DET FRIVILLIGE MENNESKE I DEN FRIVILLIGE ORGANISATION

- OM GENSIDIG UDVIKLING AF ORGANISATION OG INDIVID

THE VOLUNTEER AND THE VOLUNTARY ORGANISATION

- A QUESTION OF COOPERATION

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL // 2015

STUDENT	SANDRA SMEDEGAARD MONDAHL
STUDIERETNING	CAND.MERC.(PSYK)
OPGAVETYPE	KANDIDATAFHANDLING
VEJLEDER	CHRISTIAN POULSEN
AFLEVERINGSDATO	9. OKTOBER 2015
ANSLAG / SIDER	181.985 / 80

Abstract

When it comes to volunteering, Danish sports associations rely on creating environments that attract members who want to engage in, and be a part of, a unique community with a shared goal, but without getting paid.

Lyngby and Gentofte Gymnastik is studied to understand voluntary work challenges, young volunteers' and an organisation's mutual interests focussing on coherence between personal identity and organisational values. The aim is to study challenges and solutions that other organisations can utilize to enhance volunteer and/or employee commitment. The case is approached and analysed from a systemic point of view. The organisation is initially analysed as regards values and other inputs inserted into the system by the board/paid employees. To broaden the systemic approach, other models and theoretical frameworks are used, and two philosophy of science paradigms are applied: hermeneutics and critical rationalism. These paradigms and multiple theories meet some of the criticism the field is suffering from. The analysis takes place at two levels: an organisational macro-level and an individual micro-level. This enables a study - through two focus groups – examining values young volunteers identify with, and their correspondence with values fed into the system by the organisation. Finally, a synthesis compares results from the input analysis with results from the focus groups and evaluates if input and output are (dis)similar, and if individual transformation of input to output contributes to organisational development. One central finding is that the association's culture and practice values are implicit, e.g. the concept 'keep your ear to the ground' (fingeren på pulsen) which results in recruitment challenges.

The analysis shows - based upon empirical findings in the first part of the project - that Lyngby and Gentofte Gymnastik's social growth discourse input and interpersonal development semantics contribute to a unique environment where volunteer commitment creates a dynamic connection between otherwise opposing parts. The duality finding is central, and is seen in the results of the application of Ajzen's Theory of Planned Behavior and the themes identified through a thematic grounded analysis using Schwartz' value matrix. It is found that Ajzen's perceived behavioural control links and transforms achievement and benevolence-values, and that the duality between these values attract and engage young volunteers: It is the feeling of being with like-minded and enhancing your skills together, which contributes to Lyngby and Gentofte Gymnastik's organisational development.

Metaphorically it can be visualised as a handcar on a railway – it can only move forward if the parties on either side react and push the tilt downwards, because, only then, the other part can do the same – it is the imbalance and continuous reaction to your peers that move both organisation and individual forward.

Indholdsfortegnelse

ABSTRACT 2

INDHOLDSFORTEGNELSE 3

PROBLEMIDENTIFIKATION 5

HYPOTESE 8
PROBLEMFORMULERING 9
STRUKTUR 9

AFGRÆNSNING 10

METODE 13

VIDENSKABSTEORI 13
VIDENSKABSTEORETISK MAKROPLAN 14
VIDENSKABSTEORETISK MIKROPLAN 14
KVALITATIV METODE 15
METODISK FREMGANGSMÅDE 16
SYSTEMTEORETISK RAMME 17
METODER TIL ANALYSE 19
ANALYSEMETODE PÅ MAKROPLAN 20
ANALYSEMETODE PÅ MIKROPLAN 21
TEMATISK ANALYSE 25
VALIDITET OG RELIABILITET 26
VALIDITET 26
RELIABILITET 27

TEORI- OG LITTERATUR 30

PRIMÆR LITTERATUR 30
MAKROORIENTERET ORGANISATIONSTEORI 31
MIKROORIENTERET AKTØRTEORI 32
SUPPLERENDE LITTERATUR 35
FRIVILLIGHED 35

ORGANISATIONSBESKRIVELSE 38

ORGANISATIONSSTRUKTUR 39
FOLKEOPLYSNINGSLOVEN 39

ANALYSEDEL I: INPUTANALYSE 42

IDENTIFIKATION AF INPUTS 42
FORMÅLSVÆRDIER 42
PRAKSISVÆRDIER 44
VÆRDIGRUNDLAG OG DELKONKLUSION 48

ANALYSEDEL II: INTENTIONSADFÆRDSANALYSE 52

TEMATISK ANALYSE 53
IDENTIFICERING AF TEMAER 53
SAMMENLIGNING AF TEMAER 63
DELKONKLUSION 65

ANALYSEDEL III: SYNTESE 67

MAKROORIENTERET ORGANISATIONSOUTPUT 67
MIKROORIENTERET IDENTITETSOUTPUT 68
DELKONKLUSION 70

KONKLUSION 73

ANBEFALINGER 78

LITTERATURLISTE 81

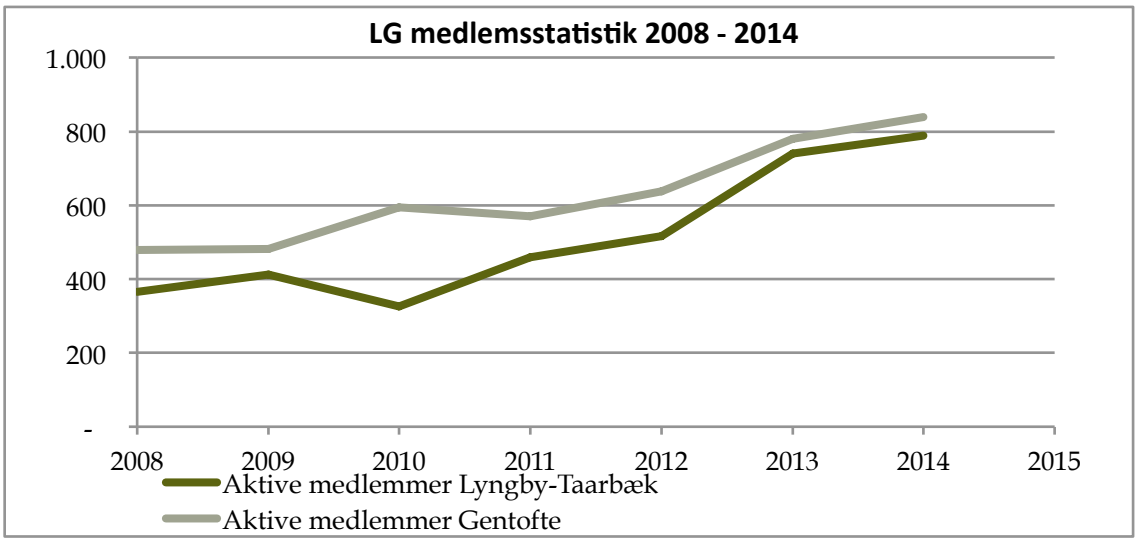
BILAG 85

Problemidentifikation

Hvad ligger bag beslutningen når unge vælger at engagere sig som aktive frivillige i det danske idrætsforeningsliv? Hvad bidrager til deres fastholdelse og engagement i en specifik frivillig idrætsorganisation? Og hvorledes kan viden herom anvendes til gensidig udvikling af andre organisationer og medarbejdere i form af værdiskabelse for både mennesker og organisation?

Det er vanskeligt at få unge til at engagere sig aktivt som frivillige i f.eks. idrætsforeningslivet, fordi de ikke er interesserede, og fordi de hellere vil bruge deres tid på noget andet (ingerfair.dk, 2015). Men samtidig er det unge, der er med til at sikre de frivillige idrætsforeningers overlevelse, da det er herfra udvikling kommer (Gørtz & Mejlhede, 2013). Denne udfordring accentueres, når frivillige idrætsforeninger som følge af Folkeskolereformen fra 2014, har mistet op mod 50% af medlemmerne (b.dk, 2015). De frivillige organisationer mister udviklingsmuligheder – og de unge får ikke lov til at udvikle sig i ikke-kendte sociale rammer (Politiken.dk, 2015).

Ovenstående problematik er afhandlingens grundlag for at beskæftige sig med systemiske og adfærdsmæssige elementer, der kan befordre et gensidigt udviklingsforhold mellem den frivillige organisation og det frivillige menneske. Fokus er på identifikation af tiltag, der er med til at øge tilstrømningen af unge til foreninger, ud fra én forening, Lyngby og Gentofte Gymnastik (LG), som ikke har oplevet faldende medlemstal som følge af Folkeskolereformen, men tværtimod et stigende medlemstal jf. figur 1. Som figur 1 viser, havde LG i 2014 ca. 1600 aktive medlemmer fordelt på to kommuner. LG er afhandlingens case, som en best-practice over hvordan en forening går til inddragelse og fastholdelse af unge. Men hvad har denne forening gjort anderledes, og kan disse erfaringer vedrørende tiltrækning og fastholdelse af især unge frivillige anvendes af andre organisationer?



Figur 1: LG medlemsstatistik 2008-2014

Analysens formål er at afdække frivillighedens identitet og socialitet for at kunne adressere den problematik flere foreninger har med hensyn til rekruttering og fastholdelse af 13-18-årige (Politiken.dk, 2015). Undersøgelsen er inspireret af La Cours (2014) bekymring om at størstedelen af de studier, der undersøger den sociale indsats, ikke har fokus på frivilligheden som en særlig socialitet men alene på den frivillige organisation. Afhandlingens fokus er derfor brobygning mellem det frivillige menneske og den frivillige organisation og på om og hvordan de kan indgå i et gensidigt afhængigheds- og udviklingsforhold.

La Cours (2014) definition af frivilligheden og beskrivelsen af frivillighedens engagement er omdrejningspunktet for analysen af hvad der driver udvikling for både forening og frivillig. Ifølge La Cour (2014) er det ikke alene gruppen af frivillige, der er interessant – men også den socialitet de muliggør, der er med til at gøre foreningslivet til en unik udviklingskatalysator. La Cour (2014) definerer frivillighed således: ”Ved en frivillig indsats forstås en aktivitet, som er ulønnet, frivillig, udført i en organisatorisk sammenhæng, og til gavn for andre end en selv, sine venner eller den nærmeste familie.” (La Cour, 2014: 18). La Cour (2014) mener at denne definition af frivillighed rammer konkrete indsatser, men mangler ambitioner om at undersøge frivillighedens måde at være frivillig på (ibid). Frivilligheden forbliver en abstrakt betegnelse, der ikke siger noget om, hvordan den frivillige sociale indsats udfolder sig (ibid). Ifølge Skårhøj og Kappelgaard (2011) findes størstedelen af aktive frivillige inden for idrætsområdet – i alt 11 % af den danske befolkning. Disse frivillige, og den frivillige sociale indsats de yder, er den motor for udvikling, der får dansk foreningsliv til at rykke fra både offentlige og private organisationer, og fra foreningslivet på globalt plan (Eichberg, 2012). Uden de engagerede frivillige ville Danmark ikke have den foreningskultur, som findes i dag, og som kun har sammenligningsgrundlag i Norge og Skotland (ibid). Viden om foreningslivets frivillige organisering, tiltrækning og fastholdelse af unge frivillige kan derfor anvendes som inspiration i andre organisatoriske sammenhænge.

Gørtz og Mejlhede (2013) fokuserer på hvad frivillighed gør for samfundets positive udvikling, og vurderer den generelle organisatoriske udviklingsdimension som noget, vi kan blive klogere på ved at bruge indsigter fra det frivillige arbejde med udgangspunkt i individers tilvalg af handlinger på baggrund af engagement, passion og værdier. Begrebet ’frivillighedens engagement’ tager udgangspunkt i konstateringen af at personligt engagement ofte kolliderer med krav til organisatorisk effektivitet (ibid). For at forstå menneskers valg af frivillighed som personligt projekt, opererer Gørtz og Mejlhede (2013) med to processer: (a) organisatorisk udvikling, og (b) fokus på motivation gennem frivillighed. Begge processer indgår som analytisk og strukturelt udgangspunkt for belysning af medarbejderens og organisationens muligheder for at forenes i en fælles udviklingsproces. Samme tankegang ses hos Pearce (1993): ”A

thoughtful examination of the organizational behaviour of volunteers can help extend our understanding of such concepts as organizational design, the role of individual motives and attitude, the exercise of interpersonal influence […] in organizational behaviour." (ibid: 5). Organisation over for menneske bliver derfor et centralt udgangspunkt for undersøgelsen. Det er her grundlaget ligger for analysens endelige anbefalinger, da identificerede tendenser fra unges frivillige arbejde forventes at kunne bidrage til udvikling i andre organisationer i forhold til medarbejderinvolvering. Frivillighed iagttages oftest som en afledt funktion af frivillig organisering og bliver reduceret til "…et vedhæng til den organisation, der strukturerer den, som om den blot repræsenterer en passiv og simpel forlængelse af dens regler, værdier og formålsbeskrivelser." (La Cour, 2014: 18). Fokus kommer derved på hvad Shore et al.'s (2012) kalder employee-organization-relationship (EOR), der beskriver den sociale sammenhæng mellem individ og kollektiv: "The social identity perspective outlines how collectives are mentally represented as prototypes – fuzzy sets of characteristics that capture what unites the members of the collective and differentiate the collective from others." (Shore et al., 2012: 95). Der er tidligere udgivet rapporter om, hvad der engagerer frivillige og understøtter motivationen (Mannio, Snyder & Omoto, 2011), men sjældent er sammenhængen mellem deltager, og den socialitet de deltager i, blevet belyst (La Cour, 2014).

Brixen et al. (2004) beskriver det nutidige menneskes trang til individualisering og konstant genfortælling af sig selv i forlængelse af sociologerne Beck, Giddens og Baumans teorier om modernitet og selvidentitet: "…vi hele tiden ændrer forståelse af, hvem vi er, og hvad vores identitet er." (Brixen et al., 2004: 28). Denne tænkning kan tages med ind i frivilligt arbejde, som bliver en mulighed for at genfortælle os selv som mennesker og vores tilgang til arbejde (ibid). Specielt de 13-18 årige er udfordrede af at fastholde én tilgang til livet i et modstridende samfundsmæssigt pres, og dermed af at finde frem til én identitet (Giddens, 1991). Ifølge Habermann (2007) kan det at være aktiv frivillig være udtryk for en livsstrategi, som bidrager til at skabe mening i hverdagen og giver et personligt ståsted og måske et svar på, hvad man vil med sit liv, og hvilken rolle man gerne vil spille i samfundets udvikling. Habermann (2007) anvender individualiseringsteorier til forståelse af hvordan frivilligt arbejde kan ses som selvforståelse og identitet: "…samtidig ser det ud til, at det frivillige arbejdes mening og intention er udtryk for en stadig pågående proces, som ikke blot afspejler samfundsudviklingen, men også må ses som en del af den enkeltes identitetsudvikling…" (ibid: 217). Det frivillige arbejde giver plads til at de unge kan ændre selvopfattelse, og deres forhold til organisationen løbende, uden at blive uenige med andre frivillige (Brixen et al., 2004). Samtidig kan de unge bidrage med det, de synes udvikler dem selv og deres tilknytning til organisationen (ibid). Shore et al's (2012) EOR beskriver det som: "Part of our very identity and our sense of self-worth may be derived from our work." (Shore et al., 2012: 113). På dette grundlag kan virksomheders udfordring

på den senmoderne markedsplads beskrives således: "Man kan tale om, at medarbejder og organisation i højere grad end tidligere smelter sammen, og at medarbejderens evne til at reflektere over egen praksis får betydning for den samlede organisations evne til at reflektere over fremtiden." (Gørtz og Mejlhede, 2013: 128). I fortsættelse heraf ser Skårhøj & Kappelgaard (2011: 7) også frivillige som bevægelsens og udviklingens katalysator: "… virksomheder, som vil vinde på markedspladsen, i stadigt højere grad kommer til at opføre sig som bevægelser." Disse bevægelser er drevet af et specifikt formål, og alt hvad denne bevægelse gør, tjener det specifikke formål, hvor det er de frivillige, der er bevægelsens styrke og katalysator (Skårhøj & Kappelgaard, 2011).

Samfundet forandrer sig, og globalisering og øget konkurrence sætter unge indvider under identitetsmæssigt pres (Giddens, 1996). Folkeoplysningslovens foreningsdel har tidligere vist at den kan inspirere samfundsudvikling (Kum.dk, 2015a). Hinsby (2006) beskriver idrættens indvikning på indentitetsskabelse således: "…idrætsoplevelsen [virker] personliggørende, idet den enkelte herigennem kan give udtryk for sin individualitet. Den giver mennesket mulighed for at udfordre sin eksistens ved at afprøve sig selv…" (Hinsby, 2006: 106).

Endelig kan der med udgangspunkt i Gørtz og Mejlhedes (2013) tanker om organisation på den ene side og motivation på den anden, Pearces (1993) beskrivelse af organisatorisk adfærd som vejledende for forståelse af organisationsdesign, attitude og interpersonelle relationer, og Brixen et al's (2004) forståelse af det nutidige menneske og dets selvidentitet, rejse spørgsmålet: hvordan kan organisationens udvikling og den frivillige indsats faciliteres og dyrkes for at få frivillige i dansk foreningsliv til at blive katalysator for organisatorisk og menneskelig udvikling, som kan give både offentlige og private organisationer momentum?

Hypotese

Baseret på ovenstående er det afhandlingens hypotese, at organisationen udvikler sig i takt med at dens frivillige udvikler sig, og herigennem skabes øget tiltrækning og fastholdelse af frivillige. Centralt står unge frivilliges identitetsdannelse og udvikling i den frivillige organisation, og den mulige indflydelse det har på organisationens udvikling. Shore et al.'s (2012) perspektiv på forholdet mellem medarbejder og virksomhed som gensidigt udviklende, hvis organisationen skal levere ønskværdige resultater er centralt: "…the term 'relationship' involves the condition of being connected and associated together, thus, a focus on the EOR would mean attention to the *interaction* of the two parties". (Shore et al., 2012: 308). Gørtz og Mejlhede (2013) påpeger derudover at empirisk dokumentation viser at det primært er menneskelige kompetencer, der er afgørende for værdiskabelse i virksomheder.

Icek Ajzens Theory of Planned Behaviour (TPB) (1985) angiver at adfærd kan forudsiges ud fra en række faktorer. I forlængelse af ovenstående hypotese om unges engagement i frivilligt arbejde, og den mulige organisatoriske udvikling på baggrund heraf, er det centralt at forstå unges intentionsadfærdskorrespondance for at kortlægge tankerne og følelserne bag intentionen til udførelsen af frivilligt arbejde. Ajzens (1985) teori postulerer, at et individs intention er en afgørende faktor i forbindelse med at udføre eller ikke at udføre en handling; så jo stærkere intention, jo større sandsynlighed for udførelse af frivilligt arbejde (ibid). Analysen af sammenhængen mellem det frivillige menneske og den frivillige organisation sammenholdes derfor med intentionsadfærdskorrespondancen over for den frivillige organisation og systemteoriens input, transformation og outputvariabler (Anderson, 2010), for at se om, og i så fald i hvilket omfang, unges frivillige indsats kan bidrage til organisatorisk udvikling, jf. Gørtz og Mejlhedes (2013) beskrivelse af at: ”en organisations konkurrenceevne og fremtidsmuligheder aflæses i forhold til medarbejderens evne til at udvikle og reflektere over egen praksis.” (Gørtz & Mejlhede, 2013: 129).

Problemformulering

Ovenstående problemidentifikation og hypotese resulterer i følgende problemformulering:

> I hvilket omfang kan organisatoriske og identitetsskabende elementer i unge frivillige træneres involvering i den frivillige idrætsorganisation defineres, og hvorledes kan denne tilgang/intention til frivilligt arbejde medvirke til organisatorisk udvikling med fokus på identitet og fastholdelse?

Struktur

Besvarelsen af problemformuleringen opdeles i tre dele. Først defineres organisationens input fra bestyrelse, ledere og administration via sekundær empiri. Herefter går analysen i dybden med systemets transformation og output for at identificere (u)overensstemmelser og de værdier, som de frivillige i transformationsprocessen tilskriver inputtet. Ajzens (1985) intentionsadfærdsanalyse anvendes til at belyse de intentionsbærende elementer i de unges adfærd i den frivillige organisation, og derved den transformation inputtet gennemgår. Del tre skaber syntese mellem de to første, og perspektiverer den eventuelle (u)overensstemmelse mellem systemets input fra organisationsside, transformationen de unge frivillige trænere bidrager med og derved outputtet. Samtidig er der fokus på brobygning mellem den selvopfattelse, der udformes baseret på de oplevelser de unge har i det frivillige arbejde, og de sociale konstruktioner der udformes i samspil med organisationen jf. Stelters (1999) fokus: ”Udgangspunktet i identitetsudviklingen er kropslige oplevelser og en derpå byggende udformning af den enkeltes selvopfattelse.” (ibid: 127). For at nå fra problemidentifikation til konklusion stilles tre hovedspørgsmål og to underspørgsmål:.

1. Redegørelse: Hvad defineres organisatorisk udvikling som?

Der redegøres for hvilken form for organisatorisk udvikling der belyses, og denne beskrives i teoriafsnittet sammen med andre relevante teorier, der danner grundlag for analyserne. Den organisatoriske udviklingsteori anvendes ikke nødvendigvis direkte i analysen, men er central for konklusioner og analysens retning. Efterfølgende stilles analysespørgsmålet med to underspørgsmål der afspejles i Analysedel I og II.

2. Analyse: Hvordan kan unge frivillige trænere bidrage til organisatorisk udvikling for den frivillige idrætsorganisation?

2.1. Inputanalyse: Hvilke inputs kendetegner den frivillige idrætsorganisation LG Gymnastik?

2.2. Intentionsadfærdsanalyse v/Ajzen: Hvilke organisatoriske elementer vurderer de frivillige unge som tiltrækkende ved organisationen når det kommer til at vurdere egen deltagelse?

Det første spørgsmål besvares ud fra en systemteoretisk analyse med fokus på hvilke inputs der kendetegner den frivillige idrætsorganisation LG Gymnastik. Det andet spørgsmål, fokuserer på hvilke organisatoriske elementer de frivillige unge vægter højest i forbindelse med deres relation til den frivillige idrætsorganisation. Dette bidrager til at afdække intentionsadfærdskorrespondancen så det efterfølgende er muligt at sammenligne de to analyseafsnits konklusioner i syntesen ud fra et overordnet systemteoretisk perspektiv.

3. Syntese og refleksion: Stemmer det identificerede input overens med intentions-adfærdsanalysen, og hvorledes kan sammenhængen mellem input, output og transformation bidrage til en organisatorisk udvikling med fokus på fastholdelse og identitet?

Som afslutning reflekterer og sammenligner syntesen de identificerede inputs fra Analysedel I med de frivillige minitræneres intentionsadfærdstendenser i Analysedel II, og vurderer hvorledes og i hvilket omfang denne sammenhæng kan bidrage til organisatorisk udvikling med fokus på fastholdelse og identitet.

Afgrænsning

I analysen af unge frivillige træneres bidrag til organisatorisk udvikling afgrænser afhandlingen sig fra et par parametre for at sikre skabelsen af et specifikt og brugbart overblik over data, og i sidste ende komme med konkrete anbefalinger baseret på en valid analyse af empiri. Derfor holder dataindsamlingen sig til en enkelt frivillig idrætsorganisation, der har succes med at inddrage de unge i frivilligt arbejde, modsat en eventuel komparativ analyse af frivillige foreninger. Herved afgrænser analysen og dataindsamlingen sig fra

markedet og de omgivende faktorer, og ser på den udvalgte forening i et isoleret system for at fastholde fokus på, hvordan LG udvikler sig i samarbejde med unge frivillige. Ligeledes afgrænser empiriindsamlingen sig til at de unge er mellem 10 og 16, der enten er, eller har været aktive som frivillige trænere, eller på anden måde frivillige i LG, da det ifølge Brixen et al. (2004) er i de unge år at frivillighedens engagement skabes, hvorfor det vil være disse unge, der fremadrettet vil engagere sig i andet friviligt arbejde. Pearce (1993) påpeger dette således: "…the relationship between age and volunteering is complex: volunteering among teenagers increases until about 18 years, then decreases…" (ibid: 68). Derfor afgrænser analysen og dataindsamlingen sig fra at inddrage de eventuelle andre aktive i organisationen, som er blevet fastholdt på baggrund af en fortid som frivillig. På denne måde skabes en parallel mellem at være frivillig og være ansat, som i anbefalingsdelen også søges sidestillet. Shore (2012) trækker på Pearce (1993) da han beskriver, hvordan frivillige både ligner, men også adskiller sig fra den typiske ansatte: "Volunteeers share some features with employees but also differ from employees. Volunteers are unlike employees because they are not paid wages or salaries for their organizational work, but some volunteers may be like employees in that they expect to recieve some inducement for their work." (Shore et al., 2012: 172).

Begrebet identitet bruges med inspiration fra Stelter (1995), der har fokuseret specifikt på identitetsudvikling i idrættens verden. Stelter (1995) definerer identitet som en proces: "Begrebet egner sig ligeledes til en beskrivelse af *processen* – udformningen af selvet." (ibid: 40), og det er denne proces' tilblivelse der søges belyst i analysen. Det undersøges hvorledes identitet skabes i forhold til organisationens input i form af værdier, mission og vision jf. Stelter (1995): "Det er selvets konstruktion […] som er individets tilgang til bl.a. viden, forestillinger, følelser, oplevelser og motivationer." (ibid: 40). Tankegangen stemmer overens med det hermeneutiske videnskabteoretiske paradigme, som er udgangspunkt for behandlingen af de data, som har specifikt med de identitetsskabende elementer at gøre. Analysen baseres på denne identitetsdefinition.

De data, der anvendes for at analysere den årlige trænerdag, er udvalgt i henhold til mængden af data der var til rådighed. 2011 var den først afholdte trænerdag i LG, 2012 eksisterer der ikke data på, og for 2013 er informationen mangelfuld. 2014 er det første år med reliabel data som kan anvendes komparativt i forhold til planen fra 2011. Trænerdagen 2015 er ikke afholdt i skrivende stund.

Metode

Videnskabsteori

Metodisk fremgang

Metode til analyse

Validitet og reliabilitet

Metode

Afsnittet fokuserer indledningsvist på videnskabsteoretiske overvejelser bag analysens udformning. Derefter præsenteres den metodiske fremgangsmåde fra problemidentifikation til konklusion. Ifølge La Cour (2014) mangles empirisk viden om eksterne forhold ved frivilligt engagement. Dette gør at litteraturen ikke forholder sig til hvordan frivillighed fungerer som socialt fænomen i samspil med organisationen. La Cours (2014) beskrivelse af manglerne og hans behandling af frivilligheden danner sammen med problemidentifikationen og –formuleringen rammen om den metodiske tilgang: at øge forståelsen for relationen mellem frivillig og organisation jf. La Cour (2014: 23): "Kort ridset op kan vi konkludere, at vi i dag står med en forskning, der enten er domineret af makroanalytiske og kvantitative metoder, der gør sig blinde for at kunne iagttage og reflektere over forskellen mellem frivillighed og den formelle organisering heraf.". La Cour (2014) påpeger at mikroanalytiske tilgange udelukkende har fokus på hvorfor de frivillige er frivillige. Metoden faciliterer derfor et analytisk fokus på hvad La Cour (2014) italesætter således: "Med andre ord tvinger en frisættelse af frivilligheden iagttageren til at spørge ind til frivillighedens egne karakteristika. Hvad er det der karakteriserer frivillige organisationers formelle beslutninger, eller til de frivillige motiver, intentioner og værdier?" (ibid: 23): Det er den dualitet der behandles. Et resultat er at metode- og teoriafsnittene deles op i to planer; makroplanet, der fokuserer på organisationens struktur og input, og mikroplanet, der fokuserer på aktørerne og individerne i strukturen og organisationen. Analyseafsnittet er derfor også delt op i makro- og mikroplan afhængigt af om det er struktur/organisation der belyses eller aktør/individ. Denne sondring skaber klarhed over metodiske til- og fravalg og teoretiske overvejelser, samtidig med at La Cours (2014) ønske om kohærens mellem de to processer indfries og sammenholdes jf. Gørtz og Mejlhedes (2013) tanker om samme.

Videnskabsteori

Opfattelsen af hvad der skal forstås ved metode varierer alt afhængigt af videnskabsteoretisk tilgang og synspunkt. For at opnå valid og anvendelig viden er videnskabsteoretiske overvejelser nødvendige, da de har betydning for udformning og databehandling (Feldt, 2014). I det følgende gives forklaring på hvilke videnskabsteoretiske paradigmer, der er anvendt til dataindsamling og analyse.

I dag er forskningen enten domineret af makroanalytiske og kvantitative metoder, hvor muligheden for at reflektere over frivillighedens organisering minimeres, eller der er eksklusivt fokus på mikroanalytisk værdianalyse (La Cour, 2014). For at gøre op med dette, anvendes to videnskabsteoretiske paradigmer til indsamling og undersøgelse af data; et makro- og et mikroparadigme: kritisk rationalisme og hermeneutik. De to paradigmer fungerer i en vekselvirkning; det kritisk rationalistiske dataudvindingsparadigme

anvendes for at identificere tendenser i virkeligheden, som kan være grundlæggende for generelle udsagn, hvor hermeneutikken modsat har til formål at italesætte og sætte fokus på tanker, ideer, intentioner og forestillinger efter data er udvundet kritisk rationalistisk (Feldt, 2014). Tilgangen er abduktiv jf. forholdet mellem struktur og aktør, hvor der i makrodelen fokuseres på deduktiv tilgang til data, fokuseres der på mikroplan på en induktiv tilgang. Hele analysedelen er en hermeneutisk refleksion over de kritisk rationalitsik udvundne data, for i anbefalingerne at komme med generaliseringer som kan anvendes i andre organisationer end LG jf. Brymann & Bell (2011).

Videnskabsteoretisk makroplan

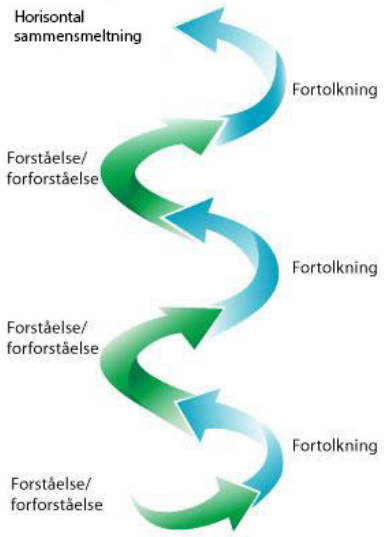
Den makroorienterede analyse styres af den kritiske rationalismes objektive vinkel på indsamling af empiriske data i forbindelse med analysen af de sekundære datakilder (Feldt, 2014). Axiologien i den kritiske rationalisme er værdineutralitet; empiriske observationer bruges til at sikre gyldigheden af påstande, som i denne kontekst er unges frivillige engagement (ibid). Der er et nomotetisk formål med brugen af den kritiske rationalisme, som handler om at indsamle data for at kunne etbalere generelle lovmæssigheder ved en empirisk-analytisk tilgang, for at kunne skabe forudsigelser jf. anbefalingsafsnittet s. 78 (Feldt, 2014). Den ontologiske tiltang er realisme; de fænomener og forbindelser der analyseres, eksisterer i virkeligheden, og det handler om gennem analyse at komme til en erkendelse og forståelse af disse fænomener (ibid). Den kritiske rationalisme opererer med et deduktivt udgangspunkt til data, hvorfor bidrager til at øge distancen til organisationen, og mindske going-native udfordringer, da undertegnede tvinges til at se egen aktørstatus udefra. Mere om going-native-udfordringen på s. 27.

Der er fokus på falsifikation af hypoteser, hvilket også kommer til udtryk i problemformuleringens udformning, hvor det handler om at vurdere i hvor stort et omfang det er muligt at identificere og anvende viden om identitetsskabende elementer i unge frivillige træneres forhold til en frivillig organisation til gensidig udvikling af de to parter med fokus på identitet og fastholdelse. Hertil er den kritiske rationalisme præget af individuel reduktion, der handler om at forstå samfundet som en aggregering af individer jf. brugen af fokusgruppemetoden til dataindsamling (Feldt, 2014). Den individuelle reduktion bunder i at der tages udgangspunkt i det enkelte individs rationelle psykologiske foudstæninger for handling (ibid). Den kritiske rationalisme gør det muligt via korrespondensteorien at efterprøve teorier og hypoteser, og sikre gyldigheden af påstande (ibid).

Videnskabsteoretisk mikroplan

De identificerede strukturelle og generelle tendenser behandles i analyseafsnittet med et hermeneutisk fokus på aktøren, for at fortolke på ideer, tanker, intentioner og forestillinger, hvor fænomenerne eksisterer uafhængigt af forskeren og altid tænkes i relation til konteksten (Feldt, 2014). Analysen sluttes

når forforståelsen stemmer overens med det analyserede fænomen, og der er skabt horisontal sammensmeltning hvor hverken fænomen eller forskerens holdning ændrer sig længere, jf. figur 2. Modsat den makroorienterede kritisk rationalistiske dataindsamling, styres den mikroorienterede aktøranalyse af hermeneutikkens ideografiske tilgang til fænomener, hvor det specielle ved et specifikt fænomen søges belyst (ibid). Ifølge La Cour (2014) er frivillighed ikke noget man kan iagttage på en bestemt måde, men hvor "…vi selv må vælge de distinktioner, vi vil iagttage ud fra, velvidende at de kunne være valgt anderledes." (ibid: 14). Jf. La Cours tankegang har den hermeneutiske epistemologi udgangspunkt i fortolkning og forståelse, hvor analytikeren tager afsæt i en individuel forforståelse, hvorfor udgangspunktet ikke er objektivt (Feldt, 2014). Det hermeneutiske paradigme forudsætter at virkeligheden dannes via interaktion med aktørerne i fænomenets omgivelser, hvor paradigmets retningslinjer sørger for at analysen af de indsamlede data bliver behandlet så udbytterigt så muligt med fokus på tanker, ideer, intentioner og forestillinger (ibid).



Figur 2: Den Hermeneutiske Spiral. Kilde: videnskab.dk og egen tilvirkning

Kvalitativ metode

Kvalitative metoder har fokus på ord, snarere end tal, og ofte er der et induktivt forhold mellem teori og data. Den epistemologiske tilgang ved kvalitativ data er impressionistisk; fokus er at forstå den sociale verden gennem undersøgelse af deltagernes forståelse af samme (Brymann & Bell, 2011). Den ontologiske position i kvalitativ metode er konstruktionistisk; sociale elementer er resultater af interaktioner mellem individer mere end det bare er enkeltstående fænomener (ibid). Den kvalitative undersøgelse får kritik fra kvantitative forskere for at være for impressionistisk og subjektiv (ibid). Kritikken bunder i at kvalitative resultater ofte læner sig for meget op ad forskerens, nogle gange usystematiske, syn på hvad der er relevant og signifikant, jf. going native-problematik s. 27 (ibid). Det kan give udfordringer med hensyn til genskabelse af samme resultater: "Precisely because it is unstructured and often reliant upon the qualitative researcher's ingenuity, it is almost impossible to conduct a true replication, since there are hardly any standard procedures to be followed." (ibid: 408). Hertil bidrager den kritiske rationalisme med at opretholde en distance og fokusere på skabelsen af generelle lovmæssigheder som kan anvendes i andre sammenhænge end den der er undersøgt (Feldt, 2014). Modsat har de kvantitative metoder en mere kausal eller deskriptiv natur, og deraf begrænset mulighed for at udforske problemstillingen (ibid). Risikoen

for at undersøgelsen blive endnu en af de mange La Cour (2014) omtaler på baggrund af den videnskabsteoretiske paradigmeblanding, mindskes ved brugen af kvalitativ metode.

Ifølge Blumer (1954) skal data og teori anvendes så de giver en generel forståelse af hvad man skal kigge og handle efter, når man iagttager de former, fænomenet kan tage (Brymann & Bell, 2011). Ved efterfølgende undersøgelser skal konceptet kunne tages op igen, og anvendes på andre sociale kontekster i relation til andre forskningsspørgsmål: "For subsequent researchers, the concept may be taken up and revised as it is employed in connection with different social contexts or in relation to somewhat different research questions." (ibid: 393). De identificerede faktorer i forbindelse med analytiske konklusioner og resultater forsøges genskabt i det afsluttende anbefalingsafsnit på s. 78. Blumers (1954) tilgang bidrager til argumentation for brug af den kritiske rationalisme i designet af dataindsamlingsmetoden, da den bruges på undersøgelsesspørgsmål, der bygger på allerede formulerede teorier, for herigennem at sikre gyldigheden af de påstande den hermeneutiske fortolkning og forståelse resulterer i (Feldt, 2014).

Metodisk fremgangsmåde

Følgende beskriver den metodiske fremgangsmåde fra problemformulering til konklusion med fokus på indsamling og behandling af data i tråd med ovenstående valgte videnskabsteoretiske paradigmer samt teoriernes analysepotentiale. Afsluttende reflekteres der over designets validitet og reliabilitet i forhold til analysen. Den metodiske fremgangsmåde samt analyse- og teoriafsnit skelner mellem det makroorienterede struktur- og organisationsniveau og det mikroorienterede aktørniveau med fokus på individ. Opdelingen er bl.a. inspireret af Weick (2009), der beskriver at tekst og samtale i samspil skaber den handling som er: "The distributed organization literally does not know what it knows until macro-actors [her mikro-aktører] articulate it." (ibid: 5). Weick (2009) bruges sammen med Stelters (1999) tanke om ko-dependens: "Person og omverden kan aldrig beskrives som adskilte størrelser. Men først via den levede krop sammenkobles person og omverden på en måde, som bevidst kan bekrives gennem begrebet ko-dependens, via den levede krop som sanse- og viljeorgan sammenflettes perception, bevægelse og handling til en enhed." (ibid: 109). Analysen er delt op i tre dele: Først fokuseres der på at at definere de organisatoriske parametre og inputs via sekundære datakilder tilvejebragt kritisk rationalistisk for at skabe grundlag for emneafgrænsning i forhold til den primære dataindsamling. Herefter analyseres der hermeneutisk på disse data, for slutteligt i Analysedel II, Syntesen og Anbefalingerne at sammenholde de indsamlede data og reflektere over en eventuel (u)overensstemmelse mellem disse, og hvad denne kan bidrage med i forhold til organisatorisk udvikling. Analysens hermeneutiske undersøgelsesforløb baseret på kritisk rationalistisk data ser ud som følger:

Figur 3: Analytisk fremgangsmåde

Systemteoretisk ramme

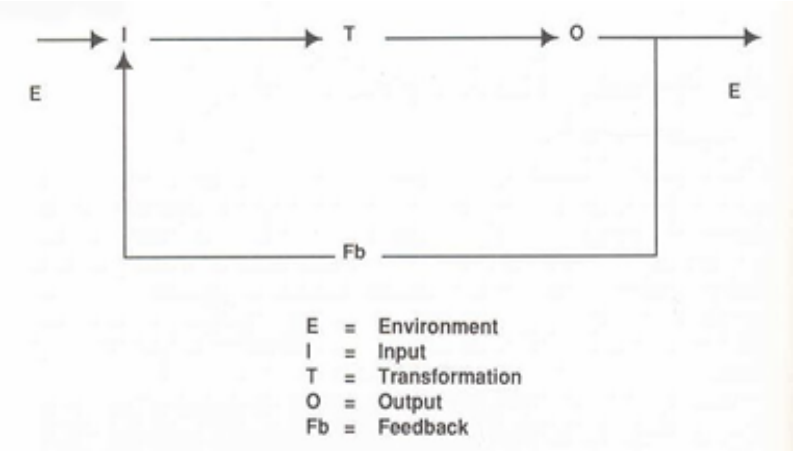
Den metodiske fremgangsmåde kan også belyses ved hjælp af Katz og Kahns (1978) systemteori (figur 4 s. 18). Systemteorien bruges både som metodisk ramme og som teori til at spejle data i og fungerer i vekselvirkning herimellem. Den anvendes dog primært som metodisk værktøj til, via andre teoretiske udgangspunkter, at vurdere i hvor høj grad der er (u)overensstemmelse mellem input, output og transformation i den undersøgte frivillige organisation, og hvorvidt dette bidrager til organisatorisk og menneskelig udvikling. Den inddrages som teoretisk holdepunkt efter behov.

I det følgende belyses tilgangen til analysens udformning, og hvorledes tankegangen om systemer kan bidrage til indsigt i de frivilliges selvforståelse og organisationen som gensidigt afhængige. Systemteorien bruges som ramme om en hermeneutisk fortolkning og forståelse af data for at holde den mikroorienterede og den primære dataindsamling op mod det makroorienterede, organisatoriske og systemiske for at nå frem til en kritisk rationalistisk generaliserbarhed gennem analysen, hvor der indledningsvist analyseres på inputniveau, derefter på transformationen og slutteligt på outputtet. Systemteorien danner på denne måde rammen for analysens retning.

Første del af analysen foregår i inputtet (I) for at identificere de værdier som bestyrelse og ledere lægger i LG. Efterfølgende, i anden del af analysen, fokuseres på transformationsprocessen (T) – figur 4 - og hvorledes unge trænere danner en holdning til værdierne: ”Så for den frivillige ligger arbejdet i at ”oversætte” værdierne til, hvordan de kan løse arbejdsopgaverne på en måde, så de er i overensstemmelse med værdierne.” (Brixen et al., 2004: 44). Tranformationen er at ændre input til output, som i sidste ende enten opretholder eller forstyrrer systemets eksistens (Windahl et al., 2009). Systemets overlevelse er centralt for det analytiske formål, der søger at belyse hvorvidt trænernes involvering øger muligheden for foreningsudvikling. Slutteligt fokuserer syntesen på den eventuelle (u)overensstemmelse mellem input og output (O). Weick (2009) beskriver organisationen som impermanent og langsomt ændrende, og tilskriver

ændringsprocessen til gentagende sevenkser af kommunikation, som holdes sammen af et feedback loop, ligesom Goldhabers (1986) system gør.

Katz og Kahns (1978) generiske systemteori (figur 4) er udgangspunkt for analysen med indspark fra Luhmanns (2000) tanker om samme. Den generelle systemteori kommer fra biologen Bertlanffy (1968) og hans arbejde med systemiske sammenhænge i den naturlige verden. Hans teori var at alle levende organismer og det fysiske miljø viser samhørighed [1] . Ifølge Bertlanffy (1968) forholder systemteori sig til at nå roden af udfordringen, og nøjes ikke med at undersøge symptomer og isolerede situationer (Anderson, 2012). Denne sammenhæng kendes også som synergieffekten (Windahl et al., 2009). Systemteori handler om at se hvordan flere dele af noget samlet er relateret til hinanden (Anderson, 2012) og systemteoriens unikhed ligger i dens evne til at konceptualisere komplekse og dynamiske virkeligheder i form af systemets interne forhold, samtidig med at den kan udvides med flere teorier, hvis det er nødvendigt (Beardwell & Claydon, 2010). Det betyder at den kan bruges til at arbejde med komplekse ideer uden at underminere kompleksiteten og de altafgørende samhørigheder (ibid). Katz og Kahn (1978) var de første der omdannede Bertlanffys teori til organisationer: "All social systems, including organizations, […] consist of the patterned activities of a number of individuals." (Anderson, 2012: 65). Systemteori beskæftiger sig med hvordan mennesker, processer, strukturer og politikker eksisterer i samhørighed. For at kunne udvikle organisationer er det essentielt at se på det forhold[2] strukturerne har imellem sig frem for simple, lineære årsag-effekt-kæder jf. valget af en eksplorativ analysemetode modsat en kausal tilgang (Andersen, 2011). Systemteorien bidrager således til at ræsonnere over hvordan organisationen forstås, hvor alle aspekterne af systemet er afhængige af hinanden (ibid). Checkland (1981) beskriver den systemiske tankegang som: "…tools of an epistemological kind which can be used in a process of exploration within social reality." (Beardwell & Claydon, 2010: 105). Systemteorien fungerer på det overordnede organisationsudviklingsniveau på grund af dens bidrag til forståelse af menneskelig adfærd i



Figur 4: Organisationen som et åbent system (Goldhaber 1986 i Windahl et al., 2009)

[1] Egen oversættelse af "interconnectedness"
[2] Egen oversættelse af: interrelationship

organisationer med fokus på roller og strukturer frem for idiosynkrasi (Anderson, 2012). Organisationsudvikling fokuserer på at systemer fordrer specifikke adfærdsmæssige mønstre, typisk ubevidst og uden klar beslutningstagen (ibid). Ydermere vil en forståelse af systemet og dets dynamikker give et bedre ståsted for organisatorisk intervention og forandring, siden objektet er systemet, og ikke individet (ibid); jf. afhandlingens fokus på hvordan organisationen kan udvikle sig gennem individets forhold og relation til det frivillige arbejde i organisationen. Slutteligt kan organisationsudvikling ved brug af den systemiske teori ligeledes påpege at ændring i én del af systemet også resulterer i ændringer i andre dele af systemet jf. modellen af organisationen som et system på s. 18.

Systemet består af fem dele; miljø, input, transformation, output og feedback. Katz og Kahn (1978) beskriver i samarbejde med Goldhaber (1986) delene som følger: Miljøet består af tre dele: balance, interdependens og grænser. Balancen er afgørende for systemets overlevelse, og kræver en homeostase mellem input og output, som afgøres af miljøet og feedbacken. Interdependensen er det forhold der er mellem systemets dele, og effekten af hvis én del af systemet ændres, så gør hele systemet. Systemets grænser beskriver hvorledes organisationen/systemet både er separeret fra og forbundet med miljøet, som ifølge Rogers og Rogers (1976) er defineret via kommunikation. Inputtet består af mennesker, information og materiale og er systemets energi, og er krævet for at opretholde systemets flow vha. transformationen, som er processen der ændrer input til output. Outputtet består af systemets eksport; enten materiale eller service, og outputtes natur vil enten sikre eller forstyrre systemets eksistens. Slutteligt er der feedbacket, som beskriver hvordan systemet og miljøet indgår i en gensidig påvirkning. Det output, som gennem transformationsprocessen kommer ud i miljøet, fordrer en tilbagemelding til inputtet, som udvikler organisationens fremadrettede aktivitet via miljøet. Feedbacken er derfor essentiel for systemets udvikling og overlevelse da det rummer inputtets transformation til output, og derefter miljøets reaktion på outputtet for at opretholde et effektivt equilibrium. Systemteorien fokuserer på måder hvorpå organisatorisk overlevelse kan sikres i overensstemmelse med langsigtede mål. I teorien kan systemer vurderes som enten åbne eller lukkede, åbne systemer deler information, energi eller ressourcer med deres omgivelser, modsat lukkede systemer som er upåvirkelige (Katz & Kahn, 1978). I analysen tages der udgangspunkt i et lukket system og afstand fra miljøet, da der overordnet er en afgrænsning fra markedet og de relationer mv. der påvirker forståelsen af den frivillige organisations rolle og mål.

Metoder til analyse

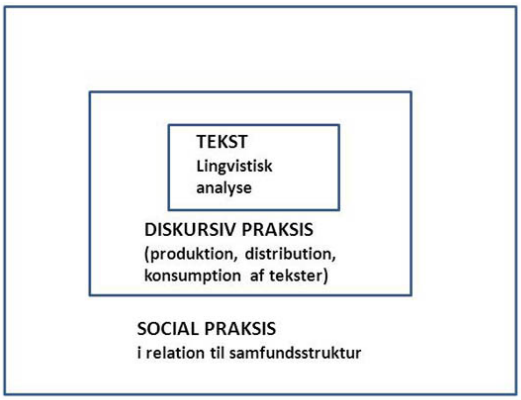
Den systemiske teori anvendes som tilgang til at belyse den sociale virkelighed gennem eksplorative undersøgelser. Tilgangen stemmer overens med det metodiske udgangspunkt jf. s. 13 hvor ønsket er at forstå hvordan de elementer, identificeret gennem sekundær data, organisationen importerer,

transformeres af de frivillige minitræneres intention og adfærd i arbejdet, og herefter eksporteres i form af det frivillige arbejde. Syntesen belyser, hvordan det eksporterede frivillige arbejde stemmer overens og/eller afviger fra det intenderede organisationsinput og hvorledes det kan bidrage til organisatorisk udvikling.

Analysemetode på makroplan

De sekundære data består af interne datakilder som databasen Conventus, med medlemsoversigter mm., LG's hjemmeside og betyrelsesdokumenter. Blandingen af sekundære og primære data gør at de data, der indsamles specifikt til analysens konkrete problemstilling, også belyses ved hjælp af data som oprindeligt blev brugt i anden sammenhæng. Formålet er at skabe kohærens, og ikke lade de primære datas konklusioner stå alene jf. Brymann og Bell (2011): "…in qulitative research, no single interview stands alone. It has meaning to the researcher only in terms of other interviews and observations." (ibid: 465). De sekundære data kan kaste lys over problemstillingen og bidrage med informationer, der ellers ikke kan skaffes med udgangspunkt i den kritisk rationalistiske axiologi.

Faircloughs kritiske diskursanalyse (1992) fungerer i Analysedel I som indgang til forståelsen af systemets første niveau; inputtet fra organisationen med fokus på tre værdiniveauer fra Skårhøj og Kappelgaard (2011). Værdierne analyseres i forhold til input som bestyrelse og ledelse indlejrer i systemet ud fra Faircloughs (1992) analyseværktøj. Den kritiske diskursanalyse anvendes som metodisk og teoretisk udgangspunkt for at sammenholde de tre værdiniveauer fordi: "Language is as it is because of its function in the social structure, and the organization of behavioural meaning should give som insight into its social foundation." (Fairclough, 1992: 26). Fairclough (1992) er, baseret på Stelters (1995) tanker om selvet som social konstruktion, relevant, idet det er selvet og dannelsen af de frivillige unges identitet der er fokus: "…selvet defineres som et relationelt selv, som skabes i vort sociale netværk eller i et system af sociale relationer." (ibid: 46). Fairclough (1992) påpeger også at det er via den sproglige diskurs at den enkelte søger at forhandle sig til en forståelse og social accept af sine handlinger. Derfor er det essentielt at indlede Analysedel I med at belyse, hvilke diskurser frivillige unge skal forsøge at afkode og forstå. Der anvendes dele af Faircloughs metode da: "The selection and application of the tools depend on the research questions and the scope of the project." (Philips &



Figur 5: Norman Faircloughs tredimensionelle diskursbegreb (http://gf.dk/Kuriosa/faircloughJPG)

Jørgensen, 2004: 76). Analysen fokuserer på den tekstnære, lingvistiske analyse for at forstå sammenhængen mellem nedskrevne formål, vision og mission.

Analysemetode på mikroplan

I det følgende diskuteres til- og fravalg i forbindelse med det kritisk rationalistiske dataindsamlingsdesign. Til udarbejdelse af datasdesign anvendes Andersens (2012) model for faser i markedsanalyseprocessen som inspiration pga. fokus på "…systematisk planlægning, indsamling, analyse og formidling af data, som er relevante for virksomheders […] beslutninger." (ibid: 236). Andersens (2012) proces anses for en metode, der kan bidrage til undersøgelse af, hvordan LG som organisation kan analyseres, på trods af at metoden er målrettet mod markedsføring.

Fase 1: Valg af dataindsamlingsdesign

Analysen af LG's brug af unge frivillige trænere, og den eventuelle organisatoriske udvikling på baggrund heraf, kræver dataindsamling. Følgende diskussion af undersøgelsesdesignet fokuserer derfor på det mikroorienterede aktørniveau og retter sig imod Analysedel II. Dataindsamlingsmetoden bruges således som metodisk værktøj og rettesnor til informationsindsamlingsprocessen. Dette gøres for at sikre, at relevante detaljer vedrørende dataindsamlingen bliver overvejet (ibid), og anses ikke som udfordrende eller reliabilitets- og validitetsforringende i forhold til organisationsniveauanalysen. Faserne (bilag 1) er valgt ud fra deres bidrag til et kvalitativt design, hvorfor fase to til fire er centrale. Fase et og fem til otte er udeladt grundet deres manglende direkte indflydelse på design af den kvalitative undersøgelse. Der argumenteres ikke yderligere i dybden for til- og fravalg af trin og faser, men modellen fremgår i sin helhed i bilag 1, hvor det også illustreres at der er otte faser, som behandler forskellige dele af processen. Som supplement til Andersens (2012) analyseproces anvendes Brymann og Bells (2011) teoretiske refleksioner omkring valg af indsamlingsmetode og eventuelle andre muligheder.

Fase 2: Valg af analysedesign

Formålet med analysedesignet er at sikre besvarelse af analysens problemstilling jf. den kritiske rationalismes nomotetiske tilgang til viden (Feldt, 2014, Andersen, 2012). Der skelnes mellem tre analysetyper: eksplorativ, deskriptiv og kausal. De tre analysetyper hæfter sig på forskellige teknikker og analyseformer, hvorfor analysernes resultater også bliver forskellige. Der trækkes på den eksplorative analysetilgang hvis formål er at: "Afdække problemer og muligheder og få bedre indblik i emner." (ibid: 243). Karakteristisk for sådanne undersøgelser er fleksibilitet og alsidighed, samtidig med at problemet konkretiseres gennem definition, f.eks. via fokusgrupper (ibid). Ligeledes kan der bruges kvalitative analyser som ekspertinterviews og uformelle samtaler (ibid). Den kausale analysetilgang kunne også anvendes, men

dens fokus på årsagssammenhænge, og f.eks. effekt på længere sigt, overstiger analysens fokus og tidsramme (ibid).

Fase 3: Dataindsamlingsmetoder

I forlængelse af La Cours (2014) udtalelse om at: "…de kvalitative og teoretiske undersøgelser af, hvad frivillighed vil sige, i årevis har haltet efter mere kvantitative og survey-baserede analyser og undersøgelser af "den frivillige sektor", som er blevet udført på makro-niveau" (ibid: 18) centrerer afsnittet sig om vurdering af indsamlingsmetoder i forhold til hvad der søges undersøgt (Andersen, 2012). For at komme La Cours kritik i møde anvendes både primære og sekundære datakilder i form af kvalitative og interne data. De kvalitative data tilvejebringes ved brug af fokusgrupper med unge frivillige trænere. Fokusgruppemetoden er valgt i modsætning til kvantitative muligheder, fordi det her er muligt at udforske og finde uddybende svar på en lille stikprøvestørrelse, hvilket hænger sammen med afhandlingens eksplorative natur, samt det hermeneutiske analyseudgangspunkt: "…denne type analyser har været gode til at give et godt indblik i […] motivation og følelser." (Andersen, 2012: 263).

Fokusgruppeanalysen

Målet med fokusgruppen er: "…at lære og forstå, hvad […] personer føler og tænker." (Andersen, 2012: 264) og "…en dybdegående diskussion om et bestemt emne eller koncept med det formål at afdække personers motiver og adfærd." (ibid: 264). Brymann og Bell (2011) beskriver fokusgruppen som: "The focus group practitioner is invariably interested in the ways in which individuals discuss a certain issue as members of a group, rather than simply as individuals." (ibid: 502). Der anvendes både kognitive og affektive komponenter som udgangspunkt for emnerne i fokusgruppen for at belyse, hvordan konsekvenser og egenskaber påvirker tilgangen til emnet (Andersen, 2012). Den kognitive vinkel afdækker med fokus på fakta, hvilke konsekvenser handlingen forventes at medføre, mens den affektive vinkel belyser vægtningen af disse konsekvenser med fokus på følelser (socialstyrelsen.dk, 2015). Fokusgruppen bliver central for afhandlingen, der belyser de frivillige træneres skabelse af en fælles fortælling af deres tanker, følelser og motiver i forhold til den adfærd de udfører som frivillige i LG. Fokusgrupperne kan afdække minitrænernes forståelse og relation til de organisatoriske forhold der er bestemt i første del af analysen via inputanalysen i systemteorien (Anderson, 2010) ved at fokusere på forskellige dele i Ajzens TPB (1985). Dermed bliver fokus, med inspiration fra Skårhøj og Kappelgaard (2011), at afsætte tid til at overveje emner som 'Hvad skal der til for at jeg trives?' og 'Hvad giver mig energi?'. Den kvalitative metode efterspørger således individernes holdning og tilgang til emnet: "This is clearly an important consideration in the context of qualitative research, since the viewpoints of the people being studied are an important point of departure." (Brymann & Bell, 2011: 594).

Konstruktionen af den fælles fortælling sker gennem diskussion af et specifikt emne, der berører et område som respondenterne har været involveret i: "…the accent is upon interaction within the group and the joint construction of meaning." (Brymann & Bell, 2011: 503). En af fordelene ved fokusgruppeanalyser er at respondenterne bliver inspireret til at tænke i nye baner; og det giver grobund for udvikling af en fælles forståelse af emnet. Diskussionen og fælles skabelse af mening omkring emnet giver mulighed for mere realistiske resultater, fordi holdninger kan ændres undervejs (ibid). Denne holdningsændring kan dog også være en ulempe, idet fokusgruppedeltagere kan blive udsat for groupthink bias: "Groupthink symptoms can produce a faliure to seek and discuss contratry information and alternative possibilities." (Larsson, 2010: 255). For at minimere risikoen for groupthink afholdes to fokusgrupper med seks til otte personer. Andersen (2012) mener at otte og ti deltagere er optimalt, set fra et effektivitetssynspunkt, samt at moderator skal styre diskussionen i en givende retning. Samtidig mener Brymann & Bell (2011) at fokusgruppen mindst skal bestå af fire respondenter. Derfor nedsættes disse fokusgrupper med mellem seks og otte deltagere for at få en givende diskussion om emnet med så mange holdninger så muligt, uden at øge risici for groupthink og diskussion af irrelevante emner. Begge fokusgrupper afholdes på traditionel manér, i forhold til online, da det er essentielt at observere deltagerne og styre diskussionen (Andersen, 2012). Den kvalitative indsamlingsmetode kræver en guide til moderator for at sikre at alle relevante emner berøres og nærværende er vedlagt i bilag 14 (ibid). Der er udarbejdet en diskussionsguide, der gengiver fokusgruppens diskussionsemner; den er delt op i tre dele: 1) etablering af kontakt til gruppen hvor regler og mål for diskussionen fastlægges, 2) stimulering af diskussionen om udvalgte emner og 3) opsummering og testning af væsentlige konklusioner (ibid), f.eks. med refleksion over hvorfor netop disse synspunkter er fremkommet (uvm.dk, 2015). For yderligere at undgå groupthink bias og øge forhåbningen om at alle får sagt deres mening, tilføjes en fjerde dimension til fokusgrupperne i form af en delphi-test, som fremgår af bilag 14 (ibid).

Alle respondenter udfyldte indledningsvis et individuelt spørgeskema (bilag 14). Spørgeskemaet inderholder kategorier/koncepter, som rangeres alt efter deres vigtighed i forhold til minitrænernes involvering i den frivillige idrætsorganisation. Delphi-testen giver respondenterne noget at diskutere ud fra, samtidig med at analysen har mulighed for at vurdere validiteten og udviklingen i respondenternes udsagn i forhold til hvor meget de flytter sig fra deres oprindelige tanker om emnet. Resultaterne kan ses i bilag 2. Samtidig er det relevant at bruge projektive teknikker for at få respondenterne til at tænke over deres involvering i foreningen set udefra. Den indirekte spørgeteknik gør det muligt for respondenten at svare ud fra hvad han/hun tror andre tænker om emnet ved at respondenten projicerer egen holdning til emnet ind i situationen, og det kan være en vej rundt om eventuelt lidt usikre respondenter (Andersen, 2012). Det

tilstræbes at fokusgruppen varer en time til halvanden for at fastholde fokus og samtidig gøre det muligt at få nok respondenter til at afsætte tid.

Fase 4: Udvælgelse af respondenter

Følgende trin fastlægger respondentudvælgelsen til fokusgruppeanalysen. Trin fem og seks i denne proces udelades pga. den kvalitative tilgang til data jf. modellen i bilag 1.

Trin 1: Definition af populationen

Populationen defineres ud fra analysemålgruppen unge frivillige trænere, også kaldet minitrænere, for at undgå systematiske fejl (Andersen, 2012). For at blive betragtet som frivillig træner/minitræner i denne kontekst skal man være mellem 10 og 16 år gammel, og have været aktiv frivillig i LG inden for de sidste to år. De to år er grænsen fordi trænernes værdiopfattelse bør være nutidig. Minitrænere er en del af teamstrukturen i LG, hvor et trænerteam sammensættes af chef-, assistent-, hjælpe- og minitrænere, som alle har egne roller jf. bilag 7. Som ny træner starter man som minitræner, og skal arbejde frivilligt, og kan avancere til andre trænerroller med tiden (lg-gymnastik.dk, 2015g). Med hensyn til geografisk indskrænkning af respondenterne er størstedelen af alle relevante frivillige bosat i København, Lyngby-Taarbæk, Gentofte eller Rudersdal kommune, og yderligere indskrænkning behøves derfor ikke. Størstedelen af respondenterne i fokusgruppeinterviewene er kvinder for at sikre ensartethed i forhold til dagligdagen i organisationen, da der er en overrepræsentation af unge kvindelige trænere i LG: 15/16 minitrænere er piger (lg-gymnastik.dk, 2015a). Lidt mere repræsenteret er hjælpetræner-drengene, og da nogle af dem har været minitrænere inden for de sidste to år, trækkes der også på denne gruppes viden om det at være frivillig. Populationen defineres derfor som ¾ piger og ¼ drenge mellem 10 og 16 år der enten er, eller har været aktive minitrænere, eller på anden måde frivillige i LG inden for de sidste to år.

Trin 2: Totaltælling eller stikprøve

Populationen belyses ud fra en stikprøve på to fokusgrupper, da der samlet set kun er 15 kvindelige minitrænere. For at imødekomme kravene til en effektiv fokusgruppe er det før defineret, at der skal være mellem seks og otte respondenter i gruppen. Lykkes det at få alle minitrænere, og andre respondenter der falder inden for populationen, forventes det at fokusgrupperne er så repræsentative som muligt, og derved giver et sandt miniaturebillede af populationen (Andersen, 2012). Grunden til at der ikke tages udgangspunkt i en totaltælling, er at chancen for at alle minitrænerne kan deltage, er lav. At parametrene i denne kontekst måles på gruppeplan igennem fokusgrupperne, vurderes ikke som en udfordring for analysen, idet det drejer sig om at finde fællestræk hos respondenterne, som øger engagementet i den frivillige organisation for at kunne generalisere (jf. den kritiske rationalismes ontologi). Tendenser og sammenfald er derfor mere essentielle end den individuelle vurdering.

Trin 3: Valg af stikprøveramme

For at sikre at stikprøven giver et vejledende miniaturebillede af populationen, skal der defineres en stikprøveramme (Andersen, 2012). Stikprøverammen baseres derfor på tilgængelighed af relevante respondenter.

Trin 4: Valg af udvælgelsesmetode

Udvælgelsesmetoden er bevidst, og der beregnes ikke statistisk usikkerhed, hvorfor der vælges efter bekvemmelighed og vurdering (Andersen, 2012). Fordelen ved bevidst udvælgelsesmetode ligger i den etnografiske forståelse af LG, og deraf kendskab til minitrænerne. De minitrænere og frivillige der er kendetegnet ved have, og samtidig tør, sige deres mening vælges over de mere generte og usikre minitrænere. Gruppen består af børn/teenagers, og det er derfor også forståeligt at der skal være en vis selvsikkerhed og modenhed til at indgå i en fokusgruppekontekst og bidrage med relevante synspunkter. Derfor er respondenterne udvalgt med udgangspunkt i personlig bedømmelse. Dette sætter evnen til at udvælge repræsentativt for populationen i fokus, da den er afgørende for analysens anvendelighed (ibid). Ved omhyggelig planlægning kan bevidste udvælgelsesmetoder både være relativt repræsentative og omkostningsminimerende (Brymann & Bell, 2011). Det holdes for øje at resultaterne af en fokusgruppe med bevidst udvælgelse beregnes som indikative og ikke definitive, samtidig med at det er udfordrende at demonstrere hvorvidt stikprøven er repræsentativ for populationen (ibid).

Tematisk analyse

I analysen af de identificerede organisationsinputs fokuserer Analysedel II på at forstå hvordan frivillige minitrænere fortolker, italesætter og rummer inputsne fra Analysedel I. Her anvendes tematisk analyse (Guest, MacQueen & Namey, 2012). Fordelen ved tematisk analyse er at den træder ud over det explicitte og fokuserer på at identificere og beskrive implicitte ideer og tanker og forme dem til centrale temaer (ibid). Temaerne kan derefter bruges til analyse, som her er Ajzens (1985) TPB, da metodens styrke ligger i at fange: "...the compexities of meaning within a textual data set." (Guest, MacQueen & Namey, 2012: 11). Derfor er den relevant til kvalitative undersøgelser, men også til store datamængder som f.eks. transkriberede fokusgruppeinterviews (ibid). I forlængelse af tematisk analyse anvendes grounded theory til at linke tematisk analyse til data (ibid). Grounded theory er et sæt induktive og iterative teknikker, der bruges til at identificere kategorier og koncepter i tekst. Grounded theory beskrives af Charmaz (2006) som: "...systematic, yet flexible guidelines for collecting and analyzing qualitative data to construct theories 'grounded' in the data themselves" (ibid: 2). Det primære mål for grounded theory er at beskrive og forstå hvordan folk tænker, føler og handler inden for en specifik kontekst i relation til forskningsspørgsmålet. Dette stemmer overens med nærværende metodiske fremgang og undersøgelsesområde. Metoden bruges

for at koge de mange emner fra fokusgruppen ned til få via en spejling i Ajzens (1985) TPB. Brugen af tematisk baseret grounded theory til at identificere essentielle temaer i fokusgruppediskussionen, som minitrænerne vurderer som essentielle i forhold til deres engagement som frivillige, øger, i forlængelse af den hermeneutiske tilgang til data, muligheden for at identificere kategorier og koncepter, som så senere kan linkes til formelle teorimodeller og være i overensstemmelse med den kritiske rationalismes udgangspunkt (Guest, MacQueen & Namey, 2012).

Validitet og reliabilitet

I forhold til valg af analysedesign er det relevant at vurdere designets validitet og reliabilitet. Der er enighed blandt forskere om at det er nødvendigt med kriterier til at måle en undersøgelses værdi, men værdierne varierer alt afhængigt af videnskabsteoretiske overbevisninger og metodisk fremgang (Brymann & Bell, 2011). Med hensyn til en vurdering dataindsamlingens samlede reliabilitet og validitet er Andersens (2012) metodiske fremgang brugt for at sikre høj reliabilitet samtidig med at databehandlingens reliabilitet er forsøgt opretholdt ved inddragelse af flere sekundære teoretikere og syn på data. Begge fokusgrupper bidrager med enslydende resultater, hvilket vidner om en høj pålidelighed på trods af at de blev indsamlet på lidt forskellig metodisk vis. Dette peger samtidig på stærk reliabilitet og kohærens med det videnskabsteoretiske kritiske rationalistiske paradigme. Slutteligt svares der, jf. statistisk validitet, på det opstillede forskningsspørgsmål, hvilket bidrager til at øge validiteten. I de følgende argumenteres der for vurderingen af reliabiliteten og validiteten som høj.

Validitet

For at analysen kan have en høj grad af gyldighed, er det essentielt at måle datavaliditet. Nedenfor belyses datas statistiske validitet ud fra om der er grundlag for at kunne træffe de konklusioner der præsenteres (Andersen, 2011). For at kunne vurdere den statistiske validitet er fokus på korrekt indsamlingsmetode og optimal sammensætning af stikprøven.

Kun én af fire inviterede drenge havde mulighed for fokusgruppedeltagelse. Han er lønnet træner, og arbejder kun frivilligt i forbindelse med arrangementer, og derfor var relevant input begrænset fra hans side. Dog kastede han lys over hvordan det er at arbejde frivilligt enkelte gange, og om han stadig ville være interesseret i at arbejde i LG, selvom han ikke fik løn. Hans svar stemte overens med de andre frivilliges svar om at det i bund og grund er tid, der er den største hindring i forhold til at være frivillig. Den manglende repræsentation af drenge ses derfor ikke som forringende i forhold til dataindsamlingens validitet. At det kun var en af fire drenge der deltog, siger indirekte noget om LG's sammensætning, og da der er en overvægt af kvindelige frivillige minitrænere, ses det i stedet som et udtryk for at organisationen er af feminin karakter, jf. foreningens værdier, og at gymnastik generelt er en sportsgren med overvægt af

kvindelige udøvere (Wolf & Hansen, 2010), så overrepræsentationen af piger i fokusgruppeinterviewsne ses ikke som validtetsforringende.

Reliabilitet

Der blev gennemført to fokusgruppeinterviews. Frokusgruppe I havde mere metodisk karakter af et gruppeinterview. Fokusgruppe II blev afholdt med samme intention som den første for at vurdere hvorvidt de fremkomne svar i første fokusgruppe var pålidelige. Der var ikke tegn på diskrepans mellem de to gruppers refleksionsproces eller diskuterede emner. Dette forstærker reliabiliteten i forhold til gentagende undersøgelser og ensartede resultater (Andersen, 2011). Den største forskel på de to grupper var, at den første ikke var så diskuterende, men mere direkte svarende og afventende på reaktion fra moderator. Problematikken kan også ses i lyset af going-native udfordringen, som behandles yderligere i næste afsnit. Fokusgruppe II diskuterede friere og vurderede og vægtede selv relevante emner og afslutningen på diskussionsemnerne. fokusgruppe II kom længere i refleksionsprocessen og havde flere interessante pointer, men i og med de stammer fra de samme grundemner som Fokusgruppe I, og mange af de samme emner og refleksioner fremkom, vurderes Fokusgrupp I som lige så valid II. Udfordringen med at øge refleksionsrummet ses i Fokusgruppe I, da respondenterne ofte gengælder et udsagn med 'ja', 'det er rigtigt' og andre bekræftende udtalelser. Brymann og Bell (2011) nævner dette som en af udfordringerne ved fokusgrupper idet der kan skabes group-think og individuel konformitet til gruppens udsagn: "…the individual subject conceded to the group judgement, rather than giving the response he or she judged to be correct." (ibid: 516). Konformiteten var mindre udtalt i Fokusgruppe II, hvor respondenterne ikke var bange for at modsigehinanden og komme med modstridende og nye argumenter til en diskussion. Det antages derfor at group-think og konformitet har haft indflydelse på respondenternes refleksionsrum i Fokusgruppe I, og at det også har haft indfyldelse på diskussionens forløb og det metodiske udfald.

Going native-problematik og etnografisk undersøgelse

En etnografisk tilgang til dataindsamling er relevant, da denne analysemetode studerer menneskers adfærd i naturlige omgivelser – her indgår både observation og interviews af de involverede personer (Andersen, 2012). Der relateres til menneskelige, sociale handlinger og fænomener baseret på feltarbejde og deltagerobservation (ibid). Grunden til at den etnografiske undersøgelse er værd at inddrage, er egen involvering i LG, og deraf øget kendskab. Den personlige viden, der kommer fra at anvende, og have observeret andres minitrænere i organisationens setting, bidrager indirekte til projektet, da der trækkes på personlig og faglig undren. På sin vis er den etnografiske undersøgelse foregået ubevidst inden projektets start, bl.a. som coach for cheftrænere i LG, og observation af minitrænerne, hvorved næste step bliver interview af de observerede respondenter her i form af fokusgruppeinterviews (ibid).

Fokusgruppe I fik metodisk karakter af gruppeinterview modsat Fokusgruppe II, som fungerede som ønsket. Fokusgruppe I bærer præg af at være mere moderatorstyret og ikke så diskussionspræget eller meningsudviklende. Problematikken kan forstås i lyset af going-native udfordringen, hvor minitrænerne søger accept og styring fra én de kender i modsætning til at have deres egen diskussion. En grund til at Fokusgruppe II forløb i overensstemmelse med fokusgruppeprincipper kan være egen refleksion over at holde sig i baggrunden og nærmest foregive ikke at lytte for at bryde ønsket om accept og styring. Problematikken beskriver Brymann og Bell (2011) som en udfordring ved den kvalitative metode: ”Specifically, qualitative researchers tend to take greater account of the power relations that exist between the researcher him or herself and the people who are the main subject of study.” (ibid: 413).. Erfaring medførte i Fokusgruppe II fokus på at etablere både fysisk og psykisk distance til respondenterne vha. placering i rummet og i form af lave noget andet, mens respondenterne diskuterede emnerne. Tiltagene havde en positiv effekt på Fokusgruppe II’s diskussionsniveau.

Den makroorienterede indgangsvinkel på databehandling bidrager til distance til data. Hermed kan der udvindes kritisk rationalistiske data som kan belyse almene lovmæssigheder og generaliseringer (Feldt, 2014). Samtidig anvendes den udvundne viden sammen med års kendskab til organisationen på en hermeneutisk givende måde men inden for en ramme af den kritiske rationalismes krav om generaliserbarhed. Den kritiske rationalismes axiologi forhindrer subjektive observationer i at blive rodfæstet i teorien og den makroorienterede organisationsvinkel mindsker risikoen for at dykke dybt ned i irellevante elementer, da de data udelukkende baseres på nedskreven sekundær data der frembringes på kritisk rationalistisk vis, for at fortolkes hermeneutisk.

Teori og litteratur

Primær litteratur

Supplerende litteratur

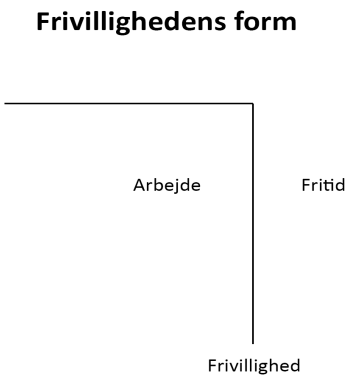
Teori og litteratur

Følgende kapitel præsenterer centrale teorier fordelt på mikro- og makroniveau. Herigennem redegøres for hvilken form for organisatorisk udvikling der belyses. Teorierne omfatter bl.a. Pearces (1993) frivillighedsteoretiske overvejelser, Andersons organisationsudviklingsteori (2012), Ajzens Theory of Planned Behaviour (1985), Schwartz' værditeori (2012), og Skårhøj og Kappelgaards (2011) syn på ledelse af frivillige. I forhold til det metodiske analyseudgangspunkt er det jf. s. 17 og 20, beskrevet hvordan Fairclough og Katz og Kahn anvendes som indgang til analyse af data, og behandles derfor ikke yderligere i det følgende. Stelter (1999) argumenterer for at den traditionelle psykologiske teori ikke har fokus på den sammenhæng der foregår mellem fysisk bevægelse og identitetsmæssig udvikling, hvorfor der trækkes på flere forskellige teoretiske felter; blandt andre teorier om identitetsdannelse og referencegrupper samt kultur- og kommunikationsteori for at give yderligere dybde til de generiske teorier og herigennem målrette analysen. Endelig introduceres og kritiseres Scheins kulturteori (1994), da den er oplagt at behandle undersøgelsen ud fra, på trods af at den ikke direkte anvendes.

Primær litteratur

I det følgende introduceres analysens primære teorier i forhold til de analysekapitler, hvor de fortrinsvis anvendes. Teorierne udgør fundamentet hvorfra det systemteoretiske input, transformationen og outputtet analyseres på hvert sit niveau. Teorierne belyser i fællesskab virkeligheden ud fra et nuanceret ståsted som jf. La Cour (2014) mangler i den nutidige forskning.

Pearces (1993) model 'frivillighedens form' etablerer relationen mellem teori og analyse af forholdet mellem organisation og menneske: "However, organizational volunteering is *inherently* contradictory in nature. It is "work" – working within a formal structure to provide a service to others – and it is a "leisure activity" – something done whenever convenient because it is personally rewarding." (ibid: 9). La Cour beskriver samme model: "Figuren viser derimod, at frivilligheden eksisterer som en modsætning." (ibid: 49). Skellet mellem arbejde og fritid og hvorledes frivilligheden opstår som en unik sammensmeltning af disse to yderpunkter, er interessant at belyse via systemteori (Katz & Kahn, 1978) og forståelse af den transformationsproces, der ændrer input til output – over for hvordan arbejde og fritid smelter sammen i frivillighed. Det handler om at præsentere hvorfor frivillige søger organisatorisk arbejde,



Figur 6: Frivillighedens form, La Cour 2014

hvordan de handler når de er medlemmer og slutteligt: "…how these efforts can best be managed so the participants can meet their objectives for themselves and their organization." (Pearce, 1993: 2).

Makroorienteret organisationsteori

Weicks (2009), Andersons (2012) og Giddens (1996) teorier anvendes til sammenholdelse af de identificerede tendenser i Analysedelene I og II, og bidrager til at vurdere, hvorvidt de identificerede inputs stemmer overens med de faktorer der identificeres i fokusgrupperne for slutteligt at konkludere hvorvidt og hvordan denne (u)overensstemmelse kan bidrage til organisatorisk udvikling. De sekundære data holdes igennem relevante teorier op mod Skårhøj og Kappelgaards (2011) tanker om værdier.

Anderson (2012) definerer organisatorisk udvikling som: "Organization development is the process of increasing organizational effectiveness and facilitating personal and organizational change through the use of interventions driven by social and behavioral science knowledge." (ibid: 3). Tilgangen fordrer fokus på organisatorisk udvikling og øget effektivitet gennem viden om adfærd. Det klarlægges ligeledes at organisatorisk udvikling ikke har noget med management consulting, træning eller kortsigtet applicering af nye procedurer at gøre (ibid). Weicks (2009) tanker om den impermanente organisation bruges for at sætte systemteori ind i en udviklingsorienteret kontekst med fokus på selvforståelse i forhold til omgivelser og anvendes for at holde resultaterne op mod den organisationsmæssige udvikling. Weick (2009) beskriver den impermanente organisation som når mennesker bygger gentagne situationer, som tekst, samtaler og aktiviteter ind i organisationen. Han argumenterer for at denne form for organisatorisk ændring og udvikling giver en langsommere og mere organiseret ændringsproces. Weick (2009) argumenterer for at det handler om at genskabe kendte situationer i en ellers foranderlig verden jf. Giddens (1996) for herigennem at skabe kontrolleret udvikling. Weick (2009) bruges derfor som udgangspunkt for styringen af forståelsen af netop tekst, samtale og disses rolle i forhold til organisatorisk udvikling set ud fra Faircloughs (1992) perspektiv. Skårhøj og Kappelgaards (2011) tanker om ledelse af frivillige gennem kohærens mellem værdier bruges som holdepunkt for at vurdere overensstemmelsen mellem LG's organisatoriske værdier. I syntesen trækkes der på Morgans (1996) tanker om sammenhæng mellem organisationens værdier, mål og mission og personlige værdier.

Shore et al's (2012) sociale teori om forholdet mellem arbejdsgiver og medarbejder fra "The Employee-Organization-Relationship" (EOR) bidrager med teori om hvordan et givende forhold mellem de to parter udvikles og anvendes gavnligt: "There is firm basis for the conclusion that social identity dynamics deserve careful consideration in research and practice in employee-organization considerations." (ibid: 106). Selv om udgangspunktet i EOR er forholdet mellem den ansatte medarbejder og organisationen, anses dens

vinkler og pointer stadig som givende, både på grund af et særskilt afsnit om frivillige og fordi frivillige ifølge Pearce (1993) i nogen grad har sammenlignelige træk med ansatte. Blaschke (2012) bidrager til analysen med sit syn på hvordan kommunikation konstituerer sine omgivelser, og bruges i forlængelse af Faircloughs tanker om sprogets konstituering af mening til at forstå LG's værdier og deres påvirkning af organisationen som helhed. Hatch og Schultz (i Cornelissen 2011) anvendes for at forstå kulturelle aspekter, der ligger i forståelsen af værdier og bidrager til at se organisationen i forhold til de aktører, der skaber kulturen. Scheins funktionalistiske kulturteori (1994) er oplagt til at belyse sammenhængen mellem input og output via artefakter, skueværdier og grundlæggende, underliggende antagelser da: "En hvilken som helst gruppes kultur kan studeres på disse tre niveauer…" (ibid: 33). Dog beskæftiger Schein (1994) sig ikke med hvordan medlemmerne af en kultur/gruppe fortolker og identificerer sig med disse artefakter og skueværdier, og derigennem gør dem til grundlæggende antagelser. Schein (1994) beskriver tilblivelsen af grundlæggende antagelser som noget der gentagende gange har virket, og derfor er blevet accepteret og videreført til nye medlemmer i gruppen. Det er præcis denne accept og tolkning af organisatoriske input, der er relevant for at undersøge hvorledes frivillige forbinder sig selv med organisationen, hvorfor Ajzens TPB (1985) er at foretrække som analysemæssigt grundlag frem for direkte at acceptere Scheins instrumentelle argumenter og fremgangsmåde.

Mikroorienteret aktørteori

Ajzen (1985) anvendes til analyse af primær data, der er tilvejebragt kritisk rationalistisk via fokusgrupperne. Målet med analysen er at øge forståelsen af de unges konstruktion af en fælles diskurs omkring organisationens input og fortolkningen heraf. De mere nutidige perspektiver på frivilligheden bruges som teoretisk udgangspunkt for at binde generiske teorier op på nutidig forståelse af frivilligt arbejde. I slutningen af Analysedel II anvendes Schwartz' (2012) teori om basale værdier til kortlæggelse af sammenhæng mellem identificerede temaer vha. den tematiske analyse af fokusgruppernes data med rod i grounded theory.

Sociologen Giddens (1996) bidrager med ideer om det senmoderne samfund og graden af selvrefleksion. Hans tanker anvendes for at forstå de unges samfund, og de dynamikker der er med til at præge deres hverdag og livsstil. Giddens (1996) understreger at det senmoderne samfund er kendetegnet ved flere krav: først og fremmest forandringshastigheden, hvilket betyder nedbrydning af de værdier der før var faste, og traditioner, normer og videnskabelige sandheder, som den stigende globalisering og øgede informationsstrøm stiller store krav til. Disse krav tager bl.a. form som øget fokus på individets fleksibilitet samt ansvar og refleksion over egne valg. Kravet om øget refleksivitet viser sig i øget fokus på individets opretholdelse af kontinuitet i hverdagen: "Vi er ikke, hvad vi er, men hvad vi gør os selv til." (ibid: 94).

Slutteligt giver mere frihed og flere muligheder flere situationer som individet skal tage stilling til, hvilket skaber øget fokus på selvrealisering og livsstilsvalg: "Det sociale livs "åbenhed" i dag, pluraliseringen af handlingskontekster og "autoriteternes" mangfoldighed indebærer imidlertid, at livsstilsvalg bliver stadig vigtigere i konstitueringen af selvidentitet og daglig aktivitet. Refleksivt organiseret livsplanlægning bliver et centralt træk ved strukturering af selvidentiteten..." (ibid: 14). For at bygge bro mellem Giddens' (1996) teori om identitet og udvikling til det mere idrætsorienterede fokus på samme, bruges Stelters (1995, 1999) udgangspunkt til at belyse hvordan identiteten dannes i forhold til idræt.

Ajzens Theory of Planned Behavior

Inspireret af Stelters (1999) brug af Ajzens TPB (1985) anvendes den i Analysedel II sammen med primære data fra fokusgrupperne for at forstå hvordan individer handler og for at forstå beslutningen om at udføre/ikke udføre en bestemt adfærd. Ifølge Ajzen (1985) er den bevidste refleksion herover baseret på de mulige konsekvenser den givne adfærd kan have (ibid). Dermed er de forventede konsekvenser af handlingen styrende for adfærden (ibid). Ajzens teori er relevant i denne undersøgelse, bl.a. ud fra Habermanns (2007) beskrivelse af commitment: "Commitment […] står for engagement. Men det er ikke det hele – det indebærer også handling." (ibid: 296). Ajzens TPB søger at forklare hvordan adfærd kan forudsiges via intentionen, fordi den er viljebestemt og under kontrol. For at kunne belyse muligheden for commitment og frivilligt engagement er det nødvendigt at definere den subjektive sandsynlighed for at individet udfører en given adfærd (Ajzen, 1985).

Adfærdsintentionen afhænger af tre parametre: den individuelle holdning til den givne adfærd (attitude), den subjektive norm og den opfattede adfærdskontrol (Ajzen, 1985). TPB fastslår at faktorernes kombination påvirker intentionen til at udføre adfærd, og at deres indflydelse på adfærden derfor varierer afhængigt af situationen, fordi forholdene der påvirker parametrene vægtes individuelt i forskellige situationer (ibid). Unge med identiske faktorer vedrørende forholdet til frivilligt arbejde og den frivillige organisation, kan derfor have en forskellig adfærdsintention, alt efter deres personlige vægtning af variablerne. En enkelt svag faktor er derfor ikke ensbetydende med at intentionen til at udføre en specifik adfærd ophører, eftersom en anden faktor kan have større indvirkning hos netop dette individ, og adfærden derfor alligevel kan udføres (ibid). Normalt bruges teorien til at forudsige adfærd, men i denne sammenhæng anvendes teorien til at identificere hvilke faktorer der påvirker den udførte adfærd – det at være frivillig, for at se hvilke felter der skal lægges mere eller mindre vægt på i forbindelse med at udvikle organisationens evne til at tilpasse sig og udvikle sig sammen med de frivillige.

Attitude

Individets holdning bestemmes af de overbevisninger, både gode og dårlige, individet har omkring de forventede konsekvenser, der er ved udførelsen af en given adfærd (Ajzen, 1985). Katz (1960) beskriver attitude som: "…the predisposition of the individual to evaluate some symbol or object or aspect of his world in a favourable or unfavorable manner." (Pearce, 1993: 85). Denne definition af attitude stemmer overens med Ajzens (1985) beskrivelse af samme. Her er attituden større, hvis udbyttet af det frivillige arbejde leder til positivt vurderede konsekvenser (ibid). Attituden og vurdering af konsekvenser undersøges derfor gennem fokusgrupperne.

Subjektiv norm

Den subjektive norm er relateret til individets 'belief' om, hvorvidt man tror, at referencegrupperne mener, at adfærden skal gennemføres, og hvorvidt individet er motiveret til at efterleve referencegruppens forventninger (Ajzen, 1985). De subjektive normer er vigtige, da de omhandler den indflydelse de sociale omgivelser har på individets intention om at udføre en given adfærd. Mere specifikt omhandler det individets opfattede pres og forventninger fra vigtige individer eller referencegrupper og motivation til at efterkomme dette pres (ibid).

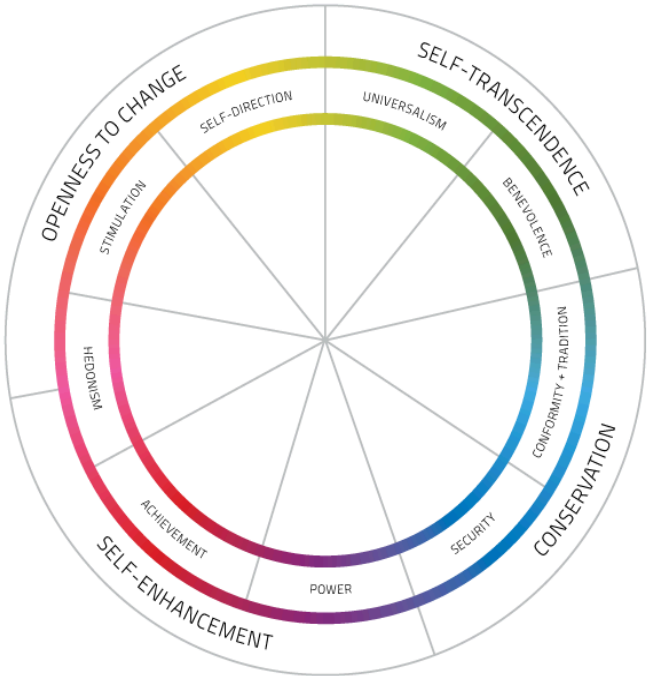
Opfattet adfærdskontrol

Respondenternes følelse af hvorvidt adfærden føles kontrollerbar (opfattet adfærdskontrol) fokuserer på hvorvidt individet selv vurderer at han/hun besidder de ressourcer og muligheder der er krævet i forhold til gennemføre adfærden (Ajzen, 1985); altså om individet ser sig selv i stand til at indgå som frivillig i en organisatorisk sammenhæng. Den opfattede adfærdskontrol antages, modsat de andre to parametre, at have en direkte relation til adfærd (bilag 3) Den opfattede adfærdskontrol analyseres ud fra Banduras (1997) teori om *self efficacy* og teorien om *controlability* (Ajzen, 2002). Her refererer self efficiacy til hvilke faktorer der kan fremme eller hæmme adfærden, og *controlability* fokuserer på, i hvilken grad den adfærden eller manglen på adfærd kontrolleres af individet (ibid).

Schwartz' Theory of Basic Values

Schwartz (2012) basale værdier bruges i forlængelse af TPB i sidste del af den tematiske analyse for at placere de identificerede temaer i forhold til hinanden, idet værdierne ifølge Schwartz (2012) er essentielle når det kommer til at forklare social og personlig organisationsudvikling: "Values are used to characterize cultural groups, societies, and individuals, to trace change over time, and to explain the motivational bases of attitudes and behavior." (ibid: 3). Teorien bestemmer ti forskellige motivationsværdier og specificerer relationen og dynamikkerne mellem dem; nogle værdier stemmer ikke overens, mens andre forstærker

hinanden. Denne sammenhæng visualiseres i figur 7, hvor værdierne organiseres over to akser, med *openness to change* mod *conservation* på den ene akse, og *self-enhancement* overfor *self-trancendence* på den anden. Teorien er udarbejdet via et spørgeskema med børn i alderen 11 til 14 år, hvilket passer med målgruppen der her undersøges (ibid). Der er seks værdikendetegn, som alle kan ses i bilag 4, og som løbende vil blive inddraget hvor de er relevante i forbindelse med analysen. Udover de seks punkter med værdikendetegn, er der ti brede værdigrupper i forhold til den motivation der underligger hver af dem: "What distinguishes one from another is the type of goal or motivation that it expresses." (Schwartz, 2012: 4). De ti værdier er at finde samlet i bilag 5, og inddrages efter relevans. Grunden til at lige præcis værdier inddrages for at fortolke yderligere på Ajzens (1985) TPB, er at værdier ifølge Schwartz (2012) refererer til attituder, overbevisninger og normer, som Ajzen (1985) også vurderer adfærd ud fra. Schwartz (2012) skriver om attitude: "Values underlie our attitudes; they are the basis for our evaluations." (ibid: 16), hvor normerne ligeledes beskrives på en supplerende manér i forhold til TPB; "Norms vary on a scale of how much we agree or disagree that people should act in a specific way. Our values affect whether we accept or reject particular norms." (ibid: 16). Schwartz (2012) er derfor relevant når resultaterne af TPB skal konkretiseres og struktureres til videre fortolkning.



Figur 7: Schwartz' value circumplex (http://valuesandframes.org/handbook/2-how-values-work/)

Supplerende litteratur

Udover de primære værker anvendes supplerende litteratur i forhold til den organisatoriske del af analysen, og ligeså litteratur der har beskæftiget sig specifikt med frivillighed. I det følgende præsenteres de supplerende teorier til forklaring af fænomener, der opstår på baggrund af den empiriske dataindsamling fordelt på enten organisations- eller frivillighedsniveau.

Frivillighed

Udover Pearce (1993) og La Cour (2014) bruges der løbende flere nye værker, der specifikt er valgt på grund af deres bidrag til analyse og fortolkning af forståelsen af at være frivillig, og hvorledes det kan relateres til organisatorisk udvikling.

Her anvendes bl.a. Brixen et al. (2004) som fokuserer på udvikling af organisatoriske miljøer, så de stemmer overens med de frivilliges forventninger. Gørtz og Mejlhedes (2013) refleksioner vedrørende frivillig ledelse, psykologiske forhold og filosofiske synsvinkler bidrager med den mere bløde og menneskelige vinkel på analysen. Habermanns (2007) beskrivelse af den postmoderne helgen, og motiverne til frivillighed, inddrages da den, til forskel for de to andre teorier, har det identitetsmæssige fokus, som søger at belyse hvorfor dannelse af identitet i organisationen kan bidrage til organisatorisk udvikling gennem fokus på de motiver, der påvirker det frivillige engagement: jf. Habermann (2007: 217): "…det frivillige arbejdes mening og intention er udtryk for en stadig pågående proces, som ikke blot afspejler samfundsudviklingen, men også må ses som en del af den enkeltes identitetsudvikling…". Der skelnes mellem to typer af frivllighed: den nye frivillighed modsat den traditionelle frivillighed (ibid). Den nye frivillighed kendetegnes af større individualisme og refleksivitet samt flere valgmuligheder – modsat den traditionelle frivillighed, der bygger på altruisme, det gode fællesskab og et kontinuerligt tilhørsforhold. Stelters (1995, 1999) værker om idrætten og identitetsudvikling bidrager med inspiration til teorier og udgangspunkter, som er gavnlige i forhold til området der søges belyst i kraft af allerede udførte undersøgelser, jf. den kritiske rationalismes udgangspunkt om generaliserbarhed. Dette forsøges opretholdt ved inspiration fra andre teoretikere som har undersøgt lignende emner. For at skabe forståelse for alle disse tanker om udvikling og identitet specifikt i den frivllige organisation, bruges Eichbergs (2012) fokus på idrætspolitik indledningsvis for at skabe overblik over og forståelse for, den nationale/internationale forståelse af idræt og komme frem til problemformuleringen.

Organisationsbeskrivelse

Vision, mission
og værdigrundlag

Organisationsstruktur

Folkeoplysningsloven

Organisationsbeskrivelse

”Som organisatorisk ramme er dansk idræt domineret af foreningen […] Danmark har generelt en højtudviklet foreningskultur, og en fjerdedel af foreningerne er idrætslige. En tredjedel af de voksne danskere er medlem af en idrætsforening, og mere end halvdelen af børnene er det også.” (Eichberg, 2012: 149). Gymnastikforeningen Lyngby og Gentofte Gymnastik (LG) er en af Danmarks idrætsforeninger, og er casefokus i analysen, når det kommer til undersøgelse af organisatorisk udvikling gennem menneskelig udvikling og den eventuelt afledte øgede tiltrækningskraft på unge der ønsker at være frivillige. LG beskriver sig selv som: ”…en glad forening bestående af 1700 aktive medlemmer fordelt på 80 ugentlige hold, 90 engagerede trænere, 100 frivillige forældre, 7 dedikerede bestyrelsesmedlemmer og en top professionel administration på 4.” (lg-gymnastik.dk, 2015b) Foreningen blev stiftet som Lyngby Gymnasterne i 1965, af cand.psyk og gymnastikpædagog Stianne Helinder, og har i 2015 fejret 50-års jubilæum. Stianne Helinder var formand og daglig leder indtil et generationsskifte i 2010.

I forbindelse med generationsskiftet i 2010 blev en ny bestyrelse valgt med Claus Thomsen cand merc. i strategisk planlægning og service management som formand og den hidtidige formand Pernille Urhøj-Kjær, cand.scient i idræts- og medievidenskab blev ansat som daglig leder og chef for administrationen. Fra generationsskiftet i 2010 blev der endvidere etableret elektronisk medlemstilmelding, database, SEO-optimeret hjemmeside, og centralt for denne afhandling et mintrænerkoncept: “…ansættelse af frivillige minitrænere i et forløb hvor de gennem årene uddannes til først hjælpetræner, herefter assistenttræner og endelig cheftræner…” (lg-gymnastik.dk, 2015c). Det er bl.a. denne udviklingsmulighed der hjælper bestyrelsens arbejde med at sikre LG’s værdier som værende: ”…en dynamisk forening med fingeren på pulsen - en rollemodel og det naturlige valg til en aktiv fritid.” (ibid). Bestyrelsen består fra 2010 og fremadrettet af både instruktører, medlemmer og forældre der arbejder målrettet med en vision og mission baseret på mottoet: "LG Gymnastik - vi bevæger mennesker!". I vedtægterne beskrives formålet som: ” Det er foreningens formål med udgangspunkt i fællesskabet og det sociale liv at tilrettelægge og gennemføre sundhedsfremmende og fællesskabsdannende aktiviteter inden for en ramme af gymnastik. Det er endvidere foreningens formål at udvikle medlemmernes lyst til at engagere sig og tage et aktivt medansvar i foreningen.” (bilag 6: 1). LG’s mission lyder således:”Med gymnastikken som samlingspunkt skaber vi fysisk og psykisk udvikling gennem professionalisme, engagement og nærvær.” (lg-gymnastik.dk, 2015f).

Organisationsstruktur

Fysisk og psykisk udvikling er rodfæstet i LG's værdisæt LEG: Læring, Energi og Glæde. De tre elementer er centrale for undervisningen på alle foreningens hold, hvor børn, unge og voksne aktiveres på tværs af gymnastiske stilarter. Der er akrobatik, dans, rytmisk gymnastik, parkour og den klassiske springgymnastik på LG's 90 ugentlige hold, som styres af frivillige minitrænere samt lønnede hjælpetrænere, assistenter og cheftrænere. Alle trænere er ansat af LG's lønnede administration, enten ved ansøgning eller headhunting. Administrationen er underlagt den frivillige bestyrelse. I forhold til klarlæggelse af de forskellige trænerkategorier er der udfærdiget en "Hos LG forventes det…"-skrivelse som klargør rollerne i forhold til arbejdsopgaver og rollefordeling. Nye trænere forventes at modtage og sætte sig ind i dette i forbindelse med ansættelse (se mere om de specifikke arbejdsopgaver i bilag 7). Administrationen tager sig af den daglige drift af LG i forbindelse med arrangementer, markedsføring, økonomi og ansættelser, mens bestyrelsen udstikker retningen, de ønsker foreningen skal tage. Hertil er der udarbejdet en Strategiproces for 2014 til 2016 (bilag 8). Et af foreningens fyrtårne (jf. bilag 8) er repræsentationsholdet GymStars, som samler de forskellige stilarter og repræsenterer foreningen til flere årlige opvisningsevents; herunder GymnastikJuleland og Forårsstævnerne, hvor alle gymnaster får mulighed for at komme og optræde for familie og venner og vise hvad de har lært. Strategibeskrivelsen (bilag 8) beskriver også hvordan LG ønsker at favne både'cash-cows' og GymStars-konceptet, som kan defineres som breddeidræt over for eliteidræt. Herigennem forsøges det både at holde fast i den originale tanke om 'Gymnastik for alle' (lg-gymnastik.dk, 2015c), og den nye bestyrelses vision og mission om at 'bevæge mennesker'.

Folkeoplysningsloven

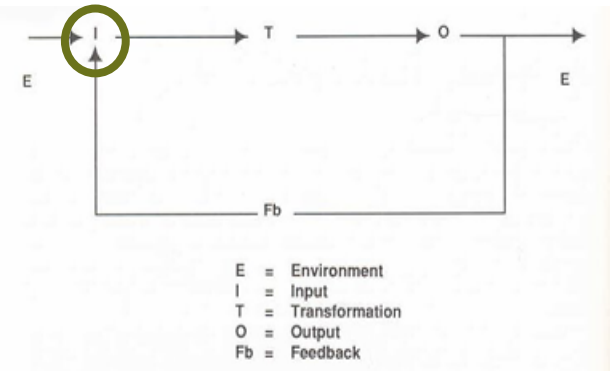
LG er medlem af både DGI (Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger) og GymDanmark (tidligere DGF, Danmarks Idrætsforbund og Olympisk Komité). DGI bygger på en ideologi der forbinder folkelig idræt med den folkelighed der blev skabt af folkehøjskolerne, efterskolerne samt grundtviganismen og partiet Venstre. Denne sammenhæng demonstreres bl.a. gennem et landsstævne hvert fjerde år, som LG også har deltaget i. Både DGI og GymDanmark bygger på en ideologi om frivillighed og cilvilsamfundsmæssig selvorganisering (Eichberg, 2012). Eichberg (2012) beskriver bl.a. DGI og DGF (GymDanmark) som baseret på to af tre organiseringsprincipper der "…refererer til forskellige kulturelle og politiske traditioner og – måske mest betydningsfuldt – er relateret til forskellige relationer mellem idræt og socialt liv." (Eichberg, 2012: 150). LG er underlagt folkeoplysningsloven (bilag 9), foreningen modtager kommunale tilskud som følge heraf og er direkte underlagt Kulturministeriet og indirekte Undervisningsministeriet (ibid). Folkeoplysningslovens kerneopgave i forbindelse med det frivillige foreningsliv er at: "…give mennesker redskaber til at begå sig i den tid og det samfund, de lever i, så den enkelte ikke bare bliver en passiv tilskuer til tilværelsen, men i stand til aktivt at leve i et moderne samfund." (kum.dk, 2015b). Formålet med Folkeoplysningsloven er at

udvikle og gentænke folkeoplysningen i et nutidigt perspektiv så den kan bidrage til løsning af aktuelle udfordringer og samtidig appellere til nye generationer for at skabe rammer for at mennesker mødes, dannes og engagerer sig aktivt i fællesskaber. Den aktuelle vision er udarbejdet af kulturministeren og en række aktører fra Dansk Ungdoms Fællesråd, Dansk Folkeoplysnings Samråd og idrættens organisationer i 2014 (kum.dk, 2015a). Først og fremmest er Folkeoplysningsloven en administrativ lov, hvorigennem offentlige tilskud sikres til den frie folkeoplysende virksomhed der bygger på fællesskab. På denne måde er den danske idrætsmodel karakteriseret ved at velfærdsstaten yder støtte til specielt breddeidrætten, hvilket LG også fokuserer på gennem fastholdelse af konceptet "Gymnastik for alle" (lg-gymnastik.dk, 2015e). Støttepolitikken har ifølge Eichberg (2012) konsekvenser for idrættens organisationer, som han mener langsomt har udviklet sig fra civilsamfundsmæssige til halvstatslige institutioner. Ifølge Eichberg (2012) er forskydningen ikke alene på organisationsniveau, men har også forudsætning i den høje graf af institutionalisering af danske børns liv. Både fædre og mødre er på arbejdsmarkedet, og derfor har de offentlige institutioner indtaget en vigtig plads i børnenes liv (Eichberg, 2012). "Børnenes høje deltagelse i foreningsidrætten skal desuden ses i sammenhæng med skolesystemet som overlader børnene meget tid efter skolen til fri benyttelse." (ibid: 155). Dog er nye tiltag i forbindelse med skolereformen fra 2014 hæmmende for unges involvering i idræt og frivillighed (politiken.dk, 2015). Stig Møller udtalte i 2014 at "Det er i foreningslivet, at de børn, der ikke har fået de bedste chancer i livet, får mulighed for at møde andre børn og voksne, få andre vaner og forbilleder og et andet udsyn end det, de præsenteres for i hjemmet." (ibid). Det er i forlængelse heraf at følgende analyse identificerer inputs som de unge frivillige vurderer som centrale, når de skal beslutte om de få timer de nu har tilbage af dagen skal bruges i LG eller et andet sted. Spørgsmålet er således hvad det er LG kan tilbyde som udvikler og tiltrækker de unge frivillige?

Analysedel I

Inputanalyse

Analysedel I: Inputanalyse



Figur 8: Organisationen som et åbent system, fokus på input (Goldhaber 1986 i Windahl et al., 2009)

Med udgangspunkt i hermeneutisk fortolkning og forståelse fokuserer følgende makroniveauanalyse på strukturelle og organisatoriske input bestyrelse, daglig leder og trænere lægger i LG's lukkede system, og som minitrænerne senere skal afkode (Analysedel II) jf. figur 8. LG's vision, mission og strategi, som er tilvejebragt gennem kritisk rationalistisk dataindsamling ved sekundære kilder, etablerer det analytiske udgangspunkt med inspiration fra Blaschke (2012), der anvender sekundære dokumenter i sin undersøgelse af hvordan kommunikation udvikler og samler sig for at konstituere organisationen. Værdierne er genstandsfelt i makroanalyse fordi: "Fordelen ved at tale om værdier, visioner og handlingsplaner er, at man bliver tydeligere omkring, hvad det er, man vil, hvorfor man vil det, og hvordan man vil gøre det. Det gør det muligt at diskutere konkrete muligheder, beslutninger og måder at samarbejde på i et større perspektiv." (Skårhøj & Kappelgaard, 2011: 155). Der er fokus på Skårhøj og Kappelgaards (2011) værdidefinitioner, for at identificere det input som minitrænerne senere transformerer. Her drejer det sig om praksisværdier, formålsværdier og værdigrundlag, som søges forstået og belyst vha. Faircloughs kritiske diskursanalyse (1992).

Identifikation af inputs

Skårhøj og Kappelgaard (2011) definerer tre typer af værdier i den frivillige organisation: a) formålsværdierne, der beskriver de værdier som organisationen eksisterer for at fremme b) praksisværdierne, som beskriver den interne kultur og måden at arbejde på og c) værdigrundlaget, som kan betragtes som livssynet eller menneskesynet, som ligger til grund for formåls- og praksisværdierne (Skårhøj & Kappelgaard, 2011). Ifølge Skårhøj og Kappelgaard (2011) er det vanskeligt at komme uden om værdierne i en frivillig organisation, da værdierne er et redskab til at tackle udfordringer og udnytte muligheder som er knyttet til arbejdet i den frivillige organisation.

Formålsværdier

Forståelsen af mission, vision og formål skaber, guider og påvirker ifølge Shore et al. (2012) hvad der observeres, huskes og fortolkes på i relation til den frivilliges forhold til organistionen, og er også hvad der kan påvirke organisationens frivillige: "Leadership that establishes an understanding of the shared social identity in alignment with the vision, mission or objectives advocated by the leader may thus mobilize and

motivate followers to great ends." (ibid: 101). Derfor analyseres LG's formålsværdier indledningsvis ud fra hvordan de beskrives i vedtægternes stk. 2 a 'formål' som har fællestræk med både vision og mission jf. Organisationsbeskrivelsen s. 38.

I det følgende analyseres relevante områder og pointer fra LG's strategiproces 2014-2016 (bilag 8) og organisationsbeskrivelsen på s. 38, ud fra Faircloughs (1992) begreb sammenkædning[3], der refererer til sætningers sammenhæng bl.a. via ord fra samme semantiske område, gentagelser og næstensynonymer (ibid). Ordene *fællesskab, mennesker, medansvar, rollemodel, socialt liv, samlingspunkt, nærvær* og *familie* peger på en social og altruistisk diskurs med fokus på den værdi, der ligger i at være sammen om en fælles interesse. Ligeledes identificeres en vækstdiskurs via ordene *engagement, bevægelse, dynamisk, aktiv* og *udvikling*. De to diskurser viser tilsammen en social vækstdiskurs, hvor der trækkes på semantiske områder som medmenneskelighed og fremskridt. Diskurserne og de afledte tanker ses også i LG's uddybende missionsbeskrivelse i strategiprocessen 2014-2016 (bilag 8) hvor missionen lyder: "Vi bevæger mennesker!". "Vi bevæger mennesker!" vis a vis Faircloughs (1992) begreb "ordbetydning"[4] bidrager til identifikation af en social- og vækstdiskurs med hhv. 'mennesker' og 'bevæger'. LG's formålsparagraf beskriver ønsker om at skabe "…fysisk og pyskisk udvikling…" hvor 'bevægelse' kan relatere både til fysisk bevægelse i gymnastikken og psykisk bevægelse/påvirkning under udførelse af gymnastikken. Formålsparagraffen siger endvidere at LG ønsker at: "…udvikle medlemmernes lyst til at engagere sig og tage et aktivt medansvar i foreningen.". Tages den sociale diskurs med heri kan bevægelse også handle om mental udvikling gennem relationer til mennesker og håndtering af det ansvar der ligger i at være medlem af en frivillig forening jf. Habermanns (2007) altruistiske tankegang om fællesskab. Gentagelse af ordene fællesskab og engagement lægger fokus på medmenneskelig semantik og diskurs samt en fremskridtsorienteret vækstsemantik. Fællesskab bygger på sammenhold og heri ligger også medansvar for fælles udvikling, som skabes gennem fremskridt netop på baggrund af fælles interesse og socialt engagement.

På baggrund af ovenstående diskursanalyse kan der argumenteres for at der ligger en forventning fra LG's side om at vækst sker igennem medmenneskelighed og engagement. Ifølge Brixen et al. (2004) bygger frivilligt socialt arbejde på engagement: "Engagement er den energi, der bliver udløst, når de frivillige ser en mening i arbejdet – eller rettere: Når de i samarbejde skaber og vedligeholder meningsfulde perspektiver i arbejdet som en del af deres egen udlægning af tilværelsen." (ibid: 89). Brixens et al's. (2004)

[3] Oversat fra "cohesion"
[4] Oversat fra "word meaning"

beskrivelse gør engagementet til en effekt af at frivillige ser mening i arbejdet, når de i samarbejde skaber og vedligeholder meningsfulde perspektiver, og samtidig skaber et narrativ omkring deres identitet. I forlængelse heraf er praksisværdierne relevante at diskutere, da det er her idealerne for LG's kultur og samarbejdsmåder defineres i forlængelse af de formål der er nedskrevet i formålsparagraf, vision og mission.

Praksisværdier

Praksisværdierne beskriver det makroorienterede strukturideal for organisationens kultur, og derfineres af Skårhøj og Kappelgaard (2011: 159) som: "Krav til måde, som frivillige […] arbejder og er sammen på.". Praksisværdierne beskriver og er med til at skabe en ønsket kultur og stemning blandt de frivillige i hele organisationen. Praksisværdierne er essentielle fordi de bidrager til at sætte ord på det der praktiseres, men som også ønskes bevaret og videregivet. Ved at udtale praksisværdierne mindskes risikoen for at kulturen bliver underforstået (ibid). Med udgangspunkt i LG's formålsværdidefinitionen og klarlæggelse af engagements- og medmenneskelighedsdiskurserne tages der i det følgende udgangspunkt i at forstå de praksisværdier som forstærker eller underminerer formålsværdierne.

Kultur

I LG's uofficielle strategiproces for 2014 – 2016 (bilag 8) har bestyrelsen beskrevet ti punkter og vægtet dem på en skala fra 1 til 5 alt efter vigtighed. Punkt fem er 'kultur/værdigrundlag', og er vurderet med 37 ud af 40 point. Punktet har tre underpunkter: "a. Ens tøj b. Trænere er involverede c. Vi udlever vores værdier" (bilag 8: 4). Fairclough (1992) nævner at diskurser ikke kun er konstituerende, men også konstitueret (Philips & Jørgensen, 1999). Dog er det og at have ens tøj på ikke direkte af betydning uden at være en del af medmenneskelighedsdiskursen og sammenholdet, fordi tøjet ikke konstituerer sammenholdet, da det ikke i sig selv er en værdi som medarbejderne kan samarbejde ud fra. Det kan dog bidrage til at forstærke kulturen, hvis det at have tøjet på, styrker den sociale diskurs med fokus på medmenneskelighed – da følelsen af at tilhøre en specifik gruppe kan forstærkes af uniformering (Larsson, 2010). Følelsen af tilhørsforhold vil så bidrage til en kulturel opfattelse af hvem man er i fællesskab. Hatch og Schultz (Cornelissen, 2011) definerer organisationskultur som: "The organization's values as felt and shared by all employees of the organization." (ibid: 69). Altså skal alle medlemmerne i organisationen være enige om opfattelsen af kulturen før det er gældende – hvilket ikke alene kan skabes ved f.eks. at have ens tøj på.

For at kulturpunkterne kan have effekt i form af praksisværdierne bør de, jf. Hatch og Schultz (Cornelissen, 2011) i højere grad omhandle hvordan samarbejde styrkes i organisationen. De tre strategiunderpunkter

siger ikke noget om hvad det er foreningen ønsker at medarbejderne skal praktisere i LG-regi jf. Hatch og Schultz (ibid) og Skårhøj og Kappelgaard (2011), men beskriver nærmere slutmålet for kulturen og foreningen; 'vi udlever vores værdier'. Trækkes der på Skårhøj og Kappelgaard (2011) er der, baseret på punkterne identificeret i strategiplanen (bilag 8) og SWOT-analysen (bilag 8: 2), noget der kunne tyde på at LG's kultur og praksisværdier er underforståede.

I LG's SWOT-analyse i strategiprocessen (bilag 8) er der et punkt om kultur, hvor der indgår fire punkter; "Positiv tilgang, åbenhed, dygtighed, fingeren på pulsen." (bilag 8: 2). Disse punkter kan ikke direkte relateres til Hatch og Schultz' kulturbegreb (i Cornelissen 2012), og regnes derfor ikke som et udtryk for den reelle kultur, men som et ønske fra ledelsens side om de frivilliges adfærd. Udtrykket 'fingeren på pulsen' optræder flere steder i LG's selvbeskrivelse jf. organisationsbeskrivelsen s. 38. Punktet kan relatere til at trænere skal være opmærksomme på kolleger, og være såvel mentalt som fysisk til stede, hvilket passer på den sociale og altruistiske diskurs. Videre kan det, set fra et organisationssynspunkt, tyde på at trænerne skal holde sig opdaterede og bidrage til at foreningen udvikler sig og altid er først med det nye, hvilket stemmer overens med vækstdiskursen. Begge dele kan være lige rigtigt jf. Fairclough (1992) om at sproget er en del af den sociale struktur, og at meningen kommer fra det sociale fundament. Derfor kan der kun spekuleres i hvad LG mener med at have 'fingeren på pulsen' da udsagnet ikke uddybes. Det er uklart hvad LG vil opnå via denne diskurs, der ikke understøtter organisationskulturen eller bidrager til en italesættelse af frivillighedens grundlag i organisationen.

Problematikken med underforståede 'kulturdefinitioner' ses også andetsteds i strategiprocessen (bilag 8) f.eks. i punkt 8; "Rekruttering/instruktrører/frivillige", hvor det beskrives at LG ønsker flere eksterne gæstetrænere. Samtidig beskrives det at der skal være fokus på at mindske 'indavl'. Men i punkt 9, der handler om kompetencer og uddannelsesniveau, er et af punkterne 'høj grad af sidemandsoplæring'. Umiddelbart er dette et sammenstød mellem at der ønskes flere eksterne trænere samtidigt med fokus på sidemandsoplæring. Denne dissonans kan bidrage til udvaskning af praksisværdidefinitionen, da sidemandsoplæringen videregiver en individuel forståelse af LG's kultur til de assistenter, hjælpetrænere og minitrænere som har været hos en specifik cheftræner, og på den måde kan værdierne variere gennem organisationen jf. Shore et al. (2012: 464): "…actions such as helping, sharing, cooperating and volunteering are fairly pervasive in organizations and are influenced by individual personality traits and values as well as contextual factors such as organizational norms.". Det kan derfor blive sværere at tiltrække eksterne trænere, da det kræver kendskab til foreningen at afkode praksisværdierne.

Brixen et al. (2004) pointerer at de frivillige organisationer udspringer af netværksorganisationerne, og af et værdigrundlag og en etik, der har rod i at man ikke bare taler og skriver om sine værdier, men lever dem. Dette kan forklare hvorfor LG's praksisværdier ikke er udtalte men bare leves. I forlængelse af sidemandsoplæringen pointerer Shore et al. (2012: 176) at: "…employees understand their jobs and form job attitudes largely based on how their peers understand these jobs and attitudes…". LG skriver selv i deres SWOT under svagheder: "Bliver trænerstaben for kedelig såfremt vi rekrutterer hos os selv?" (bilag 8: 2). Habermann (2007) belyser problematikken således: "Faren er, at organisationen vokser gennem "kloning" af medlemmer og mister beredskabet til at kunne håndtere forskelligheder og forandringer." (Habermann 2007: 89). Dette kan blive en udfordring for LG, jo længere de venter med at håndtere og klarlægge kulturgrundlag og praksisværdier. Pearce (1993) beskriver problematikken som når folk melder sig som frivillige på grund af social kontakt: "…organizations relying on this method of recruitment will find that their volunteer workforce is relatively homogeneous." (ibid: 81).

Handlingsdemokrati

Interne LG-data viser at den årlige "Trænerudviklingsdag" i 2011 (bilag 10) havde indhold af handlingsdemokratisk karakter med punktet 'Udvikling af trænerrolle'. Der var fokus på hvordan man er en god instruktør, rollen som mini-/hjælpe-/assistent- eller cheftræner, og hvordan et godt samarbejde etableres mellem trænerne i et team. Handlingsdemokratitanken kan kobles til kulturelementet og praksisværdierne, da handlingsdemokratiet er: "…forstået som de aktives deltagelse og direkte indflydelse på foreningens arbejde. Legitimiteten ligger i at de, der er aktive og yder en indsats også er dem, der bestemmer udviklingen." (Brixen et al., 2004: 21). Her får alle trænere og frivillige mulighed for at definere egen rolle i teamet/undervisningen. Derved opnås forståelse for kulturen, idet de er medskabere af den. Dette kan bidrage til en øget forståelse for, og indlevelse i, kultur, roller og samarbejde i LG. Involveringen og forståelsen af praksisværdierne øges: "Yngre frivillige vil gerne have indflydelse på den del af foreningens arbejde, de selv deltager i, og de involverer sig i højere grad…" (ibid: 22). At der i 2011 har været fokus på handlingsdemokratiet, beskrivelse af egen rolle, samt forventninger til ens team kan have haft en positiv effekt på forståelsen af kulturen i LG fremadrettet for de deltagende.

Ser man på programmet fra 2014 (bilag 11), hvor trænerudviklingsdagen forløb over en hel weekend, er der mindre fokus på italesættelse og beskrivelse af roller og sammensætning af arbejdsgange, og mere fokus på at opnå kendskab til forskellige stilarter. I 2014 introduceredes et coachprogram, som skal give alle instruktører feedback på deres undervisning og deres implementering af værdisættet LEG for at skabe kvalitet og gennemsigtighed i foreningen. Da strategiprocessen (bilag 8) er udarbejdet efter 2011, formodes det at ledere, bestyrelse m.fl. mener at der er en fælles forståelse for roller, samarbejde og kultur i

trænerstaben, og derfor ikke anser det for nødvendigt at genfortælle/nedskrive dem. Ved ikke at genfortælle trænerrollerne tages der ikke højde for nye trænerroller, nye trænere eller ændret teamstruktur. Ligeledes nævnes det ikke at trænerne indgår i et samarbejde med flere mini-, hjælpe-, assistent- og cheftrænere i undervisningen, og skal kende hinandens roller for at levere optimal undervisning. Der er sket et klart skift i fokus i forhold til trænerudvikling og trænerkompetencer – fra et narrativ med fokus på LG-værdier og etablering af samme til samarbejde mellem trænerne på tværs af foreningens stilarter. Herved mistes teamforståelsen i forhold til det enkelte hold, mens foreningens sammenhængskraft og interne koherens formentlig bliver stærkere.

Uoverensstemmelsen mellem LG's sociale praksis-ideologi, og de handlingsdemokratiske trænerdage, kan belyses ud fra Faircloughs (1992), sociale praksis (jf. figur 5, s. 20). Ifølge Fairclough (1992) er det ideologisk tegngivning og konstruktioner af virkeligheden der medvirker til produktion, reproduktion og forandring af relationer. Disse ideologier fungerer bedst når de opnår status som almen viden, hvori de opretholder eller transformerer relationer: "Subjects are ideologically positioned, but they are also capable of acting creatively to make their own connections between the diverse practices and ideologies to which they are exposed, and to restructure positioning practices and structures." (ibid: 91). Hertil kommer hans tanker om hegemoni, hvor én ideologisk tankegang foretrækkes. I forhold til LG kan hegemonibegrebet forklare hvordan den diskursive praksis indgår i en større social praksis, som bidrager til reproduktion eller transformation af den diskursorden den indgår i, da den er dannet af trænerne selv tilbage i 2011 (ibid). Blaschke (2012) påpeger at: "The notion of communication as constitutive of organizations, in contrast, is based on the assumption that communication fundamentally constitutes and shapes social reality." (ibid: 886). Altså bliver dannelsen af tanker om trænernes rolle én gang konstitueret på trænermødet i 2011 og ikke siden taget op til revision eller genfortalt. Men da det er den herskende hegemoniske ideologi blandt trænerne, overleveres den via sidemandsoplæringen til nye interne trænere. Modsat har eksterne trænere ikke været en del af den kommunikation, der har konstitueret de ideologier som bestemmer på hvilken måde samarbejdet forløber. Det kan derfor være sværere at tiltrække og fastholde eksterne trænere, da der ikke har været mulighed for at gentage skabelsen af handlingsdemokratiet, og nye trænere bliver derfor sværere at involvere og engagere ifølge Brixen et al. (2004).

GymStars

Sammenholdes formålsparagraffen med repræsentationsholdskonceptet GymStars fremgår det af strategiprocessens fyrtårn D 'Gym-Stars konceptet' at frivilligheden skal komme herfra (bilag 8). LG's database Conventus og foreningens oversigt over trænere (lg-gymnastik.dk, 2015g) viser at 60% af de 70 udtagede GymStars er frivillige på en eller anden måde i en trænerfunktion. Det antages i forlængelse heraf

at de 60% af de udtagne GymStars' engagementsniveau ligger over det normale, da de mindst træner to gange om ugen (lg-gymnastik.dk, 2015d) og samtidig underviser. Ligeledes antages det at repræsentationsholdsgymnasterne i kraft af deres mindst to ugentlige træninger er bundet sammen af sociale bånd, som ikke eksisterer på samme måde hos ikke-udtagne gymnaster. På den måde kan formålsværdiernes medmenneskeligheds- og engagementsdiskurser identificeres i GymStars på baggrund af gymnasternes roller som trænere og deres flere timer i salene. LG's ønske om at frivilligheden skal komme herfra ses praktiseret og er i overensstemmelse med formålsparagraffen.

Værdigrundlag og delkonklusion

Shore et al. (2012) påpeger at det ofte ses at den delte sociale opfattelse af identiteten er dårligt defineret og at: "It is this very lack of clarity of identity that offers leaders the degrees of freedom to be entrepreneurs of identity and to suggest a reading of the shared identity that aligns well with the own envisioned course of action." (ibid: 101). I og med at der sker et sammenstød mellem praksis- og formålsværdier på baggrund af strategiplanerne og mangel på gentagelse af de beslutninger der er vedtaget gennem handlingsdemokratiet, kan kultur- og praksisværdiernes undermineres, da beslutningerne ikke bliver formaliseret. Derved bliver det en større udfordring at ensrette og styre LG fremadrettet (Skårhøj & Kappelgaard, 2011). Engagements- og medmenneskelighedsdiskurserne hæmmes, da det antageligvis bliver sværere at engagere sig i organisationen og forstå den sociale semantik der foregår mellem kollegaer og samarbejdspartnere. Udfordringerne forbundet hermed kan være en mere uensartet opfattelse af hvordan formålsparagraffen skal udleves og dermed et mere diffust forhold til foreningens frivillige arbejde: "At opleve formålsværdien blive koblet sammen med det arbejde som man står i, kan give en stolthed over at gøre noget, som er betydningsfuldt, og som er en del af et større fælles formål." (ibid: 161). Dog betyder manglen på konsensus ikke at der ikke er social påvirkning af de frivillige i LG, men det viser at mennesker udvikler forskellige relationer til den organisation de indgår i samarbejde med (Shore et al., 2012). Denne udfordring kan også ses i lyset af den altruistiske medmenneskelighedsdiskurs' sammenstød med en vækstorienteret udviklingsdiskurs, som minder mere om *agency* set fra et organisationskulturperspektiv (Jones, Felps & Bigley, 2007).

På trods af de mangelfulde praksisværdier i LG, er der jf. organisationsbeskrivelsen på s. 38 et klart værdisæt: LEG. Akronymet LEG står for Læring, Energi og Glæde – og alle tre elementer skal være til stede i undervisningen: "LEG er hovedingrediensen på alle hold for både børn, unge og voksne…" (lg-gymnastik.dk, 2015b). Værdigrundlaget er det mindset som LG arbejder ud fra, og formåls- og praksisværdierne er afledt heraf (Skårhøj & Kappelgaard, 2011). Værdigrundlaget har et humanistisk udgangspunkt ligesom de fleste andre danske foreninger (ibid), og ligger i forlængelse af LG's medmenneskelige diskurs og den sociale og

altruistiske semantik identificeret i formålsværdierne. Brixen et al. (2004) skriver at: "En organisation må altid have organisationens værdier som første parameter, nemlig etikken og målet, eller sagt med andre ord: den gode sag. Herunder skal andre forhold indordnes." (ibid: 79).

Holdes værdisættet op mod formålsværdierne og de analyserede diskurser og semantikken hvor der er fokus på vækst og medmenneskelighed jf. analysen på s. 44, ses der en yderligere forståelse af hvordan medmenneskelighed og vækst gennemsyrer foreningen. Den altruistiske tilgang til læring og at vækst, der såvel organisatorisk som personligt sker i forlængelse af glæden og sammenholdet, stemmer overens med hypotesen om at organisationen udvikler sig i takt med at dens medlemmer og frivillige udvikler sig. Samtidig skabes et gensidigt afhængighedsforhold hvori strukturen og organisationen udvikles, når dens frivillige kan se sig selv i organisationens værdier og byde ind med egne tanker og holdninger til samarbejdet (Brixen et al., 2004). At de frivillige kan byde ind med deres ønsker til samarbejdet giver mulighed for at skabe en identitet omkring sit forhold til den frivillige organisation: "…netop i en tid præget af forandring og individualisering har mennesker brug for en identitet og et tilhørsforhold til værdier, som f.eks. et engagement i frivilligt arbejde indebærer." (Habermann, 2007: 284:). Analysedel II fokuserer på transformationen de frivillige minitrænere foretager med det identificerede input fra bestyrelse, ledere og trænere på baggrund af de identificerede værdier og udfordringerne forbundet hermed.

Baseret på inputanalysen af LG's værdier på makroniveau er følgende punkter fra formåls- og praksisværdianalyserne udvalgt til fokusgrupperne for at få dem vægtet og vurderet af de frivillige minitrænere, alt efter hvor vigtige og udtalte de forskellige parametre er. Udvælgelsen er inspireret af Habermanns (2007) spørgeskema for motivers rangering i forhold til at være frivillig. Her er det især punkter med udgangspunkt i værdi, læring, sagen, identitet og kammeratskab der undersøges – hvorfor disse punkter også er gengivet i delphi-testen med LG's minitrænere.
De ti punkter er valgt ud fra at skulle favne elementer som både kan be- og afkræfte afhandlingens hypotese om at organisationen udvikler sig i takt med at dens frivillige udvikler sig.
De ti parametre er som følger:

1. Vores ens tøj (værdi)
2. Det sociale/fællesskabet (kammeratskab)
3. En positiv stemning og åbenhed i foreningen (kammeratskab)
4. LG er en del af min identitet/hvem jeg er (identitet)
5. At have fingeren på pulsen (at være opdateret på alt hvad der foregår) (sag/værdi)
6. LG's værdier: Læring, energi og glæde (værdi)

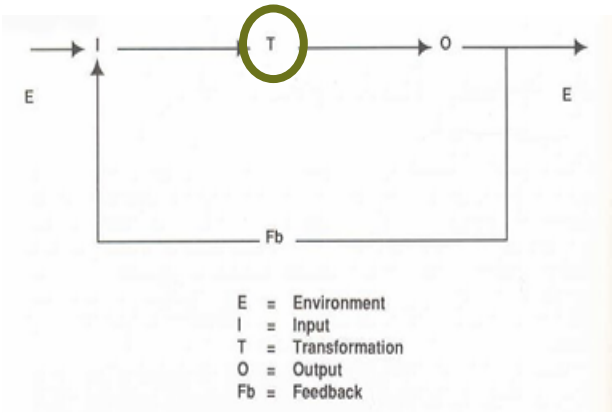
7. At være frivillig/minitræner i LG udvikler mig både personligt og fagligt (læring)
8. At føle jeg bidrager til LG's udvikling (sag)
9. At lære fra mig og udvikle andre/være en rollemodel (læring)
10. At dele min fritidsinteresse med andre der også synes det er sjovt (læring/kammeratskab)

Analysedel II

Intentionsadfærdsanalyse

Analysedel II: Intentionsadfærdsanalyse

Følgende afsnit fokuserer på hermeneutisk at forstå mikroaspektet af minitrænernes transformationsproces. Det handler om at forstå og belyse de inputs der er identificeret i Analysedel I, jf. figur 9 til højre. For at belyse meningsdannelsesprocessen og forholdet mellem minitræner og organisation er der udført to fokusgrupper med minitrænere. Holdningerne udtrykt her analyseres derefter ved hjælp af Ajzens TPB (1985) for at vurdere i hvor høj en grad organisatoriske og identitetsskabende elementer i de unges forhold til organisationen kan defineres og eventuelt påvirke de unge frivillige træneres tilgang til frivilligt arbejde jf. problemformuleringen på s. 9. Analysen trækker også på Pearces (1993) tillæggelse af værdier i arbejdet: "The role of attributions in employee's attitudes is attracting increasing interest, and volunteers provide a unique opportunity for analyses of the attributional processes in attitude formation." (ibid: 11). Fokus er identitetsskabende relationer som kan motivere og udvikle de unges forhold til organisationen. Luhmann (2000) argumenterer for at der anvendes 'programmer' til at fastlægge hvordan forskellige roller skal relatere til hinanden. Herigennem besluttes det så, hvordan organisationen mest optimalt sikrer at rollerne forpligter sig til at indgå i et fællesskab hvis mål er at indfri organisationens generelle målsætninger: "Organisationens programmer forventer således ikke kun, at personen varetager sin rolle isoleret set, men derimod at personen også tager organisationens målsætninger på sig, og gør dem til sine egne." (La Cour, 2014: 29) og jf. Faircloughs (1992) og Blaschkes (2012) tankegang om at organisationen konstituerer og konstitueres i inputanalysen s. 47.



Figur 9: Organisationen som et åbent system, fokus på transformation (Goldhaber 1986 i Windahl et al., 2009)

Der indledes med en tematisk analyse af to fokusgruppeinterviews, og derefter går analysen i dybden med Ajzens (1985) attitude, subjektiv norm og opfattet adfærdskontrol, for slutteligt at vurdere i hvor stort omfang minitrænernes intention er baseret på identitetsskabelse og relationer. Der identificeres og analyseres på fokusgruppernes udtalelser i diskussionen af de udvalgte emner, og slutteligt vurderes hvilket af de tre TPB (1985) områder der er mest essentielt i forhold til at motivere minitrænernes frivillige arbejde i LG.

Tematisk analyse

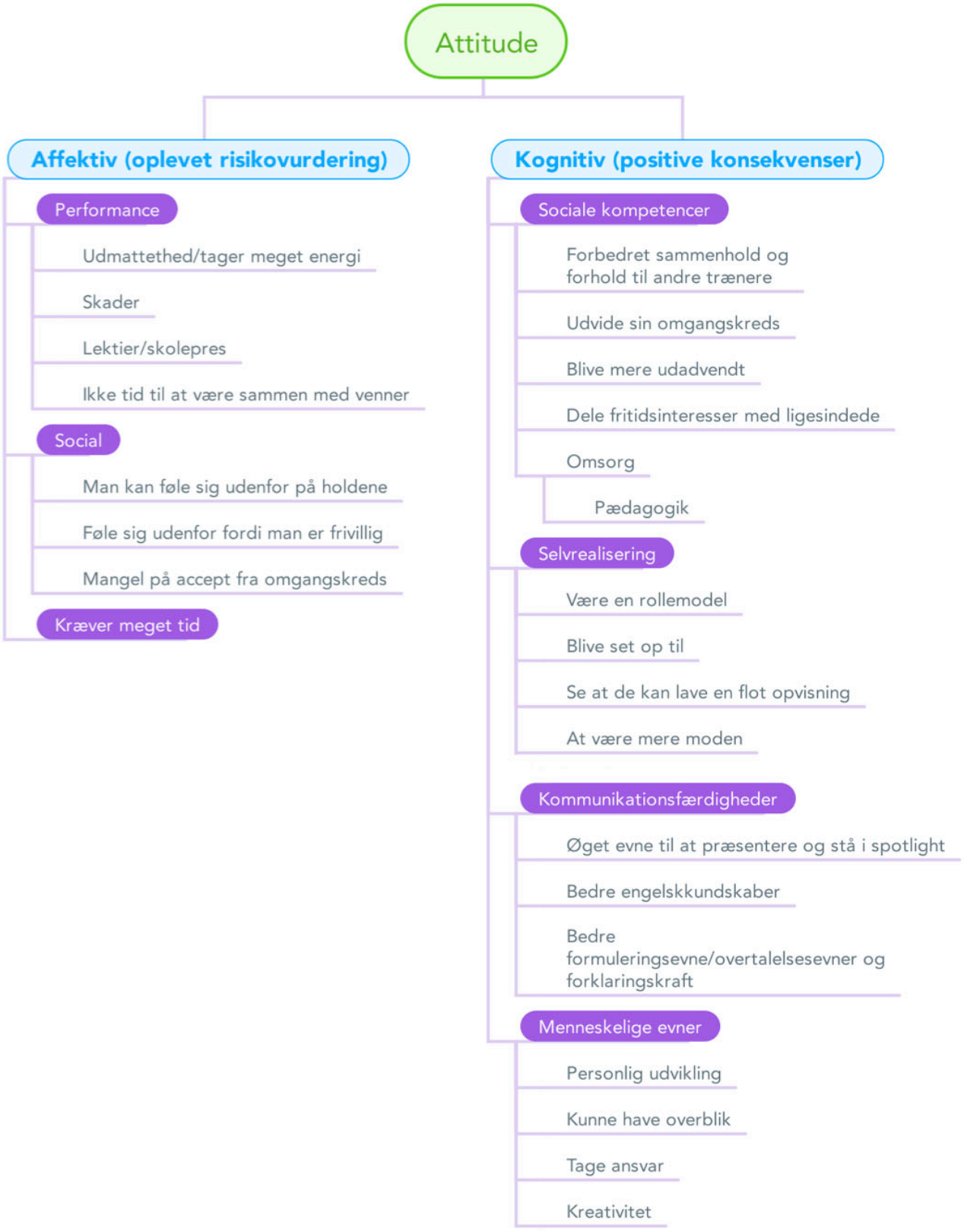
Den tematiske analyse af fokusgruppernes centrale data har til formål at vurdere hvor i Ajzens (1985) TPB de frivillige minitrænere lægger størst vægt, og derved opnå forståelse for hvad der påvirker udførelsen af adfærd mest gennem vurdering af respondenternes udsagn og deres delphitest.

Identificering af temaer

Betragtes de diskuterede emner i fokusgrupperne så beskæftiger respondenterne sig primært med diskussion af de på forhånd bestemte temaer i forhold til Ajzens TPB (1985). Inden for de tre emner fik respondenterne frit lejde til at diskutere hvad de kom i tanker om.

Attitude

Emner i forhold til hvad der gør det attitudemæssigt attraktivt blev diskuteret i temaer som selvrealisering, sociale kompetencer, kommunikationsfærdigheder og menneskelige evner jf. figur 10 på næste side. I forhold til at vurdere handlingens attraktivitet bruges Ajzens (1985) begreb *salience of beliefs*; som refererer til at hvis behovet for at undgå negative konsekvenser af en handling er tydeligere en fordelene, så tenderer individet til ikke at gennemføre adfærden (ibid). I forhold til *salience of beliefs* er emnerne delt op i to grupper; a) kognitive emner, som er overbevisning om at adfærden medfører positive konsekvenser og b) affektive emner, der omhandler moral, risikovurdering og følelser i forhold til vurdering af konsekvenserne. I figur 10 på næste side er de identificerede temaer samlet de i syv mest dominerende kategorier i diskussionen. Som figur 10 illustrerer, identificerer fokusgrupperne et større antal positive elementer forbundet med at være minitræner end risici og udfordringer. I delphi-testen havde respondenterne udfordring med at finde tre negative elementer relateret til at være minitræner i LG; det eneste der fremkom forholdsvist hurtigt var at det er tidskrævende, og kan komme i vejen for bl.a. skole og andre sociale relationer uden for LG: ”Man kan også få for meget at se til. Både din egen træning, skole og så vil man også have tid til venner.” (bilag 13 l. 83). Der er et større antal underpunkter under de kognitive emner, da fokusgrupperne havde nemmere ved at tale om positive ting i minitrænerrollen og forholdet til LG. Da følgende spørgsmål stilles: ”Føler I så der måske kan være nogle risiko eller ulemper ved at være minitrænere eller frivillig?” (bilag 12 l. 83) drejer svarene sig hurtigt over mod positive resultater: ”Øhm – nej. Nej, nej – ikke rigtig. – Jeg synes bare det er sjovt, bare – altså nu vi er startet så tidligt, og man får lov.” (bilag 12 l. 84, 85).

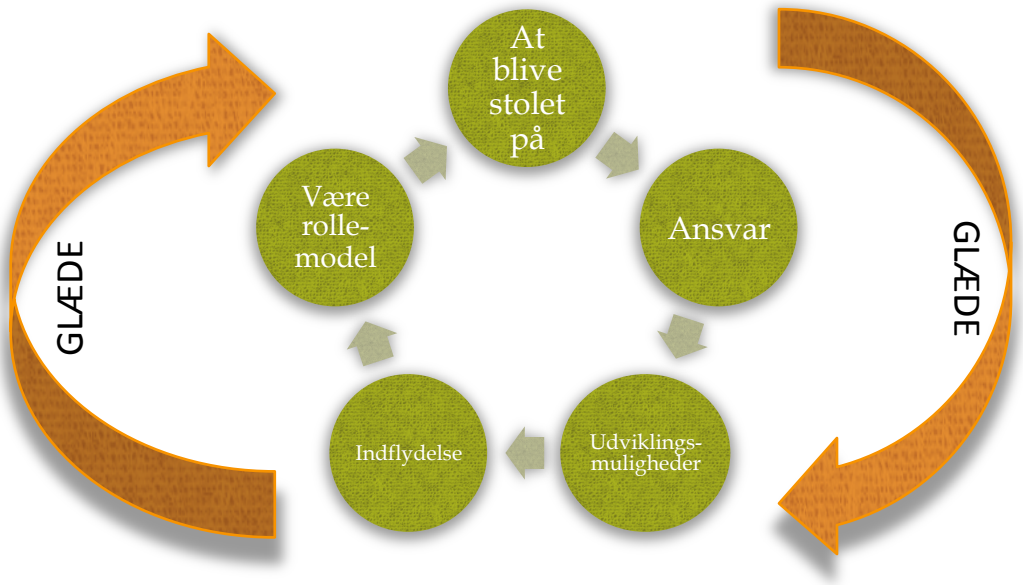


Figur 10: Attitude

Skårhøj og Kappelgaard (2011) beskriver hvordan involvering og indflydelse til frivillige øger engagement og motivation. Dette afspejles i diskussionen af de kognitive emner, hvor første og anden fokusgruppe er meget enige i hvad der gør det udviklende, og derfor motiverende, at være minitræner i LG. Et par centrale udtalelser er: "…det udvikler i hvert fald mig meget. Jeg tror jeg havde været sådan en lille en der ikke fattede noget som helst, hvis jeg ikke havde været i LG." (bilag 13 l. 61). Udtalelsen tyder på at respondenten har udviklet sig i sin relation til LG og som en reaktion derpå også i relation til omverdenen, siden hun forventer at hun havde været mindre koncentreret – formentlig i forhold til sine jævnaldrende venner, som en fra Fokusgruppe I også refererer til: "…jeg har også fået det at vide f.eks. af nogen, at de kunne godt se at deres børn de var ikke særlig ansvarlige, og kunne ikke rigtig meget – men de kunne godt se, at det så var noget jeg har fået herfra…" (bilag 12 l. 45). Det er især de menneskelige evner der er i fokus, med bl.a. øget ansvarlighed og overblik. Samtidig pointerer minitrænerne at de finder stor glæde i at give deres viden videre til andre og den følelse det giver er positiv: "Man føler sig nærmest som en rollemodel på en eller anden måde." (bilag 12 l. 16). Denne selvrealiseringsproces handler også om udvikling af personlig identitet og tryghed i sine omgivelser, hvilket giver plads til ansvarstagen og selvstændighed, som en i Fokusgruppe II beskriver som: "Ja, det tror jeg også man skal kunne for at være minitræner – sådan tænke selvstændigt." (bilag 13 l. 447). En af minitrænerne beskriver sin oplevelse med at få indflydelse og ansvar således: "Altså, nogle gange er det lidt skræmmende fordi så er man sådan lidt 'hvad skal vi lave'-agtig. Men andre gange så er det helt vildt fedt […] Jeg føler nogle gange at jeg bliver stolet på." (bilag 12 l. 464).

Skårhøj og Kappelgaard (2011) pointerer at en af de ydre motivationsfaktorer kan være muligheden for at prøve kræfter med opgaver, som man først ville få lov til senere men samtidig have muligheden for at sige fra. Tendensen til lyst til indflydelse og til at sætte sit personlige præg på undervisningen tilskriver Brixen et al. (2004) specielt den generation, som er genstandsfelt her: "Yngre frivillige vil gerne have indflydelse på den del af foreningens arbejde, de selv delager i…" (ibid: 22). Lysten til at prøve kræfter med noget som minitrænerne ofte først har muligheden for senere i livet ses i flere situationer i de to fokusgrupper: "Alt det der bliver gjort for at vi kan udvikle os – for det er ret svært, man ved jo ikke altid hvad man skal gøre," (bilag 13 l. 522), er et udsagn fra Fokusgruppe I, hvor flere af respondenterne er glade for at få ansvar og beskriver det med glæden over at få lov til at lære fra sig i 'så ung en alder.' (bilag 12 l. 87). Dette kan holdes op imod tanken om at lære at tage ansvar: "Men man lærer jo også at tage ansvar, hvis man nu skal have andre jobs senere. Det er ligesom en ret god start." (bilag 13 l. 276). Brixen et al. (2004) understreger hvor vigtigt det er at engagementet og energien bruges aktivt når de unge ser en mening i det frivillige arbejde, deres egen udlægning af tilværelsen og deres identitet. Her ses det at minitrænerne ser arbejdet

som givende, udviklende og motiverende når de får indflydelse og føler at de bliver stolet på og får ansvar: "Vi har også de sidste 10 minutter af hver time, […] og så skal vi så lave lege med børnene […] Det lærer man også noget af, for så lærer man at være den der tager ansvar og lærer at lære børnene noget." (bilag 13 l. 442). Det er ifølge Gørtz og Mejlhede (2013) når frivillighedens engagement motiveres, at opgaven opleves som passende ind i den frivilliges fri vilje: "I denne proces hæves engagementet til et nyt niveau og stimulerer den personlige oplevelse af mening, som igen forløses igennem målrettet opgaveløsning." (ibid: 143). På den måde bliver det en cirkulær proces som gensidigt påvirker de frivilliges arbejde positivt og skaber glæde i den sociale relation, hvor de unge føler sig accpterede og forståede (Giddens, 1996) jf. nedenstående figur 11.



Figur 11: Proces for frivillige minitrænere

I forhold til at kunne tage ansvar og kommunikere hvad børnene skal lave, nævner grupperne at det er dejligt at udvikle sine kommunikative egenskaber, at blive bedre til at formulere sig, hvilket gavner i andre situationer end i underviserrollen: "Hvis nu man skal fremlægge i skolen eller sådan noget, så har det hjulpet at man har haft de små eller store børn" (bilag 13 l. 41).

Mest centralt af alle de fire kognitive emner - som også i delphi-testen kommer på en andenplads med to point efter 'En positiv stemning og åbenhed i foreningen' - er det sociale aspekt (figur 12 s. 58). Pearce (1993) trækker på tanker om communtiy commitment som i LG's tilfælde er et udtalt cohesion commitment: "…which is a commitment to the social ties developed in the organization." (Pearce, 1993: 102). Det er centralt for de frivillige træneres motivation og velvære, at de har reelle og givende sociale relationer og et stærkt fællesskab: "Det var sådan at hvis man ikke havde venner herinde […] så ville det ikke være det samme, så ville man ikke være lige så glad for at komme til træning. Fordi så er det som om

der ligesom mangler noget." (bilag 12 l. 307). Habermann (2007) beskriver hvordan denne tendens også ses i Peter Gundelachs undersøgelse fra 1996: "…det sociale samvær, som er så tæt forbundet med idrætten, at man kan tale om idræt som samværsform." (ibid: 295). Den sociale afhængighed beskrives som en arena, hvor netværk opstår, udvides og styrkes; hertil ender kammeratskabet med at betyde en del i forhold til motivationen, fordi det sociale samvær kan prioriteres over idrætten, og foreningen bliver reduceret til en praktisk ramme om samværet. Det sociale aspekt viser sig også i den sociale norm med hensyn til hvem minitrænerne lytter til, og belyses nærmere i næste afsnit.

Når det kommer til de affektive områder af diskussionen, var det meget svært for grupperne at identificere udfordringer eller negative aspekter. I begge fokusgrupper starter de med de positive emner, og har svært ved at komme i tanker om risici (bilag 12 l. 83, 95). Men efter lidt eftertænksomhed diskuterer fokusgrupperne bl.a. at man kan komme ud for nogle situationer hvor børnene slår sig (bilag 12 l. 88), og at de kan blive påvirket negativt, hvis der er nogle børn der ikke har været med eller har været kede af det (bilag 13 l. 418). Derudover kom tidsaspektet op i Fokusgruppe II, hvor det blev diskuteret flere gang igennem samtalen, men første gang blev bragt på bane her: "Noget af det dårlige er at det tager meget tid." (bilag 13 l. 82), hvorefter de kommer ind på, hvordan det kan gå ud over ens egen træning, f.eks. hvis man kommer til skade. Generelt lægges der meget vægt på at det handler om børnene som bl.a. kan ses i følgende udtalelse i forbindelse med at børnene kan blive kede af det: "Det er også synd at de skal sidde derude og ikke lave noget…" (bilag 12 l. 106), og at det betyder meget for deres oplevelse at skabe glæde jf. formålsparagraffen og værdisættet med LEG: "…man kan ikke rigtig få dem overtalt til [at være med] fordi de bare ikke svarer…" (bilag 12 l. 101). Det motivationsprægede forhold til at være frivillig beskriver Skårhøj og Kappelgaard (2011) som indre motivationsfaktorer: "Det kan f.eks. være oplevelsen af at gøre en forskel, følelsen af at høre til eller at mærke energien i at skabe noget nyt eller prøve sine grænser af." (ibid: 49). Dette ses også i det forhold de har til børnene, og at de ønsker at give dem en god oplevelse: "Det er også ret vigtigt det du sagde med navnene. De føler sig mere velkomne..." (bilag 13 l. 308)

I de identificerede temaer fokuserede grupperne også på performanceaspektet; både i relation til LG og i forhold til deres omgivelser. De føler ikke at de kan give sig helt både i skolen, med vennerne og i LG – men nævner også selv at: "Man tænker da over det, men tit tror jeg, de [venner, familie] bare har svært ved at sætte sig ind i vores situation – LG er lidt sådan vores andet hjem ikke. Vi vil gerne være med til at have det her fællesskab kørende, og vi kan godt lide at være hernede…" (bilag 12 l. 176). En af minitrænerne beskriver det således: "Mine venner er sådan 'Ej Frida hvorfor træner du så meget?' 'Jamen det er fordi jeg godt kan lide det!'" (bilag 13 l. 202). Der er en følelse af tilhørsforhold og nærmest kærlighed til LG: "… jeg

træner den dag, den dag, den dag, den dag og den dag." (bilag 13 l. 563). Csikszentmihalyis (1990) flow-begreb kan bruges til at belyse følelsen af at minitrænerne dyrker deres hobby og fritidsinteresse: "Jeg synes det virker som en let ting, eller ikke let, men det virker ikke som et job, jeg synes det virker som noget jeg godt kan lide at lave." (bilag 13 l. 450). En person i flow er kendetegnet ved at virkelyst og fordybelse smelter sammen – som også ses beskrevet i citatet ovenfor: "…[det] udspringer af det intense arbejde med noget, som personen oplever som lystbetonet. I denne proces er personen fuldstændig involveret i den givne aktivitet." (Gørtz & Mejlhede, 2013: 142). Og selvom punktet med "LG er en del af min identitet/hvem jeg er" lander på en fjerdeplads i delphi-testen (se nedenstående figur 12) med 77 point i gennemsnit på de to fokusgrupper, giver begge grupper udtryk for at relationen til LG, og det at være minitræner betyder en del for dem, hvilket der kan argumenteres for idet de ikke nemt kan finde nogle risici eller negative ting ved det. Dog er tidsaspektet centralt, og frustrerer dem en del, da ordet 'tid' nævnes i alt 25 gange i de to fokusgruppeinterviews, bl.a. i denne sammenhæng: "Jeg ser rigtig sjældent mine veninder, fordi jeg skal herned fire gange om ugen jo. Det tager meget tid når man også skal lave lektier." (bilag 12 l. 254).

Samlet vurdering	Udsagn	I alt
1	En positiv stemning og åbenhed i foreningen	62
2	Det sociale/fællesskabet	64
3	At lære fra mig og udvikle andre/være en rollemodel	75
4	LG er en del af min identitet/hvem jeg er	77
5	At dele min fritidsinteresse med andre der også synes det er sjovt	79
6	At være frivillig/minitræner i LG udvikler mig både personligt og fagligt	84
7	LG's værdier: Læring, energi og glæde	86
7	At føle jeg bidrager til LG's udvikling	86
8	At have fingeren på pulsen (at være opdateret på alt hvad der foregår)	99
9	Vores ens tøj	113

Figur 12: Delphi-testens resultater

Som ovenstående model viser, er der skabt en samling af hvad de frivillige unge minitrænere vægter højest i deres forhold til LG. De tre linjer illustrerer tre skel; det sociale, den personlige/faglige udvikling og slutteligt forholdet til organisationens værdier og udvikling heraf. Tallene er tilvejebragt ved delphi-testen, hvor hver respondent vægtede ovenstående udsagn på en skala fra et til ti. Vurderingerne er herefter lagt sammen og divideret med antallet af respondenter (12). Det er vigtigst for de unge frivillige trænere at der er en god stemning i foreningen og at de føler sig velkomne jf. placering et, to og tre i skemaet. Dette argumenterer for at de sociale elementer er stærkest motiverende i denne sammenhæng. Lige derefter kommer udviklingsaspekterne med personlig og faglig udvikling i punkt 4 til 6, før det slutteligt er LG's værdier der virker motiverende for de unge. Sammensætningen af det sociale først, derefter egenudvikling

og slutteligt forholdet til organisationen, belyses også i syntesen (s. 67), hvor der diskuteres hvorledes egenudviking over for det sociale skaber en unik dynamik i forhold til organisationen.

Subjektiv norm

Den subjektive norm belyses gennem supplerende teori om referencegrupper, som af Andersen (2012) beskrives som: "En gruppe mennesker, der har en direkte eller indirekte indflydelse på en persons attituder og adfærd." (ibid: 163). Herunder er det særligt familien, der er af stor betydning for de fleste mennesker (ibid). Referencegruppernes betydning for de unges holdning til, og udførelse af, frivilligt arbejde belyses her igennem temaerne identificeret i fokusgruppeinterviewsne, og illustreret i figur 13 på næste side. Et af de centrale emner i fokusgrupperne er hvordan 'de andre' modsat minitrænernes 'vi' og 'os', ikke forstår det at være frivillig i en forening, hvorfor andres mening om de unge frivillige træneres engagement i LG ikke betyder så meget. Respondenterne lytter primært til andre i LG, som trænere, kolleger, eller andre ligesindede, som kan være frivillige i andre kontekster: "En af mine veninder underviser børn i håndbold, hun er også frivillig – så vi snakker sådan tit om det." (bilag 13 l. 167). På den måde bliver klassekammerater og andre bekendte og venskabers holdninger tilsidesat, fordi minitrænerne har erfaring med ikke at blive forstået eller respekteret for deres beslutning. Derimod betyder familiens holdning mindre end forventet: "Jeg tror ikke det skulle være mine forældre – jeg tror jeg ville sige mine forældre imod." (bilag 12 l. 216). Her skal det også haves in mente at det er tweens og teenagere der er genstandsfelt i undersøgelsen, og at de er igennem en naturlig løsrivelsesproces fra deres forældre i et forsøg på at skabe egne relationer og holdninger til omverdenen (Rydahl et al., 2010). Denne løsrivelsesproces, hvor minitrænerne føler at de finder ligesindede, som de kan stole på i LG, gør også at de søger at spejle sig mere i disse relationer og udvikler nære forhold hertil (ibid), hvorfor det også er naturligt at de søger flere inputs fra kolleger i LG - f.eks. deres trænere: "…jeg har i hvert fald altid set op til min træner, jeg synes de var så seje." (bilag 13 l. 8). Men umiddelbart har minitrænerne ikke i sinde at handle efter andres forventninger, medmindre de kan se et rationale i det i den givne kontekst: "…nu er du jo træner – og hvis du sagde gå lige over og hop, så ville jeg gøre det – for så var det sikkert noget vi skulle bruge til noget." (bilag 12 l. 207), og lytter mere til andre trænere og frivillige end 'dem uden for LG'.

Minitrænernes relation til deres cheftræner beskriver Shore et al. (2012) som identifikationen af 'group normative', de kollektive værdier og mission for herigennem at søge at udvikle organisationen sammen: "Identification with the organization thus not only invites individuals to pursue the organization's interests, but also includes a subjective understanding of what these interests are." (ibid: 95).

Her kan den tillid de unge frivillige tillægger organisationen og dennes omstændigheder også identificeres: ”From a social identity perspective, this requires authority and legitimacy as a group member within the context of the shared social identity much more than formal authority.” (ibid: 101). Ligeledes beskriver Pearce (1993), at større social sammenhæng med andre medlemmer af organisationen fører til større commitment i organisationens favør: “Close social ties would be expected to have an important influence of organizational behaviour.” (ibid: 79).

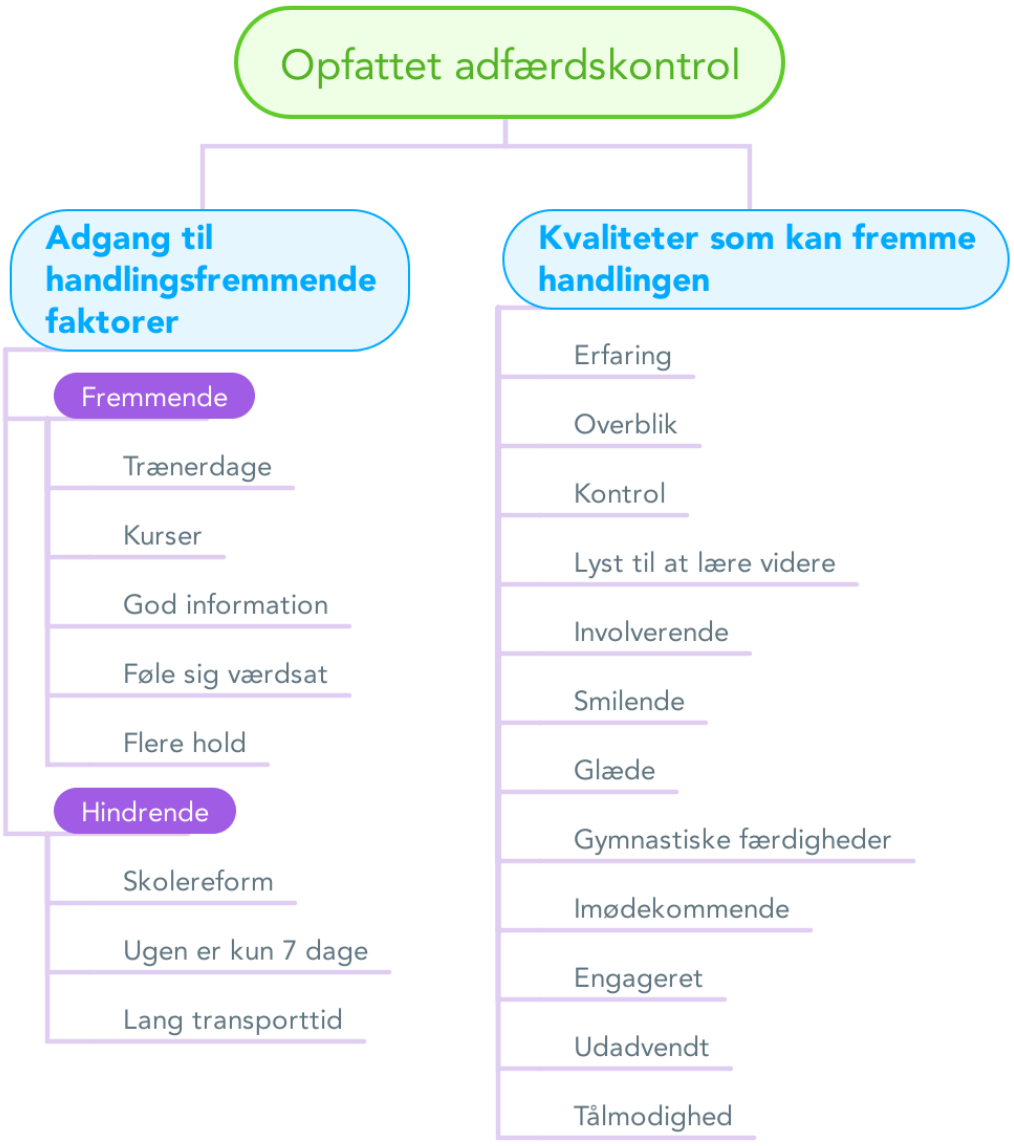
Figur 13: Subjektiv norm

Opfattet adfærdskontrol

Den opfattede adfærdskontrol fokuserer på klarlæggelse af hvilke personlige kvaliteter (*self efficiacy)* der kræves for at være minitræner, og hvorvidt eksterne forhold umiddelbart virker hæmmende eller fremmende på intentionen til udførelsen af adfærden jf. *controlability* (Ajzen, 1985). Banduras' (1997) koncept med *self efficiacy*, som Stelter (1999) også bruger i sin argumentation for hvordan handlingskompetence kan vurderes og bidrager til forståelse af motivation og adfærd anvendes her sammen for at belyse respondenternes opfattede adfærdskontrol. Gørtz og Mejlhede (2013) beskriver hvordan det er centralt at skabe de bedst mulige rammer for motivation til arbejde og udvikling gennem medlemmernes selvaktualisering i forlængelse af organiationens udvikling. I figur 14 på næste side ses hvilke emner i forhold til rammer og kvaliteter både internt og eksternt der var centrale i de to fokusgruppeinterviews, og hvilke tanker de affødte.

I fokusgrupperne nævnes det flere gange hvordan trænerdage og kurser virker handlingsfremmende, udviklende og motiverende i forhold til det sociale aspekt, men specielt fordi minitrænerne nogle gange kan føle de mangler lidt erfaring, og gerne vil lære mere: "Måske også, endnu mere erfaring. Altså, jeg kunne godt tænke mig at lære mere på en måde." (bilag 12 l. 367) og ligeledes udtalelsen om hvordan de har udviklet sig siden de startede som minitrænere: "Ingen af os har sikkert været lige så gode i starten. Man har jo også alle de der kurser, jeg synes i hvert fald jeg får virkelig meget ud af kurserne." (bilag 13 l. 424). Her kommer delphi-testen til sin ret, da alle respondenterne i fokusgruppen beskriver de kvaliteter der kræves for at være minitræner i tredjeperson, på trods af at det reelt er sig selv de beskriver. Tælles de gange hvor ordet 'glad' er nævnt i forhold til selvbeskrivelsen i delphi-testen er det 75% af respondenterne der bruger dette ord til at beskrive sig selv. Derudover bruges ord som imødekommende, åben, energisk, sjov, medfølende, positiv, hjælpsom og udadvendt, som også i delphi-testen. Samtidig siger en af respondenterne i Fokusgruppe I at: "Jeg er ikke den der har den største tålmodighed." (bilag 12 l. 365). Pearce (1993) henviser i denne forbindelse til anden forskning, som fortæller at frivillige har mere social selvtillid, er mere dominerende og mere udadvendte end ligesindede som ikke er frivilige. Dette ses i Fokusgruppe II der udtrykker overraskelse over hvor meget det kræver, og begge grupper bliver enige om at det ikke er alle der kan være minitrænere: "Ej, der skal egentlig ret meget til. - Ja, egentlig når man lige tænker over det." (bilag 13 l. 448, 449). Så selv om respondenterne ikke udtrykker det direkte, må de føle at de har kvaliteter der kan fremme handlingen, da de selv nævner mange af de ord, som de har brugt i delphi-testen og i forlængelse af diskussionen af hvad det kræver siger en af respondenterne: "…jeg tror ligesom det har noget at gøre med den måde vi er på, at det ikke er så svært for os. Jeg tror det kommer mere naturligt for os…" (bilag 13 l. 394).

Når det kommer til hindrende faktorer, er det ligesom med risiciene i attitude-delen svært for minitrænerne at finde punkter som kan hindre dem: ”Så er der nogle bitte små få ting, som ikke sådan altid LG kan gøre noget ved.” (bilag 13 l. 596), men de kommer frem til lang transporttid, skolereformen og at ugen kun har syv dage, hvilket også relaterer sig til minitrænernes udfordring med tid i forbindelse med performance i forhold til venskaber og skole. Ses der bort fra tidsaspektet, som ikke umiddelbart står til at ændre, vurderes self efficiacy til at være høj, og noget som respondenterne føler de har kontrol over jf. *controlability*, hvorfor adfærden har højere chance for at blive udført.

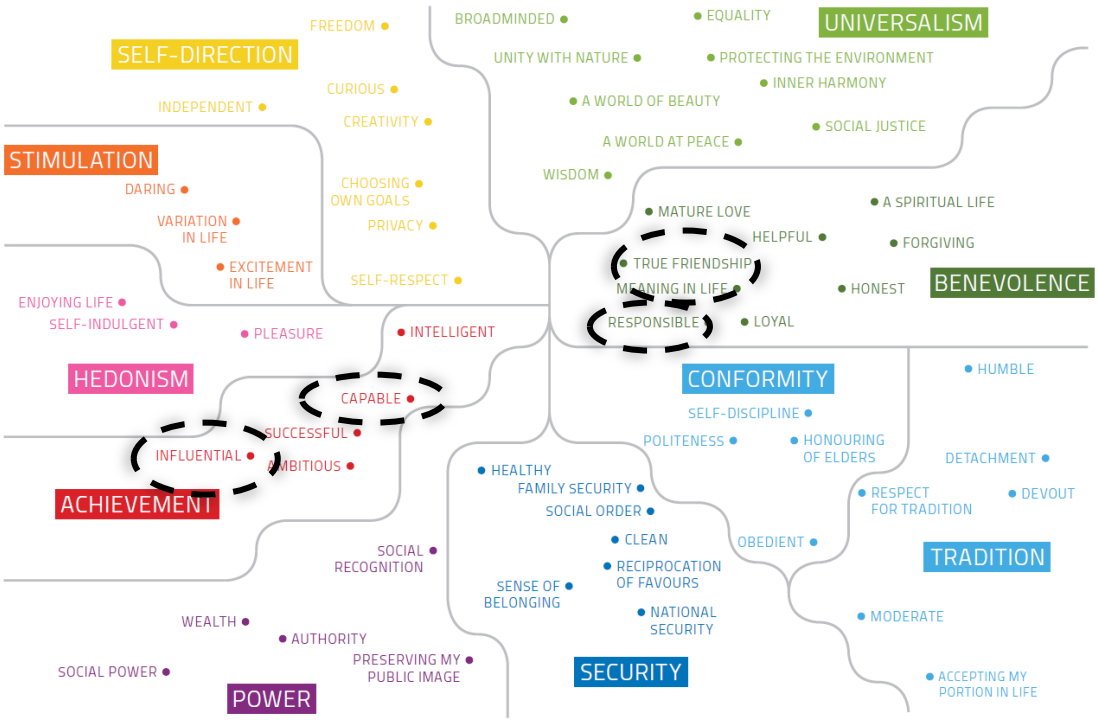


Figur 14: Opfattet adfærdskontrol

Sammenligning af temaer

Igennem den tematiske analyse med udgangspunkt i grounded theory (Guest, MacQueen & Namey, 2012), er tre centrale temaer udvalgt til videre analyse, ét for hvet emne i Ajzens (1985) TPB. Emnerne er valgt ud fra deres frekvens i fokusgrupperne og i forlængelse af Habermans (2007) spørgeskemaundersøgelse af frivilliges egenforståelse af det frivillige arbejde: "Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen viser, at værdi, læring og identitet får en meget markant vægtning…" (ibid: 219). Derfor er det netop værdier, læring og selvforståelse der er centrale for de udvalgte temaer, der behandles i det følgende.

De centrale temaer der behandles i det følgende er attitudedelens fokus på ansvar og indflydelse, samt den subjektive norms identifikation af at referencegrupperne er influeret af en løsrivelsesproces, og at de unge som funktion heraf primært ønsker at lytte til ligesindende som forstår deres valg. Det kan f.eks. dreje sig om andre frivillige både inden for og uden for LG: Respondenterne sætter stor lid til egne holdninger, dog lyttes der en smule til familie og nærmeste venner. Tema tre er den opfattede adfærdskontrols tema med udviklingsmuligheder som fremmende for handlingens udførelse. Disse tre punkter sammenholdes i det følgende med Schwartz' (2012) teori om basale værdier, og er placeret i værdikortet i figur 15. Placeres attitude og subjektiv norm i matrixen på næste side, lander attitude med sit fokus på ansvar og indflydelse, i *achievement*-boksen, hvor det handler om: "…personal succes through demonstrating competence according to social standards." (Schwartz, 2012: 5). Det er specifikt punkterne *capable* og *influential* der trækker attituden til det at være frivillig i denne retning. På modsatte side, og med den subjektive norm in mente, findes der punkter i kategorien *benevolence*, hvor det handler om *true friendship* og det at være *responsible*. *Responsible* forstås her ikke som den ansvarlighed minitrænerne ønsker at udvise og få, men som at hjælpe andre – da *benevolence*-kategorien fokuserer på: "…perceiving and enhancing the welfare of those whitn whom one is in frequent personal contact (the in-group)." (ibid: 7). Her kan der både tænkes på minitrænernes ønske om at give den bedst mulige undervisning til børnene: "Fordi man er ikke ligeglad med dem. Man vil gerne. Det har i hvert fald også noget at gøre med hvorfor jeg gerne ville være træner – det er sjovt at lære fra sig. Især til opvisningerne når man kan se de godt kan." (bilag 13 l. 113). Interessant er det at *benevolence*- og *achievement*-kategorierne er direkte modsatte, hvilket Schwartz (2012) beskriver som højst udsædvanligt, men som også er identificeret i delphi-testens resultater jf. figur 12 s. 58.



Figur 15: Matrix over de ti værdigrupper, og deres sammenhæng (Kilde: http://valuesandframes.org/handbook/2-how-values-work/)

Diskussionen af det sidste punkt i Ajzens (1985) TPB, opfattet adfærdskontrol, viste at det i høj grad er muligheden for at udvikle sig via professionelle kurser og træningsdage med andre i LG, der er fremmende for adfærden. Sammenhængen illusterer hvordan *benevolence* og *achievement* hænger sammen, på trods af at det ifølge teorien sjældent sker, og hvis det hænder, så prioriteres den ene over den anden. Denne diskrepans ses også i Schwartz' (2012) beskrivelse af værdiernes karakteristika punkt 6 *'The relative importance of mulitple values guides action'* (bilag 4): "Values influence action when they are relevant in the context (hence likely to be activated) and important to the actor." (ibid: 4). Schwartz (2012) beskriver at når værdier er i konflikt, så vælges der efter det ubevidste værdihierarki, som bestemmer hviken værdi der er central i den specifikke kontekst. Skulle den opfattede adfærdskontrols ønske om uddannelse og erfaring placeres i matrixen, ville den lande imellem *achievement* og *benevolence*, da den indirekte udgør samlingen af de to ellers modstridende værdigrupper. Pearce (1996) beskriver i forlængelse heraf at det er ligegyldigt om den frivillige organisation har den sociale agenda i værdier, mission og vision, for det sociale aspekt af det frivillige arbejde vil altid være det mest givende aspekt af relationen til den frivillige organisation. Derfor må det antages at det også vil være den sociale dimension af minitrænernes forhold til LG, der er den største drivkraft, når den placeres i det individuelle værdihieraki.

Gennem kurser samt trænerudviklingsdage med andre ligesindede og frivillige, opfyldes begge behov samtidigt; der er både fokus på det sociale aspekt af frivilligheden, som i høj grad er efterspurgt i den

subjektive norm, samtidig med at muligheden og ønsket om at få ansvar og indflydelse i attituden øges. Ifølge TPB er den opfattede adfærdskontrol det eneste af de tre punkter der har direkte indvirkning på intentionen til at udføre en adfærd jf. bilag 3 (Ajzen, 2002), hvorfor det er særdeles interessant at denne kategori samler de to andre identificerede temaer i én. Skårhøj og Kappelgaard (2011) beskriver ligeledes at det er en fordel hvis unges frivillige indsats kan være tværfaglig: "Ved at arbejde med at kombinere fag eller interesse med det arbejde, som den frivillige skal udføre, skaber man gode vilkår for hvervning af frivillige." (ibid: 107). Den glæde som minitrænerne får af deres frivillige arbejde, og hyppigt refererer til i fokusgruppeinterviewsne (bilag 12 & 13), beskriver Schwartz (2012) med værdikarakteristika nummer et: "Values are beliefs linked inextricably to affect. When values are activated, they become infused with feeling." (ibid: 3). Følelsen bliver der også spurgt direkte til i fokusgruppeinterviewsne, hvor reaktionen promte bliver: "Så det gør en glad og er rigtig hyggeligt – selvom det tager meget tid." (bilag 13 l. 117). Gørtz og Mejlhede (2013) beskriver at sammenhængen mellem drivkraften for handlinger, der sikrer opfyldelsen af specifikke mål indeholder to elementer; mening og commitment. Her kan commitment identificeres i det sociale samvær og den subjektive norm, mens meningen forefindes i attitudens ønske om ansvar og indflydelse: "Meningen er et menneskes rationelle forhold til en sag/strategi, og commitment er den følelsesmæssige tilknytning." (ibid: 173). Denne tanke om at indgå i en organisatorisk relation med både hjerte og hjerne kan relateres til Csikszentmihalyis (1990) flow-begreb, som også tidligere er nævnt, der handler om netop at få to ellers modstridende poler til at smelte sammen.

Delkonklusion

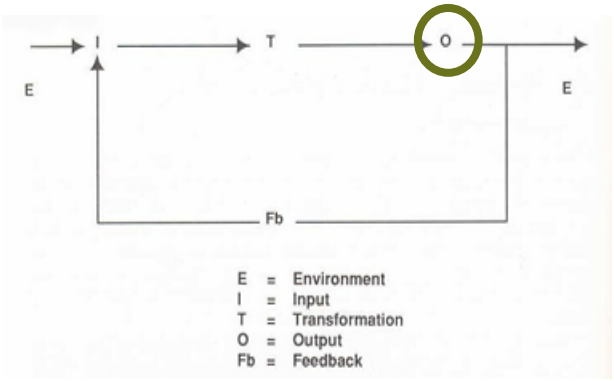
I ovenstående citat fra Fokusgruppe II (bilag 13 l. 117) holdes glæden op mod et af de centrale argumenter der hæmmer adfærden; tiden. Ses det i sammenhæng, må det konkluderes at minitrænerne vurderer at glæden ud over at opnå *achievement* og *benevolence*-værdier, overskygger ulempen med manglen på tid, som er defineret som den mest centrale i både attitude, subjektiv norm og opfattet adfærdskontrol i Ajzens (1985) TPB. Gørtz og Mejlhede (2013) følger samme tankegang i forbindelse med flow (Csikszentmihalyi, 1990): "…medarbejdere i en optimal mental præstationstilstand, hvor det med væredygighed bliver muligt at mestre følelsesmæssig væren, yde sit bedste og eksekvere de strategiske beslutninger med frivillighed til ejerskab og passion." (ibid: 102). Denne tanke beskriver Pearce (1993) som internalisering af organisationens mål og værdier, som hun nævner som specielt karakteristisk ved frivillige. Tænkes der videre i forhold til argumentet for at kurser og udviklingsmuligheder samlet med socialt samvær, beskriver Habermann (2007) at identitetsskabelsen er at finde her: "Identitet har en fremtrædende plads på listen over motiver til frivilligt arbejde [og] identitet hos en idrætsfrivillig lægger sig tæt op ad kammeratskab" (ibid: 284).

Analysedel III

Syntese

Analysedel III: Syntese

Baseret på de første to analysedeles resultater og observationer, fokuserer følgende syntese på hvorledes LG's system, herunder de identificerede input fra LG's ledelse i Analysedel I, korresponderer med den transformation som minitrænerne laver af organisationens værdier, mission og vision som fremgår af Analysedel II. Syntesens formål er at vurdere om, og i hvor høj en grad organisationen kan udvikle sig ud fra den eventuelle sammenhæng mellem inputs og transformation. Med andre ord – stemmer det identificerede input overens med intentions-adfærdsanalysen, og kan sammenhængen mellem input, output og transformation bidrage til en organisatorisk udvikling med fokus på fastholdelse og integration? I forhold til Goldhabers (1986) system, befinder følgende syntese sig derfor på output-niveauet.



Figur 16: Organisationen som et åbent system (Goldhaber 1986 i Windahl et al., 2009)

Makroorienteret organisationsoutput

Med hensyn til overensstemmelse mellem input og output beskriver Gørtz og Mejlhede (2013) tilblivelsen af 'frivillighedens engagement' som at en person og en opgave "falder i hak" i en emotionel og kognitiv relation, som får den frivillige til at fokusere på både personlige og faglige kompetencer inden for tydelige organisatoriske rammer. Ses der på LG's inputs med social vækstdiskurs og menneskelig udviklingssemantik, kan det umiddelbart virke modstridende mht. agency over for altruisme (Jones, Felps & Bigley, 2007). Ifølge Pearce (1993) er det dog denne kombination af faglige og personlige kompetencer der skaber frivillighedens engagement: "…empirical evidence indicates that the antecedents of organizational commitment most relevant to volunteers are feelings of personal importance to the organization and greater social involvement." (ibid: 101). Så selv om det både i inputanalysen og i adfærdsanalysen er modstridende poler der driver LG's strategiske og de frivilliges mål og værdier, så er det også samtidig dem der tilfredsstiller begge sider af at være frivillig; det sociale aspekt og udviklingsmulighederne; det faglige og det sociale i én jf. Pearce (1993). Det er ikke kun ønsket om social involvering og udviklingsmuligheder der har betydning; det er også minitrænernes forståelse af egen rolle i forhold til organisationen. Ved trænerudviklingsdagen 2011 blev alle trænernes roller i forhold til hinanden defineret i fællesskab jf. bilag 10, og Gørtz og Mejlhede (2013) påpeger i forlængelse heraf at når en medarbejder kender sin rolle i forhold til strategien og fællesskabet, skabes motivation, lyst og energi i forhold til skabelse af et tilhørsforhold til praksisværdierne: "At have indflydelse og del i realiseringen af værdierne vækker

yderligere positiv forpligtelse, begejstring og virkelyst." (Gørtz & Mejlhede, 2013: 174). Udformningen af rollerne var, som før nævnt, ikke central ved trænerdagen i 2014, hvilket illustrerer en tendens til at LG bliver mere homogen og forventer en fælles forståelse af kultur, værdier mv. fra alle trænere, men som resultat heraf ikke får vist nye trænere hvad LG står for og er, og herigennem mister nye trænere muligheden for at indgå aktivt i et handlingsdemokrati og have indflydelse på foreningens videre udvikling – hvorfor de formentlig mistes, eller i hvert fald ikke yder på samme niveau som de mere involverede trænere jf. Banduras (i Larsson, 2010) teori om observerende læring: "Through observational learning, we form ideas about the behavior of others and then possibly adopt this behavior ourselves." (ibid: 360).

Trækkes der på et sociologisk perspektiv fra Giddens (1996) beskrives grundlæggende træk ved det nutidige menneske, som kan bidrage til forståelsen af hvordan det frivillige arbejde kan organiseres. Her handler det om genfortælling og forståelse af egen identitet i forhold til organisationen. Denne forståelse af at hverdagen er foranderlig, og at det moderne menneske konstant udsættes for modstridende pres fra systemer som gør det umuligt at fastholde én tilgang til livet, forstærker de unges lyst til at indgå i relation til en frivillig organisation. Forståelsen af de ellers modstridende elementer, som er identificeret i Analysedel I og II, giver indsigt i hvordan det frivillige foreningsliv danner rammen for at kunne rumme og udvikle to, ellers usamhørige, sider af sin identitet i de unge år, hvor der er mulighed for selv at skifte og vælge den herskende værdi efter behov (Schwartz, 2012). Brixen et al. (2004) påpeger at det specielt er de unge der tager denne tilgang til identitetsdannelse og livet med ind i det frivillige foreningsarbejde da de: "…har brug for løbende at kunne ændre deres opfattelse af sig selv og deres relation til den frivillige organisation." (ibid: 28), netop fordi de tvinges til at være foranderlige i forbindelse med det moderne menneskes livsstil (Giddens, 1996). Hertil skriver Weick (2009) om den impermanente organisation at der heri kan findes *the edge of chaos*, hvor det er mellem to ekstremer (orden og kaos), der findes en kompleksitet og en adfærd hvor systemet hverken er på plads, men heller ikke på randen af opløsning – og det er her den organisatoriske udvikling finder sted. Denne tankegang beskrives også af Pearce (1993) da det frivillige arbejde søges defineret, hvor hun beskriver det som i sin natur modsætningsfyldt i forhold til arbejde/fritidsaspektet jf. figur 6 s. 30.

Mikroorienteret identitetsoutput

"Transformativ motivation tager udgangspunkt i medarbejderens/lederens tilfredsstillelse af det øverste selvaktualiseringsbehov, hvormed de dybeste potentialer har mulighed for at folde sig ud i nye idé- og udviklingsbaner." (Gørtz & Mejlhede, 2013: 138).

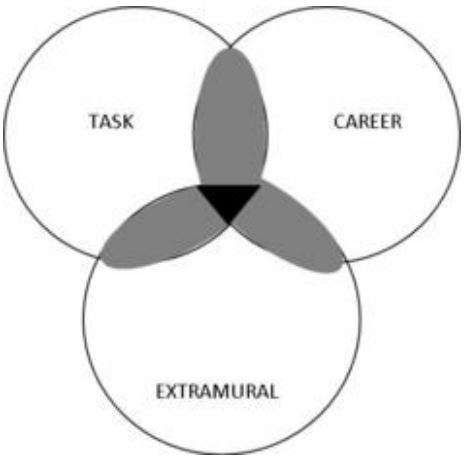
Fortsættes tanken fra Gørtz og Mejlhede (2013) om at identitet og moderne livsstil spejles i den organisatoriske sammenhæng de frivillige vælger at indgå i, beskrives det således af Brixen et al. (2004: 88): "Netop i en frivillig organisation, […] kan formuleringen af den bærende idé være af stærk betydning for dens identitet, for medlemmernes følelse af tilhørsforhold og for legitimiteten udadtil.". Gørtz og Mejlhede (2013) beskriver det som motivation til selvaktualisering at indgå i udviklingsprocesser i organisationer. Samtidig beskriver de også at 'frivillighedens engagement' sker i situationer hvor den frivillige tænker følgende: "Der er noget ved denne opgave som gør mig glad og der er noget […] som jeg har en fornemmelse af vil kunne rykke mig og mine erkendelser til et nyt niveau." (ibid: 143). Konceptet med 'mig' og 'mine erkendelser' rammer både det menneskelige, sociale og bløde, samt det mere vækstorienterede, udviklingsfokuserede og hårde, som Gørtz og Mejlhede påpeger de frivillige drages af: "Det ikke bare hæver vores produktivitet, det styrker også vores personlige følelse af kreativitet, nærvær og arbejdsglæde." (ibid: 141). Det er både minitrænerens personlighed og identitet ('mig') og samtidig dennes holdning og forhold til omverdenen og relationer der er i fokus ('mine erkendelser'). Brixens et al.'s (2004) handlingsdemokrati kan også belyse hvordan den fælles udvikling af processerne og værdierne skaber øget rum for bl.a. læring og udvikling. Stelter (1999) beskriver denne fælles udarbejdelse af organisationens mål med *co-creation of meaning.* På denne måde involveres den frivillige, idet der tages udgangspunkt i konkrete situationer i forhold til en social praksis hvorigennem identitet sættes ind i en større sammenhæng: "Læring involverer altid hele personen og bidrager dermed til aktørenes selv- og identitetsudvikling. På denne måde sættes psykologi i en større social og kulturel sammenhæng…" (ibid: 118). Denne *co-creation* styrker de unges selvopfattelse og identitet gennem social opbakning og bekræftelse af sig selv, ens værdier, normer og livsindstilling. I og med at disse værdier, jf. ovenstående analyse, hos LG's minitrænere, stemmer overens med de værdier som LG søger praktiseret, skabes et øget tilhørsforhold og fastholdelsen øges. Herigennem finder de unge bekræftelse af egne værdier direkte i organisationen, hvorigennem trygheden og fællesskabet styrker en skabelse af en identitet der er givende for organisationens udvilking og bibeholdelse af de ønskede værdier: "…for at stabilisere sin egen selvopfattelse og identitet forsøger den enkelte idrætsudøver via sit idrætsvalg at opnå en social opbakning og bekræftelse af sig selv, sine værdier, normer og livsindstilling. Det valgte miljøs fremtoning skal opleves som attraktivt, trygt og opløftende, hvis idrætsmiljøet skal sikre en *selvkonfirmerende feedback…"* (Stelter, 1999: 176).

I forlængelse af samhørigheden mellem identitet og omverden beskriver Skårhøj og Kappelgaard (2011) det som essentielt at værdierne (identificeret i Analysedel I) bliver kommunikeret klart ud til de frivillige for at give et tydeligt billede af hvad det er de er engagerede i, for at give rum til at der skabes en stolthed for individet ved at se formålsværdien praktiseret, og herigennem skabes en følelse af tilhørsforhold og

engagement. Denne sammenhæng mellem hvad minitrænerne opfatter, og selv beskriver som relevant for dem i deres frivillige arbejde, er samtidig en sammenhæng mellem LG's formålsværdier, og den måde de bliver praktiseret på gennem GymStars-konceptet, som var den eneste praksisværdi der stemte overens med formålsværdierne. De andre praksisværdier vil antageligvis falde igennem, og ikke nå fra bestyrelse til den udøvende træner. Dette ses bl.a. i udtalelsen om sidemandsoplæringen: "Man lærer også meget af at se cheftrænerne. Eller hvis cheftrænerne siger 'kan I ikke lige forberede en leg til næste gang' eller sådan noget." (bilag 13 l. 435). Udtalelsen kan spejles i bestyrelsens tanker om kultur og egenrekruttering. Nye, eksterne trænere ikke får muligheden for at gennemgå denne oplæring, eller at lære af de mere erfarne trænere. Her vil der mistes information og kultur, idet der ikke er fokus på en indslusningsfase for nye trænere. LG kunne have glæde af at udvikle trænerdagskonceptet til at fokusere mere på de nye træneres indlejring og forståelse af kulturen – og derved gøre det nemmere at blive i organisationen. Hvis denne faktor ikke ændres, vil LG højst sandsynligt fortsætte med egenrektutteringen, og klone allerede eksisterende tanker og værdier, og derfor ikke udvikle sig så meget som ellers muligt.

Delkonklusion

Tanken om at organisationens værdier, mål og mission skal stemme overens med de personlige værdier som de frivillige vægter højest, beskrives også af Morgan (1996). Han illustrerer med figur 17 hvordan interesser og symbolik bidrager til dannelsen af mening om en organisation. Morgans (1996) tankegang har en vis sammenhæng med Pearces (1993) model af frivillighedens form (figur 6 s. 30). De beskæftiger sig begge med den spænding der ofte eksisterer i arbejde mellem vægtning af bl.a. opgaven (task), karriereaspirationer (career) samt personlige værdier og livsstil (extramural). De tre domæner kan overlappe, to og to (det grå område), eller de kan alle tre overlappe (det sorte område), og det er her der skabes størst motivation og glæde i arbejdet (Morgan, 1996). Ofte er balancen dog ujævn og medvirker til spænding i ens arbejde fordi det sorte område i midten hvor alle tre elementer overlapper er så småt: "…the area of complete convergence of interests is often so small […] is one reason why organizational rationality is such a rare phenomenon." (ibid: 162). Hvis det lykkes den frivillige forening, set fra Morgans (1996) perspektiv, at skabe en ligevægt mellem de tre elementer, der er organisatoriske interesser for de frivillige minitrænere i LG, skabes der en konvergens mellem livsstil og arbejde. Brixen et al. (2004) beskriver denne sammenhæng mellem modpolerne som givende i den frivillige sektor: "Et menneske, der udfører frivilligt socialt arbejde, kan kun sjældent på samme måde trække på en faglig viden



Figur 17: Organizational interests: task, career and extramural (Morgan, 1996)

og kunnen, men har i stedet mulighed for at "bringe andre kort i spil" – livserfaring, egen personlighed, indlevelse, intuition samt troen på, at det nytter." (ibid: 59). En af fokusgrupperne refererer også til ovenstående, da de beskriver hvordan det er at være en del af LG, og hvordan andre ikke forstår det:

"Der er også bare nogen, de har ikke sådan fundet deres leve-sådan-ting.
Deres livsvalg.
Så de kan ikke rigtig forstå det. Man kan ikke rigtig sammenligne det.
Men så længe man bare synes det er sjovt – så er det andet jo ligemeget."
(bilag 13: l. 204-207)

Tanken diskuteres yderligere af Brixen et al. (2004: 88): "Omdrejningspunktet for de frivilliges arbejde er organisationens sag – eller 'mission'". Forstås ovenstående citat i forlængelse af LG's koncept med værdisættet 'LEG', er det centralt at ordet 'sjovt' bruges til at beskrive forholdet til organisationen. 'Sjov' vurderes her som krydsfeltet mellem det personligt og fagligt udviklende, da det jf. analysen er her der skabes motivation og engagement for deltagelse som frivillig minitræner, samtidig med at det er en beskrivelse minitrænerne selv bruger. 'Sjov' bliver genstandsfeltet, som rammer begge sider af to modsætninger, og kan også defineres som det equilibrium Morgan (1996) beskriver som midten af figur 17 på forrige side. Her er der sammenhæng mellem LG's input i forhold til hvad de frivillige minitrænere vurderer som essentielt i at opnå glæde ved deres arbejde, og komme ind i Morgans (1996) midterste område jf. følgende udtalelse fra Fokusgruppe II: "…så træner jeg gymnastik det er sådan det jeg lever af." (bilag 13 l. 203). Habermann (2007) beskriver det på følgende måde: "For at det skal kunne ske, må de frivillige organisationer kunne rumme værdier, som er tilstrækkeligt identitets- og integrationsskabende for den enkelte til at sådanne valg bliver truffet." (ibid: 310). At der i citatet bliver bruget ordet 'træner' er ligeledes dobbelttydigt – da det at undervise og selv træne, ligestilles, hvilket understreger sammenhængen mellem repræsentationsholdsgymnasternes engagement som både aktive gymnaster og undervisere jf. inputanalysedelen hvor det netop er denne praksisdel der hænger sammen med formålsparagraffen. For LG handler det fremadrettet om at få de nye/eksterne trænere ind i samme område af Morgans (1996) model. Dette formodes at blive svært pga. uoverensstemmelserne mellem formåls- og praksisværdier. Her vil det antagelsesvis også være sværere at tiltrække og fastholde ældre trænere idet de ikke har dannet deres identitet i forhold til LG da de var yngre, modsat minitrænerne, der forventes at være mere loyale på længere sigt.

Konklusion

Konklusion

Har de organisatoriske og identitetsskabende elementer i de unge frivillige minitræneres involvering i LG Gymnastik kunnet forklares ud fra den anvendte teori, og hvordan kan denne tilgang til frivilligt arbejde eventuelt medvirke til en organisatorisk udvikling med fokus på fastholdelse?

Først og fremmest er det identificeret at flere teorier skal i spil for at kunne forklare dette område af det frivillige menneskes relation til den frivillige organisation. Der er trukket på bl.a. systemteori, sociologi, værditeori, motivationsteori, relationsteori, organisationsteori og kulturteori for at kunne belyse og forklare emnet "unges involvering som frivillige i det moderne danske samfund". Paletten er bred, men dette specifikke emne med fokus på samspillet mellem menneskelig og organisatorisk udvikling, er smalt og uudforsket. Igennem analyserne skabes en ny forståelse for et anderledes synspunkt på et forholdsvist gennemdiskuteret emne jf. Pearce (1996) og La Cour (2014) med fokus på de unge. Der er søgt efter udvikling og nytænkning af eksisterende litteratur i forlænglse af La Cours (2014) kritik af at det typisk er forskning på enten udelukkende makro- eller mikroplan der dominerer litteraturen i dag, ved at undersøge og forstå den gensidige udvikling der kan foregå mellem organisation og individ med både et kritisk rationalistisk og hermeneutisk udgangspunkt.

I forlængelse af de anvendte teorier, analyser og data tegner der sig et indikativt billede af at der i LG's GymStars-koncept og værdisættet LEG identificeres sammenhæng mellem organisationens mål, værdier og mission og de frivilliges fortolkning af og ønsker til deres rolle i organisationen. Dette skaber et gensidigt afhængighedsforhold jf. Shore et al's. (2012) *reciprocative behavior*, og Brixen et al.'s (2004) forståelse af at de frivilliges sag er organisationens mission. Ligeledes bidrager Habermanns (2007) ideer om at organisationen skal rumme værdier, som kan skabe identitet og integration i foreningen, og at der her skabes en udvikling for begge parter, idet de ifølge Morgan (1996) kan finde det punkt hvori de tre dele af et givende forhold til en arbejdsopgave opretholdes: opgaven, karriereaspirationer samt personlige værdier og livsstil. Denne selv-/identitetsforståelse er outputtet af et input og en transformation af organisatoriske værdier samt den vision og mission LG's bestyrelse og ledelse lægger op til minitrænerne. Her er det især den sociale involvering og muligheden for egenudvikling af færdigheder der driver transformationen af inputtet og skaber outputtet 'frivillighedens engagement' for repræsentationsholdsgymnasterne (Brixen et al. 2004). Engagement kan herefter bruges til at udvikle både organisation og frivillig, idet der opstår en sammenhæng mellem organisationens mål og de frivilliges personlige og erhvervsmæssige mål. LG's sociale vækstdiskurs og menneskelige udviklingssemantik bidrager til at skabe et unikt miljø, hvor der er plads til at bruge sine unge år med noget som fokusgrupperne især beskriver som 'sjovt', samtidig med at de får noget

ud af det erfaringsmæssigt. Dette ses også i den udarbejdede model om minitrænernes transformationsproces (figur 11 s. 56), hvor er det en cirkulær dynamik der bidrager til følelsen af at være kompetent og få ansvar, som giver udviklingsmuligheder. Heraf kommer outputtet i form af glæden ved at indgå i sociale relationer, der forstår de unge og bakker dem op. Sammenhængen kan være udfordrende, hvis ikke beskrevet tydeligt i værdierne og ikke behandlet i indfasningen af nye trænere, jf. udfordringen i Analysedel I med tiltrækning af nye trænere og forståelsen af egen kultur, som ikke stemte overens. Problematikken samt anbefalinger til brug af viden etableret på baggrund af analyserne tages op i følgende afsnit, der beskæftiger sig med de udfordringer som LG står overfor med denne givende dog modstridende værdisammensætning, og hvorledes denne viden kan anvendes i andre organisationer jf. Gørtz og Mejlhede (2013).

Shore et al. (2012) beskriver sammenhængen mellem organisation og medarbejder gennem employee-oranization-relationship teorien (EOR): ”…social exchange theory maintains that individuals exchange their contritbutions for valued resources that the organiation provides referred to the social exchange process as a norm of reciprocity...” (ibid: 465). Organisationen søger medarbejdere som opfylder et specifikt behov for dennes opfyldelse af mål, vision, værdier og mission, jf. La Cour (2014) og medarbejderne søger ligeledes en organisation som bidrager til et gensidigt udviklende forhold (Shore et al., 2012: 308): ”Thus, investigating how each party to a social exchange can influence the relationship quality can provide additional insights into the antecedent conditions that lead to higher muality social exchange relationships.”. I forhold til de empiriske resultater ses sammenhængen tydeligst i en af respondenternes udtalelse om de mange muligheder der er som minitræner i LG: ”Alt det der bliver gjort for at vi kan udvikle os…” (bilag 13 l. 522). Stelter (1999) beskriver dette som: ”…personers valg af sociale situationer [fremhæves] som afgørende kriterier, der er med til at præge ”personligheden” (ibid: 176). På denne måde er idrætten med til at skabe en selviscenesættelse og spejling for de unge i den frivillige organisation som stabiliserer og skaber den selvkonfirmerende feedback, her i form af den udvikling LG faciliterer for minitrænerne, som gør at den unge kan identificere sig med organisationen over længere tid: ”…idrætten bliver dermed til en identitetesfremmende omverdenssituation. […] Sammenholdet styrkes jo længere man involveres i en gruppe, som man dele de opløftende og fælles oplevelser med.” (ibid: 235).

Det essentielle og nye ved analysens resultater er dynamikken mellem de ellers modstridende enkeltdele. Gørtz og Mejlhjede (2013) siger: ”…tilstedeværelsen af ”frivillighedens engagement” skaber en distinkt kobling imellem effektivitet i opgaveløsningen og muligheden for at skabe personlig udvikling i den professionelle rolle.” (ibid: 144). Ønsket om samlingen af dualiteter ses klarest i forhold til placeringen i

Schwartz' (2012) matrix over basale værdier, hvor det bliver Ajzens (1985) opfattede adfærdskontrol der bliver samlingspunktet mellem *achievement* og *benevolence.* Minitrænernes ønske om at indgå i sammenhæng med andre ligesindede og herigennem udvikle sig på f.eks. kurser og samtidig have givende sociale relationer, bliver grundstenen i dualiteten der giver LG's minitrænere drivkraften til at være frivillige. Dynamikken og frivillighedens engagement er essentiel når det kommer til realiseringen af ønsket om at øge organisatorisk effektivitet og fungerer som instrument til en udviklingsproces. Specielt når det kommer til det mikroorienterede aktørperspektiv, kræver det at organisationen skal udvikle sig for at medarbejderen kan det samme. Her gælder LG's input og værdier identificeret i Analysedel I med den medmenneskelige vækstdiskurs og den sociale udviklingssemantik både for de frivillige minitrænere og for den frivillige organisations strategi. Samspillet og de fælles krav til frivillige og forening skaber et rum hvor sociale relationer og mulighed for udvikling og vækst hersker hos både frivillige og organisation. Gørtz og Mejlhede (2013) beskriver det sådan: "For at en organisation kan udvikle sig, må medarbejderen altså også kunne udvikle sig." (ibid: 130). Det næste spørgsmål er så om der kan være udfordringer forbundet med at inddrage unge i organisatorisk arbejde – og om det rent faktisk bare forstærker udfordringen LG har med kloning og egenrekruttering?

Et svar på analysens problemformulering er, at i en tid der er præget af forandring og individualisering, set fra Giddens' (1996) perspektiv, er det et tilhørsforhold i en abstrakt verden, som de unge finder igennem transformation af værdimæssigt input fra deres sport. Ønsket om at indgå i relationer, der styrker egenforståelse og selviscenesættelse, skaber glæde og et ønske om at blive dygtigere og omgås med ligesindede – som det frivillige arbejde tilbyder. LG tilbyder de organisatoriske rammer som tiltrækker de unge med højt aspirationsniveau, men som ikke er ligeglade med hvad de laver; 'det skal være sjovt!'. Den moderne verden er fyldt med muligheder, fart og udfordringer, og de unge skal konstant skabe en fortælling om sig selv, bl.a. på sociale medier og i forhold til hinanden. Forholdet til en forening, som forstærker deres ønske om en identitet i de unge år, gør det nemmere at beskrive hvem man er jf. delphi-testens resultat med nr. 4/10 som : "LG er en del af min identitet/hvem jeg er.", lige under de sociale faktorer: "Her er svaret måske, at netop i en tid præget af forandring og individualisering har mennesker brug for en identitet og et tilhørsforhold til værdier, som f.eks. et engagement i frivilligt arbejde indebærer." (Habermann, 2007: 284).

I forhold til identiten og skabelse af det tilhørsforhold der binder det frivillige menneske til den frivillige organisation, behøver ikke alle dele af ens personlighed og identitet kunne genkendes i organisationen: "Det betyder derimod, at det er et særligt aspekt af individet, som organisationen interesserer sig for, og

som forventes har betydning for, at vedkommende kan udfylde sin tiltænkte position." (La Cour, 2014: 28). Som La Cour (2014) beskriver det er det i bund og grund kun den del af den frivilliges identitet, som organisationen kan bruge til at opnå sine mål, og eventuelt udvikle sig på baggrund af, der er relevant. I forlængelse heraf erkender Brixen et al. (2004) også at "…netop det uforudsigelige ved den personlige relation, der skaber en bæredygtig resonans, så hjælpen eller støtten pludselig ikke er ensidig, men kipper over og bliver til noget, begge parter får noget ud af." (ibid: 59). Forholdet til selvaktualisering for både organisation og individ berører en af respondenterne også, og tilskriver skabelsen heraf til organisationens rammer og input: "Men jeg kan godt lide at administrationen de gør rigtig meget – de har rigtig meget styr på alt det der. Jeg tror de har ret godt styr på alle os enkelte trænere, sådan hvad vi gør, hvad vi er gode til. Det er meget rart." (bilag 13 l. 545). Det er især styren efter en tydelig vision og et klart formål der styrker de frivillige til at arbejde motiveret hen mod den fælles selvaktualisering (Skårhøj & Kappelgaard, 2011), som ses diskuteret i ovenstående citat, hvor det påpeges at det er rart at der er nogen der kender individuelle kompetencer hos trænerne. I kraft heraf får de frivillige minitræneres rum til at reflektere over egen praksis' betydning for LG's evne til at udvikle sig jf. Gørtz & Mejlhede, 2013: 130: "En organisations evne til at generere nye ideer internt og til at udvikle medarbejderne er et af de vigtigste parametre for overlevelse, vækst og udvikling." Gørtz og Mejlhede (2013) argumenterer for at udviklingen fremkommer gennem medarbejderens frivillige brug af egne potentialer i henhold til udvikling og skabelse af muligheder for sig selv og organisationen. Altså bliver de frivillige minitræneres selviscenesættelse og selvforståelse i forhold til LG drivkraften bag LG's succes: "Det er fristende at påstå, at de frivillige organisationer tiltrækker de mennesker, der kan spejle sig i organisationen selv." (Brixen et al., 2004: 78).

Stelter (1995) sammenkæder dette med at det bliver lettere for de unge at udvikle en identitet: "Det er øjensynligt, at personer, der opfatter sig selv på en bestemt måde aktivt opsøger situationer, som er i overensstemmelse med deres selvopfattelse." (ibid: 51). I og med at LG's minitrænere har en selvopfattelse der passer med organisationens værdier, mission og vision, idet identiteten er blevet dannet i forlængelse af deres position som repræsentationsholdsgymnaster på GymStars, søger de aktivt disse værdier, hvilket kommer til udtryk gennem deres engagement som frivillige minitrænere. Dette kommer LG til gode, idet de får unge frivillige der lever netop dualiteten i organisationens værdier, og det er herigennem dynamikken for både organisatorisk og identitetsmæssig udvikling skabes. Herigennem kan der skabes fastholdelse, idet de unge minitrænere får sværere ved at slippe organisationen og dens værdier, fordi den er blevet en del af deres identitet, netop pga. det tidspunkt de blev engageret i organisationen til at begynde med.

Rent metaforisk kan det ses som en dræsine på et jernbanespor. Den kan kun komme fremad hvis både individ og organisation skubber vippen nedad, fordi kun herefter kan den anden gøre det samme. Det er netop denne ubalance og samarbejdet der driver begge fremad. LG får på denne måde unge trænere der har identitetsmæssig rod i organisationen pga. tidlig inddragelse. De finder identitetsmæssige holdepunkter som giver tryghed i nære sociale relationer og plads til udvikling med ligesindede. Dette drager den frivillige idrætsorganisation fordel af i form af konstant dynamik og fremdrift når organisationen forbliver i bevægelse jf. Luhmann (2000) og Weick (2009). Pearce (1993) beskriver dette som den selvmodsigelse der findes i det frivillige arbejde, som også blev præsenteret i begyndelsen af projektet, men som nu viser sig fra en anden vinkel: ”However, organizational volunteering is *inherently* contradictory in nature.” (ibid: 9).

Anbefalinger

Problematikken med fastholdelse og identificering af medarbejdere i organisationer samt anbefalinger til brug af viden etableret på baggrund af analyserne, tages op i følgende afsnit, der beskæftiger sig med de modstridende værdisammensætninger, og hvorledes de kan bruges til en fordel jf. Gørtz og Mejlhede (2013: 129): "Efter nogle parametre kan en organisations konkurrenceevne og fremtidsmuligheder aflæses i forhold til medarbejdernes evne til at udvikle og reflektere over egen praksis.". I forhold til tiltrækning og fastholdelse af medlemmer kan den fremkomne viden om dualiteter som f.eks. det sociale over for det udviklingsorienterede som er identificeret i analysen, ses som drivkraft for både organisation og individ. Den identificerede dualitet er ikke udelukkende relevant for den frivillige organisation, men kan også bruges i forhold til aflønnede medarbejdere i større organisationer. Derfor bestræber følgende anbefalingsafsnit sig på at bygge bro mellem de identificerede dualiteter i det frivillige miljø og hvorledes disse kan overføres til andre sammenhænge.

Ifølge Brixen et al. (2004) kan det være fristende at tiltrække og fastholde mennesker i organisationer ved at forsøge at afkode deres motiver, og derefter matche dem. I LG er det foregået i en vekselvirkning, hvilket bl.a. kan tilskrives handlingsdemokratiet, da den frivillige ikke opfattes som en der kommer ind i organisationen med en fast identitet, men som en der deltager i en gensidig skabelsesproces. Selvom det kan være svært i større organisationer at lade medarbejderne definere egne roller, kan der være noget om snakken. Det handler om at skabe en fleksibel og rummelig organisationen der er åben overfor at fortolke og genfortolke, f.eks. i projektgrupper og lokalafdelinger. Handlingsdemokratiet behøver ikke være det bærende grundelement i den fleksible organisation, men det handler om at portrættere at organisationen er i konstant udvikling, og gerne tager imod inputs og aktivt indgår i en gensidig og eventuelt eksperimenterende skabelsesproces. Denne skabelsesproces kan dog ikke etableres uden tryghed og givende sociale relationer, Gørtz og Mejlhede (2013) siger: "…jo bedre sociale relationer, mere medansvar hos medarbejderen, større sammenhængskraft osv., desto bedre viser organisationens resultater sig at være." (Gørtz & Mejlhede, 2013: 131). Hos LG's frivillige er det sociale bånd jf. Schwartz (2011) den grundlæggende faktor for at der kan udvikles på både medarbejdere og organisatorisk. For at skabelsesprocessen kan være gensidig kræves en leder, mellemleder eller lignende som understøtter og vejleder i denne skabelse af et miljø, som stimulerer engagement og udforskning af organisationens værdier. Brixen et al. (2004) foreslår at dette kan gøres ved at give plads til subkulturer og autonome projektmiljøer, hvorigennem den fælles identitet og kulturen hele tiden bliver taget op til revision. Faren er dog at det bliver svært at have én fælles tilgang til organisationens mål, hvis de hele tiden er til diskussion.

Her kan LG's måde at gå til handlingsdemokratiet og dualiteterne anvendes som inspiration. De unge frivillige minitrænere kommer forholdsvis blanke ind i organisationen, som Brixen et al. (2004) også beskriver som givende, idet der er plads til en gensidig skabelsesproces. Men udfordringen med medarbejdere i større organisationer i dag er, at de ofte har arbejdet i andre organisationer før, og at livstidsansættelsen svinder hen til fordel for anderledes arbejdsopgaver og den moderne medarbejders lyst til hele tiden at genfortælle og genskabe sig selv – ligesom det er identificeret i problemidentifikationen s. 5 vha. Giddens (1996).

Internt i større organisationer kan ønsket om foranderlighed og nye muligheder f.eks. tilgodeses ved rotationer og indblik i andres arbejdsgange. Den loyale medarbejder kan få mulighed for at prøve kræfter med anderledes opgaver i stedet for at søge nye muligheder i andre organisationer, som lige så godt kunne tilfredsstilles i medarbejderens nuværende organisation. Herigennem fastholdes organisationens identitet i forhold til at det er en medarbejder der har været i organisationen længe, samtidig med at der skabes nye perspektiver på gamle arbejdsopgaver, og der gives plads og tid til at medarbejderen kan identificere sig selv med hele organisationen og ikke bare sin jobfunktion. LG's idé med at fokusere kraftigt på sidemandsoplæring giver nogle udfordringer internt, men kan med fordel anvendes, dog formentlig i mindre skala, i større organisationer. Blaschkes (2012) teori om at kommunikation konstituerer organisationen kan bruges i form af et indfasningsforløb i organisationen, hvor der er fokus på at blive oplært, og hvor man indgår i et tæt samarbejde med sine kollegaer, som LG gør med deres teams bestående af mini-, hjælpe-, assistent- og cheftrænere. Herigennem kan den herskende hegemoniske ideologi i den individuelle organisation overleveres til nyansatte. Brixen et al., (2004) taler her om fremmelse af integration på bekostning af autonomi, eller at fremme autonomi på bekostning af integration. Set i lyset af dualitetskonklusionen af analysen vil der kunne argumenteres for at en dræsineeffekt af både subkulturer og autonome projektmiljøer fyldt med indviduelle procedurer, værdier og menneskelige egenskaber vil være mest givende og udviklende for en organisation. Herigennem vil der skabes nye tanker og ideer, og medarbejderne bliver tvunget til at tænke over deres relation til organisationen ved at den hele tiden bliver udfordret (Shore et al., 2012). Shore et al. (2012) beskriver denne ledelsesstil som *entreprenurs of identity: "*…highly effective leaders often are *entreprenurs of identity* mobilizing and motivation followers by shaping followers' sense of shared identity, and establishing a link between their envisioned ends and that sense of identity." (Shore et al., 2012: 99). Ved at give medarbejderne plads til at være identitetsentreprenører skabes der jf. Pearce (1993) rum til at committe sig mere som medarbejder, til organisationens mission, vision mv., fordi man selv er med til at skabe det jf. handlingsdemokratiet.

Fra nærværende undersøgelse og analyse, er læringen at dualiteter skaber fremdrift – og ikke kun i forbindelse med foreningslivet. Ulighed er udviklende, og det er her der skabes rum til refleksion over egen praksis i forhold til medarbejder-organisationsforholdet. Det er i mellemrummet mellem organisationens mål og medarbejderens opfattelse af samme, der skabes en givende transformationsproces, hvor medarbejderen, hvis der gives plads fra organisationsside, kan bidrage til en udvikling som på længere sigt giver organisationen en unik plads på en presset markedsplads i den moderne verden, hvor hverken medarbejdere, kunder eller organisationen stiller sig tilfreds med det næstbedste. Men det er kun i fællesskab og med fokus på forskelle og individuelle kompetencer organisationer og mennesker kan udvikle sig.

Litteraturliste

Ajzen, I. (1985). Chapter 2: From Intentions to Actions A Theory of Planned Behaviour. *Action Control, From Cognition to Behaviour.* Springer-Verlag.

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology,* 32*,* 665-683

Andersen, F., Jensen, B., Jepsen, K., Olsen, M. & Schmalz, P. (2012): *International Markedsføring.* Trojka, København K.

Anderson, D. (2012). *Organization Development – The Process of Leading Organizational Change.* 2nd edition. Sage Publications, California

Berlingske, *b.dk* (2015) Nationalt: Medlemstal rasler ned i idrætsforeninger efter skolereform. www.b.dk/nationalt/medlemstal-rasler-ned-i-idraetsforeninger-efter-skolereform. Besøgt 21. august 2015

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control.* Freeman, New York, NY

Beardwell, J. & Claydon, T. (2010). *Human Resource Management – A Contemporary Approach.* 6th edition. Prentice Hall, Edinburgh.

Bertlanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications.* George Braziller, New York

Blaschke, S., Schoeneborn, D. & Seidl, D. (2012) Organizations as Networks of Communication Episodes: Turning the Network Perspective Inside Out. *Organization Studies,* 33(7): 879–906

Blumer, H. (1954) What is Wrong With Social Theory?. *American Sociological Review,* 19: 3-10

Brixen, A., Majgaard, K. & Michaelsen, K. (2004): *Fra fastholdelse til frisættelse – om at udvikle organisatoriske miljøer for frivillige*. Center for frivilligt socialt arbejde, Odense

Brymman, A. & Bell, E. (2011): *Business Research Methods.* Oxford University Press, New York

Cornelissen, J. (2011): *Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice*. 3rd edition. Sage Publications, London

Charmaz, K. (2006): *Grounded theory: A practical guide through qualitative analysis.* Sage, Thousand Oaks, CA

Checkland, P. (1981): *Systems Thinking, Systems Practice.* John Wileu & Sons, Chichester

Csikszentmihalyi, M. (1990). The domain of creativity. In M.A.Runco & R. S. Albert (Eds.), *Theories of Creativity* (pp. 190-212). SAGE Publications Incorporated, Newbury Park, CA

Eichberg, H. (2012): *Idrætspolitik i komparativ belysning – national og international.* Syddansk Universitetsforlag, Odense

Fairclough, Norman (1992). *Discourse and social change*. Polity Press, Cambridge

Feldt, L. (2014): *Videnskabsteori: Perspektiver på organisationer og samfund.* Hans Reitzel, København

Giddens, A. (1996): *Modernitet og selvidentitet – Selvet og samfundet under sen-moderniteten.*Hans Reitzels Forlag, København

Goldhaber, G. (1986): *Organizational Communication,* 4th edition. W.C. Brown, Dubuque Iowa

Guest, G., MacQueen, K. & Namey, E. (2012): *Applied Thematic Analysis.* Chapter 1: Introduction to applied thematic analysis. SAGE, Thousand Oaks, CA

Gørtz, K. & Mejlhede, M. (2013): *Frivillig ledelse – Erfaringsbaserede refleksioner, psykologiske forhold og filosofiske synsvinkler.* Jurist- og Økonomforbundets Forlag, København K

Habermann, U. (2007): *En postmoderne helgen? Om motiver til frivillighed*. Museum Tusculanums Forlag, Københavns Universitet, København

Hinsby, J. (2006). *Idræt, oplevelse og identitet.* Forlaget Bavnebakke, Viborg

Ingerfair, *ingerfair.dk* (2015) Den danske forskning i frivillighed er fanget i egne fordomme og fascinationer. http://www.ingerfair.dk/den-danske-forskning-i-frivillighed/ - besøgt 6. september 2015

Jones, T., Felps, W. & Bigley, G. (2007) Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture. *Academy of Management Review.* Vol 32 No. 1, p. 137-155

Katz, D. (1960): The Functional Approach to the Study of Attitudes. *Public Opinion Quarterly,* 24: 163-76

Katz, D. & Kahn, R. (1978). *Social psychology of organizations.* New York

Kulturministeriet, *kum.dk* (2015a) National vision for folkeoplysningen: http://kum.dk/kulturpolitik/uddannelse-folkeoplysning-og-hoejskoler/folkeoplysning/national-vision-for-folkeoplysningen/ - Besøgt 6. maj 2015

Kulturministeriet, *kum.dk* (2015b) Folkeoplysning: http://kum.dk/kulturpolitik/uddannelse-folkeoplysning-og-hoejskoler/folkeoplysning/ - Besøgt 7. april 2015

La Cour, A. (2014): *Frivillighedens logik og dens politik. En analyse af den personrettede frivillige sociale indsats og statens frivillighedspolitik.* Nyt fra Samfundsvidenskaberne, Frederiksberg

Larsson, M. (2010): *1. sem Psychology.* McGraw-Hill Costum Publishing, Copenhagen

Luhmann, N. (2000). *Sociale Systemer – Grundris til en almen teori.* København, Hans Reitzels Forlag

Lyngby og Gentofte Gymnastik, *lg-gymnastik.dk* (2015a) Minitrænere: http://www.lg-gymnastik.dk/Minitrænere - Besøgt 4. marts 2015

Lyngby og Gentofte Gymnastik, *lg-gymnastik.dk* (2015b) Om Lyngby og Gentofte Gymnastik: http://www.lg-gymnastik.dk/Lyngby-og-Gentofte-Gymnastik - Besøgt 6. april 2015

Lyngby og Gentofte Gymnastik, *lg-gymnastik.dk* (2015c) Historie: http://www.lg-gymnastik.dk/Historie - Besøgt 6. april 2015

Lyngby og Gentofte Gymnastik, *lg-gymnastik.dk* (2015d) GymStars: http://www.lg-gymnastik.dk/GymStars - Besøgt 6. april 2015

Lyngby og Gentofte Gymnastik, *lg-gymnastik.dk* (2015e) Bestyrelse, vedtægter mv.: http://www.lg-gymnastik.dk/Bestyrelse--vedtægter-mv - Besøgt 6. april 2015

Lyngby og Gentofte Gymnastik, *lg-gymnastik.dk* (2015f) Mission, vission og værdier: http://www.lg-gymnastik.dk/Mission-vision-og-værdier - Besøgt 6. April 2015

Lyngby og Gentofte Gymnastik, *lg-gymnastik.*dk (2015g) Mød din træner: http://www.lg-gymnastik.dk/Mød-din-træner - Besøgt 13. maj 2015

Mannio, C. Snyder, M. & Omoto, A. (2011). *Social Motivation: Why do people get involved?* Chapter 7, page 127 – 146. Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York

Morgan, G. (1996): *Images of organization*. Chapter 6, page 153 – 213: Interests, conflict and power. Sage Publications, London

Pearce, J. (1993): *Volunteers – The organizational behavior of unpaid workers.* Routledge, London

Politiken, *politikken.dk* (2015): Må vi be' om lidt respekt til os der arbejder med børn og unge: http://politiken.dk/debat/profiler/Jan_Andreasen/ECE2403199/maa-vi-be-om-lidt-respekt-til-os-der-arbejder-med-boern-og-unge/ - Besøgt 6. april 2015

Philips, L. & Jørgensen, M. (1999): *Discourse Analysis as Theory and Method.* Sage Publications, London

Rogers, E. & Rogers, R. (1976): *Communication in Organizations.* Free Press, New York

Ryndahl, P. & Lauritsen, P. (2010): *Tweens – Børn af en ny tid i alderen 8 – 13 år. Med indre kaos og ydre x-faktor.* Politikken, København

Schein, E. (1994): *Organisationskultur og ledelse.* 2. udg. Forlaget Valmuen, København

Schwartz, S. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

Shore, L., Coyle-Shapiro & Tetrick, L. (2012): *The Employee-Organization-Relationship. Applications for the 21st Century.* Routledge, New York

Skårhøj, R. & Kappelgaard D. (2011): *Ledelse af frivillige – en håndbog.* Forlaget Ankerhus, Hinnerup

Socialstyrelsen, *Socialstyrelsen.dk* (2015). Spørgeteknik: http://gammel.socialstyrelsen.dk/aeldre/demens/radgivning-og-stotte/radgivningsmodellen-1/opfolgning-af-indsats/supplerende-tips-og-rad/den-gode-samtale/sporgeteknik - Besøgt 23. marts 2015

Stelter, R. (1999): *Med kroppen i centrum. Idrætspsykologi i teori og praksis.* Dansk psykologisk forlag. København

Stelter, R. (1995): *Oplevelse og iscenesættelse – identitetsudvikling i idrætten.* DHL's forlag/forlaget systime. Viborg

Undervisningsministeriet, *uvm.dk* (2015): Vejledning om målstyring og evaluering – i teori og praksis: http://www.uvm.dk/~/media/UVM/Filer/Udd/Voksne/PDF11/100902_avu_vejledning_om_målstyring_og_evaluering.pdf - Besøgt 23.marts 2015

Weick, K. (2009). *Making Sense of the Organization – The Impermanent Organization.* Volume 2, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, West Sussex, UK

Windahl, S., Signitzer, B. & Olson, J. (2009): *Using Communication Theory - An Introduction to Planned Communication.* Sage Publications, London

Wolf, T. & Hansen, J. (2010). *B – for bedre idræt.* Gyldendal, København