansatt i en organisasjon som jeg har vært frivillig leder i, og som jeg i tillegg velger å forske i, er det klart at det er mange elementer jeg gjorde meg tanker om da jeg startet på denne oppgaven. Spørsmålene jeg stilte meg var: ville jeg komme til å finne noe jeg ikke selv kunne like eller stå for? Ville mine interesser og mine roller kunne kollidere da jeg både er ansatt, har vært frivillig og nå går inn i en forskerrolle? Hvor går skillelinjene mellom personlige interesser og ivaretagelse av informasjon? Disse spørsmålene brukte jeg mye tid på å klargjøre for meg selv før jeg startet på oppgaven.

En tydelig avklaring for meg selv angående eventuelle funn som jeg ikke selv kunne stå for var nødvendig for å kunne gå i gang med forskningen. I tillegg var det viktig å kunne avklare og sette til side egne tanker, følelser og relasjoner for å kunne aktivt ta inn ny informasjon og delta i min egen forskning og de menneskene jeg møtte gjennom prosessen.

Coghlan og Brannick (2010:112) sier i sin bok ”Doing action research in your own organization” at som forsker i egen organisasjon er du inne i en første-person- forskning. Du

bruker din forforståelse når det kommer til forståelse av organisasjonen og studier som omhandler organisasjonen for din egen personlige kunnskap og profesjonelle utvikling. Du er også inne i en andre-persons- forskning ved å jobbe med praktiske utfordringer i forhold til organisasjonen i samarbeid med kollegaer og andre som er relevante for forskningen. Tilslutt er du inne i en tredje-persons forskning ved å tilføre ny forståelse og teori til erfaringen du får fra forskningen. Videre sier Coghlan og Brannick at:

*”Doing action research in your own organization involves clarifying the action research project in terms of both your and the system’s commitment to learning in action, and managing issues of role and secondary access. ” (Coghlan og Brannick, 2010:113.)*

På bakgrunn av å forske i egen organisasjon har jeg i denne oppgaven søkt å ha et kritisk blikk for å få frem så autentiske data som mulig.

### **3.4.2 Validitet og reliabilitet**

”Ordet reliabilitet forbindes ofte med målinger i kvantitative undersøkelser, men reliabilitet har også å gjøre med hvor pålitelige data er.” (Everett og Furseth 2012:135.)

Som nevnt i et tidligere punkt har jeg i mange år selv vært aktiv som frivillig medarbeider i organisasjonen på ulike plan. Jeg startet som styremedlem i en Ten Sing-gruppe da jeg var 15 år og etter det bar veien etter hvert videre til krets nivå og også nasjonalt nivå. Jeg har gjort meg mange tanker opp gjennom tiden om hvorfor jeg valgte å bruke tid på denne organisasjonen og Ten Sing for øvrig. Hva er det som gjør at jeg prioriterer dette hver uke og sier ja til å bidra både på krets- og nasjonalt plan på det som skjer? Min tanke er at jeg har fått noe igjen for innsatsen, at det er en fin mulighet å gjøre noe positivt for andre, og jeg har lært mye ved hjelp av organisasjonen.

Denne forforståelsen hadde jeg før jeg startet forskningen. Og mange av de tingene jeg selv har tenkt kommer informantene i denne studien også med. Samtidig har jeg med min erfaring også opplevd de mindre positive sidene ved frivillig arbeid. Motstanden mot å starte opp noe nytt i organisasjonen og sikkerhetsnett som ikke fungerte på den måten som ble lovet. Ledere som bruker makten sin på en måte som ikke fungerer, å jobbe døgnet rundt og bli veldig sliten uten å føle at noen ser en. Så kommer spørsmålet: hva er det som veier opp for de tunge

stundene man kan møte som frivillig? Mye av det jeg selv har tenkt om min egen motivasjon og hva jeg ser at jeg får igjen svarer informantene også på om enn med litt andre vinklinger.

Dette er en empirisk oppgave og alt er basert på subjektive oppfatninger og syn på temaet. For å vurdere om dette er reliable data og for å vurdere validiteten i dataen jeg fikk inn, la jeg opp intervjuene veldig likt. De samme spørsmålene og de samme temaene måtte informantene ta stilling til. Det vil selvfølgelig være en mulighet for at noe informasjon er utelatt når funnene skal presenteres i neste kapittel, men samtidig mener jeg at dataene jeg legger frem er riktige og til å stole på. Alle informantene brukte mye tid på å reflektere over spørsmålene, og de svarte ut fra dette. At de er spredt i alder, kjønn og erfaringsbakgrunn mener jeg også spiller sterkt inn på vurderingen av hvor solid funnene er.

Jeg har valgt å utelate noe data og fokusere kun på temaet for oppgaven da noe data var av svært personlig og ømfintlig art og jeg tok en vurdering på at det måtte skjermes. Andre data kan ha blitt utelatt på grunn av oppgavens omfang, at det rett og slett ikke var rom for å ta det med, da det ut fra min vurdering gikk på siden av problemstilling og forskningsspørsmål

## **4 Resultater.**

I denne delen vil jeg presentere funn som er gjort gjennom observasjoner og intervjuer som er gjort høsten og vinter 2012/2013. Jeg har valgt å trekke frem ”den store historien” som tar utgangspunkt i en generell øvelse i Ten Sing- gruppene laget ut fra observasjonene. Ut fra denne øvelsen springer det små historier og fellesnevnerne som er viktig for forståelsen av hva det er som motiverer de frivillige lederne. Når funnene er presentert vil jeg drøfte dem i lys av relevant teori.

### **4.1 Funn.**

#### **4.1.1 Den store historien.**

For å få et innblikk i informantenes engasjement og et bilde på hva de er med på vil jeg begynne med å beskrive en typisk Ten Sing- øvelse slik den kan arte seg i Humpen og Åsen Ten Sing. Øvelsen er laget ut fra observasjoner gjort i begge gruppene og er sydd sammen til en hel øvelse.

*Klokka nærmer seg 19.00 og det er snart tid for å starte øvelsen. Lederne sprer seg og går gjennom alle rom for å samle folk. Når alle er samlet ønsker hovedlederen velkommen til dagens øvelse og forteller om hva som skal skje. Første halvdel er det kor og bandøvelse, før det blir gruppedelt etter pause. Hovedlederen ber alle tenke på temaet for julekonserten som de bestemte sammen forrige uke, slik at gruppene kan begynne å jobbe konkret med det etter pausen. Deretter trår to voksenledere frem og ber alle stille seg i en stor sirkel. Det er tid for å leke, og dagens lek er ”Sheriffen.” Den ene voksenlederen stiller seg i midten av sirkelen og leken er i gang. En etter en går folk ut av leken, og tilslutt er det to som står igjen i duell. Når duellen er over er leken ferdig. Da tar dirigenten ordet og ber alle stille seg i kortrappene. Bandet med sin leder og også en voksenleder forlater rommet og går ned i kjelleren der bandrommet ligger for å øve. Dirigenten forteller at de i dag skal lære en ny sang før de skal se om de rekker å repetere sangen de lærte forrige uke. Deretter starter oppvarmingen. Det plukkes blomster som lukter godt og blomster som lukter vondt. Det tøyes, bøyes og strekkes, masseres og skalaene ljomer i rommet. Deretter imiteres det både bananer, meloner, appelsiner og sitroner før de går over til ”Maybe my mama may go to Miami or maybe my mama may not.” Så fortsetter de i ”vil du bli med opp på loftet, spise eple, pære, plomme, og bli stappa som ei tromme..” Stemmene varmes grundig opp før dirigenten annonserer at dagens låt står for tur. ”Vart jag mej i världen vender, står jag der med tomma hender,*

*längtar etter nogon som kan redda mej..” spilles av på cd-spillere slik at låten er kjent før innøvingen starter. Deretter begynner dirigenten med å gå gjennom tekst til det sitter og så jobbes det med å sette teksten inn i rytmen. Når tekst og rytme i refrenget sitter fortsetter dirigenten å lære inn melodistemmen til altene og guttene. Etterhvert legger hun på sopranstemmen og tilslutt synger alle sammen sammen. Når refrenget har blitt sunget gjennom fire ganger settes cd'en på og refrenget synges sammen med platen.*

*Samtidig, på bandrommet i kjelleren, jobber bandlederne med den samme låten som koret øver på i etasjen over. Det går gjennom akkorder, pauser, oppbygning og tempo. Bandlederne klapper takten, setter inn de ulike instrumentene der de skal være med, og stopper opp når det ikke låter som avtalt. Da snakker de gjennom det igjen, før de starter på nytt et par takter før stedet der de stoppet. Det stoppes igjen på et nytt punkt i låten, og et av bandmedlemmene ytrer at han ikke skjønner hvordan han skal spille akkorden. Bandlederen trår til med en gang og viser gutten hvordan det gjøres. Gutten prøver noen ganger selv, går gjennom overgangene fra akkordene før det vanskelige punktet og videre til de neste, og tilslutt sitter det. Bandlederne nikker og smiler til gutten, og det telles opp på nytt for å spille gjennom sangen.*

*Så har det gått 45 minutter og det er tid for pause. Bandet kommer opp fra kjelleren, alle setter seg, og styrelederen og hovedlederen tar ordet. Det gis beskjeder om arrangementer, innsamlinger, neste øvelse, og det minnes om gudstjenesten de skal delta på to uker senere. Deretter gis det beskjeder om hvor hver gruppe skal være etter pausen. Dans, drama, film, minikor, kjøkkengruppe og solist får hvert sitt rom å være i. Deretter settes det frem saft og kjeks, folk forsyner seg, og det er noen minutters pause før gruppene skal starte.*

*Etter å ha tatt noe å bite i, fått pratet med vennene om de siste dagers mange hendelser og fått litt frisk luft er det gruppedelt. Alle gruppelederne har gjort sine forberedelser i forhold til hvordan de neste 45 minuttene skal legges opp. Medlemmene velger det de har lyst til å delta på, og så går de i gang. Dansegruppen lytter seg gjennom aktuell musikk for å lage to forskjellige danser til konserten. Dramagruppen idèmyldrer rundt temaet som er bestemt og hva de kan gjøre ut av det og filmgruppen gjør det samme. Hva skal de egentlig lage film om denne gangen? Minikoret begynner på en julesang den lille gruppen skal fremføre på konserten, og solistene får vite hvilke låter de kan velge mellom. Bandet øver videre i rommet*



*sitt og kjøkkengruppen setter i gang et bakeprosjekt. Det er kreative ideer og morsomme løsninger som skal på bordet denne øvelsen, og ut fra det som kommer frem denne kvelden vil innholdet formes gjennom hele høsten frem til konserten avholdes før jul.*

*Når nye 45 minutter har gått møtes alle for felles avslutning. De går inn i kirken der en av lederne eller en deltager sier noen ord til ettertanke. Det tennes lys og man synger ulike sanger valgt fra Norges Kfuk-Kfum´s egen sangbok- Treklang. Så er øvelsen over for denne gang, og man takker for i kveld.*

Humpen Ten Sing har øvelsene sine i et menighetshus og kirke vest for Oslo. Gruppen har en sterk kultur på å følge ideologien Norges Kfuk-Kfum har om ”ungt ansvar- voksent nærvær.” Gruppen er stort sett drevet av unge frivillige som har et sterkt engasjement . Samtidig har gruppen to ansatte ungdomsarbeidere i delt stilling som har hovedansvar for det administrative, i tillegg til andre oppgaver rundt barne- og ungdomsarbeidet i menigheten. Dirigent, bandleidere og andre gruppeledere samt styret er frivillige. Gruppen har en deltagergruppe på rundt 30-35 personer i alderen 13 år og oppover.

Åsen Ten Sing holder til i en kirke øst i Oslo. Det er flere betalte ledere og kulturen har vært sterkt tradisjonspreget tidligere i form av at de voksne er de som styrer gruppen, tar avgjørelser og lager øvelsene for ungdommene. I denne gruppen har det de siste årene vært en endring og de er nå mer over på at de unge skal få mer ansvar og de voksne kun skal være tilstede. Styret og gruppelederne er stort sett frivillige ledere. Gruppen har en deltagergruppe på rundt 20-25 personer i alderen 13 år og oppover.

Gjennom mine observasjoner ser jeg at det er to ulike kulturer i de gruppene jeg har observert i. Det handler om struktur, ansvarsfordeling, syn på ledere, syn på hva Ten Sing skal og bør være, i tillegg til ulike måter å gjøre ting på. Samtidig er innholdet i øvelsene forholdsvis likt, og de oppnår på mange måter det samme i form av konserter, turer, fellesskap og etablering av vennskap og tilhørighet. Ulikheten i øvelsen kommer frem i hvordan de fokuserer på det åndelige aspektet. Mens øvelse i Humpen avsluttes i kirken med lystenning, sang og ord til ettertanke, skjer dette i pausen i Åsen. Da er det noen som sier noen ord og deretter fortsetter øvelsen. Målet for øvelsene i begge gruppene er uansett at det skal romme ”det hele mennesket,” noe man kan finne tydelig beskrevet i Norges Kfuk-Kfums ideologi. Man skal kunne komme på Ten Sing og få påfyll for ”ånd, sjel og kropp.” Det vil si fysiske leker,

mulighet til å utfolde seg kreativt og åndelig påfyll. Dette er det mulighet for i begge gruppene.

#### **4.1.2 Hva ligger til grunn for at informantene blir ledere i en frivillig organisasjon?**

Det er mange ulike faktorer som ligger til grunn for at informantene har valgt å bli ledere i Norges Kfuk-Kfum. Mye av det kan ikke defineres og må leses mellom linjene i det de snakker om i sine intervjuer. Fellesskap, bli utfordret, utfordre andre, oppleve at både en selv og andre får utvikle seg og vokse i tillegg til å få gjøre noe man selv liker og synes er givende å drive med er sterke fellesnevnerne i alle intervjuene.

En av informantene sa i sitt intervju at hans motivasjon handlet om dette:

*”Det har med mennesker å gjøre og mennesker er så komplekse.. Men det handler om det jeg gjør som ikke handler om penger. Men idet det ikke er snakk om penger er det vanskelig å definere det..”*

Øvelsene hver uke i disse to gruppene kunne ikke vært gjennomført uten en stor andel frivillige ledere. Lederne er rekruttert på ulike måter. Noen av de eldste i Åsen har søkt på stillingene og fått dem, mens de yngre lederne blir for det meste rekruttert ut fra engasjement, interesser, lyst og forståelsen av vervet og ideologien.

I Humpen er det stort sett frivillige ledere som er rekruttert ut fra de samme faktorene som i Åsen. Alle lederne er opptatt av å skape mening i det de gjør. Mine observasjoner vitner om at de i stor grad har forstått meningen de er satt i, eller jobber for å skape mening i rollen de har påtatt seg.

Informantene fremhever at miljøet er en av de sterkeste bidragsyterne til at de ønsker å delta hver uke, og som fremmer motivasjonen de har som frivillige ledere.

Å kunne være en del av et miljø der man kan være seg selv, og bli ønsket velkommen akkurat som den man er av mennesker som vil hverandre vel og som jobber sammen for å skape et godt fellesskap, er noe av det alle informantene trekker frem som det viktigste ved miljøet. To av informantene fremhever at det å få lederansvar var og er en tydelig motivasjon for å være med i Ten Sing. De sier at når man har vært deltager noen år og begynner å bli blant de eldste i gruppen må man finne en ny verdi i det å være med. Det å få et lederansvar og bli

nødt til å vinkle deltagelsen sin annerledes i form av å nå skulle få andre til å kose seg og ha det bra på Ten Sing er noe informantene trekker frem som bidragsyter til motivasjonen de har. Julia, en av informantene, trekker frem at det å få et lederansvar er noe hun trives godt med. Hun sier at det å vite at hun er med på å gjøre Ten Sing til det det er på en annen måte enn det å være deltager, er det som trekker og motiverer henne til å delta en gang i uken.

Å ha eldre ledere i miljøet er en viktig faktor for informantene. Det å ha noen som har ”gått foran” og frontet verdier og holdninger som er ønsket i miljøet, samt vist at de synes at Ten Sing er et godt sted å være, er noe informantene legger vekt på som inspirerende og viktig. To av informantene fremhever også at ved å være en eldre leder som vet at noen ser opp til en setter flere ting i perspektiv. De legger vekt på at ved å gjøre noe som er positivt for seg selv fører til noe positivt for andre som i noen tilfeller også kan være ”livsviktig.” Både Kåre og Axel trekker frem at de har vært med på å ta tak i utfordringer yngre deltagere har kommet med, og som viste seg bli ”livsviktig” for deltageren det gjaldt.

Også Torill trekker frem dette i sitt intervju. Hun sier at det å være en som noen ser opp til og som tydelig viser at Ten Sing er en fint sted å være, bidrar til at det frivillige engasjementet hun har forsterkes ytterligere.

Samtidig som informantene trekker frem sine forbilder og hvordan de selv er bevisst sin rolle som forbilde, ser de også mot en fremtid der kunnskapen de nå opparbeider seg ved å være frivillig leder i Ten Sing kan brukes på flere ulike områder. De ser en effekt for CV i form av kurs og ansvarsoppgaver. I tillegg trekker de frem den uformelle kunnskapen som dreier seg om mennesker og hvordan møte ulike mennesker på en god måte. Flertallet av informantene ser det som en form for selvrealisering når de ser hva de får muligheter til og hva erfaringene kan brukes til. Flere av informantene snakker også om hvordan de har fått bedre selvbilde og selvtillit av å bli utfordret som leder i Ten Sing. Karina forteller at lederansvaret i Ten Sing har vært med på å gjøre henne tryggere i møter med andre mennesker i mange situasjoner utenfor Ten Sing- miljøet.

Flere av informantene snakker også om det de kaller glede. De sier at det er en glede i å drive med noe man liker, en glede i å være sammen med andre og en glede i å skape noe sammen som kan føre til gode opplevelser. I tillegg vektlegger informantene at når de kan inneha en rolle som fører til noe positivt for andre, gjør det innsatsen som leder mer verdifull.

For å skape et bilde på hva informantene trekker frem i forhold til dette vil jeg komme med en historie fra konserten til en av gruppene. I min tid som engasjert leder i Norges Kfuk-Kfum har jeg deltatt på og vært publikum ved en rekke konserter og oppsetninger i ulike Ten Sing-grupper. Det er ikke alt som har vært like bra kvalitetsmessig sett. Noe burde kanskje aldri vært fremført, men samtidig er det tydelig at det ikke er det det handler om. Gjennom slike konserter blir alle små personlige seire, entusiasme og glede hos de som deltar svært tydelig. Dette snakker Hans om i sitt intervju der han trekker frem den samme episoden jeg observerte. Han sier at det er prosessen og det som skapes i felleskapet som blir det viktigste, ikke resultatet:

*Det er ikke så lett å være tenåring og gutt og skulle synge. Det å vite hva man skal gjøre med stemmen sin er ikke alltid like enkelt. En gutt som gjerne ville synge solo på julekonserten og som fikk synge, jobbet en av gruppene og dirigenten veldig mye med. Det gikk ikke veldig bra på konserten, men han kom seg gjennom. Da konserten var over kom moren til gutten bort til dirigenten og hovedlederen med tårer i øynene og takket dem for at sønnen fikk synge solo. Hun synes det var fantastisk at han fikk muligheten og var veldig takknemlig. Det er da man tenker at selvfølgelig: er det et sted man skal få prøve seg- så er det her!*

Forhistorien her var forholdsvis omfattende, og Hans som dirigent i denne gruppen fant det utfordrende å skulle være leder i denne situasjonen. Hans fortalte at det ble gjort flere forsøk på å få gutten til å bidra i andre grupper, men at det ikke gikk. Gutten mente at han var bedre på å synge enn til mye av det andre. Utfordringen handlet om i hvor stor grad man skal skjerme for ubehagelige opplevelser i forhold til at man også skal gi folk muligheter. Hans valgte å la gutten synge solo, og da konserten var igang og han så hvordan gutten lyste opp da applausen kom, så ble det klart for han at det var et riktig valg som var tatt. Gutten fikk, slik Hans så det, en god opplevelse av å gjennomføre soloen og mestre det samtidig som han selv fikk en opplevelse av hva som var verdien av å gi gutten denne muligheten. Hans trakk frem at dette var et stort øyeblikk som gjorde at refleksjonen rundt slike dilemmaer og opplevelsen av hvor viktig innsatsen som dirigent var, gjorde at motivasjonen for å fortsette i gruppen fortsatt var tilstede.

I eksempelet over var det en prosess som lå til grunn for at gutten fikk prøve seg som solist. Alle informantene i denne undersøkelsen tar for seg prosesser i ulike former og fremhever

viktigheten av disse prosessene. I tillegg er det et viktig punkt for alle informantene at det å kunne gjøre noe for andre som skaper glede bidrar til motivasjon.

For å konkretisere hva jeg mener at dekker de funnene som er presentert i denne delen vil jeg sette det opp i denne modellen:



I all hovedsak hevder informantene at det handler om å gi noen en sjanse eller å få en sjanse selv. Det som skjer i de situasjonene innenfor de miljøene som er presentert skaper en form for mening som informantene presenterer som glede. Det gir en glede å være med andre, skape noe med andre og gjøre noe for noen andre som blir oppfattet som positivt. Denne komplekst sammensatte gleden fører til motivasjonen hos de frivillige lederne.

#### **4.1.3 På hvilken måte motiveres lederne? Ved indre eller ytre faktorer?**

Ut fra deler av det som er presentert i forrige del kommer spørsmålet om hvilken måte lederne motiveres. Er det ved indre eller ytre faktorer? En forutelse i teori- og metodekapitlene handlet om at de motiveres av indre faktorer, men er det egentlig slik og på hvilken måte motiveres de i så fall?

”Det er det mest takknemlige man kan gjøre,” uttalte Kåre i sitt intervju. Med det mente han at ved å gjøre noe han selv brenner for og har lyst til så ser han at det påvirker de andre som er

der. Dette fører til en glede hos han selv som gjør at han finner frivillig arbeid som noe av det mest takknemlige man kan gjøre.

Alle informantene kom med at det å jobbe med kreative prosesser frem mot et resultat er givende og sterkt medvirkende til at motivasjonen er der. Det å kunne se at det er progresjon og fremgang, og at folk tør å slippe seg løs og la seg bli utfordret til å prøve ut nye ting er noe alle informantene tar for seg i sine intervjuer. Det kreative arbeidet ved prosessene er noe de alle trekker frem som en positiv del av Ten Sing og det å få være leder.

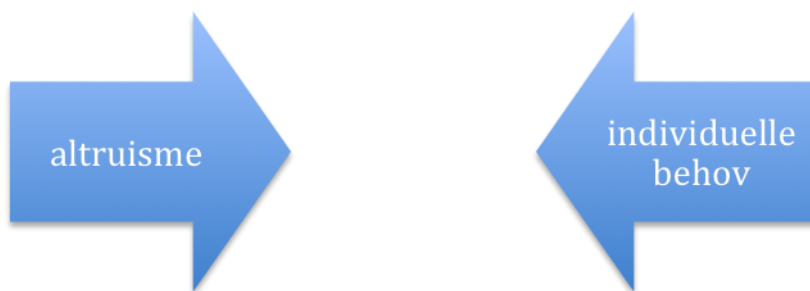
*Informantene trekker frem at det er ulike prosesser innad i Ten Sing som gjør arbeidet givende. Det handler om å jobbe frem et resultat sammen enten i form av konsert eller tur, samtidig som det også handler om prosesser mellom deltagerne i miljøet. Karina trekker frem at det er lov til å komme som du er og vite at du er bra nok som du er, og innad i de ulike prosessene merker man at man er der for hverandre og støtter opp om hverandre. Hun trekker frem at det er viktig å jobbe sammen og motivere hverandre. I tillegg sier hun at det er viktig å variere litt fra semester til semester slik at motivasjonen opprettholdes. Her trekker hun frem samarbeid på tvers av temagrupper og også tema for konsertene.*

At prosesser av ulik art blir trukket frem som viktige kommer også frem i mine observasjoner under øvelsene. Det handler om prosessene ved å jobbe sammen frem mot et felles mål, personlige, relasjonelle og instrumentelle prosesser. Rammen rundt beskriver informantene som miljøet og viktigheten av å bli møtt som den man er og få lov til å utfolde seg og utvikle seg.

Hans sier at ved å delta og gjøre en innsats får man mye tilbake i form av respons fra deltagere og andre ledere. Det er dette han mener utgjør en verdi og skaper mening og som kan føre til et engasjement. Man får ikke lønn på samme måte som man ville fått for annet arbeid, men han sier at det er det som skapes ved å delta som gir mening og fører til motivasjon. Kåre bygger også opp under dette. Samtidig trekker han frem at han er en av dem som liker arbeidet fordi han selv får mulighet til å være et midtpunkt. Han liker å stå på en scene, liker å være i fokus og liker å få utløp for det han selv liker å gjøre. I tillegg liker han at andre får de samme mulighetene ved at han kan gi dem det i form av å være leder.

Informantene trekker frem at ved at de får gjøre en innsats, får oppgaver, får gi oppgaver, får være kreative, blir sett og at de får se andre er en sterke bidragsyttere til deres motivasjon. Når de i tillegg opplever glede, fellesskapet og møter anerkjennelse for den de er og det de gjør forsterkes motivasjonen. Det er prosesser som iverksettes og som bidrar til motivasjon og hvordan den helhetlige opplevelsen kommer frem.

Ut fra dette som nå er presentert kan vi si at det dreier seg om:



Informantene fremhever at det er givende arbeid å være leder i Ten Sing på bakgrunn av den responsen de får på sin innsats. Samtidig er det ikke til å komme unna at det bunner i egne behov og informantenes behov for å bli sett og anerkjent for den de er og det de gjør. At denne motivasjonen for å dekke egne behov kan føre til noe positivt for andre ser de på som en positiv effekt av hovedmotivene. De lar seg altså ikke motivere av altruistiske motiv, men lar seg styre av egne behov som fører til altruistiske motiv. Det er ingen av informantene som fokuserer på belønninger av materiell art. Dette gjør at man kan si at informantene er indre motivert.

#### **4.1.4 Hvordan brukes verdier for å skape mening?**

Spørsmålet om hva det er som skaper mening og hvordan dette blir gjort er omfattende og utfordrende for informantene å komme konkret med. Hva som trigger motivasjonen og hvordan det kommer til syne handler om å lese ”mellom linjene” i det som blir sagt i intervjuene og samtidig hva som kom frem under observasjonene. Kan vi forstå motivasjonen noe bedre ved å se på verdiene?

I begge gruppene finner jeg at dette med tro er en mindre viktig faktor i forhold til hvem som blir ledere i gruppene og også hvordan de forholder seg til den. Samtidig er det ingen som går direkte mot de verdiene og holdningene som frontes på øvelsene og i miljøet. Det blir heller

fokusert på at det er lov til å stille spørsmål om tro, og at det er lov til å tvile. Hovedlederne i begge grupper må likevel skrive under på en erklæring om tro og at de står inne for en kristen bekjennelse. Ut fra mine observasjoner fungerer det med en sammensetning av både de som har tatt et standpunkt om tro og fronter det, i tillegg til de som åpent sier de tviler. Her ser jeg at det åpnes for en større åpenhet rundt spørsmål som handler om tro og hvordan formidle tro. Flere av informantene trekker fram at det å ha et rom der man kan stille spørsmål og vite at det er rom for deg uansett, er en trygghet som gjør at man føler seg velkommen. Det er et stort rom, og det er åpent.

Begge gruppene deltar på gudstjenester i løpet av semesteret, og konsertene gruppene holder foregår i kirkene. Flere av mine informanter trekker frem dette som en ledende faktor for hvilke holdninger og verdier som fremmes, og som legger føringer for hvordan man skal oppføre seg når man er på Ten Sing. Språkbruk, hvordan man skal være mot andre, og hva som sømmer seg og ikke for generell oppførsel, er noe alle informantene trekker frem som et element i forhold til hvor øvelsene finner sted. Den kirkelige konteksten og trosgrunnlaget blir på den måten trukket frem som viktig for rammen rundt øvelsen.

I forhold til organisasjonens verdier: åpen, raus, modig, trygg og utfordrende vitner observasjonene, og også det som kan leses mellom linjene i intervjuene, om at disse verdiene ligger til grunn for virksomheten i gruppene.

Alle informantene trekker frem det åpne og rause miljøet. De snakker om viktigheten av å kunne bli akseptert som den du er og at du blir tatt imot uansett hva du tror, tenker og mener. Flere av informantene mener Ten Sing er et sted der man kan slippe å tenke på skole og livet hjemme. Det blir, som en av informantene kalte det, et slags ”pustepausested” der man får mulighet til å drive med musikk, være kreativ, bli utfordret og får være med venner og mennesker som vil hverandre vel. De beskriver trygge rammer for utfoldelse.

*Axel forteller at flere av ungdommene trekker frem miljøet som noe magisk- et miljø de ikke finner noen andre steder. Han tror det handler om at de føler seg velkomne, sett og møter andre som vil dem vel. De trenger ikke være noen de ikke er og de kan komme med hele seg. Det kommer ungdom som ikke finner seg til rette i andre miljøer, som ikke passer inn. Han sier at etter en stund får disse ungdommene bedre og bedre innpass i miljøet, men som personer endrer de seg ikke- de er fortsatt som de var- de bare fungerer bedre sosialt. Alt*



*dette mener han er fordi de har blitt møtt og sett av andre ungdommer og ledere som vil dem vel og som gir dem muligheter til å utvikle seg og til å ta nye sjanser.*

Flere av informantene sier at det er slike historier, om de som ikke passer helt inn andre steder, som gjør at man ser viktigheten av innsatsen man legger ned. De to eldste informantene kunne nevne flere historier om ungdommer de har opplevd gjennom sin tid som ledere som har blomstret i miljøet. De hevder også at flere kunne ha falt mer utenfor og valgt andre, mindre heldige miljøer om de ikke hadde kommet inn i Ten Sing. Det at de ser denne utviklingen sier de at er en sterk bidragsyter til at de fortsatt finner det givende å være med i gruppen.

Verdiene kommer også til syne i observasjonene og intervjuene i måten de snakker om andre, hvordan de ser på innsatsen de gjør som ledere og om årsakene til hvorfor de ønsker å være ledere i sin Ten Sing gruppe. At verdiene kan kobles opp mot organisasjonens verdier og også inn mot en kirkelig kontekst kommer tydelig frem. Slik sett kan man si at informantene er verdibaserte. De snakker om mange deler av Ten Sing og miljøet etc og ut fra dette har jeg lest mellom linjene og kommet frem til det som her er presentert. Dette gjør at jeg velger å ikke kalle lederne verdibaserte, men heller verdibevisste. De vet hva slags verdier som er rådende og snakker om dem, det vitner om en bevissthet.

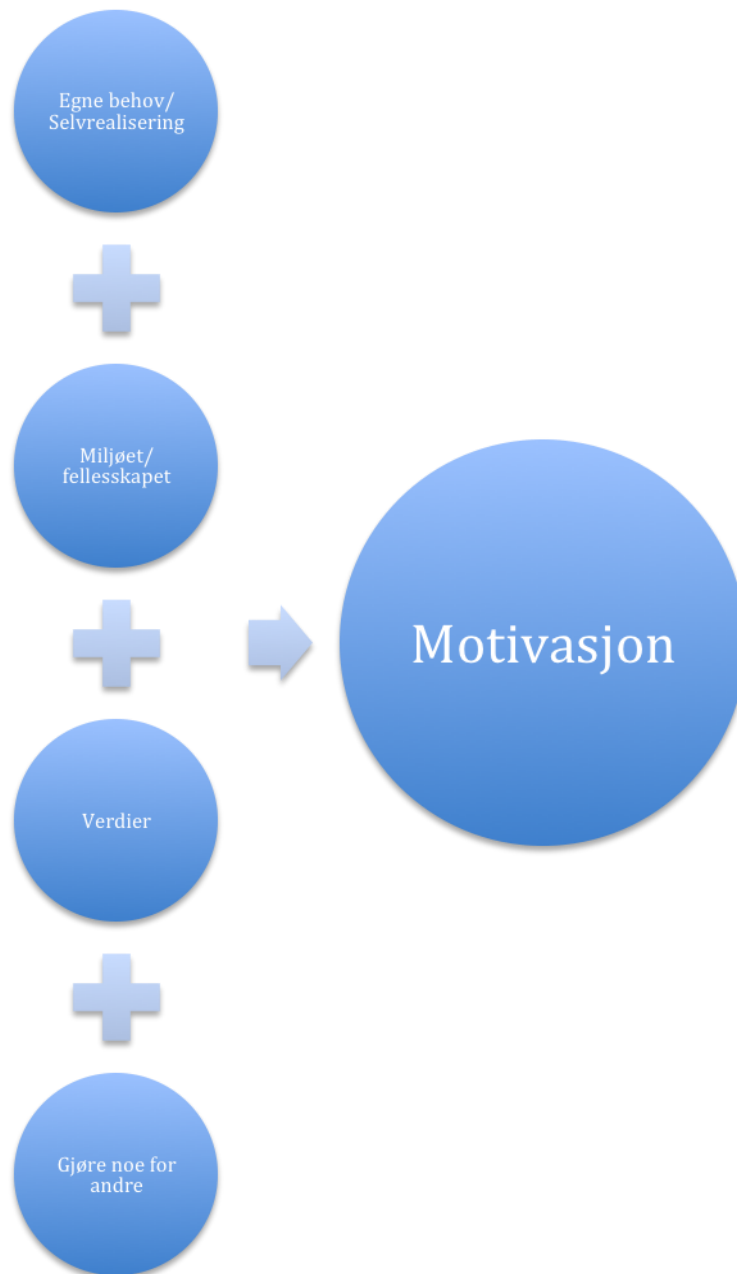


For å oppsummere funnene i denne delen kan denne modellen vise en måte man kan se funnene på ut fra hva informantene sier. Verdiene som frontes i Ten Sing med alt de innebærer fører til en motivasjon som igjen fører til handling: altså videre engasjement.

#### **4.1.5 Oppsummering av funn.**

Et av hovedfunnene til Ulla Habermann som har forsket på frivillighet i Danmark sier at ønsket om å gjøre noe for andre er den oftest benyttede begrunnelsen for hvorfor man deltar frivillig. Gjennom observasjoner og intervjuer med mine informanter kommer det frem at bildet er større enn som så og at det hele henger sammen. Alle delene som er tatt opp og presentert i dette kapittelet er sentrale enkeltheter i den store historien. Ten Sing er rammen, og ut fra øvelsene springer det mange små historier og refleksjoner rundt oppgavens tema. Hva som motiverer informantene til å være ledere er komplekst sammensatt. Det kommer tydelig frem at det er indre faktorer som er gjeldende. Glede, tro og verdier, fellesskap/miljøet, gjøre noe for andre samtidig som det bunner i individuelle behov er fremtredende funn. Informantene er ikke rent gjennom altruistiske, selv om hovedvekten ligger på å kunne gjøre noe godt for andre. Man kan si at det er individuelle behov som igjen fører til altruistiske motiver. De ser på hva de selv liker å gjøre og mulighetene de får både nå og senere før de ser hva som springer ut fra deres innsats i å gjøre noe for andre.

I de ulike delene har jeg benyttet små modeller for å oppsummere funnene underveis. For å gi et bilde av de viktigste funnene vil jeg sette det opp i denne modellen:



På denne måten ser vi tydelig hva informantene mener er de viktigste faktorene som spiller inn på deres motivasjon. I tillegg kan vi legge til en pil til ut fra motivasjonen som viser at alt dette i sum fører til handling, eller som jeg vil si i denne oppgaven: videre engasjement.

## **4.2 Drøfting.**

### **4.2.1 Hva ligger til grunn for at informantene blir ledere i en frivillig organisasjon?**

Informantene trekker frem mange ulike årsaker om hva som ligger til grunn for at de er ledere i Norges Kfuk-Kfum. Sett opp mot flere undersøkelser som er gjort om frivillighet kan man finne flere likhetstrekk. Mine informanter trekker frem at miljøet og fellesskapet, å få gjøre noe man liker og finner givende, bli utfordret og få utfordre andre, få et lederansvar og både ha og være et forbilde er viktige faktorer. I tillegg trekker de frem at det de gjør som oppleves som positivt hos andre fører til glede hos dem selv. Flere av informantene ser også at innsatsen kan få innvirkning på CV'en deres og de merker at kunnskapen de opparbeider seg om hvordan de skal forholde seg til andre mennesker er nyttig å ha med seg videre.

Ut fra studien utført i Storbritannia i 1991 som fant 12 ulike grunner for hvorfor mange ønsker å engasjere seg frivillig kan man her finne mange fellesfaktorer. Studien gikk på alt fra at man ble spurt om å hjelpe, man tilbød seg å hjelpe, det var behov blant venner eller familie, egne behov, samfunnsbehov, møte nye mennesker, noe jeg mestrer og er flink til, jeg kan lære noe nytt og utvikle meg med mer. Noen av disse motivene er mer ideelle og altruistiske, mens andre er mer relatert til egne behov. Ser man det ut fra Volunteer Function Inventorys grupper av motiver hos frivillige er det flere av punktene som er relevante i forhold til det som allerede er nevnt. Selvaktelsesbegrunnelsene i tillegg til selvbeskyttelsesgrunnene er noe flere av informantene kom med. De trakk frem at den frivillige deltagelsen styrker eget selvbilde i tillegg til at en av informantene snakket om Ten Sing som et "pustepausested." At det i tillegg er læringsbegrunnelser som ligger til grunn er også tydelig ut fra mine funn. Flere av informantene trekker frem at de får mulighet til å utvikle seg og lære nye ting i Ten Sing. I tillegg kommer den uformelle kunnskapen de får om mennesker gjennom relasjoner innad i gruppen. Å være med som frivillig gir anledninger til å lære mer. Punktet om arbeidsmarkedsbegrunnelse der frivillig innsats betraktes som en kvalifikasjon i arbeidsmarkedet er også relevant da flere av informantene snakket om hva slags innvirkning de hadde sett og mente innsatsen kunne komme til å si for cv'en. Dette blir å se at mange av mine funn stemmer overens med funnene i Voluntary Function Inventory for hva slags motiver frivillige har. Samtidig mener jeg bildet er mer komplekst enn som så. Volunteer Function Inventory sin undersøkelse baserer seg på ulike grupper av motiver samtidig kommer det ikke frem av undersøkelsen hva som legges til grunn av alder, fartstid i organisasjonene etc. Ulla Habermann (2007:48) tar for seg dette gjennom funnene i sin

doktorgradsavhandling. Hun sier med utgangspunkt i Maslows behovspyramide at motivasjon for å utføre ulike oppgaver endrer seg med alder og livssituasjon. Konteksten hos de ulike informantene er ulik selv om de er innenfor de samme miljøene og har funnet felles verdier med andre i samme miljø. Det gjør at bildet blir større og mer komplekst enn de ulike teoretikerne tar for seg. Samtidig, om man ser dem samlet, vil bildet kunne utvides og helheten utbedres.

Spesielt i forhold til det mine informanter kom med ser jeg at møte med nye mennesker, noe man mestrer og er flink til, lære noe nytt og utvikle seg samt ulike behov hos andre er relevante punkter. Samtidig er ikke funnene i forhold til de andre undersøkelsene like. Ingen av mine informanter trekker frem andres behov eller dette med å hjelpe andre som et hovedfokus. Det handler mest om hva de selv liker og brenner for og hva de selv ser at innsatsen kan brukes til. Men likevel trekker de frem at når deres innsats fører til noe positivt for andre gir det ekstra motivasjon.

Leser man intervjuene uten å gå i dybden kan det tilsynelatende være slik både studien i Storbritannia og også Voluteer Function Inventory kommer frem til. Samtidig viser mine funn at dette ikke nødvendigvis stemmer. Det er egne behov som ligger i bunnen og ut fra dette kommer idealisme og altruistiske motiver. Dermed beveger mine funn seg litt vekk fra funnene fra de to undersøkelsene. Ulla Habermann finner i sin undersøkelse at verdier har en stor innvirkning på motivasjonen til frivillige. Det handler om egennyttemotiver og altruisme. De frivilliges innsats springer ut fra begge grupper med motiver og de henger tett sammen i de frivilliges måte å forstå og forme deres frivillige arbeid på. (Habermann, 2007:239) Begrepene lager en måte å fortelle om sitt frivillige arbeid på som gjør det både meningsfullt, akseptabelt og ærlig. Dette kan sees i tråd med mine funn når det kommer til hva som motiverer informantene til å være ledere.

#### **4.2.2 På hvilken måte motiveres lederne? Ved indre eller ytre faktorer?**

Hans trakk frem i sitt intervju hva det er som fører til hans motivasjon. Han sier at man får ikke lønn på samme måte som man ville fått for annet arbeid, men det er det som skapes ved å delta som gir mening og fører til motivasjon. Flere av informantene trekker også frem dette i sine intervjuer.

Voluteer Function Inventory hevder at det går et skille mellom indre og ytre motivasjon, der indre motivasjon refererer til atferd med begrunnelser i indre belønning, som tilfredshet, glede eller mening med de oppgavene man utfører i organisasjonen.

Ut fra funnene i Voluteer Function Inventory kan vi se at det er mange trekk som stemmer ut fra funn om indre eller ytre motivasjon. Kåre trakk frem at det å være med som frivillig er det mest takknemlige man kan gjøre. Det handler om å få gjøre noe han selv liker samtidig som han ser at den innsatsen han legger ned skaper en glede hos andre som igjen skaper en glede hos han selv. Miljøet og fellesskapet, det vil si møte med andre mennesker, er noe alle informantene trekker frem.

Informantene er opptatt av prosesser. Det handler om små og store prosesser, alt fra mål til mer relasjonelle områder. Og det handler om kreativitet og skapende prosesser.

Ut fra øvelsen som ble presentert i starten av kapittelet kan vi se at det ble satt i gang mange ulike kreative prosesser. Alle gruppene startet å jobbe med det som tilslutt skulle bli deres resultat på julekonserten. Forskeren Amabile, (i Martinsen 2009:220) hevder at indre motivasjon er gunstig for kreativitet, mens ytre motivasjon stort sett er ugunstig. Indre motivasjon øker den naturlige interessen for oppgaven og opplevelsen av valgfrihet er større. Dette ser jeg at stemmer med det informantene har trukket frem som gjeldende for sin motivasjon. Engasjementet er tydelig tilstede hos alle informantene og de interesserer seg for oppgavene de skal utføre.

Maslow er også relevant å ta for seg i denne sammenheng. I forhold til hans behovspyramide og teori om hvilke behov som må være dekket før et nytt kan aktualiseres er det spesielt det sosiale behovet, aktelsesbehovet og selvaktualiseringsbehovet som blir fremtredende i forhold til funnene som er gjort i denne oppgaven. De sosiale behovene kommer til syne hos mine informanter i forhold til måten de snakker om miljøet som en viktig faktor for deltagelsen. Det handler om tilknytninger av ulik art, og informantene trekker frem at det å få være en del av et slikt miljø der det formidles støtte og aksept er viktig for dem.

Aktelsesbehovet Maslow snakker om handler om mulighetene for personlig vekst, det å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre. Dette er tre sterke faktorer som tydeliggjøres hos mine informanter. I tillegg er selvaktualiseringsbehovet aktuelt i mine funn. Det handler om å kunne få utvikle og realisere sine potensialer i form av iboende anlegg,

evner og egenskaper. Dette er også faktorer informantene trekker frem i form av hva de ser at de selv kan få ut av å være med i Ten Sing.

Maslow har som kjent høstet kritikk for sin modell da forskning viser at virkeligheten er mer kompleks enn det modellen vil ha det til. Det er vanskelig å sette mennesker inn i et slikt hierarki. Samtidig ser vi ut fra mine funn at hele tre av behovene er aktuelle ut fra det informantene kommer med. Det sosiale behovet, aktelsesbehovet og selvkvalifiseringsbehovet er de tre som i min funn er fremtredende. Sett ut fra Maslows perspektiv handler det om at de foregående behovene da har nådd et minstekrav for at de neste behovene skal aktualiseres.

Informantene i denne studien viser at de er indre motivert. Det er ingen av dem som fremhever ytre faktorer for deltagelse og engasjement. McClelland og Atkinson har en teori der de ser på en type motivasjon som et uttrykk for en indre motivasjonskilde.

Prestasjonsmotivasjonen handler om lysten til å gå løs på oppgaven eller ønsket om suksess og fremgang. I tillegg tar den for seg en del som handler om angsten for å mislykkes, eller også kalt nederlagsfrykten. (Busch, Vanebo og Dehlin, 2010: 271-272)

Samtidig ligger fokuset på at menneskers motivasjons-mønstre gjenspeiler det kulturelle miljøet de vokste opp i som familie, skole og vennekrets.

Om vi setter mine funn inn i denne teorien vil vi se at kun deler av denne teorien vil passe. På den ene siden snakker mine informanter om lysten de har for å utføre oppgaver i Ten Sing, samtidig er det ingen av dem som snakker om noen angst for å mislykkes. De fremhever heller alt de får mulighet til og hva de kan lære av oppgavene de påtar seg.

Det informantene trekker frem som faktorer for sin motivasjon kan vi sette i sammenheng med kognitive forventningsteorier. Felles for kognitive forventningsteorier er at de handler om at mennesker er motiverte for å jobbe når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Det hele er subjektivt og dreier seg om individets tanker om hvorvidt innsats vil gi resultater i form av lønn og materielle verdier eller tilfredsstillelse av behov for økt aktelse eller status. (Kaufmann og Kaufmann: 1996:97)

### 4.2.3 Hvordan brukes verdier for å skape mening?

Verdiene og holdningene informantene fremmer i intervjuene har flere sider. På den ene siden har du hvor øvelsen foregår. Flere trekker frem at de verdiene og holdningene som vokser frem i Ten Sing handler om at øvelsen foregår i kirken og at relasjonen med kirken er sterk. På den andre siden handler det også om en kunnskap om mennesker som man har med seg inn i miljøet. Dette gjør at man samlet sett ønsker andre mennesker i miljøet godt og fremmer dette ved å delta og være ledere. Flere av informantene trekker frem at også yngre ledere ser disse verdiene og holdningene og bruker dette som en rettesnor for hva som er ønsket oppførsel når man er på Ten Sing.

Inn i dette kommer også tro som en faktor. Selv om mange av mine informanter ikke snakket om sin tro direkte, tok de for seg verdiene og holdningene som ligger til grunn i det å ha øvelsene i kirken i tillegg til å snakke rundt emnet uten å kanskje være helt klar over det selv. Når miljøet og det som skjer i miljøet blir tillagt såpass stor vekt som det får hos mine informanter mener jeg det er noe som stikker dypere enn som så. I sitt forskningsarbeid trekker Ulla Habermann frem en forsker, Cecilie Rubow, som har studert dansker og deres forhold til tro. Rubow mener at danskene ikke er verdirelativister. Troen er mer enn en religion og den er sosialt betinget: den er noe som kan formidles og som oppstår mellom mennesker. Man blir påvirket av andre og dette former troen. Axel, en av informantene, mener det handler om at i Norges Kfuk-Kfum er det skapt en diskurs der Gud er en del av det hele og at man ikke nødvendigvis trenger å gå så tydelig ut med det budskapet. I tillegg er det sosiale aspektet der man blir påvirket av hverandre en stor del. Dette kan settes i sammenheng med det Rubow også har kommet frem til. Samtidig er fokuset tillagt ulike vinklinger i form av kontekst, organisasjon og formål og syn på tro i sin helhet. Fokus ligger på at det skapes stort og åpent rom når det er lov til å stille spørsmål.

Verdier som frontes i miljøene i Åsen og Humpen handler om mer enn sted, kontekst og organisasjonens ideologi. Slik jeg ser det er det der det bunner, men likevel er det flere faktorer som spiller inn. Identitet og læring kan knyttes tett opp mot verdier. Mine informanter har uttrykt at de blir sett, blir utfordret, og at de selv får noe igjen for å delta- de lærer nye ting både om mennesker og utvikler samtidig en større spisskompetanse på noe de er gode på. På den ene siden handler det om det du gjør for andre i miljøet, mens det på den andre siden også handler om hva du selv sitter igjen med. Ulla Habermann snakker om at verdier knytter seg tett til identitet og læring. Hun mener identitet bygger på verdier og at



læring som i utgangspunktet kan virke som egennytte-motiv, også kan tolkes som en utvidelse av verdidimensjonen når det kan forstås som personlig utvikling. (Habermann, 2007:231.) Alt dette kan også trekkes inn i Milton Rokeach sine fire funksjoner for verdier. Han snakker om verdier som en standard og en veiviser for handlingene vi utfører, vurderingene vi skal gjøre og holdningene vi skal innta. I tillegg snakker han om verdier som plan for konfliktløsning og beslutninger, verdiene som motivasjon slik at de blir drivkraften bak atferd og tilslutt snakker han om verdier som grunnpilar for selvaktelse. Han mener at verdiene opprettholder og øker vår selvfølelse. Det informantene kommer med av egne behov, egne verdier, gruppens verdier i tillegg til at det har noe å si at øvelsen forgår i kirken kan settes i sammenheng med det Milton Rokeach mener om verdienes ulike funksjoner. I forhold til Ten Sing og miljøene som oppstår der handler det i stor grad om at verdiene treffer deltagerne og lederne slik at de samles om et sett med verdier for atferd og slik sett danner et miljø mange oppfatter som godt. Man blir sett, utfordret, inkludert og ivaretatt.

Einar Aadland (2004:157) har definert verdibasert ledelse slik:

*Verdibasert leiing er å motivere og mobilisere organisatoriske handlingar og avgjerder på basis av ønskte verdiar og å avdekkje og avgrense innsalget av handlingar og avgjerder som uttrykkjer førmedvitne eller ikkje-ønskte verdiar.*

Verdiene informantene fronter kommer til syne i observasjonene og intervjuene i måten de snakker om andre, hvordan de ser på innsatsen de gjør som ledere og om årsakene til hvorfor de ønsker å være ledere i sin Ten Sing-gruppe. I tillegg kommer det som allerede er nevnt i forhold til miljøet og trosaspektet. Det vitner om en bevissthet rundt verdiene og at verdiene ligger som basis for det arbeidet som utføres. På en måte skulle man tro, ut fra alle verdiene som ligger til grunn og måten de ser på seg selv som ledere, at de utøver verdibasert ledelse. Elstad (i Ladegård og Vabo 2010:198) sier at den ideelle måten å lede frivillige på er ved verdibasert ledelse. Samtidig ser jeg at dette ikke stemmer helt med de funnene jeg har gjort. På den ene siden har du sterke verdier og dyktige ledere i ungdomsarbeidet. Samtidig har du hvor bevisste de er på verdiene og utøvelsen av ledelse i forhold til dem. Det er her jeg mener at å snakke om verdibasert ledelse ikke passer om man ser definisjonen opp mot mine funn. Informantene er, slik jeg ser det, heller verdibevisste mer enn verdibaserte.

#### 4.2.4 Praktiske implikasjoner.

Tilslutt i denne drøftingsdelen vil jeg, i det som i metodekapittelet er presentert som coda, sette fokus på hva funnene har å si for arbeidet i Norges Kfuk-Kfum og også i forhold til min problemstilling.

Norges Kfuk- kfum har sin visjon for perioden 2011-2013 handler om å ”få utrolige ting til å skje ved å være en åpen, kristen organisasjon som jobber for å utvikle kristne, modige og kreative mennesker.” Om lederne i denne oppgaven er klar over dette, og bruker dette i sitt ukentlige engasjement, er jeg usikker på. De snakker om det åpne miljøet, om tro og ulike måter de får utfolde seg på. Sånn sett kunne det gått rett inn i visjonen, og leser jeg det med slike ”briller” på, er det det jeg finner. Samtidig mener jeg at dette ikke er den fulle sannheten. Flere av informantene snakker ikke om Norges Kfuk-Kfum som organisasjon når de snakker om sitt engasjement. De snakker om det lokale arbeidet i Åsen og Humpen, og kun tre av informantene setter det i sammenheng med en større helhet organisasjonsmessig. At lederne Humpen og Åsen jobber etter visjon, verdiene og det organisasjonen sier den skal gi mulighet for er neppe tilfeldig. Informantene trekker frem viktigheten av eldre ledere som har frontet både verdier og holdninger, noe som er fremtredende i begge grupper i dag. Likevel kan dette synes å være litt tilfeldig. Det er tydelig ut fra funnene at dette er svært personavhengig i hver gruppe og at det til syvende og sist ikke har så mye med organisasjonens mål og systemer å gjøre. Det handler om ledere som plukker opp de verdiene og holdningene som er i miljøet og som bruker dem til eget og andres beste. Føringene fra ledelsen i organisasjonen er tilstede, men spørsmålet er i hvor sterk grad de er det. Det er, slik jeg ser det, like fullt verdiene som følger med det å ha øvelsene i en kirke som gjør at dette samsvarer hos mine informanter. I tillegg handler det om at flere av informantene har hatt ansvar på krets- og nasjonalt plan i organisasjonen og klarer å ta med seg lærdom derfra til sin lokale gruppe.

Ut fra mine funn ser jeg at det er mange områder der Norges Kfuk-Kfum og Humpen og Åsen Ten Sing gjør det bra. Her kan jeg nevne blant annet bevisste ledere, trygge rom og aksept for den du er. Samtidig kan man stille spørsmål om det virkelig er så enkelt? Hva er det som gjør at det frivillige arbeidet ikke faller sammen? Slik jeg ser det ut fra funnene er det to sider det er snakk om: stor frihet versus stor glede. Det er faste rammer uten at de egentlig er faste. På den måten blir det få kontrollmekanismer annet enn folks moral og de verdiene de har fått og

får med seg innad i miljøet. De får tid og rom til å gjøre det de har lyst til å ønske og som de ser at de selv og andre får mye igjen for, samtidig skaper arbeidet en stor glede.

Lederne som er intervjuet i denne oppgaven viser gjennom fortellingene at de får med seg mye kunnskap i forhold til relasjoner. Samtidig, sett opp mot systemene og målstyringen der er under, får de ikke med seg alt. Det er relasjonene og verdiene der som er viktigst, og målstyring og systemene de er under kommer i annen rekke.

Norges Kfuk-Kfum er gode på ledertrening og å gjøre lederne sine verdibevisste. I tillegg er organisasjonen gode på de lokale miljøene og det å ha et variert aktivitetstilbud med fokus på hver øvelse eller samling der det hele mennesket skal ivaretas. Å fokusere på at alle er velkomne og er bra nok som man er noe flere av informantene trekker frem som positivt. Dette virker positivt og bra, samtidig stiller jeg spørsmålstegn ved hvordan de forvalter ledertreningen av frivillige? Hvordan sikrer de at ledertreningstilbudet blir likt og at de lederne som skal utføre ulike oppgaver vet hva de går til? Ut fra det informantene mine kom med under sine intervjuer handler det om erfaring og det å få mulighet utover sin lokale gruppe. Informantene som hadde den erfaringen brukte et mer helhetlig perspektiv i sin omtale av motivasjonsfaktorer og begrunnelser. I møtet med andre mennesker oppstår det relasjoner og en utveksling av kunnskap som informantene bruker i sine grupper.

Om Norges Kfuk-Kfum skulle lære noe av denne oppgaven handler det om å se på den store historien. Det handler om en stor organisasjon med mange deler som skal utfylle hverandre. Å ha motiverte frivillige er en forutsetning for det ukentlige arbeidet. Å legge til rette for at flere skal få muligheten til å forsøke seg og blir utfordret er en forutsetning for at arbeidet fortsetter. Som flere av informantene trakk frem i sine intervjuer handler det om å finne en verdi i det å være leder, og det å være på Ten Sing. Å fortsette å være tydelig på mål og verdier ser jeg ut fra mine funn er en forutsetning for videre arbeid. Å sette verdiene inn i et bedre system kan gjøre at lederne blir mer verdibaserte i stedet for verdibevisste. Slik sett kan man rette en form for systemkritikk til dagens håndtering av ledere, mål og verdier. Å sette det inn i et system kan tydeliggjøre for lederne hva de er en del av og hvordan ulike deler skal håndteres. Samtidig handler det om å ivareta den friheten flere av informantene indirekte påpeker at de har. Om det er denne friheten som gjør at det oppstår en enorm glede ved å gjøre innsats er det en vurdering som må gjøres før noe endres. Den store gleden

informantene sier de har av å delta og får gjøre noe for andre mener jeg er en viktig faktor å ta med seg videre, og som man skal ta på alvor.

Her kan også Einar Aadlands definisjon (2004:157) av hva verdibasert ledelse er være med å belyse temaet. Definisjonen handler om hvordan man i verdibasert ledelse bør motivere og mobilisere organisatoriske handlinger for å fremme ønskede verdier og atferd. I stor grad kan denne definisjonen sies å passe som en ramme for det som er skrevet om i denne oppgaven. Det handler om motivasjon og verdier innenfor et gitt system. Samtidig viser funnene at lederne ikke nødvendigvis ser systemet som en helhet, men heller som et mindre ”lukket” system der de er lokalt. I alle miljøer og i alle relasjoner vil det være ønskede og uønskede verdier og handlinger. I stor grad handler det om å se det, og gjenkjenne det for å kunne gjøre noe med det. Slik jeg ser det kommer det ikke tydelig frem hos informantene hva det er de ser som uønsket eller lignende. De snakker om miljøet og fellesskapet der som noe positivt der folk blir innlemmet og finner seg til rette heller enn å utfordre på en uønsket måte. Motivasjon og mobilisering for å fremme gode organisatoriske handlinger og avgjørelser er noe alle informantene driver med. Hver gruppe har sine mål de skal nå og det er lederne som har ansvar for å drive dette frem. Slik sett kan man se at de verdiene som ligger til grunn i hver gruppe vil kunne få betydning for hvordan lederne utøver sin rolle for å nå de målene gruppen har satt seg.

Definisjonen til Aadland er kompleks og den kan romme mye. Samtidig ser jeg at den med fordel kunne vært tydeligere for å kunne romme flere kontekster. Å være verdibaserte handler om mer enn bare ønskede og uønskede verdier og holdninger innenfor gitte rammer. Slik jeg ser det handler det om mer i form av å også kunne se de menneskelige relasjonene som oppstår innenfor de organisatoriske rammene og ikke kun systemer og mål.

Ut fra problemstillingen vil jeg si at jeg gjennom denne undersøkelsen har fått en bedre forståelse av hva det er som motiverer mine informanter til å være ledere i en frivillig organisasjon. Det er komplekst sammensatt hva det er som motiverer. Det bunner i individuelle behov og er ikke rent gjennom altruistisk motivert. Spesielt er det fire faktorer jeg kan si er hovedfunnene i hva som fører til motivasjon: egne behov, miljøet, verdier, gjøre noe for andre. Dette fører til motivasjon som igjen fører til handling. Under dette er det mange underpunkter, men som hovedfaner er disse de viktigste funnene

## **5 Konklusjon.**

### **”Er det et sted du skal få prøve deg- så er det her!” – Konklusjon.**

Forskningsrapportene som er referert til i innledningen til denne oppgaven fremhever at tallene for frivillighet er synkende. Det er færre timer lagt ned blant unge frivillige og organisasjonene melder om synkende medlemstall. Det rapportene ikke sier noe om er hva slags motiver de som engasjerer seg frivillig har. Hva er det som trigger motivasjonen?

Da arbeidet med denne oppgaven startet gjorde jeg meg mange tanker om det jeg mente og trodde jeg ville finne gjennom min forskning. I noen tilfeller har jeg hatt rett og i andre tilfeller har jeg blitt forundret over utfallet. Et av de mest overraskende funnene var at jeg, ut fra min egen forforståelse, mente at man som leder i Norges Kfuk-Kfum er opptatt av å gjøre noe for andre og at det er hovedfokuset. Det viser seg at funnene ikke er i svart-hvitt på dette området.

Ulla Habermann (2007) tok for seg Florence Nightingale og hennes altruistiske handlinger og gjerninger. Det handlet om utvikling av en profesjon og en kamp for velferden. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor trekker frem at frivilligheten inntar nye former. Fra Florence Nightingale til nå har det skjedd mye i frivillig sektor. Samfunnet endrer seg og det samme gjør frivilligheten.

Mine informanter legger hovedvekten på hva de ser at deres innsats gjør for andre. Samtidig er det tydelig at deres eget behov for å gjøre noe de brenner for er der det bunner. De er ikke rent gjennom engasjerte for å gjøre noe for andre, men ser det som en positiv effekt at andre får noe godt ut av deres innsats. På den måten har et av hovedfunnene i denne oppgaven vært at informantene har altruistiske motiver ut fra egne behov.

Informantene legger vekt på miljøet og hvilken rolle det spiller for deres motivasjon. Det å være med i et fellesskap der man kan komme som man er, bli akseptert for den man er, bli utfordret, få gi utfordringer, møte mennesker i tillegg til å få utfolde seg innen noe man har interesse for er viktige faktorer for informantenes motivasjon. I tillegg kommer også trosaspektet frem i form av hvor øvelsene foregår, hva som ligger til grunn av verdier og holdninger og til en viss grad hvordan dette blir håndtert.

Mine informanter er ledere i sine respektive Ten Sing-grupper. De fleste av dem er bevisste på hvordan de er som ledere, og trekker også frem hvor viktig andre ledere har vært og er for dem. Å ha forbilder og rollemodeller å se opp til er en viktig faktor for egen motivasjon.

Dette kan også settes i tråd med et sitat fra innledningen der det i Stortingsmelding 39, 2006-2007 står:

*“Først og fremst er de frivillige barne- og ungdomsorganisasjonene viktige sosiale møteplasser for de unge. Organisasjonene er viktige arenaer for jevnaldersamvær og bygging av sosiale relasjoner og nettverk. De gir også rom for læring og samvær på tvers av alders- og generasjonsskiller og for viktig voksenkontakt med ledere og engasjerte voksne. (137)”*

Flere av informantene trekker frem frivillighet som noe av det mest takknemlige man kan gjøre og at det er det som skapes sammen med andre i de prosessene som oppstår som er viktig. Det er de individuelle, relasjonelle og til en viss grad også de instrumentelle prosessene som styrker motivasjonen hos informantene. De er opptatt av de andre, av deres utvikling og av deres glede av å utføre ulike oppgaver. Ut fra dette springer det glede hos informantene som fører til motivasjon. Det er den indre motivasjonen som er fremtredende i funnene som er gjort i denne oppgaven.

Verdibasert eller verdibevisst ledelse var et spørsmål som ble stilt i funn og drøftingsdelen. Konklusjonen er at informantene er verdibevisste heller enn verdibaserte. De har verdier og holdninger som de fremmer, men utøver ikke ledelse nødvendigvis ut fra dette. Samtidig er det tydelig at informantene er bevisste både på seg selv som leder, andre som ledere og hvilke verdier som er fremmet i miljøet.

Alt dette i sum, med alle funn, rapporter og teori, gjør at oppgavens tittel virkelig kommer til sin rett. Ut fra organisasjonen, bevissthet rundt den og ivaretagelse av alle enkeltdelene i funnene som er gjort, er tittelen beskrivende for hvor stort rom informantene mener det er i Ten Sing, noe jeg også har observert og fortolket ut fra funnene. Samtidig tok jeg for meg i drøftingsdelen at det er en del å gå på for Norges Kfuk-Kfum når det gjelder bevissthet rundt organisasjonen og det å være en del av et større fellesskap utover de lokale gruppene. ”Er det et sted du skal få prøve deg- så er det her” har for meg bidratt til en videre forståelse av hva det er som motiverer frivillige til å være ledere i ungdomsarbeidet til Norges Kfuk-Kfum. Det er et stort rom, og det er åpent.

## **6 Vedlegg**

### **Vedlegg 1.**

#### **Semi-strukturert intervjuguide. Master i verdibasert ledelse. Anette Hope.**

1. Navn, alder, fartstid i Ten Sing?
2. Hvorfor begynte du i TS?
3. Hva er det som gjør at du fortsetter?
4. Hva tenker du om at det er bredt lederspekter i din TS-gruppe?
5. Påstand 1. : ”Ledere i TS er lojale, motiverte, engasjerte og opptatt av å gi noe tilbake.”
6. Påstand 2.: ”Fremtidens ledere vil ligne mer på ledere av frivillige organisasjoner.”

Vedlegg 2.

**Samtykke til intervju i forbindelse med Master i Verdibasert Ledelse.**

Oppgavens tema: Motivasjon. Hva er det som motiverer frivillige ledere i Norges Kfuk-Kfum?

Intervjuer: Anette Hope.

Intervjuobjekt:

Jeg samtykker i at:

- Intervjuet vil bli gjort opptak av og senere transkribert.
- Å bli sitert i oppgaven om det jeg sier kan brukes. (anonymt)

Jeg er klar over at alt materiale vil etter en stund vil bli slettet, og jeg vil bli spurt om mitt sitat kan bli brukt i oppgaven.

Dato:

Signatur:

Signatur:



## Litteraturliste.

- Aadland, Einar (2004.) *Den truverdige leiaren*. Oslo: Det norske samlaget.
- Aadland, Einar (2011.) *Og eg ser på deg-vitenskapsteori i helse og sosialfag*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin (1988.) *Organisasjon og Organisering*. 6.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Coghlan, David, Theresa Brannick (2010.) *Doing action research in your own organization*. 3.utg. Great Britain: Sage Publications Ltd.
- Everett, Euris L, Inger Furseth (2004.) *Masteroppgaven, Hvordan begynne- og fullføre*. 2.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Fangen, Katrine (2006.) *Deltagende observasjon*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Habermann, Ulla. (2007) *En postmoderne helgen- om motiver til frivillighet*. Danmark: Museum Tusulanums Forlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik (2007.) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, Geir, Astrid Kaufmann (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Oslo: Gyldendal.
- Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo (2010) *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Martinsen, Øyvind Lund. (2009) *Perspektiver på ledelse*. 3. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Thagaard, Tove, (1998.) *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitativ metode*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Internett:

- Norges Kfuk-Kfum, hentet 15.august 2012 fra:  
<http://www.kfuk-kfum.no/tensing>
- Senter for forskning på samfunn og frivillig sektor, 2008-2013. Hentet 28.august 2013 fra:  
[http://www.sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2013/2013-001/\(language\)/nor-NO](http://www.sivilsamfunn.no/Ressurser/Publikasjoner/Rapporter/2013/2013-001/(language)/nor-NO)
- Stortingsmelding 39, 2006-2007: Frivillighet for alle. Hentet 28. August 2013 fra:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/Stmeld-nr-39-2007-.html?id=477331>

