

Handelshøyskolen BI - campus Trondheim

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Ledelse av frivillige - en reise gjennom spektrumet


En studie om ledelse av frivillige i et stort
vintersportsmesterskap

Navn: Mari Haugdahl Lie, Espen Mauseth,
Stian Vestermo

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



- Ledelse av frivillige - En reise gjennom spektrumet

*En studie om ledelse av frivillige i et stort
vintersportsmesterskap*

Eksamenskode og navn:

BTH 25321 – Bacheloroppgave

Utleveringsdato:
07.01.2019

Innleveringsdato:
03.06.2019

Studiested:
BI Trondheim

Innholdsfortegnelse

INNHOLDSFORTEGNELSE.....	I
SAMMENDRAG.....	II
1.0 INNLEDNING.....	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.2 TEMA, PROBLEMSTILLING OG PRODUKTMÅL	2
1.2.1 Tema	2
1.2.2 Problemstilling	3
1.2.3 Avgrenset problemstilling.....	3
1.2.4 Produktmål	3
1.3 BESKRIVELSE AV PROSJEKTET	3
2.0 METODE.....	4
2.1 VALG AV METODE	4
2.2 DATAINNSAMLING	5
2.2.1 Primærdata.....	5
2.2.2 Sekundærdata	5
2.3 GRUPPESAMMENSETNING	6
2.4 KRITIKK AV METODE.....	7
3.0 TEORI.....	8
3.1 FRIVILLIGHET	8
3.2 FULLSPEKTRUMSMODELLEN	9
4.0 FULLSPEKTRUMSMODELLEN.....	10
4.1 TRANSFORMASJONSLEDELSE	10
4.1.1 Faktor 1: Idealisert innflytelse	11
4.1.2 Faktor 2: Inspirerende motivasjon.....	14
4.1.3 Faktor 3: Intellektuell stimulering.....	17
4.1.4 Faktor 4: Individuelle hensyn.....	21
4.2 TRANSAKSJONSLEDELSE	23
4.2.1 Faktor 5: Betinget belønning.....	24
4.2.2 Faktor 6: Ledelse ved unntak	26
4.3 IKKE-LEDELSE	28
4.3.1 Faktor 7: La-det-skure-ledelse	29
5.0 KONKLUSJON.....	31
5.1 TRANSFORMASJONSLEDELSE	31
5.2 TRANSAKSJONSLEDELSE	33
5.3 IKKE-LEDELSE	34
5.4 GENERELL BETRAKTNING	35
6.0 LITTERATURLISTE.....	37
VEDLEGG.....	39
VEDLEGG 1	39
VEDLEGG 2.....	41

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler ledelse av frivillige i prosjekter. For å i større grad konkretisere temaet tar besvarelsen utgangspunkt i et bestemt undersøkelsesprosjekt. Prosjektet er et stort vintersportsmesterskap som er svært avhengig av frivillig arbeidskraft. Dermed vil måten de frivillige ledes på påvirke graden av suksess. Etter samtaler med det aktuelle prosjektet og vår faglige veileder ble oppgavens problemstilling bestemt til å være: *“Hvordan ble frivillige ledet under mesterskapet i henhold til fullspektrumsmodellen?”*.

Fullspektrumsmodellen er en anerkjent ledelsesmodell utviklet av Bass og Avolio (2008), og består av ledelsesstilene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og ikke-ledelse, med tilhørende faktorer. Som det fremkommer i problemstillingen vil oppgaven basere seg på denne modellen.

Vi følger Andersen og Schwencke (2018) sin anbefaling om struktur av oppgaven. Oppgaven innledes med bakgrunn for tema, prosjekt og problemstilling. Deretter beskrives undersøkelsesprosjektet, før vi går nærmere inn på metode og eventuell kritikk av den valgte metoden, med bakgrunn i teori fra Gripsrud, Olsson & Silkoset (2016). Videre defineres ulike teori som er av betydning, før hver enkelt faktor i oppgavens hovedmodell analyseres omfattende. Avslutningsvis vil vi oppsummere de viktigste funnene vedrørende de ulike ledelsesstilene i hovedmodellen, før vi konkluderer ved å besvare den satte problemstillingen.

Resultatene bygger i stor grad på innhentet primærdata som består av syv utførte dybdeintervju samt ulike sekundærdata. Blant intervjuobjektene er prosjektets administrerende direktør og prosjektets ansvarlig for frivillige, i tillegg til fem personer som var frivillige under gjennomføringen.

Oppgavens resultater viser at de ulike formene for ledelse benyttes i svært ulike grad. I følge fullspektrumsmodellen er transformasjonsledelse den mest effektive formen for ledelse, og funnene viser at ledelsen i all hovedsak har

benyttet denne stilen. I tillegg har prosjektledelsen tidvis benyttet seg av ikke-ledelse, noe som i følge modellen anses for å være minst effektivt. Resultatene peker samtidig på at denne formen for ledelse til en viss grad kan være effektivt i det aktuelle prosjektet. Hovedmodellens siste faktor, transaksjonsledelse, er benyttet i svært liten eller ingen grad. I sum tyder oppgavens konklusjon på at ledelsen for prosjektet har valgt ledelsesformer som angivelig har økt prestasjonsnivået blant de frivillige.

Grunnet retningslinjer i forbindelse med denne type oppgaveskriving er alle involverte intervjuobjekter samt undersøkelsesprosjekt anonymisert.

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Flere store prosjekter er blitt avhengige av frivillig arbeidskraft for å i det hele tatt være gjennomførbare. Med dette stilles det også ulike typer krav til ledelsen, og måten lederrollen blir praktisert på kan være avgjørende for graden av suksess. Frivillighet kan enten ses på som en begrensning, altså et hinder for effektiv drift, eller som en ressurs, da de frivillige tilfører organisasjonen gratis arbeidskraft. Selv i en liten organisasjon kan det være snakk om hundrevis av årsverk, en arbeidsinnsats det ville være utenkelig å kjøpe for vanlige lønnsvilkår. Dette er mennesker som ofte har annen motivasjon. De deltar i aktiviteter fordi de ønsker å bruke fritiden sin på akkurat dette (Hanstad, 2012). I motsetning til ordinære arbeidstakere motiveres de frivillige av andre faktorer enn klassisk belønning i form av økonomiske transaksjoner, noe som betyr nye utfordringer for hvordan prosjektet og de frivillige bør ledes. Ulike motiver for frivillig arbeid kan blant annet være å forbedre egne kvalifikasjoner, styrke sin posisjon på arbeidsmarkedet, opparbeide et større nettverk eller være en del av et sosialt felleskap.

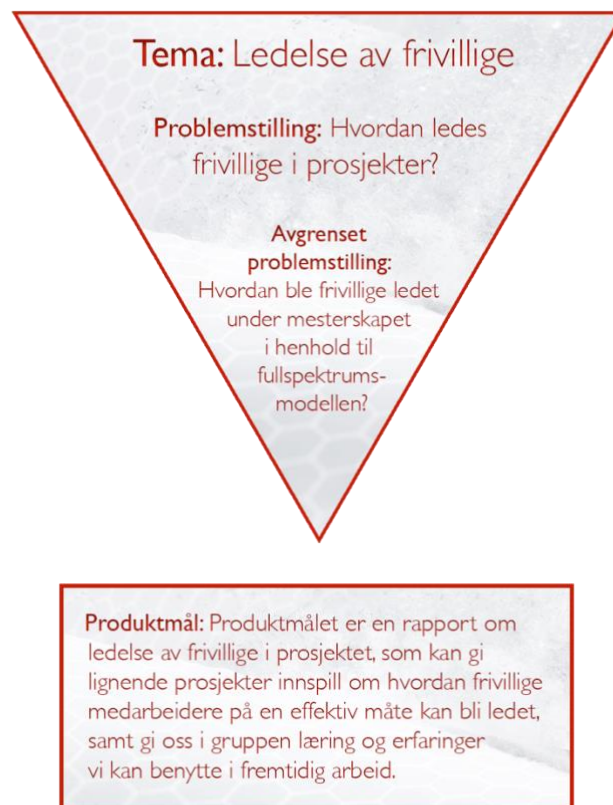
Vår interesse for denne oppgaven og dens problemstilling har bakgrunn i at vi alle tre har erfaring med frivillig arbeid, har blitt ledet, og har ledet selv flere ganger. De siste årene har vi hatt frivillige lederverv hvor god ledelse, tilrettelegging og motivasjon har vist seg å være essensielt for å oppnå ønskede resultater. Underveis i oppgaven vil vi bruke et stort vintersportsmesterskap som undersøkelsesobjekt, da det er et prosjekt som i stor grad benytter seg av frivillig arbeidskraft. Av den grunn er det svært godt egnet som objekt for vår besvarelse. Selv om hovedmotivasjonen for oppgaven kommer fra et faglig ledelses- og prosjektperspektiv gir det ekstra motivasjon at samtlige gruppemedlemmer også finner sport og tilsvarende prosjekter interessante. Vi ønsker derfor å få større innsikt i hvordan frivillige ledes i slike arrangement og prosjekter.

Vi kom i kontakt med prosjektet gjennom vårt arbeid i studentorganisasjonen ved BI Trondheim, og var heldige nok til at de ønsket å samarbeide med oss.

De viste stor interesse for oppgaven, og de har vært behjelpelige gjennom hele prosessen. I tillegg hadde prosjektet en egen ansatt som fungerte som ansvarlig for frivillige, og dette bidro til god faglig innsikt. Prosjektlederne innehar også tidligere erfaringer med ledelse av frivillige, noe som vil gi god innsikt og kunnskap om temaet.

1.2 Tema, problemstilling og produktmål

For å illustrere tema, problemstilling og produktmål benyttes trakten som er utformet av Andersen og Schwencke (2018, s. 31).



Figur 1: Trakten (Andersen & Schwencke, 2018).

1.2.1 Tema

Valget av tema ble hovedsakelig gjort med bakgrunn i gruppemedlemmenes tidligere deltakelse i studentorganisasjonen ved BI Trondheim. Grunnet en del praktisk ledererfaring ble det ansett som interessant og se nærmere på hva ulike teori sier om nevnte tema. Etter å ha diskutert forskjellige alternativer samt det spesifikke temaet med vår faglige veileder og lederne for

undersøkellesprosjektet, ble det endelig besluttet å basere oppgaven på dette. Temaet for besvarelsen er dermed: *“Ledelse av frivillige”*.

1.2.2 Problemstilling

Etter fastsettelsen av tema ble det bestemt å se nærmere på ledelse av frivillige i forbindelse med prosjekter, for best mulig relevans opp mot fordypningen. Derfor er denne spesifiseringen nødvendig. Problemstillingen er dermed: *“Hvordan ledes frivillige i prosjekter?”*.

1.2.3 Avgrenset problemstilling

Problemstillingen avgrenses ytterligere, og vil fokusere på hvordan et stort vintersportsarrangement som ble avholdt i 2019 ledet frivillige i henhold til fullspektrumsmodellen. Modellen er utformet av Bernard Bass og Bruce Avolio, og den benyttes for å strukturere oppgaven. Den avgrensede problemstillingen blir dermed: *“Hvordan ble frivillige ledet under mesterskapet i henhold til fullspektrumsmodellen?”*.

1.2.4 Produktmål

Produktmålet er en rapport om ledelse av frivillige i prosjektet, som kan gi lignende prosjekter innspill om hvordan frivillige medarbeidere på en effektiv måte kan bli ledet, samt gi oss i gruppen læring og erfaringer vi kan benytte i fremtidig arbeid.

1.3 Beskrivelse av prosjektet

Prosjektet vi har som undersøkelsesobjekt er et stort idrettsarrangement som ble arrangert fra 4.-17. februar 2019. Mesterskapet ble arrangert i samme by for tredje gang, og var tidligere vertskap for samme arrangement i 2007 og 1954. Til tross for det er dette et adskilt prosjekt som er opprettet kun med hensikt for årets mesterskap, noe som betyr at de fungerer som en selvstendig organisasjon med full styringsmakt (Karlsen, 2017, s. 163). Det er verdens nest største vintersportsarrangement, kun bak de Olympiske Leker. Over 70 nasjoner deltok, og det ble fulgt av 700 millioner TV-seere. I tillegg var det 1 500 medierepresentanter tilstede, og det ble anslått at 120 000 personer besøkte anlegget i løpet av konkurransen. Dette forteller noe om størrelsen på arrangementet, og hva som kreves fra de ansvarlige. Totalt ble det konkurrert i

elleve øvelser, hvorav fem av dem var for menn, fem var for kvinner og én var lagkonkurranse.

Grunnet skalaen på prosjektet kreves det også stor innsats fra frivillige. Det var 1 439 frivillige fra 34 ulike nasjoner som bidro underveis, og arrangementet ville ikke vært gjennomførbart uten denne arbeidskraften. Prosjektgruppen bak arrangementet består av 32 personer med ulike roller og ansvarsområder, og flere av de sitter med tidligere relevant erfaring fra lignende prosjekter. Det er en gruppe med høy kompetanse, og flere av de involverte var også med på tilsvarende arrangement i 2007, noe som understreker erfaringen og kunnskapen de innehar. Prosjektet er strukturert slik at det i tillegg til selve ledelsen er flere gruppeledere som arbeider enda tettere med de frivillige.

Det er tydelig at mesterskapet har en form for tidsavgrensning, de jobber ut fra en fastsatt målsetting som skal nås med begrenset ressurstilgang, frekvensen er lav, og det skapes en viss form for verdi. Med bakgrunn i Karlsen (2017, s. 18) sin teori om prosjekters kjennetegn kan vi således fastslå at mesterskapet kan karakteriseres som et prosjekt.

2.0 METODE

2.1 Valg av metode

Oppgaven baserer seg på en kvalitativ tilnærming grunnet et mål om å opparbeide en større forståelse for temaet gjennom kommunikasjon og anvendelse av litteraturstudier og sekundærdata, kontra å nødvendigvis forklare det gjennom tall (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s. 103). Til tross for at vi har noe praktisk erfaring angående temaet har vi ingen særlig teoretisk kunnskap, noe som betyr at vi benytter et eksplorativt forskningsdesign med hovedvekt på dybdeintervjuer. På den måten vil vi i større grad være i stand til å forstå og tolke temaet (Gripsrud et al., 2016, s. 47).

2.2 Datainnsamling

2.2.1 Primærdata

Vi har under innsamling av primærdata benyttet en kvalitativ metode, med fokus på dybdeintervjuer. Dette ga oss muligheten til å få en dypere forståelse for temaet. Vi har intervjuet administrerende direktør for arrangementet, ansvarlig for de frivillige i prosjektet, samt fem frivillige arbeidere. Ved utvelgelsen av intervjuobjekter har vi benyttet et vurderingsutvalg for å belyse saken fra ulike sider (Gripsrud et al., 2016, s. 176). Det er også viktig å påpeke at de fem frivillige objektene ble valgt ut fra et bekvemmelighetsutvalg. Dette ble hovedsakelig gjort av praktiske hensyn, som for eksempel geografi og tilgjengelighet (Gripsrud et al., 2016, s. 173).

Utformingen av intervjuguidene ble gjort i henhold til fullspektrumsmodellen som oppgaven bygger på. Antallet spørsmål vedrørende hver enkelt faktor varierte noe ut i fra relevansen til den gitte faktoren. Grunnet vårt ønske om å intervju både ledere og de frivillige for å innhente synspunkter fra ulike sider, var det mest hensiktsmessig å utforme to intervjuguider, hvor intervjuguiden for lederne (vedlegg 1) inneholdt andre type spørsmål enn hva intervjuguiden for de frivillige (vedlegg 2) gjorde. Med andre ord hadde begge guidene samme struktur, men spørsmålene var noe annerledes. Grunnet store geografiske avstander ble intervjuene med lederne for arrangementet utført over Skype. Det samme var gjeldende for to av de frivillige, mens de tre siste ble utført fysisk da de oppholdte seg i Trondheim. Intervjuene hadde en varighet på 40 til 60 minutter, avhengig av intervjuobjektet. I tillegg til intervjuene ble det gjennomført et mer uformelt møte helt i starten av prosessen. Dette møtet foregikk fysisk, og ble avholdt for introduksjon av oss og oppgaven, samt drøfting av idéer rundt tema og problemstilling.

2.2.2 Sekundærdata

For nødvendig teoretisk støtte og forankring har vi benyttet ulike ledelsesteorier fra anerkjente forskere innenfor fagfeltet. Vi har sett nærmere på fullspektrumsmodellen av Bernard Bass og Bruce Avolio som oppgaven bygges på, som videre inneholder transformasjonsledelse, transaksjonsledelse

og ikke-ledelse. Teori som omhandler begrepet frivillighet er også nærmere definert, da det er av betydning for temaet. Teoriene er hentet fra diverse faglitteratur samt relevante forskningsartikler som i all hovedsak er hentet fra Oria. Vi har i tillegg til hovedteorien blant annet tatt utgangspunkt i faglitteratur om ledelse som er utarbeidet av Kaufmann og Kaufmann samt Kuvaas og Dysvik. Fullstendig oversikt over benyttet sekundærdata finnes i litteraturlisten.

2.3 Gruppesammensetning

Sammensetningen av gruppen er gjort med bakgrunn i tidligere relasjoner, i tillegg til en personlighetstest som ble gjennomført i forbindelse med faget prosjektledelse. Gruppen består av tre personer, hvorav to tidligere har samarbeidet om flere ulike skoleoppgaver. Ved å være tre gruppemedlemmer tilføres mer kompetanse, det bringer flere synspunkter, i tillegg til at vi mener det fordeler arbeidsmengden på en mer hensiktsmessig måte. Vi anser gruppen for å ha en god faglig bredde, da to av gruppemedlemmene går retningen markedsføringsledelse, og ett av medlemmene tar en grad i økonomi og administrasjon.

Selv om det er en ny gruppesammensetning i oppgavesammenheng har alle tre arbeidet sammen i studentorganisasjonen ved BI Trondheim. Denne erfaringen er en av hovedfaktorene bak valget av temaet for oppgaven. Samtlige har en interesse for temaet frivillighet, og alle har opparbeidet seg praktiske erfaringer som gjør det spennende å undersøke fagfeltet nærmere teoretisk. Vi bestemte tidlig at vi skulle ha en jevn arbeidsflyt. Som hovedregel har vi møttes fysisk hver torsdag, hvor vi har diskutert funn og teorier. Der har vi også delegert arbeid slik at vi har arbeidet individuelt mellom møtene. På den måten opprettholdes kontinuiteten, og alle på gruppen er med på å vurdere arbeidet de andre har gjort når vi møtes, slik at det blir en helhetlig oppgave med en gjennomgående rød tråd. Kommunikasjon er avgjørende for et vellykket samarbeid, og de mest prekære spørsmålene angående oppgaven har som oftest blitt diskutert på skolen da dette egner seg for gruppearbeid (Andersen & Schwencke, 2018, s. 55). Ved mindre spørsmål og ideer har vi også benyttet digital kommunikasjon da det ofte er mest hensiktsmessig og tidseffektivt.

2.4 Kritikk av metode

I forbindelse med datainnhenting har vi forsøkt å hensynta validiteten og reliabiliteten i så høy grad som mulig. Vi anser de utvalgte intervjuobjektene som valide, grunnet deres relevans i henhold til temaet for oppgaven (Gripsrud et al., 2016, s. 61). Det er likevel viktig å påpeke at validiteten kan svekkes dersom intervjuobjektene har en annen forståelse av teorien og spørsmålene i intervjuguiden. Av den grunn fokuserte vi på å forklare vår teoretiske modell før intervjuene. Videre utformet vi en intervjuguide bestående av mer overordnede spørsmål, og utelot de mest avanserte spørsmålene. For å bevare reliabiliteten har vi forsøkt å utforme en guide som enkelt skal kunne gjennomføres på lik måte ved en senere anledning (Gripsrud et al., 2016, s. 61). Med det sagt er det vanskelig å garantere at samme resultat vil oppnås hver gang. Dette på grunn av at dybdeintervju er relativt personlig, og intervjuers oppførsel og objektets sinnstilstand kan påvirke svarene. Det er også viktig å påpeke at graden av pålitelighet hos intervjuobjektene kan variere. De to objektene med lederstillinger kan av ulike årsaker holde tilbake informasjon eller gi et noe annerledes bilde av sannheten, for eksempel med hensyn til prosjektets omdømme. Det er mindre grunn til å tro at de frivillige som ble intervjuet har særlig grunn til å skjule informasjon, selv om det også kan forekomme. Ved å informere om objektenes anonymitet i forkant av intervjuene er det likevel mulig at disse feilkildene har blitt begrenset, og vi opplevde at objektene svarte etter beste evne.

Med syv intervjuobjekter kan svarene fra datainnsamlingen gi utvalgsskjevhet (Gripsrud et al., 2016, s. 183). Dette er et stort arrangement med over 1 000 ansatte og frivillige, og vi kan dermed konkludere med at vi har fått synspunkter fra et mindretall av deltakerne i prosjektet. Til tross for at vi anser det som et respektabelt antall intervjuobjekter betyr det at funnene antakeligvis ikke er representative, og kan således heller ikke generaliseres. Videre fører dette til at primærdatagrunnlaget vi i stor grad baserer resultatene på er noe mangelfullt. Vi ønsket å utføre en spørreundersøkelse som involverte et større antall frivillige, noe som ville gjort primærdatainnhenting langt mer representativ og dekkende. Det ble også vurdert å gjennomføre en eller flere fokusgrupper med flere av de frivillige som bidro i prosjektet, da fokusgrupper

kan gi ideer og tanker som ikke nødvendigvis fremkommer i et dybdeintervju. I tillegg er det ansett for å være mer ressurseffektivt (Gripsrud et al., 2016, s. 108). Av ulike årsaker lot ingen av fremgangsmåtene seg gjennomføre.

Enkelte av teoriene som legges til grunn for besvarelsen er ikke opprinnelig utformet med hensyn til ledelse av frivillige, men til ledelse av ansatte generelt. Likevel har disse teoriene overføringsverdi til oppgaven da faktorene kan benyttes uavhengig av arbeidsforhold. I tillegg er dette anerkjente teorier som er anvendt i forbindelse med andre studier og bøker av tilsvarende tema.

3.0 TEORI

3.1 Frivillighet

I følge Kristen Ulstein (1998, s. 32) kan frivillighet defineres som “en enkeltperson som er engasjert i frivillig virksomhet. En frivillig er en person som gjør en arbeidsinnsats, uten at det foreligger et formalisert ansettelsesforhold. Engasjementet foregår i den fritida som vedkommende selv fritt disponerer over. Moderat økonomisk kompensasjon kan forekomme, men ikke i et omfang som gjør engasjementet til yrke. Da går vedkommende over fra å være frivillig til og være ansatt”. Ulstein vektlegger at den frivillige ikke har dette som et yrke og benytter sin egen fritid til frivillig arbeid.

De frivillige får ikke utbetalt lønn og må bruke fritiden sin til å delta i prosjekter. Det vil derfor foreligge en alternativkostnad da slikt arbeid går på bekostning av tapt inntekt, skolearbeid eller andre fritidsaktiviteter.

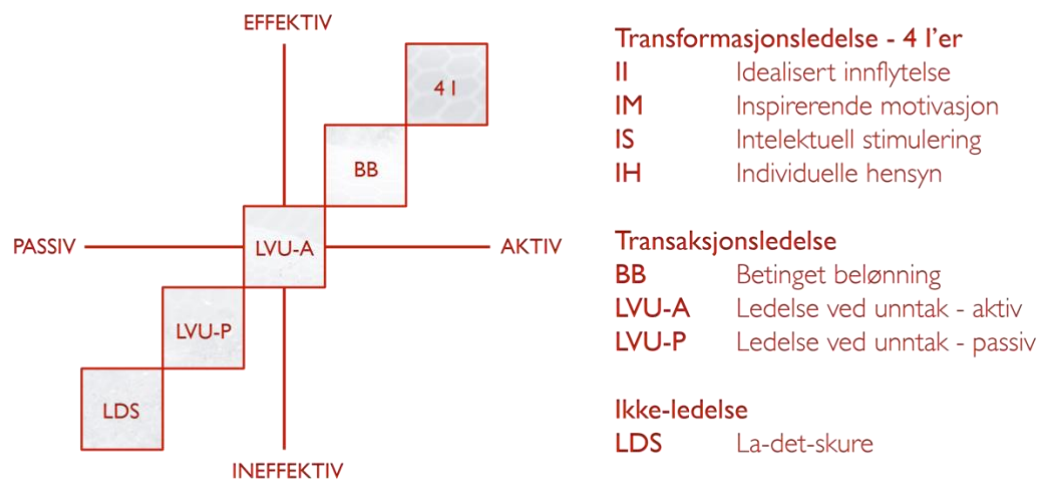
Konsekvensene for de frivillige vil være lave dersom de ikke lenger ønsker å delta som frivillig. Det foreligger ikke et formelt arbeidsforhold, og den frivillige kan når den vil si opp. For arbeidsgiver er derimot konsekvensene mye større hvis frivillig arbeidskraft er en avgjørende faktor. Det foreligger derfor en forskjøvet maktbalanse der det er de frivillige som har makten. Ettersom de ikke mottar lønn må de hovedsakelig motiveres av andre faktorer.

Manjit Monga (2006, s. 47) hevder at “frivillige er mennesker som tilbyr deres arbeid, kunnskap, evner og erfaring uten noen kostnad”. Selv om de frivillige

ikke forventer lønn, har alle ulike behov og målsetninger med arbeidet. Mange vil fortsette å være frivillig så lenge opplevelsen som helhet er givende og tilfredsstillende for deres unike behov (Cnaan & Goldberg-Glen, 1991, referert i Monga, 2006, s. 50). Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015, s. 18) beskriver at “frivillig arbeid er aktiviteter som utøves av egen fri vilje og uten lønn, annet enn begrenset kompensasjon eller mindre gaver.” Selv om frivillig arbeid ikke skal involvere lønn, er det normalt at de engasjerte mottar goder som gjengjeldelse for arbeidet.

Oppsummert betyr det at frivillighet dreier seg om arbeid uten form for lønn eller annen kostnad fra de den frivillige utfører arbeid for. Frivillig arbeid er å tilby sin kunnskap, erfaring og tid for å gagne andre mennesker av fri vilje, uten å motta noen form for økonomiske incentiver.

3.2 Fullspektrumsmodellen



Figur 2: Fullspektrumsmodellen, hentet fra Bass (2008).

Fullspektrumsmodellen er utarbeidet av Bernard Bass og Bruce Avolio og består av sju faktorer. Modellen bygger på James MacGregor Burns' arbeid om transformasjons- og transaksjonsledelse, i tillegg til et tredje aspekt. De fire første faktorene baseres på transformasjonsledelse, to av faktorene er transaksjonsorienterte og den siste faktoren kjennetegnes som fravær av ledelse, altså “ikke-ledelse” eller “laissez-faire”. Modellen i figur 2 beskrives som fullspektrumsmodellen for ledelse, og den innebærer at alle ledere til en

viss grad styrer etter disse dimensjonene (Bass & Avolio, 1994). Den horisontale dimensjonen som går fra passiv til aktiv, ser på relasjonen mellom leder og medarbeider. Den vertikale dimensjonen som går fra ineffektiv til effektiv, viser hva som er effektive eller ineffektive lederstiler.

Transaksjonsledelse beskrives som et bytteforhold mellom leder og medarbeider der lederen gir medarbeiderne belønninger for arbeid utført etter lederens ønske. Denne formen for ledelse består i å motivere ansatte til å prestere som forventet, mens målsettingen ved transformasjonsledelse er å lede til prestasjoner utover det som er forventet. Vi kan også trekke paralleller til indre og ytre motivasjon, der transformasjonsledelse skal treffe individets indre motivasjon, mens transaksjonsledelse fokuserer på ytre motivasjon hos medarbeideren. I mange tilfeller bør ledere ofte benytte begge disse lederstilene, da de ikke innebærer gjensidig utelukkende prosesser. Den siste stilen er en form for passiv eller unngående ledelse, som handler om at lederen enten griper inn når et problem oppstår, eller unngår å involvere seg i det hele tatt. Bass (1985) anser transformasjonsledelse som den mest effektive lederstilen og ikke-ledelse som den minst effektive.

4.0 FULLSPEKTRUMSMODELLEN

4.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en beslektet teori til verdibasert ledelse, og påpeker viktigheten av å samarbeide mot felles visjoner og overordnede mål. Det er fokus på å skape en indre motivasjon hos medarbeideren, og ikke ytre motivasjon som for eksempel lønn eller andre fysiske godtgjørelser. Dermed er transformasjonsledelse viktig i ledelse av frivillige, da de ikke mottar lønn for arbeidet.

Transformasjonslederen kan inspirere medarbeiderne på fire ulike måter: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn. Bass (1985) hevder at medarbeiderne transformeres og motiveres ved at lederen synliggjør viktigheten av oppgavene de gjør for å nå bedriftens målsettinger og resultat. Burns (1978) beskriver transformative

ledere som mennesker som kan skifte fokus fra medarbeiderens selvcentrerte motiver, til fokus på felles målsettinger. Burns hevder også at transformasjonsledelse er en prosess der medarbeiderne samles, og hvor det skapes en fellesskapsånd som øker motivasjonen og etiske holdninger.

4.1.1 Faktor 1: Idealisert innflytelse

Teori

Faktoren idealisert innflytelse handler om at lederen fungerer som rollemodell for den ansatte. Lederen setter et eksempel på holdninger og ønsket atferd, samt skisserer målsettinger og visjoner. Bass (1985) hevder at en god visjon bør være meningsskapende, skape motivasjon og representere et optimistisk syn på fremtiden. Målet med dette er at den ansatte skal identifisere seg med lederen og ønsker å bidra i arbeidet for å skape resultater. For at denne innflytelsen skal smitte over på den ansatte er det viktig at lederen oppleves som troverdig, skaper en følelse av fellesskap og skaper en sterk følelsesmessig relasjon til medarbeideren. Ledere som fremstår som rollemodeller og er tilstede for de ansatte gir tilfredse medarbeidere som yter ekstra på jobb (Martinsen, 2015). Gjennom sammenfallende verdier og målsetninger vil medarbeiderne ikke bare ønske å fortsette i organisasjonen, men også gi dem vilje til å bidra slik at verdier og visjoner blir oppfylt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Idealisert innflytelse bygger også på flere likhetstrekk med karisma ved at lederen beskrives som en person med spesielle egenskaper. Karisma er viktig for å få innflytelse hos medarbeiderne, og et kjennetegn ved karismatiske ledere er evnen til å skape tillit. Karismatiske ledere bruker sterke emosjonelle virkemidler for å kommunisere visjon, kommuniserer høye forventninger og identifiserer seg med virksomheten. Bass skiller mellom etisk og uetisk karisma. En uetisk leder som misbruker makten og har fokus på egeninteressen, kan virke negativt på medarbeiderens kreativitet og utvikling. En karismatiker som opptrer etisk har et positivt menneskesyn og en god moral. Dette vil føre til gevinster som eksempelvis stor tillit og respekt fra de ansatte.

Resultater

Visjon, målsetninger og verdier har vært viktige temaer for ledelsen av arrangementet. I dybdeintervju påpekes det at arbeidet med visjoner og verdier startet allerede for 4-5 år siden. Prosjektets visjon er “Inspire the World to Ski”, og ledelsen hadde fokus på at visjonen skulle etterleves. For å oppnå dette fikk de frivillige en grundig innføring i de satte målene og verdiene før arrangementstart. Det fremkommer i intervju at de frivillige tidlig fikk en egen håndbok for frivillige hvor forventningene og målsetningene kom tydelig frem. Det ble også lagt vekt på hvordan arrangementet skulle bidra til å inspirere folk til alpint og aktivitet generelt. Alle intervjuobjektene poengterer viktigheten av håndboken, og at de følte eierskap til visjonen. Det er gjennomgående konsensus for at dette ga en viktig pekepinn på retningslinjer, verdier og målsetninger. I tillegg ble alle frivillige invitert til tre ulike kick-off i forkant av arrangementet. Disse eventene hadde til hensikt å inspirere de frivillige, og samtidig skape en tilhørighet til prosjektet. Eventene ble også brukt til å lansere både visjon og andre målsetninger.

Ledelsen i prosjektet opplyser om at de ikke har tenkt eksplisitt på karisma når de skulle fylle gruppelederrollene, men at de har sett etter engasjerende, dyktige og troverdige mennesker. De fleste frivillige synes gruppelederne har vært gode på kommunikasjon og var til å stole på. Flere av de frivillige påpeker at de hadde stor tillit til sin gruppeleder.

Prosjektets leder for frivillige forteller i intervju at hver enkelt gruppeleder skulle videreformidle og opprettholde fokus på deres verdier og målsetninger. For å nå gjennom med sine visjoner var ledelsen avhengig av å oppfattes som troverdig. Det ble vektlagt fra øverste leder i arrangementet at lederne skulle fungere som gode forbilder. Et av intervjuobjektene påpeker at de ansatte skulle være gode eksempler, og at de hadde gjennomført nøye opplæring med de som ikke hadde erfaring med å lede frivillige. Andre viktige tiltak som nevnes var at lederne skulle være deltakende i arbeidet, og ikke fremstå som autoritære sjefer. Intervjuobjekter hevder at gruppelederne i stor grad deltok i arbeidet på lik linje med resten av de frivillige. I følge intervjuobjektene var tillit til lederne aldri et problem, og ledelsen har blitt oppfattet som svært

troverdig. I tillegg forklarer de frivillige at gruppelederne virket å ha god kontroll og kunnskap vedrørende sine respektive arbeidsoppgaver.

Drøfting

Fokuset på verdier og visjon har vært til stede i lang tid før arrangementsstart, og det faktum at de som utarbeider visjonen sørger for å kommunisere denne over til gruppelederne og de andre med lederansvar i prosjektet er meget viktig. Ut fra intervjuene med de øverste lederne ser vi at de la ned mye arbeid i å presentere visjonen for både frivillige og gruppeledere. Dernest var det svært individuelt hvorvidt gruppelederne klarte å kommunisere visjonen videre. Ingen av intervjuobjektene forteller at arbeidet med visjoner ble kommunisert gjennom gruppelederne mens arrangementet foregikk. Derimot var det muligens ikke behov for å repetere dette ytterligere, da de frivillige fikk presentert visjonen flere ganger i forkant av arrangementet gjennom håndbok, kick-off, videoer og blogg.

Et sentralt moment for at gruppelederne skulle bli oppfattet som gode rollemodeller var at de fikk grundig opplæring innen ledelse dersom dette var nytt for dem. Noe som ble beskrevet som viktig for ledelsen var at de som hadde personalansvar hadde bred fagkunnskap innen sitt felt, slik at de var i stand til å lære bort dette videre til de frivillige. Dette kan bekreftes av de frivillige intervjuobjektene også, som påpeker at gruppelederne hadde stor kunnskap om arbeidet og kunne svare på alle spørsmål knyttet til arbeidsoppgavene. Kombinasjonen med fagkunnskap og lederopplæring gjorde lederne i stand til å opptre som gode forbilder, og dermed implementere visjon, retningslinjer og målsetninger.

Det fremkommer i resultatene at lederne skulle delta i arbeidet, og i følge intervjuobjektene deltok gruppelederne på lik linje med resten av de frivillige. På denne måten er lederne rollemodeller for de andre i gruppen, de viser hvordan arbeidet skal gjøres, bistår ved behov og viser arbeidsmoral. Lederne står frem som gode eksempler og dette øker arbeidsprestasjonen til de frivillige. Denne troverdigheten er også helt avgjørende for å oppnå gjennomslag til de frivillige med de uttalte målene og verdiene.

Graden av karisma er vanskelig å måle, men i henhold til teorien er tillit et viktig element som karismatisk leder. Gjennom dybdeintervjuene viser tilbakemeldingene at de frivillige opplevde lederne som svært troverdige og som gode kommunikatører, noe som igjen kan karakterisere dem som karismatiske ledere. Samtlige av de frivillige intervjuobjektene påpeker at det var høy grad av tillit mellom dem og deres nærmeste leder.

4.1.2 Faktor 2: Inspirerende motivasjon

Teori

Denne faktoren omhandler hvordan lederen kan inspirere og motivere den ansatte. Lederen skal inspirere mot en felles visjon og motivere til innsats. En inspirerende leder skaper entusiasme og tilknytning til arbeidet. Tilknytning til arbeidet kan også sammenlignes med forpliktende organisasjonsengasjement. Dette betyr at medarbeideren identifiserer og involverer seg i arbeidet, og presterer bedre enn forventet. Ansatte som har en sterk tro på prosjektets mål og verdier vil være villig til å yte mer og ønske å fortsette å være i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2003). I tillegg er det viktig at det kommuniseres forventninger til den ansatte slik at denne personen vet hva som forventes av han eller hun. Visjonen må kommuniseres tydelig, engasjerende og forståelig. På denne måten vil medarbeideren ha forståelse for hva en driver med og føle at arbeidet gir mening. Medarbeiderne er villig til å investere mer i oppgavene dersom de er engasjerte og optimistiske rundt arbeidet. Da vil inspirasjon fra lederen øke medarbeiderens indre motivasjon, som dermed gjør at vedkommende yter mer i arbeidet. I følge Kuvaas & Dysvik (2016, s. 63) er det sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Immaterielle belønninger i form av verbal tilbakemelding kan være gunstig for den indre motivasjonen og forskning sier at positiv tilbakemelding på godt utført arbeid gir god effekt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 131).

Resultater

På lik linje med visjon var mål og målsettinger aktuelt lenge før selve arrangementet startet. I tillegg har ledelsen for arrangementet gått aktivt inn for å skape samhold, motiverte arbeidere og felles mål. Dette fremkommer i dybdeintervjuene, hvor det blant annet påpekes at de har hatt ni “mood managers” omkring anlegget for å dele ut mat og drikke, glade meldinger og oppdateringer. Dette ble gjort for å øke motivasjonen dersom dagene ble lange eller om klimaet skapte utfordringer i arbeidet.

Alle frivillige ble invitert til tre ulike kick-off i forkant av arrangementet. Eventene ble også brukt til å lansere både visjon og andre målsetninger. I tillegg til taler og inspirerende foredrag ble det tilrettelagt for sosial sammenkomst, samt servering av mat og drikke. Samtlige intervjuobjekter trekker frem kick-off som meget inspirerende, og de forteller at det bidro til at de følte seg som viktige bidragsytere for prosjektet.

Det fremkommer også i intervjuene at fire av fem frivillige kunne tenkt seg å deltatt på samme arrangement på et senere tidspunkt. Objektet som ikke ønsket dette peker på noe manglende samhold, mens de fire andre forklarer at de mener trivselen og tilhørigheten var høy. De trekker særlig frem frivillighetssenteret som en av de viktigste sosiale mulighetene for de frivillige.

Kommunisering av forventninger ble igangsatt tidlig. Umiddelbart når en frivillig hadde meldt seg på mottok de kontinuerlige nyhetsbrev, tidligst ett år i forkant av arrangementet. I tillegg opprettet ledelsen en blogg med fokus på inspirasjon, informasjon og instruksjoner gjennom videoer og innlegg. Dette ble gjort med særlig fokus på at frivillige kom fra over hele verden, og at de ønsket å gjøre alle, uansett nasjonalitet, kjent med hvordan en kunne forvente at det ville være å bo i arrangementsbyen. Videoene fokuserte på hvordan frivillige kunne forberede seg på blant annet stressmestring og opphold, i tillegg til hvordan det kom til å bli på selve arrangementet. Facebook ble også brukt som plattform for kommunikasjon, og egne grupper ble opprettet for hver enkelt arbeidsgruppe. Ledelsen hadde også et fokus på at for mye informasjon ikke

skulle bli kommunisert på kort tid, slik at det kunne ha blitt overveldende for de frivillige.

Drøfting

Arbeidslyst- og prestasjon avhenger i stor grad av at ledelsen er i stand til å inspirere og motivere de frivillige. Et av de viktigste tiltakene som ble gjort for å øke motivasjonen var å innføre såkalte mood managers. Deres primærfunksjon var å motivere andre, noe som viser fokuset ledelsen hadde på dette. Flere av intervjuobjektene trekker frem mood managers i intervjuet, og dette er med på å bevise effekten av tiltaket. Det er dog noe uvisst om tiltaket kun var effektivt i situasjoner hvor de frivillige allerede var demotiverte, eller om det også kunne bidra til å øke motivasjonen på allerede motiverte personer.

Ledelsen arrangerte tre kick-offs i forkant av prosjektet, og det er naturlig å anta at disse eventene inspirerte deltakerne. Slike arrangementer er også med på å skape en form for tilhørighet, da de frivillige kan få følelsen av at de er del av noe større. Samtlige intervjuobjekter påpeker viktigheten av disse arrangementene, noe som underbygger påstanden om at de kan ha vært med på å inspirere til bedre arbeidsprestasjoner. Det kan med andre ord virke å være en sammenheng mellom deltakelsen i sosiale aktiviteter og graden av tilhørighet og inspirasjon. Dette er sannsynligvis fordi slike arrangementer ofte skaper en stemning mellom deltakerne og lederne som ikke nødvendigvis oppstår ellers. Frivillighetssenteret blir også fremhevet som et tilbud som er med på å skape både trivsel og tilhørighet.

Teorien påpeker at trivsel, tilhørighet og inspirasjon kan føre til at en ved senere anledninger ønsker å delta igjen. Resultatene viser at fire av fem intervjuobjekter ytrer et ønske om å være med på tilsvarende prosjekter i fremtiden. Det tyder på at ledelsen har lyktes med å skape et miljø hvor de frivillige trives og føler en tilhørighet til prosjektet. Med det sagt så kommer det frem at et av objektene er av en annen oppfatning, noe som viser at ledelsen ikke nødvendigvis har lyktes i å tilrettelegge for absolutt alle.

De fire som ønsket videre deltakelse har også forklart at de er svært sportsinteresserte. Monga (2006 s. 56) antyder at det er en sammenheng mellom de som har interesse for, og kjenner en form for tilknytning til arrangementet, og i hvilken grad de ønsker å delta som frivillig igjen. Det er dog viktig å påpeke at dersom dette er motivasjonsfaktorene så er det ofte selve arrangementet en brenner for, og ikke arrangementer på et generelt grunnlag. Dermed tyder dette på at de fire sannsynligvis hadde ønsket å returnere til det gjeldende prosjektet.

Kommunikasjon er et viktig virkemiddel for å fremstå inspirerende. Dette gjelder både med tanke på innsalg av visjon og målsettinger, i tillegg til forventningsstyring og informering. Ledelsen fokuserte mye på visjon, mål og verdier særlig i forkant av arrangementet, og resultatene viser at de har oppnådd ønsket om å inspirere de frivillige i en felles retning. Et annet viktig fokus har vært å forventningsstyre de frivillige. Dette har blitt oppnådd gjennom god informering i forkant, noe som har gitt de frivillige muligheten til å stille forberedt på både arbeidsoppgaver og opphold. Det underbygges også gjennom intervjuene at de frivillige har satt pris på kommunikasjonen både i forkant og underveis i prosjektet. Ledelsens kommunikasjon har dermed ført til inspirerte frivillige, som i tillegg er forberedte på hva som venter dem. Totalt er dette gode forutsetninger for økt prestasjonsnivå.

Kort oppsummert er det tydelig at de frivillige har blitt både inspirert og følt tilknytning til arrangementet. Det virker som ledelsen har oppnådd dette på grunn av stort fokus på disse faktorene, i tillegg til at graden av kommunikasjon og andre tiltak har vært god. Resultatet av dette vil være frivillige som ønsker å yte ekstra innsats for at arrangementet blir suksessfullt.

4.1.3 Faktor 3: Intellektuell stimulering

Teori

Intellektuell stimulering er lederskap som oppmuntrer medarbeiderne til å være innovative og kreative. Å skape et kreativt og endringsvillig miljø er det viktigste for å oppnå intellektuell stimulering. En slik leder skaper rom for nye tanker og ideer samt utfordrer medarbeiderne til å se forbedringer. Det kreves

en evne til å skape nysgjerrighet og finne nye veier. Ideer blir ikke lagt til side selv om lederen ikke har samme oppfatning. I denne prosessen er det viktig at lederen har tillit til at medarbeiderne kan tenke på egenhånd og kan jobbe selvstendig. Slike ledere ser på læring som en verdi, og mener at uventede situasjoner eller feil er en mulighet for å lære. Gjennom intellektuell stimulering får ansatte dekket et vekstbehov som er knyttet til personlig utvikling. Dersom lederen lykkes med intellektuell stimulering vil medarbeideren oppnå stor mestringsfølelse.

For å fremme kreativitet bør ikke lederen kritisere nye forslag, men heller støtte og gi konstruktive tilbakemeldinger. På denne måten vil de ansatte kjenne eierskap til arbeidet og dermed oppfattes som viktige i organisasjonen. Dette krever at det er stort fokus på myndiggjøring og selvstendighet hos ansatte. Denne type ledelse kan likevel være vanskelig å få til dersom medarbeiderne ikke tar initiativ eller er ukritiske til arbeidet. I en slik situasjon må lederen utfordre medarbeiderne til å tørre å gå utenfor boksen og oppfordre til å søke nye innfallsvinkler. I tillegg må lederen opptre som en inspirator som stiller spørsmål og får ansatte til å tenke innovativt. For mye beslutsomhet og styring fra leder samt tidspress kan blant annet hemme det kreative miljøet.

Resultater

Begge intervjuobjektene fra ledelsen påpeker at de ønsker et arbeidsmiljø som åpner for kreativitet og innovasjon. Det tillegges dog at flere av arbeidsgruppene ikke hadde mulighet for noe særlig spillerom. Dette gjelder særlig de som arbeidet i selve skiløypen, og derfor måtte forholde seg til strenge retningslinjer vedrørende sikkerhet og risikohåndtering. Disse retningslinjene blir satt av Det Internasjonale Skiforbundet, og overholdes av en bestemt sjef som instruerer alle frivillige i disse arbeidsgruppene. I arbeidsgrupper med lavere sikkerhetskrav var muligheten for kreativitet høyere. Leder for de frivillige forteller i intervju at det ved flere anledninger var spillerom for at de frivillige skulle få kreativt utløp. De som fungerte som gjesteverter lagde blant annet heiarop, og hadde ansvar for enkelte logistiske gjøremål som for eksempel innkjøp. De som var ansvarlige på frivillighetscenteret bidro stadig med kreative innslag for å opprettholde en god

atmosfære. Et eksempel som kommer frem i intervju er at de en gang arrangerte en dag hvor alle på senteret gikk i ulike kostymer.

Leder for prosjektet forklarer i intervju at de hadde betydelig fokus på at de frivillige skulle ha muligheten til å komme med innspill og tilbakemeldinger. Disse kunne være av både enkle og mer kreative slag. Underveis i arrangementet ble det opprettet flere Facebook-grupper, hvor det i tillegg til informasjonsdeling var ønskelig med tilbakemeldinger. Ved avslutningen av prosjektet ble det også lagt til rette for at de frivillige kunne bidra med forslag til forbedringer, og eventuell kritikk av gjennomføringen. Et av intervjuobjektene forteller at Facebook ble brukt for å komme med tilbakemeldinger underveis, hvor de fire andre ikke har benyttet denne muligheten. Tre av objektene benyttet muligheten til å komme med innspill i etterkant.

De frivillige intervjuobjektene mener generelt at de sjelden var gjenstand for særlig kritikk. Det kommer frem at et av objektene opplevde noe strengere rammer, men det er viktig å bemerke at det aktuelle objektet hadde sine arbeidsoppgaver i løypen. De resterende objektene gir samme inntrykk som de to lederne, at ved oppgaver der reglene var færre så var også graden av selvstendighet større.

Drøfting

Ved å skape et miljø hvor det er åpent for å komme med nye forslag og kreative idéer vil de frivillige få en følelse av eierskap til prosjektet. Denne følelsen kan i beste fall føre til at en tar et ekstra ansvar for gjennomføringen av arbeidet. Selv om ledelsen uttaler at de ønsker et slikt type miljø, så kommer det tydelig frem i intervjuene at det i mange av arbeidsoppgavene ikke var rom for det. Årsaken til dette var som oftest knyttet til sikkerhet og reglement, noe som gjorde det vanskelig for ledelsen å tilrettelegge for det. Med det sagt hadde de fleste som for eksempel arbeidet i bakken ønsket seg dit av egen vilje, og det kan i så måte diskuteres at det ikke nødvendigvis hadde noen innvirkning på arbeidsinnsatsen at de ikke fikk noen form for kreativt utløp underveis i arrangementet.

Leder for de frivillige påpeker videre i intervjuene at de i mange andre arbeidsgrupper har fått så kreative rammer som mulig. Dette inntrykket forsterkes også av fire av intervjuobjektene som forteller om ulike påfunn de har vært del av. I disse tilfellene viste lederne stor tillit til de frivillige, og la ingen særlige føringer eller begrensninger i arbeidet deres. Til tross for at det ikke ble påpekt av intervjuobjektene kan det antas at denne graden av selvstendighet er svært viktig slik at arbeidsoppgavene ikke blir for ensidige og rutinepregede. Som nevnt innledningsvis kan det også være med på å skape en gjensidig tillit mellom lederne og de frivillige, og videre en følelse av eierskap. Når det er sagt har det ikke i noen av arbeidsgruppene vært ekstremt store kreative utfordringer, men dette skyldes antageligvis mer arbeidsoppgavenes natur enn det gjør retningslinjer fra ledelsen.

Til tross for at resultatene viser at graden av kreativitet og innovasjon har vært relativt liten under selve gjennomføringen av prosjektet har det blitt påpekt i intervju at det i etterkant ble oppfordret til å dele tilbakemeldinger og tips til forbedringer. Det var også mulig å gjøre dette underveis, blant annet gjennom diverse Facebook-grupper, men kun et av intervjuobjektene benyttet denne muligheten. I så måte kan det diskuteres om de frivillige følte at det var godt nok tilrettelagt for å komme med slike innspill underveis, eller om de resterende objektene ikke hadde noen tilbakemeldinger. I etterkant av arrangementet benyttet tre av de fem objektene muligheten å komme med tips til forbedringer. Ledelsen mener selv at dette ble godt kommunisert til de frivillige, og antallet intervjuobjekter som har benyttet muligheten kan være med på å underbygge denne påstanden.

Kort oppsummert er det tydelig at ledelsen har et ønske om å skape en kreativ og innovativ arena, men en blanding av type arbeidsoppgaver og reglement gjør det noe vanskelig å gjennomføre i praksis. Mangelen på kreative utfordringer i arbeidet kompenseres til en viss grad ved å legge opp til muligheten for og komme med tilbakemeldinger og andre innspill.

4.1.4 Faktor 4: Individuelle hensyn

Teori

Faktor 4 dreier seg om å tilrettelegge for hver enkelt medarbeider slik at de kan yte optimalt i arbeidet. Målet med denne lederstilen er å bygge opp selvtilliten til medarbeiderne. En leder som tar hensyn til individuelle behov delegerer oppgaver etter den enkeltes evner og det er derfor viktig at leder tilstreber en personlig relasjon til alle medarbeiderne, viser empati og skaper et støttende miljø. Lederen skal være en god samtalepartner, samt lytte og bli godt kjent med medarbeiderne for å finne individuelle oppgaver som passer til hver enkelt. Fokuset skal være den enkeltes behov for personlig utvikling, og nye oppgaver må bestemmes ut fra modenhet og faglig utvikling.

Det er også viktig at medarbeiderne tildeles utfordrende oppgaver som de må strekke seg etter for å mestre. Dersom lederen tar hensyn til mestringsbehov og delegerer oppgaver ut i fra dette, vil den ansatte oftere kjenne mestringsfølelse og få større tro på seg selv. Mye av teorien om denne faktoren kan sammenlignes med leder-medarbeider teorien, også kjent som LMX. LMX er en sosial utveksling mellom leder og medarbeider der effektiv ledelse oppnås gjennom relasjoner som består av gjensidig tillit og støtte. Ansatte med en sterk relasjon til sin leder tar initiativ og utøver ekstrarolleatferd. De får mer støtte og oppmuntring fra sin leder, økt ansvar og mottar flere utfordrende og utviklende arbeidsoppgaver enn de med en svak leder-medarbeider-relasjon til sin leder (Yukl, 2002).

Resultater

Individuelle hensyn ble ivaretatt så langt det lot seg gjøre. Leder for frivillige i prosjektet informerer om at fokuset på individuelle hensyn, motivasjon og arbeidsmiljø var forankret i Maslows behovsteorier. I forkant av arrangementet fikk alle frivillige muligheten til å melde fra om ønskede arbeidsoppgaver. Grunnet det store antallet påmeldte konstaterte ledelsen at ikke alle nødvendigvis fikk sine ønsker oppfylt. Enkelte av arbeidsoppgavene stilte også krav til tidligere erfaring, men i slike tilfeller ble det også supplert med andre slik at også de fikk opparbeidet seg erfaring. Likevel var det et gjennomgående fokus på å innfri minst et ønske fra samtlige. Dette bekreftes av at fire av fem

intervjuobjekt har fått sine ønsker innfridd, med et siste objekt som ikke stilte noen særskilte ønsker.

Ledelsen hadde også en ambisjon om å oppnå en god kjønns- og aldersfordeling i de ulike arbeidsgruppene. Hvis en frivillig av ulike årsaker skulle ønske å bytte arbeidsoppgaver ble det tilrettelagt for det. Vi blir fortalt i intervju at i et bestemt tilfelle ønsket en person seg bort fra arbeidet i bakken grunnet fysisk belastning. Ledelsen tok til enhver tid slike ønsker på alvor. Dette bekreftes også av de frivillige som forklarer at de til enhver tid følte seg sett, og at de alltid kunne ta opp deres tanker og meninger med nærmeste leder. Det ble også erfart at en frivillig hadde problemer med oppholdsstedet sitt, og fikk deretter bistand til å finne et nytt sted.

Drøfting

Individuell tilpasning er en nøkkelfaktor for å oppnå et arbeidsmiljø hvor hver enkelt føler seg sett og ivaretatt, noe som igjen fører til bedre prestasjoner. Resultatene viser at ledelsen av prosjektet til enhver tid har forsøkt å innfri alle individuelle behov. Dette kan være utfordrende i arrangement av denne størrelsen, hvor det er over 1 000 frivillige fra forskjellige nasjoner involvert. Et minimumskrav for å kunne innfri individuelle ønsker er at en gjennom kommunikasjon med de frivillige får kartlagt hvilke behov som finnes. På grunn av prosjektets nevnte størrelse vil det ikke la seg gjøre å kommunisere med hvert individ på tomannshånd. Derfor fikk de frivillige allerede i forkant av prosjektet muligheten til å gi beskjed om sine preferanser via et skjema, og det kommer frem av intervjuene at det i stor grad ble innfridd. Innhenting av denne informasjonen viser at ledelsen mener alvor vedrørende hver enkelt frivillig, og innfrielsen av ønskene gir ledelsen økt kredibilitet.

Under selve gjennomføringen av arrangementet vil det også kunne oppstå situasjoner hvor det er viktig å hensynta hvert enkelt individ. I slike tilfeller er det viktig med fleksible, støttende og løsningsorienterte ledere. Funnene viser særlig to prekære situasjoner hvor det var avgjørende å vise handlekraft. Et tilfelle viser at en frivillig opplevde problemer med sine arbeidsoppgaver, og et annet at det var utfordringer knyttet til boforhold. Begge de nevnte situasjonene

ble håndtert fra leder, som arrangerte nye løsninger. De frivillige fremhever denne fleksibiliteten og forståelsen som ble fremvist av ledelsen, og slik atferd bidrar til å skape en relasjon mellom ledelsen og medarbeiderne. Videre vil denne relasjonen være med på å øke arbeidsinnsatsen- og prestasjonen til de frivillige.

Alle nevnte tiltak og faktorer er med på å bygge oppunder et støttende arbeidsmiljø. Et miljø hvor de involverte føler den nødvendige graden av støtte fra sine ledere er antageligvis avgjørende for arbeidsutførelsen. Det kan diskuteres om dette er en viktigere faktor i et frivillig miljø enn hva det ville vært i et miljø bestående av lønnede medarbeidere. Dette med bakgrunn i at flere av de frivillige oppgir at de er her hovedsakelig av sosiale årsaker, og manglende støtte fra leder og andre frivillige vil kunne føre til forverret arbeidslyst og engasjement for prosjektet.

4.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse innebærer en form for utveksling eller bytteforhold, der leder og medarbeidere gjensidig hjelper eller støtter hverandres interesser, og således bidrar til at fellesskapet eller bedriftens produktivitet eller målsettinger oppfylles. Denne lederstilen beskrives som motpolen til transformasjonsledelse da transaksjonsledelse ikke fokuserer på personlig utvikling hos ansatte, men heller utveksler elementer av verdi. Kaufmann og Kaufmann (2015) fremhever at en slik sosial utveksling eller transaksjon kan eksempelvis være arbeidskraft fra den ansatte som byttes mot belønning fra lederen.

Transaksjonsledelse kjennetegnes ved ovenfra og ned-styring som innebærer sterk kontroll fra leder og overvåkning av ansatte. En person som utøver slik lederstil gir ros og skryt for gode prestasjoner, men gir irettesetteringer eller straff for dårlige prestasjoner. Det er viktig å påpeke at transaksjonsledelse er en svært vanlig form for ledelse. Bass (1994) hevder at transaksjonsleder kan være effektivt lederskap under gitte forutsetninger. En transaksjonsleder er opptatt av å løse oppgaver og effektivisere arbeidet, men selv om ytre belønning hevdes å redusere indre motivasjon, kan et individuelt belønningssystem medføre effektivitetsgevinster dersom ansatte oppnår en

følelse av autonomi og får organisere arbeidet sitt på egen hånd. Kuvaas & Dysvik (2016) er mer kritisk til denne lederstilen, og hevder at hovedforklaringene på at prestasjonsbasert belønning virker negativt, er at den ansattes fokus og tankegang blir rettet mot selve belønningen i stedet for mot jobben i seg selv.

4.2.1 Faktor 5: Betinget belønning

Teori

Faktoren betinget belønning handler om å benytte belønningssystem som virkemiddel for økt måloppnåelse. Dette er en form for prestasjonsbasert belønning der medarbeiderne blir belønnet etter måloppnåelse, innsats og prestasjoner. Lederen gir anerkjennelse for gode resultater og gir belønning i form av løfter eller goder. Lederen benytter slike virkemidler for å sikre måloppnåelse, utvikle medarbeidernes ferdigheter og anvender kontrollsystem for å forsikre mot unnsaluntring. Eksempler på belønning kan være avspasering eller bonuser. I følge Bass (2008) er betinget belønning en effektiv lederstil for å motivere medarbeidere til å oppnå bedre prestasjoner og utvikling, men ikke i like stor grad som transformasjonsledelse. Kuvaas & Dysvik (2016) hevder også at prestasjonsbasert belønning kan ha positiv effekt på enkle målbare oppgaver med klare målsettinger.

Betinget belønning kan også knyttes til teori X utviklet av Douglas McGregor. Teorien innebærer at ytre motivasjon er fokuset for gjennomføring av arbeidet, og drivkraften for atferden kommer fra ytre belønninger. Teori X ser på de ansatte som en gruppe som må styres hardt, der ansatte ikke kan ta egne initiativ eller får tildelt ansvar. Dette er et negativt menneskesyn der de ansatte kontrolleres av lederen, og det resulterer i at medarbeiderne har små ambisjoner og lite arbeidslyst (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Resultater

De frivillige mottar få materielle godtgjørelser for sitt arbeid. Sett bort fra dekning av enkelte levekostnader (bo, klær, utstyr, gratis måltider), var et diplom og en gave (minnebok) de fysiske godtgjørelsene underveis. Alle de frivillige som ble intervjuet poengterer at disse godene i liten grad hadde

innvirkning på deres drivkraft og lyst til å prestere, men det legges til at grunn at levekostnadene var nødvendig for deres deltakelse. Det tillegges ytterligere at motivasjonsfaktorene hos de fleste var en blanding av sportsinteresse, lyst på erfaring med prosjektarbeid, samt det sosiale aspektet. Det legges likevel vekt på at eventuelle attester/referanser var en viktig belønning til tross for at det ikke var hovedmotivasjonen. Flere ser på disse belønningene som en fordel i videre arbeidsliv, og for et av objektene ville det ikke vært aktuelt å delta uten og motta en slik form for anerkjennelse.

Lederne for arrangementet informerer om at det ikke fantes særskilt belønning for ekstraordinære prestasjoner, men at det jevnlig ble utført trekninger med verdifulle premier (klokke, el-sykkel etc.) hvor alle hadde muligheten til å delta. I følge ledelsen var det viktig å ha gode fasiliteter slik at de frivillige skulle trives og dermed prestere bedre. Eksempler på slike fasiliteter var muligheten for ulike brettspill, ping-pong, snøscooterkjøring, og diverse andre aktiviteter. Mange av aktivitetene foregikk i frivillighetscenteret. Av intervjuene fremkommer det at slik tilrettelegging hjelper på motivasjonen og det sosiale samholdet. Belønningssystemer som lønn og bonuser faller naturligvis bort da det gjelder frivillig arbeid.

Drøfting

Resultatene viser at ledelsen i liten grad benyttet seg av betinget belønning. Det kommer tydelig frem at de frivillige hovedsakelig ble motivert av immaterielle faktorer som for eksempel nyttig erfaring og sosiale sammenkomster, og med bakgrunn i dette kan det påstås å være fornuftig at ledelsen ikke fokuserte nevneverdig på fysiske godtgjørelser. Vi ser dog at selv om materielle belønninger ikke nødvendigvis er en fremtredende faktor, kan muligheten for å motta goder i form av attester eller referanser være helt avgjørende for den frivilliges deltakelse. I dette prosjektet er det viktig å påpeke at alle, med noen særskilte unntak, vil motta en attest for gjennomført arbeid, noe som betyr at det i så måte ikke vil øke innsatsfaktoren underveis i gjennomføringen. Med andre ord kan muligheten for å motta attest være en viktig faktor for å involvere nok frivillige, men det vil med stor sannsynlighet ikke påvirke arbeidsinnsatsen og/eller utførelsen i særlig stor grad.

Godtgjørelser for opphold, måltider og utstyr blir ansett for å være et minimumskrav, og er dermed ikke belønninger ledelsen kan benytte for å øke innsatsen. Ingen av de frivillige fremhever loddrekningene som ble gjennomført, og det kan antas at graden av tilfeldighet i en loddrekning gjør at den ikke på noe vis vil påvirke prestasjonsnivået. Til tross for at ikke prestasjonene nødvendigvis påvirkes så kan den høye standarden på premiene være med på å skape et godt forhold mellom de frivillige og ledelsen. Det viser seg også at tilbud om ulike aktiviteter som for eksempel snøscooterkjøring påvirker motivasjonen, noe som igjen kan øke prestasjonsnivået. Det finnes likevel ingen klare indikasjoner på at akkurat aktivitetstiltakene hadde noen direkte innvirkning på arbeidsinnsatsen.

4.2.2 Faktor 6: Ledelse ved unntak

Teori

Ledelse ved unntak dreier seg om at lederen griper inn når det er begått en feil eller når det er behov for korrigeringer. Leder benytter streng disiplin som virkemiddel når medarbeideren ikke innfrir kravene til arbeidet. Denne faktoren kan deles inn i passiv og aktiv ledelse ved unntak. En leder som anvender en passiv lederstil vil kun gripe inn dersom det er begått feil eller reglene ikke har blitt fulgt. I slike situasjoner er lederen passiv og venter til problemet har oppstått før han eller hun gjør korrigeringer eller gir straff. Ved en aktiv stil griper leder inn i forkant slik at eventuelle feil kan unngås. Det er tett oppfølging av ansatte, overvåking i arbeidet og det er stort fokus på å se etter regelbrudd. Dersom arbeidet avviker fra den bestemte standarden, griper leder umiddelbart inn og irectsetter medarbeideren.

Ledelse ved unntak kan minne om destruktiv ledelse. Denne typen ledelse omhandler atferd som skremmer eller frembringer ubehag for de ansatte, og makt er et betydningsfullt element ved denne lederstilen. En destruktiv leder gir ansatte liten frihet, delegerer sjelden arbeidsoppgaver og ansatte får lite eller ingen mulighet til å opptre selvstendig i arbeidet. Leder tar alle eller de fleste avgjørelser selv, har dominerende atferd og ansatte blir nøye kontrollert. Ofte vil en slik leder fokusere på egen vinning fremfor organisasjonens og

medarbeidernes interesser. Konsekvensen av destruktiv lederstil er manglende jobbtillfredshet, redusere medarbeidernes mulighet til aktiv deltakelse og dårlig arbeidsmiljø (Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad & Einarsen, 2004)

Resultater

Leder for arrangementet forteller i intervju at det ikke var noen form for aktiv oppfølging av om regler ble overholdt, og at det først ble tatt tak i dersom en konflikt oppstod. Retningslinjer og regler ble klargjort for de frivillige i forkant av arrangementet, og det ble forventet at disse ble fulgt. Håndboken for frivillige er nevnt tidligere, og den var også et av de viktigste virkemidlene i denne sammenhengen. Om det skulle skje et overtramp eller en feil, så ble det foretrukket at problemet ble løst så langt nede i organisasjonen som mulig. Det beste alternativet var å løse det innad i gruppen, før en leder eventuelt ble involvert.

Av intervjuobjektene har kun en person opplevd at mindre korrigeringer er blitt gjort, og forteller om en situasjon hvor gruppeleder brøt inn for å rette på noe som var i ferd med å bli gjort feil. Dette var i forbindelse med arbeid i selve bakken, hvor det var større oppfølging enn flere andre arbeidsområder. Det oppstod aldri behov for at lederne behøvde å disiplinere de frivillige, og det var heller ikke forventet at det ville gjøre det.

Drøfting

Det kommer tydelig frem i resultatene at ledelsen for prosjektet sjelden utøvde en aktiv form for ledelse ved unntak. Håndboken og informasjonen som ble utdelt angående regler og retningslinjer i forkant kan diskuteres å være en aktiv tilnærming. Et viktig virkemiddel i denne lederstilen er bruken av disiplin. Det faktum at det ikke foreligger et formelt ansettelsesforhold for de frivillige kan føre til at bruken av disiplin vil ha liten eller ingen effekt. En frivillig har i så måte mindre å risikere enn en ordinær lønnsinntaker, noe som gir ledelsen færre muligheter for å irettesette eller korrigere. Det kan diskuteres at den eneste formen for disiplinær avstraffing som ville hatt noe effekt er en strengere politikk angående hvem som mottar attest og ikke ved endt arbeid. Det kom tydelig frem under faktoren betinget belønning at attester og

referanser er noe de frivillige verdsetter, og det kan dermed sies å være et punkt hvor ledelsen kunne benyttet strengere oppfølging og disiplinering.

Det kan dermed fastslås at ledelsen i hovedsak har benyttet en passiv form for ledelse ved unntak, hvor korrigeringer kun iverksettes ved en eventuell feilsituasjon. Resultatene viser ingen tegn til at strengere disiplinering noen gang var nødvendig, men det var situasjoner hvor korrigeringer ble gjort. Det forventes også fra ledelsen at flere situasjoner har potensiale for å bli løst på nederste nivå, som vil si innad i arbeidsgruppen, før det går videre til nærmeste leder. Dette er også med på å forsterke inntrykket om at stilen er noe passiv, og at det ikke aktiv jaktes etter feil som kan korrigeres og/eller disiplineres. Poenget underbygges videre av leder for frivillige som uttaler at det sjelden foregår aktiv oppfølging av eventuelle regelbrudd og feil, da det er normal praksis i denne type arbeid.

4.3 Ikke-ledelse

Ikke-ledelse er en lederstil der medarbeiderne styrer og tar beslutninger selv i stor grad. Lederen tar ikke ansvar for de ansatte og involverer seg ikke i arbeidet som skal utføres. På en side kan ikke-ledelse fungere bra dersom medarbeiderne har fått retningslinjer på forhånd, men at de tar beslutninger og løser utfordringene som dukker opp på egen hånd. Dette bør være arbeid bestående av enkle oppgaver, der det ikke behøves kommunikasjon og hjelp fra lederen. Dette kan sammenlignes med autonomi, noe som kan øke motivasjonen til medarbeiderne.

Derimot kan lavere fravær av ledelse føre til lavere affektiv organisasjonsforpliktelse, svakere arbeidsprestasjoner på grunn av lite informasjon og oppfølging, samt en mer transaksjonell relasjon til lederen. Dersom lederen oppleves som fraværende kan ansatte føle seg tilsidesatt, oversett og ignorert. Fravær av tillitsbasert relasjon til lederen kan gjøre at medarbeideren blir mer forhandlingsorientert og blir mer opptatt av sine egne interesser enn selve arbeidet, altså fokusere mer på hva han gir kontra hva han får tilbake.

4.3.1 Faktor 7: La-det-skure-ledelse

Teori

Den siste faktoren dreier seg om lederskap der ledere utsetter å ta beslutninger og unndrar seg ansvar over arbeidet, også kalt laissez-faire. Det er en passiv leder som kun har autoritet i form av det lederrollen medfører. En slik leder griper minst mulig inn i arbeidet, gir sjeldent tilbakemeldinger og bistår medarbeiderne i liten grad i oppgavene deres. Lederen har problemer med å prioritere viktige arbeidsoppgaver, tar sjeldent et standpunkt og unngår konflikter og diskusjoner som eventuelt oppstår. Bass mener at la-det-skure-ledelse fører til lav produktivitet, manglende samspill mellom ansatte, større sjanse for at konflikter oppstår, samt at det hemmer innovasjon og nytenkning (Bass & Avolio, 1994).

La-det-skure-ledelse kan deles inn i passiv og aktiv stil. Ved aktiv la-det-skure-ledelse ønsker lederen at medarbeiderne skal lykkes selv, og utfordrer dermed de ansatte til å ta ansvar selv. Dette kan være en positiv læringsprosess der medarbeiderne lærer av egne feil. Ved passiv ledelse er lederen likegyldig og bryr seg svært lite om både ansatte og arbeidet. Denne lederstilen inneholder ingen eller lite kommunikasjon, og er forbundet med lav arbeidsmotivasjon og liten tilfredshet med lederen. Passiv la-det-skure-ledelse er i følge Bass' fullspektrumsmodell den minst effektive lederstilen, men kan være gunstig dersom medarbeideren selv tar initiativ, ved arbeidsoppgaver som er enkle å utføre, eller hvis oppgaven ikke er særlig tidkrevende (Berg, 2003). Videre hevder Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann (2007) at denne type lederstil med høy grad av delegering kan være egnet dersom medarbeiderne er kompetente og svært motiverte.

Resultater

De ulike frivillige arbeidsgruppene ble sjelden overlatt helt til seg selv. Gjennom intervju med leder for de frivillige kom det frem at det kunne oppstå situasjoner hvor enkelte grupper ble overlatt til seg selv, for eksempel ved sykdom på gruppeleder. Det poengteres at dette kun ble gjort om det var god grunn til å tro at gruppemedlemmene kunne håndtere oppgavene selvstendig. De frivillige er også samstemte på at det generelt var klare retningslinjer og

tilstedeværelse fra en leder. To av intervjuobjektene påpeker dog at det varierte noe fra gruppe til gruppe, avhengig av hvor rutinepregede arbeidsoppgavene var. Til tross for at det som oftest var en leder til stede, var ikke nødvendigvis graden av oppfølging særlig høy. Det fremkommer i intervju at det sjeldent er enormt fokus på oppfølging i arbeid med frivillige, og at det viktigste lederen gjør er å kommunisere sin kunnskap slik at det skal være mulig å utføre arbeidet selvstendig i størst mulig grad.

Drøfting

Lederne hadde fokus på at de frivillige skulle være i stand til å utføre arbeid selvstendig. Dette ble muliggjort ved å opprettholde tilstrekkelig kommunikasjon, slik at de frivillige hadde den kunnskapen som var nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene. Det ble også poengtert at graden av oppfølging ikke var særlig høy, og at deres erfaringer med ledelse av frivillige tilsier at dette er normalt. Det ene intervjuobjektet poengterer også at det ikke ble gitt særlig mange individuelle tilbakemeldinger fra gruppelederen, men at tilbakemeldingen ble gitt felles til alle i gruppen. Et annet intervjuobjekt hevder at det av og til var oppfølging fra gruppeleder. Grunnen til dette kan være at det ikke var behov for individuell feedback og oppfølging da arbeidsoppgavene varierte i kompleksitet og varigheten på arrangementet var kort. På mindre rutinepregede oppgaver var det ikke nødvendig å gi like mange tilbakemeldinger som eksempelvis ved arbeidsoppgaver knyttet til sikkerheten.

Med bakgrunn i dette kan det sies at ledelsen tidvis har benyttet en aktiv form for ikke-ledelse, noe som kan diskuteres å ha en positiv effekt i enkelte situasjoner. Her drar for eksempel en av de frivillige frem at selvstendighet i arbeidet var svært befriende, og førte til at vedkommende selv mener at mer ble gjort. Med det sagt så var det gjennomgående god tilstedeværelse fra lederne, særlig for de mer krevende arbeidsoppgavene. Vårt inntrykk er at ledelsen i størst grad har vært til stede, men at de mer rutinepregede oppgavene har muliggjort større grad av selvstendighet ved bruk av kunnskapsdeling og opplæring. Dette inntrykket bekreftes også i samtale med en av de frivillige som påpekte at det varierte noe ut i fra hvor rutinepreget oppgaven var.

Ledelsen har forsøkt å unngå en passiv stil, noe som vises gjennom kontinuerlig kommunikasjon og god tilfredshet fra de frivillige.

5.0 KONKLUSJON

5.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelsens fire faktorer anses av Bass for å være de mest effektive lederstilene. Ut i fra teorien er det rimelig å anta at denne formen for ledelse vil være mest effektiv i forbindelse med frivillig arbeid også.

Resultatene viser at ledelsen og lederne har blitt oppfattet som gode rollemodeller, og det kan derfor antas at de hadde idealisert innflytelse. Videre har dette med stor sannsynlighet ført til tilfredshet blant de frivillige, og at de av den grunn har lagt ned en ekstra innsats for å oppnå visjoner og mål.

Grunnlaget for denne oppfattelsen er i følge intervjuobjektene først og fremst at lederne har opptrådt troverdig, og at de i tillegg har vært gode i kommunikasjonsfasen. Dette inntrykket forsterkes gjennom at lederne ble oppfattet som rollemodeller, i tillegg til at visjonen ble kommunisert på en troverdig måte.

Inspirerende motivasjon som lederstil skal føre til at de frivillige føler en økt indre motivasjon. Dette oppnås ved at ledelsen skaper entusiasme og tilknytning til arbeidet, i tillegg til at forventninger og visjoner blir kommunisert på en inspirerende og forståelig måte. Det fremkommer i resultatene at ledelsen har gjort mye for inspirere. Tiltak som å sette opp et frivillighetssenter, introdusere mood managers, samt gjennomføringen av flere kick-offs har skapt entusiasme og tilknytning. Dette inntrykket underbygges av at intervjuobjektene samstemt mener at dette har vært viktige tiltak, i tillegg til at de fleste har et ønske om å returnere som frivillig til prosjektet. Som nevnt i forbindelse med forrige faktor har ledelsen også fungert som gode kommunikatører. Visjon og forventninger har i tillegg blitt kommunisert på en inspirerende måte både via videoer og blogger i forkant av arrangementet.

Graden av intellektuell stimulering har vært varierende, til tross for ledelsens ønske om å tilrettelegge for det. Med det sagt så kan typen arbeidsoppgaver

sette retningslinjer for kreativitet og innovasjon. I et slikt arrangement er mye av arbeidet preget av regler og sikkerhet, og de fleste oppgavene er lite egnede for kreativitet. Ledelsen legger vekt på at de har oppfordret til tilbakemeldinger og tips til forbedringer både underveis, og særlig i etterkant av arrangementet. Dette antyder at ledelsen ønsker en arena for kreativitet og innovasjon, men at det er relativt få områder i arbeidet hvor det er passende. Inntrykket forsterkes av de ulike intervjuobjektene som i ulik grad har benyttet seg av disse mulighetene, og dermed har følt et større eierskap til prosjektet. I flere prosjekter kan mangelen på intellektuell stimulering føre til stagnasjon grunnet få utfordringer for medarbeiderne, men resultatene antyder at dette ble forventningsstyrt på en god måte slik at de frivillige i stor grad var klar over mulighetene, og at det dermed ikke hadde innvirkning på deres motivasjon. En annen viktig faktor er at varigheten på prosjektet var relativt kort, noe som kan bety et mindre behov for intellektuell stimulering.

Den siste formen for transformasjonsledelse omhandler graden av individuelle hensyn. En viktig forutsetning for å kunne tilpasse individuelt er å bli kjent med medarbeiderne. Med over 1 000 frivillige vil det åpenbart være vanskelig å skape en tilstrekkelig relasjon med hver enkelt, men prosjektledelsen har kompensert for dette ved å la alle frivillige sende inn sine ønsker i forkant av arrangementet. Ved å gjøre det har ledelsen gitt seg selv muligheten til å tilpasse både arbeidsoppgaver og andre forhold etter individuelle ønsker, noe som ifølge teorien både vil bygge tillit og skape et støttende miljø for de frivillige. Individuelle hensyn har også blitt ivaretatt gjennom hele arrangementet, både i forbindelse med endring av arbeidsoppgaver og diverse andre situasjoner. Videre vil slike tiltak skape mestringsbehov, som igjen fører til bedre arbeidsprestasjoner. Samtlige intervjuobjekter konstaterer at de følte seg ivaretatt på et individuelt nivå, og det virker klart at ledelsen har tatt denne faktoren på alvor, til tross for et utfordrende antall frivillige.

Vi konkluderer derfor med at ledelsen av prosjektet i stor grad har benyttet seg av transformasjonsledelse. Med unntak av intellektuell stimulering har de andre tre faktorene blitt fulgt i stor grad. Resultatene forsterker det teorien sier, nemlig at slik ledelse bør føre til mer tilfredse frivillige, som føler en form for

entusiasme og tilknytning til arbeidet. Det er også rimelig å anta at det dermed øker prestasjonsnivået.

5.2 Transaksjonsledelse

Bruken av transaksjonsledelse er antageligvis mindre effektivt i forbindelse med frivillig arbeid enn hva det ellers er. Dette har sammenheng med at de frivillige har et mindre formalisert arbeidsforhold, noe som begrenser ledelsens formelle makt. Videre har frivillige ofte andre motivasjoner enn ordinære arbeidstakere, noe som også er med på å påvirke hvilke virkemidler ledelsen kan benytte for å øke prestasjonsnivået. I dette tilfellet ble betinget belønning benyttet i liten grad. Sett bort fra muligheten for attest og referanser er det få tiltak som vitner om denne ledelsesstilen. I tillegg må det poengteres at attestene også i liten eller ingen grad fungerer som betinget belønning, da alle frivillige mottar det uavhengig av innsats. Det vil si at attestene i større grad fungerer som et lokkemiddel for å involvere nok frivillige, enn hva det gjør som et prestasjonsfremmende tiltak. Intervjuene viser at alle fysiske godtgjørelser bortsett fra attester hovedsakelig blir ansett som minimumskrav fremfor motiverende tiltak.

Den nevnte mangelen på et formelt arbeidsforhold mellom ledelsen og de frivillige fører til at det sjelden er et voldsomt fokus på faktoren ledelse ved unntak. Ledelsen i prosjektet har begrensede muligheter for å disiplinere de frivillige, og benytter derfor heller ikke denne stilen. I skillet mellom aktiv og passiv ledelse ved unntak kommer det tydelig frem at lederne i all hovedsak bruker den passive stilen. Det er liten grad av oppfølging, og det korrigeres først når eventuelle feil skjer. I følge intervjuobjektene er dette også normal prosedyre hva angår ledelse av frivillige, og utsagnet virker å underbygges av teorien.

Videre er konklusjonen at ledelsen av prosjektet i liten grad benytter seg av transaksjonsledelse, noe som virker å være fornuftig sett i henhold til teorien og resultatene som er presentert tidligere i oppgaven. Det nærmeste eksempelet på et bytteforhold mellom de to partene er utgivelsen av attest. Teoretisk sett kunne en strengere linje for hvem som mottar attest og ikke ført til økt

prestasjonsnivå, men ledelsen har valgt å heller se på det som et virkemiddel for å få med det nødvendige antallet frivillige.

5.3 Ikke-ledelse

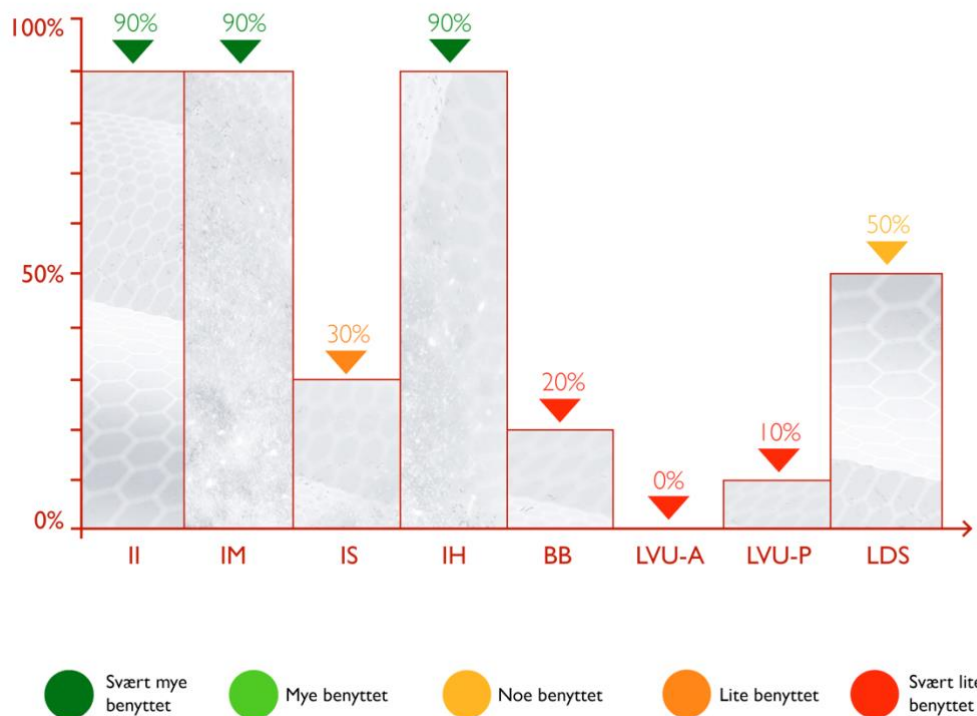
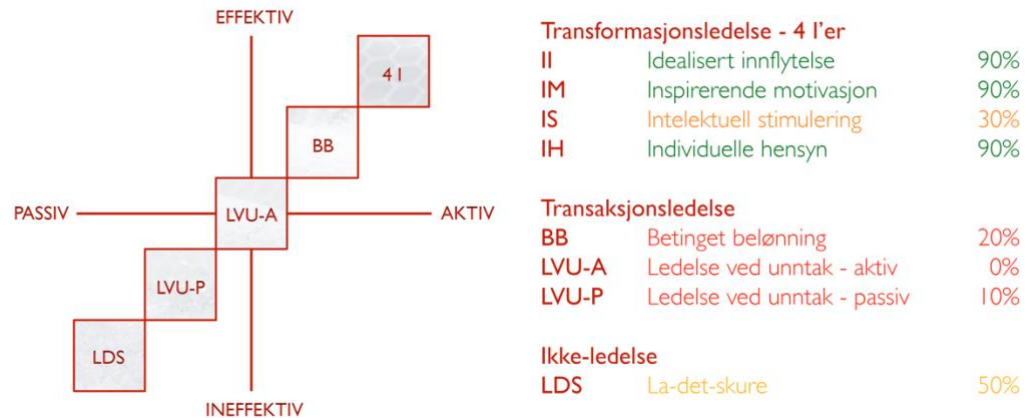
Resultatene indikerer at ledelsen tidvis har benyttet en aktiv form for ikke-ledelse. Selv om fullspektrumsmodellen legger vekt på at denne formen for ledelse i utgangspunktet er den minst effektive, finnes det også positive sider ved aktiv ikke-ledelse. Teorien legger vekt på at det kan gi en positiv læringseffekt dersom hver enkelt tar ansvar selv. En viktig forutsetning for at denne ledelsesstilen skal fungere er at de frivillige blir innført til de nødvendige retningslinjene i forkant. Intervjuene viser at ledelsen lyktes godt med å informere de frivillige omkring retningslinjer og arbeidsoppgaver.

I tillegg ser vi at graden av oppfølging var relativt fraværende, noe som er med på å forsterke inntrykket av at ledelsen har benyttet denne stilen i enkelte tilfeller. Det er dog en viktig skilnad mellom den aktive og passive stilen, hvor den passive har få eller ingen positive virkninger. Vi ser ingen tegn til at den passive stilen har blitt benyttet. En annen viktig poengtering er at stilen i all hovedsak har blitt benyttet i mer enkle arbeidsoppgaver, som av den grunn gir rom for mer selvstendighet og krever mindre oppfølging fra leder.

Vi kan derfor konkludere med ikke-ledelse på et generelt grunnlag har blitt benyttet til en viss grad. Det er den aktive stilen som har blitt utført, og den har angivelig blitt brukt i passende situasjoner. Teorien sier at dette kan føre til en positiv læringseffekt, og det kan således tenkes at ledelsen i prosjektet har benyttet denne stilen på en hensiktsmessig måte. Inntrykket forsterkes av intervjuobjektene påstand om at selvstendighet i arbeidet ble opplevd som noe positivt.

5.4 Generell betraktning

Avslutningsvis har vi utformet en figur for å visualisere hvilke faktorer som ble brukt i størst grad gjennom prosjektet, og dermed vise sammenhengen med hovedmodellen som besvarelsen bygges på. Tallene i figuren er naturligvis ikke nøyaktig beregnet, men det gir en god oversikt over oppgavens resultater.



Figur 3 - Grafisk fremstilling av oppgavens resultater og hovedmodell

Figuren viser at ledelsen for prosjektet i all hovedsak har benyttet ulike former for transformasjonsledelse, i tillegg til å tidvis bruke ikke-ledelse. I følge Bass er den førstnevnte formen for ledelse den mest effektive, og våre resultater viser at det antageligvis stemmer i forbindelse med frivillig prosjektarbeid også. Til tross for at ledelsen ikke aktivt har fulgt modellen eller teorien er det åpenbart at de følger mange av de samme verdiene og retningslinjene som transformasjonsledelse bygger på. Sett bort fra intellektuell stimulering har de tre andre faktorene preget ledelsen av arrangementet. Dette har bidratt til frivillige medarbeidere som føler en entusiasme og tilknytning til arbeidet, og som derfor ønsker å bidra igjen på et senere tidspunkt. I tillegg skapes det et støttende miljø som igjen bygger mestringsfølelse og prestasjonsnivå.

Teorien beskriver at ikke-ledelse er den minst effektive formen, og her ser vi et avvik mellom teorien og resultatet av analysene. Det viser seg at lederne tidvis har brukt denne stilen, noe avhengig av type arbeidsoppgave. Dette har blitt muliggjort gjennom gode forberedelser og tillit mellom de to partene. I et slikt tilfelle kan denne formen for ledelse vise seg å ha flere positive sider, som for eksempel større læringsutbytte, til tross for at den av modellen anses for å være minst effektiv. Funnene i oppgaven gir dekning for å påstå at ikke-ledelse kan være mer effektivt i forbindelse med frivillig prosjektarbeid enn hva teorien tilsier. Dette underbygges hovedsakelig av de frivilliges tilbakemeldinger.

Vi har undersøkt problemstillingen "hvordan ble de frivillige ledet under mesterskapet i henhold til fullspektrumsmodellen?". Det er tydelig at ledelsen har benyttet transformasjonsledelse i størst grad. Delvis er det også utøvd ikke-ledelse, noe som er det mest overraskende resultatet sett i henhold til teorien. Transaksjonsledelse er benyttet i svært liten grad, og dette virker å ha en sterk korrelasjon med ulikhetene mellom en frivillig og en formell arbeidstaker. Med bakgrunn i resultater og teori kan vi konkludere med at det virker det som bruken av disse stilene har vært hensiktsmessige, og det kan således antydes at ledelsen for prosjektet har oppnådd god effektivitet og økte arbeidsprestasjoner.

6.0 LITTERATURLISTE

- Andersen, J. A. (2011). *Ledelsesteorier*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, E. & Schwencke, E. (2018). *Prosjektarbeid - En veiledning for studenter (4. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications (4th ed.)*. New York: Free Press.
- Berg, M. E. (2003). *Ledelse. Verktøy og virkemidler (3. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Gripsrud, G., Olsson, U. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse (3. utg.)*. Oslo: Cappelen Damm.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. H. & Kaufmann, G. (2007). *Ledelse og teori i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hanstad, D. V. (2012). *Ski-VM 2011 planlegging og gjennomføring*. Oslo: Akilles.
- Karlsen, J. T. (2017). *Prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering (4. utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ladegård, G. & Vabo, S. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Monga, M. (2006). Measuring Motivation to Volunteer for Special Events. *Researchgate*, 10, 47-61. doi: 10.3727/152599506779364633

Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A & Einarsen, S. (2004). *Destruktiv ledelse*.

Hentet fra <https://www.magma.no/destruktiv-ledelse>

Skistar. (2019). *Alpin-VM i Åre 2019*.

Hentet fra <https://www.skistar.com/no/inspirasjon/nyheter/alpin-vm-i-are-2019/>

Ulstein, K. (1998). *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wollebæk, D., Sætrang, S. & Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Xiang, D., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z. & Wang, Z. (2017). Linking Transformational Leadership and Work Outcomes in Temporary Organizations: A Social Identity Approach. *International Journal of Project Management*, 35 (4), 543-556.

Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.005>

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations (5th ed.)*. Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hall International.

Åre 2019. (2019). Åre 2019. Hentet fra <https://are2019.com>

VEDLEGG

Vedlegg 1

Intervjuguide 1 - Leder i arrangement

Innledning

Presentasjon av oss og oppgaven: Kort gjennomgang av oppgavens tema og problemstilling da vi allerede har møtt vedkommende.

Hva skal intervjuet brukes til: Intervjuet skal brukes i forbindelse med bacheloroppgaven om temaet “ledelse av frivillige”. Målet med intervjuet er å få frem personlige meninger og erfaringer rundt temaet.

Anonymt: Dine personalia vil bli anonymisert i oppgaven.

Siste spørsmål før intervjuet starter: Er det noe som er uklart?

1. Innledende spørsmål

- Kan du fortelle litt om prosjektet Hva handlet det om i grove trekk?
- Hvordan mener du at gjennomføringen gikk?
- Hvilke tidligere erfaringer har du når det kommer til ledelse, og særlig av frivillige?
- Hva har dine oppgaver vært i forbindelse med Åre 2019, både før, under og etter?

2. Hoveddel: Spørsmål vedrørende hovedmodell

Transformasjonsledelse

Faktor 1: Idealisert innflytelse

- Hvordan arbeidet dere med mål og visjoner opp mot frivillige?
- På hvilken måte mener dere at dere som ledere har opptrådt som rollemodeller for de frivillige?
- Hvilke personlige egenskaper ser dere etter i gruppelederne før dere setter disse?
- Har dere noen form for opplæring av frivillige og ledere?

Faktor 2: Inspirerende motivasjon

- På hvilken måte har dere kommunisert forventninger til de frivillige?
- Hvordan motiverte dere de frivillige til å gjøre en god jobb?
- Hvordan har du som leder arbeidet med å skape et godt arbeidsmiljø?

Faktor 3: Intellektuell stimulering

- Hvordan har dere sørget for at frivillige har fått mulighet for kreativt utløp og spillerom for selvstendige valg under arrangementet?

Faktor 4: Individuelle hensyn

- Har dere tatt individuelle hensyn under gruppesammensetningen?
- Har dere tatt initiativ til å skape sosiale sammenkomster?

Transaksjonsledelse

Faktor 5: Betinget belønning

- Får de frivillige en form for attest eller bekreftelse på utført arbeid?
- Hvilke former for kompensasjon, økonomisk eller ikke, finnes det for de frivillige?
- Fantes det belønningssystemer for ekstraordinære prestasjoner?

Faktor 6: Ledelse ved unntak (aktiv og passiv)

- Hvilke regler og retningslinjer hadde dere, og på hvilken måte ble det fulgt opp?
- Hvordan går dere frem om en frivillig gjør noe "feil"?

Ikke-ledelse

Faktor 7: La-det-skure

- Ga dere noen gang de frivillige oppgaver hvor de ble overlatt på egen hånd uten oppfølging?
- Dersom dette ble gjort, var dette på grunn av troen på at de var i stand til å mestre oppgavene selvstendig, eller at dere ikke tenkte på oppfølging?
- Hvordan kommuniserte du som leder med gruppen av frivillige? Endret kommunikasjonen seg underveis i prosjektet?

3. Avslutningsvis/oppsummering

- Gjennomgå svarene og funnene
- Sørge for at alt er forstått riktig
- Ønsker du å legge til mer eller si noe vedrørende temaet?

Vedlegg 2

Intervjuguide - Frivillig i prosjekt

Innledning

Presentasjon av oss og oppgaven: Temaet for bacheloroppgaven er “ledelse av frivillige”, og vi skal undersøke det i forbindelse med et stort vinterarrangement. Vi ønsker derfor å se på hvordan dere som frivillige opplevde ledelsen, og hvordan dere ble ledet under prosjektet.

Hva skal intervjuet brukes til: Intervjuet skal brukes i forbindelse med bacheloroppgaven om temaet “ledelse av frivillige”. Målet med intervjuet er å få frem personlige meninger og erfaringer rundt temaet.

Anonymt: Dine personalia vil bli anonymisert i oppgaven.

Siste spørsmål før intervjuet starter: Er det noe som er uklart? Har du andre spørsmål?

1. Innledende spørsmål

- Hva var hovedmotivasjonen din til å melde deg som frivillig under dette prosjektet?
- Er dette første gangen du har vært frivillig?

- Kunne du tenkt deg å være frivillig igjen?

2. Hoveddel: Spørsmål vedrørende hovedmodell

Transformasjonsledelse

Faktor 1: Idealisert innflytelse

- Husker du prosjektets visjon, hvis ja hva syntes du om den?
- Hvilke fastsatte visjoner og målsettinger fra leder måtte dere jobbe mot?
- Følte du at du kunne identifisere deg med din leder, og fikk dere et nært bånd?
- Hvordan var tilliten mellom deg og din leder?
- Følte du at din leder hadde fagkunnskapen som var nødvendig for å gjennomføre arbeidsoppgavene?

Faktor 2: Inspirerende motivasjon

- Følte du at det var klare forventninger fra ledelsen?
- Hvordan syns du at din leder har arbeidet for å skape et godt arbeidsmiljø?
- Hvordan ble du motivert til å gjøre arbeidsoppgavene?
- Følte du at du fikk eierskap og tilknytning til prosjektet?

Faktor 3: Intellektuell stimulering

- I hvilken grad mener du at du har fått muligheten til å få kreativt utløp under gjennomføringen?
- I hvilken grad mener du at du har fått fritt spillerom til å ta egne valg og jobbe selvstendig under gjennomføringen?
- I hvilken grad mener du at dere har fått mulighet til å gi konstruktive tilbakemeldinger til ledelsen både før, under og etter arrangementet?
- Gjorde du og eventuelt noen av de andre frivillige noe morsomt sammen på fritiden eller i arbeidet?

Faktor 4: Individuelle hensyn

- Har du fått individuell oppmerksomhet og oppfølging?
- Føler du at dine individuelle behov har blitt tatt hensyn til av din nærmeste leder og toppledelsen?
- Har leder/ledelsen gitt deg tilrettelagte oppgaver ut fra dine behov og interesser?

- Hvordan har du blitt utfordret/fått utfordrende oppgaver?

Transaksjonsledelse

Faktor 5: Betinget belønning

- Var eventuell belønning eller attest en form for motivasjon for din del?
Hvor stor?
- Opplevde du at noen fikk en form for ekstra belønning for ekstraordinært gode prestasjoner?
- Følte du totalt sett at du fikk igjen noe for å delta som frivillig?

Faktor 6: Ledelse ved unntak (aktiv og passiv)

- På hvilken måte følte du at dere ble irttesatt om feil ble gjort?
- Fikk dere noen form for skriftlig eller annen gjenbrukbar informasjon om regler?

Ikke-ledelse

Faktor 7: La-det-skure

- Fikk dere mye feedback fra leder?
- Ble dere noen gang overlatt til dere selv uten klare retningslinjer?
- Opplevde du leder som tilgjengelig for spørsmål, innsigelser osv?

3. Avslutningsvis/oppsummering

- Gjennomgå svarene og funnene
- Sørg for at alt er forstått riktig
- Ønsker du å legge til mer eller si noe vedrørende temaet?