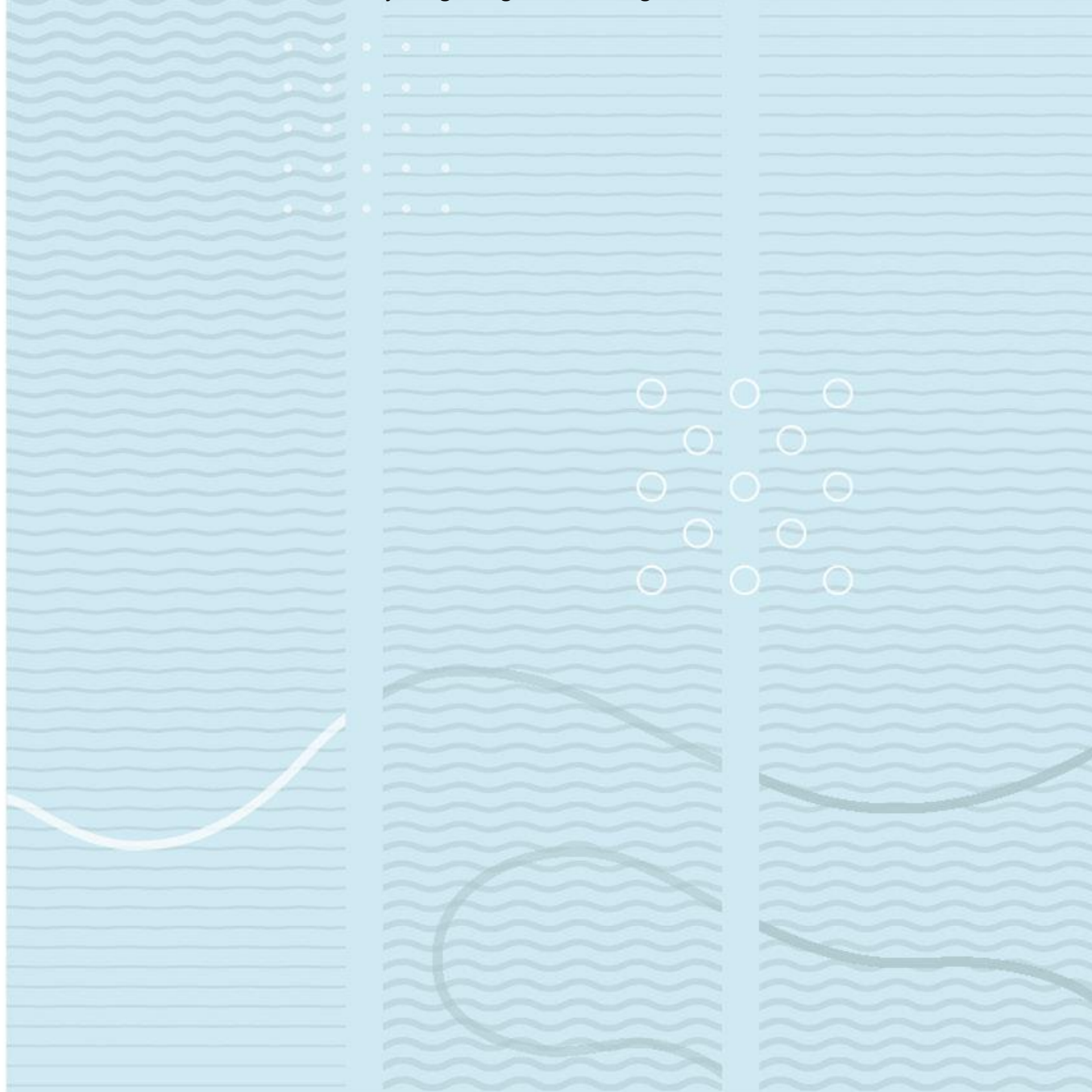


Gøril Fristad

Då reiser ein ikkje til REKO-ringen for å kjøpe egg, men for å handle

Ein kvalitativ casestudie om motivasjon og leiing av REKO-ringar



Universitetet i Sørøst-Noreg
Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Gøril Fristad

Denne avhandlinga utgjer 30 studiepoeng

Samandrag

I Noreg legg ein ned mykje tid på frivillig arbeid. Ein type frivillig arbeid vert utøvd ved REKO-ringane, eit konsept som er i stadig vekst og utbreiing i landet. I eit samfunn som stadig endrast har eg vore oppteken av kva som gjer at nokre organisasjonar utviklar seg og overlever, mens andre dør ut. Eg har hatt ein hypotese om at god leiing har mykje å seie for utviklinga. Det kan då vere avgjerande for organisasjonen kven som leiar og korleis det vert leia.

I samband med studiet innan innovasjon og leiing vart eg presentert for REKO-konseptet, og fann det så interessant at eg har følgd utviklinga over tid. Eg ønskte å få djupare kompetanse om fenomenet, og har difor valt å nytte det som case for masteroppgåva mi.

I denne studien har eg sett nærmare på motivasjon for leiing REKO-ringen, og kva for effektar innovasjonen har på leiarane. Eg har sett på korleis leiarane årsaksforklarer at dei tok på seg leiarrolla, kva behov leiarrolla er med på å fylle, og kva som ligg i sjølve leiarrolla. Eg har også sett på kva verdier leiarane meiner er viktige ved REKO-ringane, og kva effektar det får for både leiinga og ringen.

Studien er basert på kvalitativ forskingsmetode og eg har gjennomført semi-strukturerte intervju med seks leiarar. Studien er inspirert av Grounded Theory, og med koding og strukturering i fleire nivå, og eg har difor ikkje eit fast rameverk som grunnlag for analyse og drøfting av funn, men fleire sentrale teoriar. Eg har funne verdier som viktige motivasjonsfaktorar for leiarar av REKO-ringane i området, og andre sentrale motivasjonsfaktorar. Eg har også funne at leiarane har ei noko uklår rolleoppfatning. Dette gjer at ringane vert leia på ulike måtar, og med ulikt resultat. Leiarane er i ulik grad medvitne om si eiga rolle og mulegheita ein har til å påverke.

Tittelen på oppgåva «Då reiser ein ikkje til REKO-ringen for å kjøpe egg, men for å handle» er eit sitat til ein av leiarane, og eg meiner det illustrerer kva mulegheit som finns i REKO-konseptet.

Nøkkelord: Leiing, verdibasert leiing, leiarrolla, motivasjon, innovasjon, frivillig arbeid, frivilligheit

Innhold

Samandrag	3
Innhold	5
Forord	7
1 Innleiing	9
2 Teori.....	13
2.1 Leiing.....	13
2.2 Frå store menn til verdjar	14
2.3 Leiing av kva?	15
2.3.1 Leiing av, eller gjennom, verdjar	15
2.3.2 Leiing av innovasjon.....	16
2.3.3 Leiing av frivilligheit	18
2.4 Leiarrolla.....	21
2.4 Frivillig arbeid, motivasjon og leiing.....	23
2.4.1 Årsaker til deltaking i frivillig arbeid.....	24
2.4.2 Korleis leie frivilligheit?.....	25
2.5.3 Askelands modell for frivilligheitsleiing	26
3 Metodologisk tilnærming og forskingsdesign	29
3.1 Skildring av kontekst	29
3.2 Metode	30
3.2.1 Casestudie	30
3.2.2 Kvalitativ tilnærming.....	30
3.2.3 Semi-strukturerte intervju.....	32
3.2.4 Utval.....	34
3.2.5 Analyse av data	35
3.3 Krav til vitskapeleg forskning	39
3.3.1 Reliabilitet	39
3.3.2 Validitet	40
3.4 Etisk refleksjon	41
4 Resultat og analyse.....	45
4.1 Årsak	45
4.2 Fenomen	50

4.3	Effektar.....	55
5	Drøfting	61
5.1	Å drive identitetsutvikling og skape verdimedvit.....	61
5.2	Å styre eller administrere.....	64
5.3	Å leie eller mobilisere	65
5.4	Å gjere	65
5.5	Type frivilligheitsleiing.....	66
5.6	Motivasjonsfaktorar for leiing av frivilligheit	67
6	Konklusjon	69
7	Referansar	71
	Figurar	74
	Vedlegg.....	75

Forord

Denne masteroppgåve markerer slutten på mastergraden min i Innovasjon og leiing ved Universitetet i Sørøst-Noreg.

Det har vore lærerike år og eg har fått mykje ny kunnskap og innsikt i innovasjonfeltet og leiingsfeltet, og i det spanande kryssingsfeltet mellom dei. Gjennom desse åra har eg utvikla meg både fagleg og personleg. Eg er ikkje den same no som då eg byrja for over fem år sidan. Mykje har endra seg, både i privatlivet mitt og i samfunnet elles, og eg har opplevd kunnskapen om korleis handtere endring som særleg relevant. Eg er takksam for å ha fått mulegheit til å vere ein del av eit godt læringsmiljø på USN, med inspirerande medstudentar og dyktige føredragshaldarar.

Det er fleire eg ønsker å takke i samband med at denne masteroppgåva har blitt til. Først vil eg takke arbeidsgjeverane mine gjennom perioden, Halden vgs. og HAFS oppvekst, som har gjeve meg høve til å bruke tid og ressursar på studiet. Dei har lagt til rette og vore fleksible, slik at det har vore mogleg for meg å gjennomføre.

Eg vil takke rettleiaren min, Per Egil Pedersen, for god rettleiing og alternative perspektiv. Han har gjeve konkrete råd og tydelege tilbakemeldingar. Eg skulle ønske eg hadde hatt betre tid til å fordjupe meg i fleire av desse perspektiva, men er takksam for å ha fått innblikk i den enorme innovasjonskompetansen hans.

Eit spesielt takk til intervjuobjekta, som tok seg tid til å stille opp på intervju. Utan dei hadde ikkje det blitt noko masteroppgåve om REKO-ringen.

Til slutt vil eg gjerne takke familien min, som har auka gjennom studiet. Å skulle ferdigstille masteroppgåva, samtidig som ein bygger hus og har ein nyfødd baby har vore krevjande. Eg vil takke minsten for god søvn, dei større barna for tolmodigheit, og mannen min for å halde hjula i gang på heimebane den siste tida. No ser eg fram til å få meir tid til å gjere andre kjekke ting.

Askvoll, 16. januar 2022

Gøril Fristad

1 Innleiing

Noreg ligg i verdstoppen på bruk av tid til frivillig arbeid. Ifølgje SSB utøvde nordmenn frivillig arbeid verdsett til 78 milliardar kroner i 2018. Temaet for denne studien er frivillig arbeid, leiing, motivasjon og innovasjon. Eg vil undersøke motivasjon for leiing av ein innovasjon, REKO-ringen, og kva for effektar innovasjonen har på leiarane.

Frivillige organisasjonar er organisert på mange ulike måtar, men felles for dei alle, er at dei må ha ei eller anna form for leiing. Ofte blir leiarskap sett på som den viktigaste faktoren for om ein organisasjon skal lykkast eller ikkje (Bass, 2019, s. 29). Ei av leiaren sine oppgåver er å fremje og utvikle verdier. Desse verdiane vert skapt i eit sosialt samspel mellom leiaren og medlemmane, mellom medlemmane, og mellom organisasjonen og eksterne aktørar. Selznick (1957) hevdar at ein organisasjon går over til å bli ein institusjon når den blir verdilada. Denne prosessen er kjenneteikna av at organisasjonen utviklar si eiga, særeigne historie, samtidig som dei produserer resultat i dynamisk samspel med omgjevnadane (Askeland, 2017, s. 56).

Misnøya med økonomien i landbruket har vore stor over lang tid. Denne våren har ei gruppe unge og engasjerte bønder starta eit opprør som har fått sterk støtte blant mange. Bondeoppgjeret kan gje signal om at eit viktig skifte i norsk landbruk er på veg, ved at ein vel ein ny strategi for landbruket, lobbyisme, framføre forhandlingar. Direkte appell til politikarane og forbrukarar vert føretrekt framføre tradisjonelle landbruksforhandlingar og kompromiss (Borgebund og Lindahl, 2021). Ein krev at bonden skal tene betre, og håpar at det skal motverke den negative trenden med nedleggingar i landbruket. REKO-ringane kan vere eit alternativ til tradisjonelle salskanalar og kooperativ for bøndene.

REKO betyr RETtferdig KONsum og er ei handelsform grunnlagt av Thomas Snellmann i Finland i 2013. REKO-ringen er ein uavhengig salskanal kor kundane kan handle rett frå matprodusentar, mens produsentane sjølv kan selje varer frå eigen produksjon via ringen si felles Facebook-side. I Noreg vart første ring etablert i 2017, og per oktober 2020 var det over 120 ringar spreidd i store delar av landet (Engeseth, 2021). Ein viktig verdi i REKO-konseptet er å bidra til at produsentar kan stå i eigen verdikjede heilt fram til sluttbrukar, og eit viktig mål er å auke lokal verdiskaping.

Mens mykje er skriva om organisasjon og leiing i næringsliv og offentleg sektor, finns det mindre forskingsbasert litteratur på leiing av frivilligheit (Sirris, 2015, s. 2). Mesteparten av litteraturen er retta mot organisasjonar med eit arbeidsgjevar-arbeidstakar forhold, og teori om leiing og organisasjon vert henta ut frå arbeidslivet og nytta på frivilligheitsområdet (Rochester m. fl., 2010, s. 151; Sirris 2015, s. 2). Det finns ein del forskning på kva som motiverer for deltaking i frivillig arbeid (Clary m. fl., 1992; Omoto og Snyder, 1995), men mindre om kva som motiverer for leiing av frivillig arbeid.

Zimmecks forskning (2001) viser at frivillige organisasjonar vert leia på to ulike måtar, ein formell og strukturert og ein meir flytande og tilfeldig (attgjeve i Rochester m. fl., 2010, s. 154). Likevel synes det å finnast bevis for at frivillige ønsker å bli leia. Dei ønsker å vite at nokon i organisasjonen tenker gjennom den beste og mest effektive måten å nytte dei på (Rochester m. fl., 2010, s. 150). Gaskin (2003) fann at frivillige har tankar om korleis den beste måten å nytte dei på er, og at riktig leiing er nøkkelen til å få og behalde frivillige. Locke m. fl. (2003) merka seg den enorme mengda av rettleiingsbøker for frivillige, og fann at, til tross for at årsakene til kva som gjer at frivillige held fram eller sluttar er eit kompleks bilete, ser det midlertidig ut til at det er meir sannsynleg at ein held fram som frivillig dersom ein vert leia på ein eksplisitt, utviklande, støttande og anerkjennande måte (attgjeve i Rochester m. fl., 2010, s. 150).

Men kva er det som er spesielt med REKO-ringane, som gjer at nokon tar på seg oppgåva med å leie akkurat desse? Kva for type leiarrolle og oppgåver vert utøvd her? Og kva slags verdiar er det som vert fremja? Eg er nysgjerrig på motivasjonen for å gjere denne type arbeid, kva effektar REKO-ringane har på leiarane, og kva for verdi dei opplever å vere med å skape.

Eg har gjort ein kvalitativ casestudie, basert på semi-strukturerte djupneintervju av seks leiarar, som alle er leiarar av ein eller fleire REKO-ringar. Både utforming av forskingsdesign og analysemetoden er inspirert av Grounded Theory. Eg har freista å vere open så lenge i prosessen som mogleg, samtidig som eg har blitt påverka av litteraturgjennomgang undervegs. Koding og strukturering er gjort ut frå respondentane sine svar, men drøftinga er også gjort med bakgrunn i sentral teori kring leiing av frivilligheit. Her har eg freista å kople teori på frivilligheitsfeltet med teori kring verdibasert leiing og teori som fokuserer på leiing gjennom rolleterminologi. Teorien

har blitt nytta til å avgrense tema, gje noko retning i intervjuguiden, og til å auke eigen kompetanse på området. Eg har ikkje avgrensa teorien til eit sentralt rammeverk, men er open til fleire sentrale teoriar, i tråd med tanken bak Grounded Theory.

Det er personen som utfører ubetalt arbeid som er hovudfokuset i denne oppgåva. Når han eller henne leiar andre frivillige, meiner eg at det vert utført frivilligheitsleiing. Korleis, kvifor og kva for oppgåver det medfører, er sentrale forskings spørsmål for denne oppgåva.

Når eg skal utforske kva som gjer at nokon tar på seg oppgåva med å leie REKO-ringar, søker eg kunnskap hos administratorane av ringane i eit avgrensa geografisk område. Problemstillinga er praktisk forankra.

Problemstillinga er følgjande:

Kva er motivasjonsfaktorar for leiing av REKO-ringene, og korleis påverkar dette REKO-ringene?

For å kunne svare på problemstillinga søker eg djupare forståing av motivasjon for leiing av frivillig arbeid, gjennom fokus på årsak, fenomen og effektar. Eg vil freiste å forstå kva det er ved REKO-fenomenet som gjer at ein tar på seg leiarrolla der, korleis leiarane opplever rolla, korleis dei utøver rolla, og kva for effektar rolla har på leiarane og ringen dei leiar.

Ut frå fokus på årsak, fenomen og effektar har eg utarbeida følgjande **forskingsspørsmål:**

FS1: Kva er årsaka til at ein tar på seg og vert verande i leiarrolla for REKO-ringene?

FS2: Korleis opplever og utøver leiarane leiarrolla?

FS3: Kva effektar har rolla på leiarane og REKO-ringene dei leiar?

Under FS1 ønsker eg svar på korleis respondentane årsaksforklarer at dei tok på seg rolla, og ser det i samanheng med motivasjonsfaktorar. I dette spørsmålet ligg det også eit ønske om å få kunnskap om kva behov leiarrolla er med på å fylle. Under FS2 går eg djupare inn på leiarrolla, ser på kva slags oppgåver dei har, korleis dei opplever rolla og kva type leiarrolle dei utøver, i samanheng med både egne og andre sine forventningar.

FS3 søker kunnskap om kva slags effektar leiaroppgåva har på leiarane sjølv og REKO-ringene dei leiar. Under dette spørsmålet kjem eg inn om kva dei har lært, erfart og opplevd undervegs i prosessen mens ringen har utvikla seg, samt kva dei tenker om framtida.

Dersom ein veit kva som er sentrale motivasjonsfaktorar for leiarane av REKO-ringane, og kva type(r) leiarroller dei har, kan ein nytte dette til å gjere leiarane meir medvitne om si eiga rolle, noko som forhåpentlegvis skapar meir effektiv i leiing. Til ein viss grad kan ein overføre resultatane i denne studien til leiing av liknande frivillige organisasjonar.

Denne masteroppgåva er strukturert i seks delar. I dette kapittelet vert tema, formål og nytteverdi introdusert, samt moglege gap i forskinga. Vidare vert problemstilling og tilhøyrande forskingsspørsmål presentert. I Kapittel 2 vert sentrale teoriar innanfor leiing, motivasjon og frivilligheit belyst. Kapittel 3 gjer reie for metodologiske val i studien, mens kapittel 4 inneheld funn og analyse av datamaterialet. I kapittel 5 inneheld drøfting av hovudfunn og implikasjonar, og til slutt vert den overordna konklusjonen lagt fram i kapittel 6.

2 Teori

Eksisterande litteratur er eit viktig og sentralt element i all forskning (Brymann og Bell, 2011, s. 9). Utgangspunktet for denne studien er interessa mi for leiing og innovasjonar, og eg ønskte å få betre forståing av begge desse fenomenena gjennom prosessen med leiing av ein innovasjon. For å avgrense omfanget, har studien fokus på leiingsperspektiv. I denne teoridelen ønsker eg å gjere reie for viktige bidrag om emnet, nokre sentrale forskerar som finns på området, og konsept som er blitt nytta. I første del gjer eg greie for leiing, set leiing i eit historisk lys, og gjer viktige avgrensingar. I andre del gjer eg greie for leiarrolla. I siste del går eg gjennom teori rundt motivasjon for deltaking i og leiing av frivilligheit.

2.1 Leiing

Ordet leie betyr å «føre ved handa, i anda eller i band» (Karp, 2019, s. 22). Det er ei vidareføring av det gammalnorske ordet leida, som vart brukt i tydinga av å sette noko i rørsle, føre og følgje. Substantivet leiar er eit omgrep for den som leiar.

Leiarskap er eit av verdas eldste yrker, og forståinga av leiarskap har alltid vore ein viktig del av mennesket sitt søk etter kunnskap (Bass, 2019, s. 21). Gjennom generasjonar har det blitt fortalt historier om store leiarar, om korleis dei for åt for å samle folk og for å utvikle samfunnet dei levde i. Ofte blir leiarskap sett på som den viktigaste faktoren for om ein organisasjon skal lykkast eller ikkje (Bass, 2019, s. 29), og temaet har ei viktig rolle i ei kvar lærebok om organisasjonsåtferd (Bass, 2019, s. 32).

Omgrepet “leiing” kom til Noreg rundt 1950, og har gradvis funne si form, også internasjonalt, i det 20. århundre (Arnulf, 2012, s. 10). Det finns mange ulike definisjonar på leiarskap, og kva ein legg i leiarskap kan avhenge av kva type institusjon det er snakk om (Spitzberg, attgjeve i Bass, 2019, s. 33). Ein mykje nytta definisjon er «leiing er å skape resultat gjennom andre» (Arnulf, 2012), og Arnulf argumenterer for at leiing handlar om å påverke innsatsvilje, skape oppslutning og samarbeide mot felles mål. Filosofen Nietzsche poengterte at menneske er fritt til å gjere kva det vil, men ikkje til å ville kva det vil. President Eisenhower sa at ein leiar er ein som får andre til å gjere noko dei elles ikkje ville ha gjort, og at dei likar det (Arnulf, 2012, s. 9).

Dei mange ulike definisjonar seier egentleg lite om kva leiing er, men fokuserer på kva leiing skal gje av resultat, korleis skape meirverdi gjennom bruk av arbeidskraft. Leiing har etterkvart blitt eit omgrep om kunsten til å få mest mogleg ut av dei ressursane organisasjonen rår over (Arnulf, 2012).

2.2 Frå store menn til verdjar

Historisk sett byrja ein på 1800-talet å tenke at det var store menn som vart leiarar, “The great man theory”. Carlyle (1795-1881) skildra den store mann som “ein levande lysfontene som det er godt å vere nær” (Arnulf, 2012, s. 49). Etterkvart freista ein å forklare kva som låg i denne “storheita”, kvifor ein gjer som andre seier. Ifølgje Weber (1864-1920) finns det tre årsaker: det var rasjonelt og fornuftig, grunna tradisjon, eller grunngjeve i ein personleg garanti (Arnulf 2012, s. 52). Dersom det verken finns rasjonelle eller tradisjonelle årsaker, ligg forklaringa i “ei guddommeleg inspirert evne eller gåve” (Li 2013, s. 12). Weber påstår at alle menneske vil la seg leie gjennom den personlege garantien frå andre - men kanskje ikkje alle på same måte. Både Carlyle og Weber kjem innom karismaomgrepet. I motsetning til Carlyle, meinte Weber at karisma ikkje var eit teikn på storheit, men eit middel for å oppnå storheit (Arnulf, 2012, s. 53).

Ei paradigmeendring i leiingsforskinga fann stad på 1970-talet, då House utarbeida teorien om karismatisk leiing. Dette danna grunnlaget for teorien om transformasjonsleiing, som først vart presentert av Downtown (1973) og av Burns i 1978, og vidareutvikla og operasjonalisert av Bass i 1985 (Li, 2013, s. 17).

Burns freista å rydde opp i den vitskaplege omgrepsbruken rund forståinga av karismatisk leiing, og presenterte omgrepa transaksjonsleiing og transformasjonsleiing. Leiaren var ikkje ein genial bodberar frå framtida, men ein person i kontakt med sine egne og medmenneskene sine behov og verdjar (Bass og Avolio 1994, attgjeve i Arnulf, 2012, s. 55). *Transformasjonsleiing* var ordet Burns nytta til å forklare “den store mann”. Ordet skulle erstatte det utslitte omgrepet “karisma”, ta vekk det kjønnsbestemte i “store menn”, og forklare leiing som ein verdibasert form for kommunikasjon, og der verkemekanismen er *bevisst verdifelleskap* (Arnulf, 2012, s. 56). Som ordet antyder, er transformasjonsleiing ein prosess som bidreg til å

transformere organisasjonar, og med det verdiar, etikk, standardar og langsiktige mål (Li, 2013, s. 16).

Burns såg transformasjonsleiing som kontrast til *transaksjonsleiing*, som refererer til ei meir tradisjonell form for leiing, prega av mål- og regelstyring (Li, 2013, s. 17). Leiaren og medarbeidarane står i ei form for byteforhold, ein transaksjon. Medarbeidaren blir møtt med reaksjonar på regelbrot og påskjøning for god innsats (Arnulf, 2012, s. 65).

Bass og Avolio hevdar at grunnlaget for transaksjon alltid må vere på plass først i arbeidslivet, som eit grunnlag for at organisasjonen eksisterer, og at transformasjonsleiing berre er ei vidareutvikling av dette grunnlaget (Arnulf, 2012, s. 65). Transformasjonsleiarar klarer å motivere medarbeidarane til å opptre på måtar som er til fellesskapet si interesse, framføre personen sitt beste, men også til å ta ansvar for seg sjølv og nå sitt fulle potensial (Li, 2013, s. 16). Transformasjonsleiarar er positive rollemodellar for sine underordna.

House var den første til å omtale omgrepet verdibevisst leiing, og leiingsforma, eller eit markert fokus på verdiar og leiing, sto fram som ein ny og viktig tilnærming innanfor leiingsfaget frå byrjinga av 80-talet (Brown og Trevino, 2003; Brynman 1993, attgjeve i Askeland, 2017, s. 50). Den historiske gjennomgangen i denne delen har vist at ein vil kunne seie at idear om leiing og verdiar har hatt ei mykje lenger linje.

2.3 Leiing av kva?

2.3.1 Leiing av, eller gjennom, verdiar

Verdiomgrepet vert nytta på ulike måtar innanfor ulike fag. Aadland og Askeland (2017, s. 36) gjer ei oppsummering av bruken, og kjem til at “*verdiar er både*

- a) rasjonelle og reflekterte mål og ideal som uttrykker ønskelege tilstandar, og*
- b) prerasjonelle og intuitive prioriteringsmål som kan verte tolka ut frå handlingsmønster, og*
- c) intensjonale uttrykk for moralske overtyingar. Både uttalte (opne) og tause (skjulte) verdiar vert etablert og oppretthalde i eit dialektisk samspel mellom individ og sosialt fellesskap”*

Meir kortfatta kan ein forstå verdiar som *ideelle tilstandar og mål ein ønsker å nå* (Kaufmann og Kaufmann, 2003, attgjeve i Elstad 2010, s. 201).

Ifølgje teorien om verdibasert leiing er leiaren si oppgåve å synleggjere eit felles verdigrunnlag i organisasjonen (Selznick, 1957, attgjeve i Elstad, 2010, s. 201), og å skape engasjement og kjensler rundt organisasjonens verdigrunnlag og visjon. Ein verdibasert leiarstil medfører mobilisering og engasjement rundt organisasjonen sin visjon, tillit til medarbeidarane og tillit til at visjonen kan verte nådd, samt kommunikasjon rundt forventningar og mål som gjer at medarbeidarane yter sitt beste (Thompson, 2002, attgjeve i Elstad, 2010, s. 201).

Leiging med utgangspunkt i verdiar, er relevant for leiing av frivillige når idealisme er ei viktig drivkraft (Elstad, 2010, s. 201). Ifølgje Rochester er det fire verdiar som er svært sentrale når det gjeld frivillighet; *Altruisme, solidaritet, gjensidigheit og sosial rettferd* (Rochester m. fl., 2010, s. 16). Desse verdiane er underbygga i mange kulturar av religion i meir eller mindre grad. Rochester peikar til dømes på i kva grad individuelle eller kollektive handlingsformer er verdsett. I den eine enden har ein kulturar der individet i største grad bør klare seg sjølv, mens i andre enden kulturar som tar ansvar for medlemmane si velferd frå krybbe til grav (Rochester m. fl., 2010, s. 17). Sentrale kulturelle verdiar påverkar kva som blir lagt vekt på som verdi og motivasjonsfaktor for frivillig arbeid.

2.3.2 Leiing av innovasjon

Ordet “innovasjon” kjem av dei to latinske orda *innovare* og *novus*. Innovare kan omsetjast med “fornyng” eller “forandring”, mens novus betyr “ny” (Aasen og Amundsen, 2015, s. 17). Denne studien ser på innovasjon som både resultat og som prosess, og baserer seg på Schumpeters (1934) definisjon av innovasjon *som resultat av nye produkt, (produksjons)prosessar og forretningsmodellar*, og Van de Ven med fleire (1999) som ser innovasjon som ein *prosess*.

Van de Ven bygger sin definisjon på 12 faktorar som på ulik måte påverkar reisa ein legg ut på for å oppnå innovasjon (Aasen og Amundsen, 2015, s. 34). Sentralt i modellen til Van de Ven er at innovasjonen veks fram undervegs, gjerne med ulike tilbakeslag.

Leiarer si oppgåve vil variere undervegs i prosessen, og ein kan ikkje seie ein skal leie mot eit felles mål, når ein ikkje veit kva resultatet av prosessen vil bli.

Ein sentral dimensjon når ein skal snakke resultat av innovasjonar, er grada av nyheit, altså kor nytt “det nye” er (Aasen og Amundsen, 2015, s. 25). I Schumpeters “nye forretningsmodellar” ligg tilgang til *nye marknader* og *ny type organisering*. Eit anna viktig krav til innovasjon er at det skal drive samfunnet framover og skape utvikling. Dei “nye kombinasjonane”, som eg kjem tilbake til, bør skape verdi for eller i samfunnet (Schumpeter 1934/2017).

Entreprenøren er sentral i Schumpeter. I dei tidlege teoriane ser han på entreprenøren som kjelda til innovasjon. Det er entreprenøren som driv samfunnet framover gjennom å introdusere “nye kombinasjonar”, det vil seie nye eller forbetra produkt, prosessar eller system. Entreprenøren nyttar berre eksisterande, allereie nytta produksjonsmidlar når han set saman nye kombinasjonar. Entreprenøren handlar i Schumpeters teori berre ut ifrå eigen interesse, med basis i at all økonomisk handling skjer ut i frå tilfredsstilling av behov (Schumpeter 1934/2017).

I denne studien er det fenomenet REKO-ring som er felles for leiarane. Direktesal mellom bonde og kunde er ikkje noko nytt fenomen, då heller den eldste forma for sal av matvarer. Innovasjonsforskerar oppfattar gjerne varehandelen som ein av dei minst innovative næringane, sidan innovasjon her har vore tufta på gradvis eller tradisjonell innovasjon (Solem m. fl., 2017, s. 35). Solems forskning viser korleis ein i tradisjonell varehandel har vore meir oppteken av å fange verdi enn å skape den (m. fl., 2017, s. 38).

Solem m. fl. meiner å ha funne to ulike innovasjonsmønster for varehandelen. Det første mønsteret medfører ofte teknologidrive innovasjon i større enkeltverksamheiter, styrt gjennom formelle innovasjonsprosessar og med mål om finansielle resultat (Solem m. fl., 2017, s. 37). Det andre mønsteret er innovasjon drive av tett interaksjon mellom kundane, i opne, uformelle innovasjonsprosessar. Her er mål om resultat ikkje-finansielle, forankra i eit nettverksperspektiv (Vargo og Lusch, 2016, attgjeve i Solem m. fl., 2017, s. 37). Ifølgje Solem representerer dette perspektivet ei ny forståing av korleis

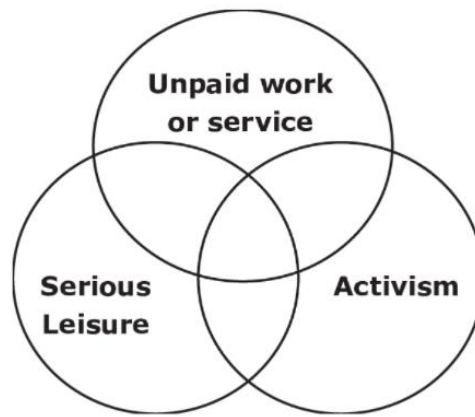
delte verdier vert skapt i eit større system av aktørar, der fleire ressursar og konteksten varehandelen opererer i, vert inkludert (Solem m. fl., 2017, s. 37).

Det som er nytt i REKO-samanheng, er den samskapte aktiviteten som satsar på å forbetre verdileveransen for både produsent og forbrukar, gjennom endring i organisering av distribusjonsforma, og med det nye eller endra forretningsmodellar. Her blir dimensjonen verdiforslag sentral, det vil seie korleis ein skapar eller fangar verdi (verdifangst).

2.3.3 Leiing av frivilligheit

Noreg ligg i verdstoppen i omfanget av frivillig arbeid (Salamon m. fl., 2004, attgjeve i Elstad, 2010, s. 192). Kvifor vel så mange å nytte så mykje av tida si på å arbeide for andre? Korleis vert dette arbeidet leia? Og kva er det som motiverer for leiarrolla? Dette er nokre av spørsmåla eg skal freiste å belyse teoretisk i denne delen.

Ifølgje Rochester (m. fl., 2010), med bakgrunn i forskning på britisk frivilligheit, er det tre paradigme som ligg som bakgrunn for korleis ein oppfattar *volunteering*, i denne studien omsett med *frivillig arbeid* eller *frivilligheit*. Det dominerande perspektivet er at frivilligheit er ubetalt arbeid eller tenester. Eit alternativ perspektiv, med bakgrunn i Lyons (1998), ser på frivillig arbeid som ein aktivitet for å tilfredstille behov eller løyse problem. Eit tredje perspektiv ser på frivilligheit som ei form for seriøs fritid. Rochester (m. fl., 2010) presenterer ein modell for frivilligheit som kombinerer alle desse tre perspektiva. Ifølgje denne modellen kan frivillig arbeid vere både ubetalt arbeid og aktivisme, eller ein kombinasjon av arbeid og fritid, osv. Det vil seie kombinasjonar av alle desse tre perspektiva, i større eller mindre grad (Rochester m. fl., 2010, s. 15).



Figur 1: Ei tre-perspektiv modell av frivilligheit (Rochester m. fl., 2010, s. 15)

Hustinix (2001/2007), og støtta av Macduff (2005), meiner det har skjedd ei utvikling av fenomenet volunteerism, og skil mellom “classic volunteerism” og “new volunteerism”. Mens den klassiske måten baserer seg på identitet gjennom tradisjonell kultur, langsiktig forplikting og altruisme, er den nye frivilligheita meir grunngeve i personlege, individuelle interesser og behov, gjensidig påverknad mellom organisasjon og medlem, og kortare og meir avgrensa forplikting (attgeve i Rochester m. fl., 2010, s. 31).

I innleiinga vart det nemnd at mykje av litteraturen som finns på frivilligheitsområdet er henta frå forsking på arbeidslivet og nytta på frivilligheitsområdet (Rochester m. fl., 2010, s. 151; Sirris 2015, s. 2). Sirris artikkel (2015) og delvis denne studien er døme på denne tilnæringsmåten. For mange organisasjonar kan adopsjon av teori frå arbeidsplassar gje god meining, men dei står i fare for å miste frivillige til organisasjonar som har betre leiing. Ei slik tilnærming tar heller ikkje høgde for trenden om at organisasjonar må demonstrere effektiviteten sin som potensiell leverandør av offentlege tenester (Rochester 2006, attgeve i Rochester m. fl., 2010, s. 151), og at organisasjonen ofte vert betalt for slike tenester, i konkurranse med andre tenestestyrar.

I innleiinga vart også Zimmecks modell for leiing av frivilligheit presentert. I eit forsøk på å utvikle ulike modellar for frivillig engasjement, undersøkte Zimmeck kva rolle dei frivillige utøvde og korleis organisasjonen konseptualiserte frivillige. Gjennom studiet sitt fann han to sentrale studiar som har fått stor innverknad på leiinga av frivillige. Den første er “The seminal worlds theory” utvikla av Billis (1993). Enkelt forklart

argumenterer teorien for at det finns tre eintydige verder der sosiale problem vert behandla, og i kvar av desse har ein klart oppfatta reglar som ein opererer etter. I den *personlege verda* er problem adressert medlemmane sjølv, familien eller vennar. I *foreiningsverda* kjem medlemmane saman for å følgje opp ein klar agenda. Den tredje verda er den *byråkratiske*, kor det er eit klart skilje mellom den som eig organisasjonen, og dei som nyttar sørvisen organisasjonen yt eller gjev (attgjeve i Rochester m. fl., 2010, s. 152). Billis argumenterer for at desse verdene overlappar, og ifølgje Rochester m. fl. finn ein ofte frivilligheit midt mellom foreiningsverda og den byråkratiske (2010, s. 152).

Den andre sentrale studien set søkelys på relasjonen mellom frivillige og organisasjonen den er involvert i. Cameron (1995) føreslår at den personlege verda består av *individ*, foreiningsverda av *medlemmar*, og den byråkratiske av *tilsette*, og meiner at det å overføre teori frå arbeidslivet er relevant, men ofte ikkje tar høgde for det faktum at frivillige er meir som medlemmar enn som frivillige (attgjeve i Rochester m. fl., 2010, s. 153).

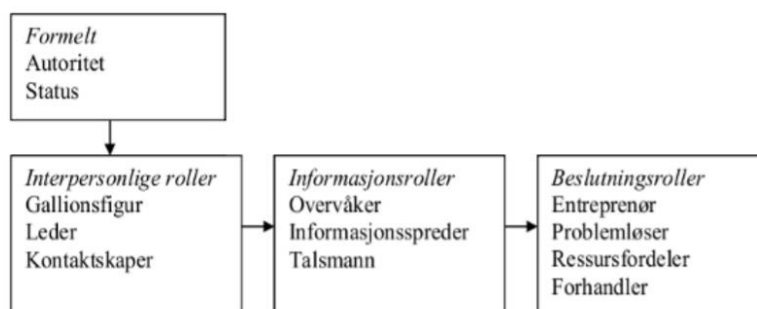
Gjennomgangen av litteraturen overraska Zimmeck med å finne berre to modellar for leiing av frivilligheit, presenterti lys av Webers sosiologiske teori, med nemningane ein “moderne” og ein “heimelaga” (Rochester m. fl., 2010, s. 153).

Den moderne måten vert gjerne utøvd av større organisasjonar med hierarkisk struktur, basert på reglar og effektiv arbeidsfordeling, men, i kontrast til det byråkratiske perspektivet, med ei kollektiv og demokratisk tilnærming (Rochester m. fl., 2010, s. 154). Verdien likskap står sterkt. Struktur, rolle- og arbeidsfordeling er ikkje like tydeleg ved “den heimelaga” modellen, som ein gjerne finn i mindre organisasjonar, men her målet med organisasjonen å uttrykke kjerneverdiane til organisasjonen. Skilnaden på tilsette og frivillig er ulikt i utgangspunktet, men potensielt lik i praksis. Dei sosiale relasjonane består av permeable band, som gjer at ein kan ha mange ulike roller samtidig (Rochester m. fl. 2010, s. 154).

Gjennom å presentere desse to modellane for leiing av frivilligheit, er Zimmeck i stand til å kunne vise korleis ein som leiar kan legge til rette for å leie på ein moderne måte i ein heimelaga organisasjon (Rochester m. fl. 2010, s. 154), og såleis ha eit analyseverktøy for å kunne analysere effektiv leiing.

2.4 Leiarrolla

Mintzberg definerer ein leiar som ein person med ansvar for ein organisasjon eller underordna (2019, s. 44). Mintzberg forstår leiing som å ha ansvar: «*The overriding purpose of managing is to ensure that the unit serves its basic purpose*» (2009, s. 49), og skildrar leiarens jobb ved hjelp av ein rolle-terminologi, eller eit organisert åtferdsmønster knytt til posisjon.



Figur 2: Leiaren sine ulike roller (Mintzberg 2019, s. 45)

Mintzberg meiner formell autoritet er utgangspunkt for tre mellommenneskelege roller; leiaren som *gallionsfigur*, som *leiar* eller som *kontaktskapar*. Formell autoritet får ein gjennom autoritet eller status. Dei tre mellommenneskelege rollene dannar utgangspunkt for tre *informasjonsorienterte roller*; leiaren som *overvakar*, *informasjonsspreiar* og *talsmann*. Desse to setta med roller gjer leiaren i stand til å spele fire roller for avgjersle; *entreprenør*, *problemløysar*, *ressursfordelar* og *forhandlar* (Mintzberg, 2019, s. 45).

Mintzbergs teori frå 1973 bygde på eit studie av kva leiarar brukte tida si på. Etter kvart vidareutvikla Mintzberg teorien til å bli meir dynamisk og holistisk, ifølgje han sjølv, gjennom observasjon av 29 leiarar frå ulike bransjar og ulik geografi, slik at den fekk ein universelt preg (Mintzberg, 2009).

I modellen frå 2009 skil han mellom tre nivå for leiing, og på kvart nivå har leiaren to roller, ein internt i organisasjonen og ein eksternt, i kontakt med omgjevnadane, totalt seks leiarroller. På informasjonsnivået *legg ein til rette* for at andre skal forstå og handle gjennom å kommunisere eller å styre. Kommunikasjonen skjer både internt og eksternt.

På personnivået *mobiliserer og inspirerer* ein til målrettaaktivitet. Internt gjennom å leie, eksternt gjennom å linke. På handlingsnivået er ein *direkte involvert i konkrete oppgåver og utøver innflytelse*. Internt gjennom å handle, ekstern gjennom å forhandle (Mintzberg, 2009).

	INTERNT	EKSTERNT
INFORMASJONSnivå Legge til rette for andres forståelse og handling	Kommunisere: overvåke, være infosentral Styre: strukturere, delegere, tildele, fordele, vurdere	Kommunisere: være talsperson, være infosentral, spre informasjon
PERSONNivå Mobilisere og inspirere til målrettet aktivitet	Lede: mobilisere, utvikle, bygge team, drive kulturutvikling, oppmuntre og utruste medarbeidere	Linke: bygge nettverk, representere, overbevise, etablere buffer
HANDLINGSnivå Involvere seg direkte i konkrete oppgaver og utøve innflytelse	Handle: lede prosjekter, håndtere forstyrrelser	Forhandle: bygge koalisjoner, mobilisere støtte, inngå avtaler, etablere enighet

Figur 3: Tre leiingsnivå og seks leiarroller (Mintzberg, 2009, s. 90)

Mintzberg tenker seg at ein kvar leiar må famne om alle dei tre leiarnivåa og alle seks leiarrollene: «*The manager who only communicates or only conceives never gets anything done, while the manager who only 'does' ends up doing it all alone*» (1994, s. 22). Korleis ein utøver desse rollene, kva rolle den enkelte leiar føretrekkjer, og kva slags forhold det er mellom utøvinga av dei, vil utgjere ein leiarsil (Mintzberg, 2009, s. 23).

Mintzbergs arbeid fokuserer på arbeidet til leiaren, mens institusjonell teori fokuserer kultursida ved organisasjonar og leiing. Selznick er ein sentral forskar med institusjonelt perspektiv. Ifølgje Selznick (1957) handlar leiing om å gjere organisasjonane lada med verdiar. Ein organisasjon får ytterlegare meining ved dei psykologiske og sosiale funksjonane den fyller. Mens ein organisasjon *gjer* noko, *er* ein institusjon noko (Sirris, 2015, s. 9).

Selznick meinte at i strikt forstand er omgrepet organisasjon knytt til eit sakleg system av bevisst samordna verksamheit, og eit instrument utforma for å gjere ein jobb - og dermed utskiftbart. Institusjonar derimot, er eit naturleg produkt av sosiale behov og påtrykk - ein mottakeleg og tilpassingsdyktig organisme (Askeland 2017, s. 56).

Institusjonaliseringa vert forstått som ein prosess, avhengig av at organisasjonen utviklar si eiga unike historie (Askeland, 2017, s. 56). Att noko kan verte sett på som ein institusjon, er at det er blitt “innført verdier som ligg utanfor dei tekniske krava dei aktuelle oppgåvene stiller” (Selznick, 1997, attgjeve i Askeland, 2017, s. 56).

Leiaren sine oppgåver er å fremje og utvikle verdier. Verdiane vert skapt i eit sosialt samspel. Sjølve verdiane kan ein finne gjennom å spørje: Kva forteljingar lever i verksamheita? Kva vert trekt fram som glanstida? Kven er forbilda? (Aadland og Askeland, 2017). Historieforteljing og narrativ er viktige oppgåver for leiaren, og med det skape bestemte verdier. Selznick skil her mellom *administratoren* og *leiaren*. Retninga er lik for begge, men det er leiaren som skaper og pregar verdiane til organisasjonen (Askeland, 2017, s. 57).

2.4 Frivillig arbeid, motivasjon og leing

Ellis (2002, attgjeven i Rochester m. fl, 2010, s. 119) meiner det finns like mange årsaker for frivillig arbeid som det finns frivillige leiarar. Rochester m. fl. hevdar det store utvalet av forskning på dette området kan gjere det vanskeleg å få ei fullstendig oversikt over kva som motiverer frivillige (2010, s. 119). Dei peikar på utfordringar som alltid vil ligge i forskning på motivasjon, utfordringar i både metode og meining. Når til dømes intervjuobjekta får spørsmål om kva som motiverer dei, føler dei at dei må svare det som vert forventa av dei, gje eit sosialt akseptert svar. Eit anna viktig spørsmål er også om intervjuobjekta verkeleg veit kva som motiverer dei? (Rochester m. fl, 2010, s. 120-121).

Men er det nokre sentrale argument som går igjen? To ulike perspektiv synes å peike seg ut i teoretisering av motivasjon; sosiologisk og psykologisk innfallsvinkel (Rochester m. fl., 2010, s. 124). Ved psykologisk perspektiv er motivasjon svar på indre behov. Ved sosiologisk perspektiv er ikkje motiv svar på indre behov, men forklaringar. Motivasjon er då måten folk gjev meining til sitt eige engasjement. Ein er interessert i forklaringar på kva som rettferdiggjjer handling (Rochester m. fl, 2010, s. 124).

Denne studien bygger på psykologisk perspektiv, og arbeidet til Clary, Snyder og kollegaer (Clary og Snyder 1991; Clary m. fl. 1992, 1996, 1998; Omoto og Snyder 1995).

Desse forskerane baserer seg på psykologisk teori og funksjonelle analyser, og tenker seg at alle menneske har same basis psykologiske behov. I hovudsak er desse

- *behov for å tileigne seg forståing av verda gjennom å tileigne seg kunnskap*
- *behov for å handle på og utrykke verdiar, og*
- *eit behov for å beskytte/verne seg sjølve* (Rochester m. fl, 2010, s. 122)

Menneske er ifølgje dette perspektivet motivert for å handle dersom dei opplever at aktiviteten vil tilfredstille spesifikke behov. Verdt å merke, same handling kan tilfredstille ulike behov, og menneske med same behov kan velje ulike strategiar for å tilfredstille behova på (Clary m. fl., 1996; Musick og Wilson 2008).

2.4.1 Årsaker til deltaking i frivillig arbeid

Clary (m. fl., 1992) utvikla ein multifaktormodell, eit måleverktøy, som tar utgangspunkt i forskning som identifiserer seks motivasjonsfunksjonar for deltaking i frivillig arbeid (Rochester m. fl., 2010, s. 123):

1. *Verdi (Values)*: Frivillig arbeid gjev ein høve til å utrykkje verdiar rundt altruisme eller omsorg for andre.
2. *Forståing/læring (Understanding)*: Frivillig arbeid gjev ein høve til å oppleve læring gjennom at ein testar ut, trenar eller tileigne seg ny kunnskap og kompetanse.
3. *Arbeidsmarknad (Career)*: Frivillig arbeid for å sikre betre mulegheit for karriære.
4. *Sosial (Social)*: Frivillig arbeid gjev ein høve til sosial omgang.
5. *Beskyttelse av seg sjølv (Protective)*: Beskytte seg mot negative kjensler. Til dømes skuld. Ein får høve til å gjere noko godt igjen.
6. *Omdømme/sjølvtillit (Enhancement)*: Forbetre sjølvkjensla gjennom frivillig arbeid. Fremje positive kjensler, i kontrast til beskyttelse av seg sjølv, som handla om å beskytte seg mot negative kjensler.

Modellen til Clary m. fl., også kjent som VFI, er utvikla med tanke på motivasjonar til generell frivilligheit, og har ikkje ei bestemt form for frivillig arbeid som bakgrunn. Clary

m. fl. har såleis utvikla ei liste av "kjernemotivasjonar" som kan ligge til grunn for dei fleste som stiller opp som frivillige.

På same måten antyder Omoto og Snyder (1995) med *den frivillige prosessmodellen*, at motivasjon for frivillig arbeid kan skyldast ei rekke personlege karaktertrekk, som over tid vert innbyrdes påverka av både sjøveffektivitet og erfaring (Rochester m. fl., 2010, s. 135). Både multifaktormodellen og måleverktøyet til Claire m. fl (1992) og prosessmodellen til Omoto og Snyder (1995) tar utgangspunkt i forskning som identifiserer motivasjon for deltaking i frivillig arbeid generelt. Denne oppgåva søker djupare kunnskap i leiing av frivillig arbeid. Dette vil vere fokus i 2.4.2 og 2.4.3.

2.4.2 Korleis leie frivillighet?

Tidlegare i teorigjennomgangen har eg gjort reie for korleis Zimmecks (2001) meiner frivillig arbeid vert leia på to måtar, og eg har vist til transformasjonsleiing, som døme på ein leiarstil som kan påverke til positive resultat for frivillige (Nascimento m. fl 2018, s. 566). Dwyer m. fl. (2013) fann derimot at sjølv om transformasjonsleiing og personlege motiv (humanitær og forbetring) var knytt til større trivsel blant dei frivillige, er ikkje leiing ein direkte og monaleg stor prediktor for å kunne føreseie frivillig bidrag.

Parkers modell for motivasjonstilstandar kan vere ein annan innfallsvinkel. Parker m. fl. (2010) føreslår ein modell som synleggjer at individuelle skilnader og kontekstuelle variablar aukar proaktiviteten indirekte gjennom tre motivasjonstilstandar: *kan gjere, grunn til, og energisert til* (Nascimento m. fl., 2018, s. 566).

I "kan gjere" ligg oppfatningar om at det er muleg å engasjere seg i proaktive handlingar. I "grunn til" ligg tru på at det er verdt å engasjere seg i denne typen åtferd, det vil seie at ein trur at bidraget ein gjev, vil ha noko å seie for resultatet. I "energisert til" ligg ein tanke om at ein kan påverke til positive og proaktive tankesett som aukar engasjementet og dermed proaktiv åtferd (Nascimento m. fl., 2018, s. 567). Parker forklarar varierende og sprikande leiingsresultat med individuelle skilnader og kontekstuelle variablar. Leiarar av frivillig arbeid kan såleis leie og motivere medlemmane gjennom å fokusere på desse motivasjonstilstandane, individuelt tilpassa det enkelte medlem.

For å belyse forskingsspørsmåla til denne studien gjennom teori, treng eg ein teori som både seier noko om motivasjon og innhaldet i rolla som frivillighetsleiar, samtidig som det ber med seg ideane til leiing gjennom fokus på verdiar. I 2.5.3 vil eg gå gjennom ein teori som eg meiner oppfyller desse krava, og som samtidig er tilpassa norske forhold for frivillig arbeid.

2.5.3 Askelands modell for frivillighetsleiing

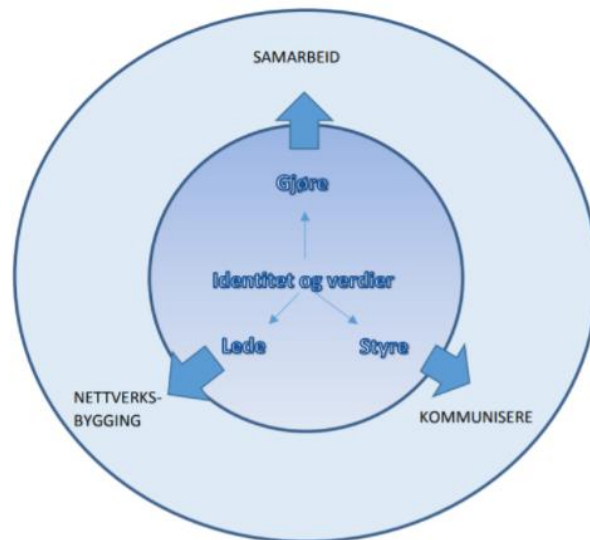
Askeland (2012) presenterer ein modell for frivillighetsleiing som bygger fagleg på teori frå to tradisjonar innan leiing, den såkalla *managerial work studiestradisjonen* (Mintzberg, 1973 og 2009) og tradisjonen for *institusjonell leiing* (Selznick, 1957).

Askeland tar utgangspunkt i Yukls (2010) definisjon på leiing:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (attgjeve i Askeland, 2012, s. 139).

Askeland nyttar denne definisjonen til å slå fast nokre sentrale dimensjonar for leiing. Leiing handlar om både å utøve innflytelse, om å mobilisere til handling, og om handlingsorientering. Utover desse meir generelle dimensjonane, meiner Askeland det er viktig at utvikling av kyrkjelege trussamfunn også handlar om utvikle identiteten og verdigrunnlaget til organisasjonen (Askeland, 2012, s. 139).

Modellen består av fire dimensjonar for leiing; *å drive identitetsutvikling og skape verdimedvit, å styre eller administrere, å leie eller mobilisere, og å gjere*. Modellen seier også noko om korleis desse dimensjonane fungerer eksternt for verksamheita, gjennom *samarbeid, nettverksbygging og kommunikasjon*.



Figur 4: Modell for frivillighetsledelse (Basert på Mintzberg, 1994/2009, Selznick, 1957 og Askeland 2012, presentert visuelt av Sirris, 2015)

Det første elementet i modellen, «å gjere», er henta frå institusjonell teori, dei tre neste frå Mintzbergs empiribaserte studium (1994 og 2009). Som tidlegare nemnt, er det å skape og formidle verdier sentrale leiaroppgåver frå institusjonell teori. Som modellen syner visuelt, er det kjernen i leiaroppgåva, og avgjerande for at organisasjonen eller verksamheita skal kunne fungere (Sirris, 2015, s. 10). Verdiane gjev retning, skaper tillit og tryggleik. Ifølgje Sirris er *gjensidigheitsprinsippet*, *lystprinsippet* og *ideen om partnerskap* navigasjonspunkt i frivillighetsleiing (2015, s. 9). Frivillige er frie og villige; dei kan velje oppgåver, slutte når dei vil, formulere egne mål og vere kritisk. Dei har makt over sin eigen lojalitet og tilknytning til verksamheita dei vel å engasjere seg i. Partnerskapshaldninga medfører at relasjonen er praga av likeverd, respekt og tillit, felles problemløysing og mognad. Samarbeidet føregår med grunnlag i ei vurdering av kven som gjer kva best, og er basert på tillit (Sirris, 2015, s. 10).

Ifølgje Mintzberg, som nyttar omgrepet *controlling*, er *styring* når ein leiar på informasjonsnivået bruker informasjon til å gje direktiv (2009). Kontrollerings- eller styringsfunksjonen går ut på å gje informasjon slik at andre kan handle. Det gjer ein ved å utvikle system (planar og budsjett), forme strukturar for ansvarsfordeling, og gje ordre ved å autorisere eller delegere (Sirris, 2015, s. 10). Ofte er det nødvendig med administrasjon av dei frivillige for å kunne gjennomføre aktivitetar i det heile.

Særleg for frivilligheit må behovet for autonomi og fridom balanserast med behovet for å kunne føreseie, men ei styringsform som går ut på å gje ordre og utøve kontroll har klare avgrensingar overfor frivillige (Sirris, 2015, s. 11). Frivillige godtek ikkje å bli leia på ein mindre demokratisk måte enn dei er vane med i det daglege arbeidet sitt (Ulstein, 1998, s. 280). Likevel trengs det å kunne sette retning, og styring som koordinering og administrasjon vil vere ei god føresetnad for god frivilligheitsleiing. Ifølgje Sirris, er leiing forstått som mobilisering svært relevant (2015, s. 11).

Om ein ser på det tredje elementet i modellen, «å leie eller mobilisere», føregår leiing på personnivået (Mintzberg, 2009). Leiaren er avhengig av å danne prosessar og nettverk basert på tillit og legitimitet. Ifølgje Sirris fører mobilisering leiaren tettare på prosesser enn styring, sidan verktøya er oppmuntring, dialog og gode argument, og han meiner leiaren må ha vilje og evne til å bruke seg sjølv som instrument (2015, s. 12). Det å kunne mobilisere er også ei viktig side ved transformasjonsleiing (Bass 2009, s. 75).

På handlingsnivået involverer leiaren seg direkte i konkrete oppgåver og utøver innverknad (Mintzberg 2009). Sjølv om det å *handle og gjere* ikkje alltid er hovudoppgåva til ein leiarar, synes det å ha stor symbolsk verdi at leiarane tidvis er direkte involvert i arbeidsoppgåver (Aakenes 2013, attgjeve i Sirris 2015, s. 13). Ein deltakande leiar knyt aktivitetane saman med identitet og verdier (Mintzberg 1994). Den leiaren som berre gjer, vil snart ende opp med å gjere alt aleine (Sirris, 2015, s. 13).

Sirris (2015) nytta denne modellen til å stille spørsmålet “Hvordan lede frivillige i kirken?”. Sirris meiner alle desse fire dimensjonane er relevante og nyttige i leiing av frivillige generelt. Den første dimensjonen kan seiast å synleggjere eigenart og særtrekk ved verksamheita, mens dei tre neste er allmenne.

Sirris meiner modellen kan nyttast som analyseverktøy på organisasjonar, og då ikkje berre kyrkjelege organisasjonar. I modellen vert leiarprofil og tidsbruk tydeleggjort. Det skaper då eit grunnlag for refleksjon og endring av praksis, og gjer det lettare å drøfte samsvar mellom teori og praksis. Ved å gjere samanhengar mellom identitet, verdier og praksis tydeleg, kan modellen fungere som både skriftespeil og mulegheitsarena (Sirris, 2015, s. 6).

3 Metodologisk tilnærming og forskingsdesign

Forskingsbasert kunnskap er basert på at spørsmål og spekulasjonar vert stilt og formulert på ein måte som gjer at ein kan hente inn data som kan forskast på (Jakobsen, 2016, s. 13). Målet med forskning er å få fram gyldig og truverdig kunnskap om verkelegheita. Metoden er vegen mot målet, eller strategien forskaren vel for å skaffe fram eller etterprøve kunnskap (Jakobsen, 2016, s. 15).

Først i dette kapittelet vil eg presentere ei skildring av kontekst for studiet, deretter gjere reie for metodologiske val som forskingsdesign; tilnærming, intervju, utval og analyse. Til slutt gjer eg reie for studiens reliabilitet og validitet, og med ein etisk refleksjon som avslutning på kapitelet.

3.1 Skildring av kontekst

I dette studiet er det fenomenet frivilligheitsleing som skal belyst med REKO-ringar i eit geografisk avgrensa område som kontekst. Tidlegare Sogn og Fjordane har omlag 110 000 innbyggjarar (2019) fordelt på mange bygder og nokre tettstadar. Det var vanleg å dele inn fylket i tre delar, Sogn, Sunnfjord og Nordfjord. Det er REKO-ringar i alle desse tre regionane, først og fremst i dei største tettstadane (med opp mot 13 000 innbyggjarar), men også to relativt små bygder er representert.

Dei frivillige leiarane som er utvalet for dette studiet er *administratorar* av REKO-ringar i denne regionen. Kva som ligg i administratorrolla er eit av dei sentrale forskingsspørsmåla. I denne undersøkinga vert administratorane definert som *leiarar*. Dei fleste av desse leiarane er også *produsentar* av produkt som vert distribuert og selt gjennom REKO-ringen. Dei er også *forbrukerar* eller *kundar*, gjennom at dei kjøper varer av andre produsentar på ringane.

Ifølgje Norsk bonde og småbrukarlag er REKO-ringen er ein uavhengig salskanal kor forbrukaren kan handle rett frå den lokale matprodusenten, mens matprodusentane kan, saman med andre produsentar, annonsere og selje varer frå eigen produksjon via ringens felles Facebook-side. Varene vert levert ut av produsenten på ein annonsert utleveringsstad, dato og tidspunkt.

Storleiken på ringane som er kontekst for denne oppgåva varierer, frå 800-6000 medlemmer (januar 2022), og frå 5-40 faste produsentar.

3.2 Metode

I denne delen skildrar eg forskingsdesignet, som i dette studiet er eit casestudie, før sentrale sider ved kvalitative studiar vert gjort reie for. Vidare gjer eg reie for utval og metode, som har semi-strukturert intervju som intervjumetodikk. Til sist skildrar eg korleis dataa har blitt analysert og presentert.

3.2.1 Casestudie

Casestudie som forskingsdesign er eigna til denne studien fordi eg ønsker å lære meir om leiingsaspektet ved REKO-ringane. Casestudie er ei inngående studie av ein eller nokre få undersøkingseiningar, og felles for alle casestudiar er avgrensing i tid og rom (Jakobsen, 2015, s. 99). Einingane som vert studert kan vere absolutte einingar, som består av enkeltindivid, eller kollektive einingar, som igjen består av fleire absolutte einingar, som til dømes ein organisasjon, gruppe eller lokalsamfunn (Jakobsen, 2015, s. 97).

Avgrensinga i dette studiet er gjort ut frå eit geografisk område, og kva for leiarar som fanst i denne regionen i løpet av ein tidsavgrensaperiode, våren/hausten 2021. Eg har intervjuet enkeltindivid, men desse er del av ein større kontekst, dei er ein del av ei større, kollektiv eining, REKO-ringen.

Ifølge Jacobsen er casestudiar godt eigna til å gje detaljerte skildringar av verkelegheita og gjev høve til å forstå samhandlinga mellom aktør og kontekst (Jakobsen, 2015, s. 99). Ifølge Yin (1989, attgjeve i Andersen, 2013, s. 25) passar casestudiar best når ein stiller spørsmålet «korleis» i staden for «kvifor», når undersøkjaren har liten kontroll på hendingar, og når fokus er på moderne fenomen i ein verkelegheitsnær kontekst.

3.2.2 Kvalitativ tilnærming

Ontologien er læra om korleis verkelegheita faktisk ser ut (Jakobsen, 2015, s. 22; Thagaard 2018). Epistemologi handlar om i kva grad det er mogleg å få sann kunnskap (Jakobsen, 2015, s. 23). Med desse omgrepa som bakgrunn, gjer eg reie for nokre

synsmåtar rundt valet av det vitenskapsteoretiske utgangspunktet i oppgåva. Studien som dannar grunnlag for denne oppgåva, går under kategorien samfunnsforskning, der fokuset er på menneske og deira meiningar og haldingar (Johannessen m. fl., 2016).

Ein kvalitativ studie er ein studie kor data frå få einingar vert samla inn som ord (Jacobsen, 2015, s. 145). Ofte sett i kontrast til et kvantitativt studie, der data frå mange einingar vert samla inn som tal. Ein kvalitativ metode handlar om å karakterisere og finne eigenskapane til fenomenet (Repstad, 2014, s. 16). Ifølgje Jacobsen (2015) er det å undersøke få einingar vurdert som eit godt opplegg for å belyse problemstillingar kor ein er interessert i djupne, nyansar og forholdet mellom individ og kontekst. Eg har valt ei avgrensing på sju informantar. Dette meiner eg er eit passeleg tal, då eg har tid til å gå i djupna med desse. Det høver i tillegg med ei naturleg geografisk avgrensing, og innanfor ein avstand som gjer det mogleg å gjennomføre intervju fysisk, dersom det var mogleg.

I kvalitative studiar er individuelle intervju, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentanalyse dei mest vanlege metodane for innsamling av data (Jacobsen, 2015, s. 145). Eg har valt intervju som innsamlingsmetode fordi eg meiner det vil få fram den enkelte sine handlingar, forklaringar, og korleis dei legg meining i eit spesielt fenomen på ein god måte. Eg har konsentrert meg om leiingsaspektet ved REKO-ringen, og er interessert i å få djupare kunnskap om kva som motiverer, opprettheld og skapar verdi for enkeltindivid, og korleis dette påverkar leiing og utvikling av ringen.

Ei fortolkande tilnærming tar utgangspunkt i empirien for så å gå til teorien. Eg freistar å sjå ting mest mogleg slik dei er, men også gjennom å bruke etablert kunnskap, og slik sett med både ei ontologisk og epistemologisk tilnærming. Det ideelle utgangspunktet er å ha eit heilt opent sinn til fenomen, ein studerer, og samle inn og danne teoriar gjennom denne opne tilnærminga (Jakobsen 2015, s. 29). Ein fortolkingsbasert tilnærming til verkelegheita betyr at det ikkje finns ein objektiv, sosial verkelegheit, men fleire ulike måtar og skildre og forstå verkelegheita på (Jakobsen, 2015, s. 28). Den sosiale verkelegheita er ikkje stabil, men i konstant endring, og det vert då vanskeleg å søke etter lovmessigheit. Det kan vere vanskeleg å søke etter eit felles svar, når resultatet vil vere avhengig av kven som spør, og kven som vert spurt. Eg vil likevel nytte intervjuobjekta sine egne subjektive erfaringar til å samanfatte ei fortolkande skildring

av verkelegheita. Ny kunnskap vert då utvikla gjennom fortolkingsprosesser, noko som er ei hermeneutisk tilnærming til å forstå utvikling av kunnskap (Jakobsen, 2015).

I undersøkingsprosessen er det problemstillinga og forskingsspørsmåla som dannar grunnlag for intervjuguiden. Intervjuguiden er påverka av den utdanningsbakgrunnen eg har, men eg har freista å vere så nøytral som muleg. Eg har også valt å la prosessen med litteratursøk gå føre seg både før, under og etter utforming av intervjuguiden.

Prosessen har føregått heilt fram til strukturering og analyse av data.

Forskingsspørsmåla, med fokus på årsak, fenomen og effektar, har vore bakgrunn for intervjuguiden, og med det fleire ulike teoriar og ulike studiar som belyser dette. Det vil seie at det ikkje har vore eit fast definert teoretisk rammeverk som grunnlag for intervjuguiden, men ein meir open struktur. Framgangsmåten er inspirert av Grounded Theory, noko eg kjem meir tilbake til i 3.2.5. Eg valte denne framgangsmåten for å ikkje avgrense funn til ei (eller fleire) bestemt teoretisk ramme. Med denne framgangsmåten kunne eg starte intervjuet før eg hadde alt klart, og eg hadde mulegheit til å ha fleire pågåande prosessar samtidig.

3.2.3 Semi-strukturerte intervju

Jacobsen (2015, s. 147) skil mellom fire måtar å gjennomføre intervju på: *ansikt-til-ansikt*, *telefon*, *chat* og *e-post*, og poengterer kor den teknologiske utviklinga dei siste åra har opne for ein rekke nye høve til å gjennomføre intervju på, og der ulike kanalar har både fordeler og ulemper.

I denne studien har intervjuobjekta sjølv fått velje om dei ville la seg intervjuet på Teams, telefon eller i fysisk møte. Eg vurderte at alle desse måtane å gjennomføre intervju på ville gje tilnærma same resultat, det vil seie djupne i svara. Ved både Teams og telefonintervju ville ein kunne sikre flyt og samanheng i samtalen, og både eg og intervjuobjekta ville ha høve til å klåre opp spørsmål eller uklarheiter. Det ville vere kostnads- og tidssparande, og hindre unødige reiser og mogleg smittespreiing.

I perioden intervjuet skulle gjennomførast var det strenge nasjonale føringar for å avgrense koronasmitte, og ein skulle avgrense reiser mellom ulike regionar. Eit intervju over Teams eller telefon ville ikkje nødvendigvis sikre den same tilliten og openheita i

intervjusituasjonen som ved intervju ansikt til ansikt, men ved “vanlege fysiske intervju” må ein også vurdere *intervjueffekten*, eller kor sterkt intervjuar påverkar den som vert intervjuet. Ifølgje Jacobsen minskar intervjueffekten ved telefonintervju, men aukar igjen når det er høve til å overføre bilete/video (Jacobsen, 2015, s. 148).

I denne oppgåva har eg valt semi-strukturerte intervju av ein eller to personar som innsamlingsmetode. Eit semi-strukturert forskingsintervju bygger på dei samtalane ein har i kvardagen, men er ein profesjonell samtale. Det er eit intervju der det vert konstruert kunnskap i samspel eller interaksjon mellom intervjuaren og den som vert intervjuet, og der utvekslinga av synspunkt kring eit tema som opptar dei begge, er sentralt i samtalen (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 22).

Pre-strukturering kan føre til lukking av dataa, og dermed røre studien lenger vekk frå den kvalitative metode sitt ideal, men utan nokon form for struktur ville også dataa kunne bli så komplekse at dei vert vanskelege å analysere (Jacobsen, 2015, s. 149). Semi-strukturering vart valt fordi eg ønskte å sikre at ein kom innom sentrale tema ved leiing, motivasjon og verdiskaping. Samstundes hadde eg som mål at intervjuet skulle flyte mest mogleg som ein vanleg samtale, og der intervjuobjektet sjølv kunne styre eller legge vekt på det ein ønskte å snakke om. Som sagt tidlegare, freista eg å vere bevist kva for “fordommar” eg hadde med meg då eg laga intervjuguiden.

Eg har utarbeida ein intervjuguide med middels strukturingsgrad. Eg har ei problemstilling med tre forskningsspørsmål som eg ønsker at ein kjem innom i intervjuet. I praksis har eg tre hovudspørsmål og fleire underspørsmål som går i djupna på dei enkelte hovudspørsmåla. Undervegs fekk respondentane snakke mest mogleg fritt, mens eg styrte han/henne inn mot relevante tema gjennom å nytte intervjuguiden.

Ved sjølve gjennomføringa av intervjuet støtta eg meg på den framgangsmåten Jacobsen skildrar som føremålstenleg ved intervju (2015, s. 149-158). Eg starta intervjuet med å fortelje litt om meg sjølv, formålet med studien og korleis opplysningane som ville kome fram skulle nyttast og lagrast. Deretter bad eg intervjuobjektet fortelje litt om seg sjølv og den REKO-ringen dei leia. Eg byrja med generelle spørsmål for å bli betre kjent med intervjuobjektet, og dei med meg. Målet med innleiinga var å etablere ein relasjon med fokus på tillit og openheit.

Undervegs freista eg å vise at eg lytta og var interessert i den/dei eg intervjuar og det dei hadde å seie, og ved å ta notatar undervegs. Ved å stille opne spørsmål og bygge på det intervjuobjektet sa, ville eg ha tak i det intervjuobjekta meiner er viktig, og få fram intervjuobjekta si eiga skildring av fenomenet. Avslutningsvis gjorde eg ei kort oppsummering og spurde om det var noko intervjuobjekta ønskte å presisere eller utdjupe.

Samstundes som eg gjennomførte intervju via Teams, telefon eller fysisk møte, gjorde eg eit lydopptak på ein diktafon. Dette vart intervjuobjekta informert om både då eg først kontakta dei, og på nytt ved starten av intervjuet. I desse lydopptaka kunne eg fange opp nyansar i språk og stemmeleie, samtidig som lydopptaka gjorde det mogleg å transkribere intervjuet i etterkant. Prosessen med transkribering var både tidkrevjande og nyttig.

3.2.4 Utval

Ei utfordring ved dei fleste undersøkingar er at ein sjeldan kan undersøke alle dei ein ønsker. Ein må foreta utval, og difor også ha i bakhovudet at den undersøkinga ein gjer alltid er eit *utsnitt* av a) tema og fenomen, b) kontekst, c) tid, d) personar og hendingar (Jacobsen, 2015, s. 177). Utvalet av tema, fenomen og kontekst vert definert gjennom arbeidet med å formulere problemstilling. Ein vel noko til og noko anna vekk.

Undersøkinga vil då ha gyldigheit for dei tema ein vel å undersøke, og sidan ein avgrensar ut frå dei tema som er tilgjengeleg på det aktuelle tidspunktet, vil gyldigheita vere avgrensa i tid.

Jacobsen skil mellom omgrepa informant og respondent. *Respondentar* er personar med direkte kjennskap til fenomen, til dømes gjennom å ha delteke i ei hending, tatt imot ei teneste eller ved å vere medlem av ei spesiell gruppe. Dei er representantar for ei gruppe ein ønsker å undersøke. *Informantar* representerer ikkje sjølv gruppa (eller fenomenet) ein ønsker å undersøke, men har god kunnskap om gruppa eller fenomenet (Jacobsen, 2015, s. 178). Utvalet i denne studien er eit *strategisk utval*. Eg har valt intervjuobjekt som alle er administratorar av REKO-ringar i den regionen eg sjølv bur i, og difor har lettare tilgang til enn ved eit anna utvalskriterium. Intervjuobjekta har

direkte kjennskap til fenomenet, og ifølgje Jacobsen er dei då respondentar. I framhaldet vekslar eg mellom å nytte omgrepa respondent og intervjuobjekt.

Gjennom Facebook-sidene til REKO-ringane fekk eg oversikt over kven som var registrert som administratorar. I nokre ringar var det opp til fem personar. Det viktigaste utvalskriteriet mitt var informasjon, det vil seie mest kompetanse om fenomenet, og for å få tak i akkurat denne respondenten sendte eg ei felles melding til alle administratorane i ringen, der eg fortalte litt om meg sjølv, formålet med studien og kven eg ønska å intervju. I ringane med fleire administratorar fekk eg kjapt tilbakemelding og kontakt med den respondenten eller dei respondentane som oppfylte kriteriet. Utvalet i denne studien er dermed både strategisk og *formålsstyrt* (Jacobsen, 2015, s. 180). I ein ring var det to personar som meinte dei delte på rolla, og eg valte då å intervju begge samtidig. Etterkvart viste det seg at nokre av respondentane var administratorar i fleire ringar.

Tabell 1 syner ei oversikt over respondentane med pseudonym for namn og ring. Eg har bevisst ikkje tatt med fleire opplysningar fordi organisasjonane er små, og eg er oppteken av att intervjuobjekta ikkje skal kunne kjennast att. Tabell 1 syner også korleis intervju har blitt gjennomført.

Namn	Ring	Intervju
Silje Sara	A	Teams
Frøydis	B og C	Telefon
Geir	D og E	Ansikt til ansikt
Nina	F	Teams
Fredrik	G	Ansikt til ansikt
Kirsten	H	Teams

Tabell 1: Informasjon om respondentane

3.2.5 Analyse av data

Kvalitativ analyse handlar om å finne heilskapen i datamaterialet sitt, og for å gjere det må ein veksle mellom å sjå på delar av materialet og så på heilskapen (Jacobsen, 2015, s. 198). Ein måte å gjennomføre ei kvalitativ analyse er å gjennomføre ei *tematisk*

analyse, der ein utforskar eit eller fleire kringliggande tema ved å samanlikne dei data ein har (Thaagard, 2018, s. 152). Denne metoden er basert på at ein kodar data på ei ein heilskapleg måte og føretar samanlikningar “på tvers” av data (Thaagard, 2018, s. 152).

For å analysere dei kvalitative data eg har, vil eg følgje framgangsmåten Jacobsen skildrar (2015) gjennom dei fire fasane a) *dokumentere*, b) *utforske*, c) *systematisere og kategorisere*, og d) *binde saman*.

Eg har dokumentert rådata gjennom å ta lydopptak av intervjua og transkribere desse i sin heilskap i etterkant. Eg har utforska gjennom å lese rådata og vere open mot desse. Eg freista å lage ei ordskey av rådata, men denne gav i liten grad oversikt over meiningsinnhaldet i kva intervjuobjekta var oppteken av. Eg sat igjen med ei stor mengde data etter transkribering av intervjua, og då vil ei systematisk organisering av dataa vere særleg viktig (Thaagard, 2018, s. 152). Eg har gjort dette gjennom å kode og systematisere materialet, og analysere i etterkant.

Kodar gjer greie for nemningar som symboliserer meiningsinnhaldet i teksten (Miles m.fl., 2014, attgjeve i Thaagard, 2018, s. 153). Koding medfører at ein deler opp teksten og gjev kodeord til desse utsnitta. Ved hjelp av kodeorda kan ein søke og finne igjen utsnitt av teksten som skildrar dei tema kodane gjev uttrykk for (Thaagard, 2018, s. 153). Eg har valt nemningar som eg synst framhevar meiningsinnhaldet i teksten. Samtidig som eg har koda teksten, har eg skrive kommentarar til meiningsinnhaldet i tekstdelen. Dette for å bli medviten om mine eigne refleksjonar kring korleis eg forstår dataa (Thaagard, 2018, s. 154).

Koding av materialet og ei medviten openheit er kjenneteikn på Grounded Theory, først utvikla av Glaser og Strauss i 1967, som ein metode for å kunne fokusere på menneskeleg samhandling (Gynhild 2014, s. 14). Gjennom abstrahert omgrepssetting og konstant samanlikning av data, jaktar forskaren på kva som er utvalet sitt hovudbekymring (main concern) og korleis dette vert løyst (core category) (Glaser og Strauss, 1967; Glaser, 1978, attgjeve i Gynhild, 2014, s. 14). Ifølgje Hjälmhult er målet med GT er å utvikle ein samla teoretisk forklaring på ei sosial handling eller prosess (2014, s. 25), mens Gynhild poengterer at sidan det dreiar seg om teoretisering basert

på empiriske data, vil ein Grounded Theory berre bidra med eit sett hypotesar om korleis noko heng saman og fungerer, under visse føresetnader (Gynhild 2014, s. 14).

Eg har henta inspirasjon av denne metoden, og som eg før har nemnt, har det fått konsekvensar for både utforming av intervjuguide, openheit i prosessen, koding og strukturering av datamateriale, og til å gjere den tematiske analysen i fleire nivå. Dette studiet er på inga måte «ein fullstendig Grounded Theory-studie», det har eg ikkje hatt ressursar til, men eg trur at det hadde vore interessant og nyttig å gjennomføre studiet som ein fullstendig Grounded Theory.

Eg har delt inn teksten (rådata) i kategoriar basert på nemningar intervjuobjekta nytta og forskingsspørsmåla i studien. For å kunne forstå deltakarane sin situasjon, og forankre kategoriane empirisk, er det ifølgje Thagaard (2018, s. 154) viktig at eg er open for nemningar som respondentane sjølv nyttar, og at eg også rettar merksemd mot data som ikkje passar inn i kategoriane.

Kodestrukturen vert presentert i Tabell 2 og inneheld fire nivå. Nivå 1 er kodane respondentane sjølv nytta då eg gjekk gjennom materialet første gang, nivå 2 ei samanfating basert på likskap i kodeinnhald, mens nivå er henta frå forskingsspørsmåla. Nivå 4 presenterer hovudfokuset for denne studien.

Nivå 1		Nivå 2		Nivå 3		Nivå 4	
Hjelpe til Skape aktivitet Bruke eigen kompetanse Konseptet i seg sjølv Direkte kontakt	→	Skape mening/fylle behov					
Kunne selje Vidare drift Drift for andre Vidareføre/vidareutvikle Ressursutnytting	→	Bærekraft	→	Om årsak			
Tilbakemeldingar Respons Sal Vidare drift Verdiar ein kan fremje Rettferdig pris	→	Påskjøning					
Annonserer Oppdatere Facebook Gjennomføre utlevering Kontaktpunkt Informere	→	Drifte/handle					
Legge til rette Regulere medlemsmasse Lære opp Støtte Hjelpe til	→	Rettleiing		Om fenomen	→	Motivasjon for frivillighetsleiing	
Fremje lokal kultur og identitet Folkeopplysning Marknadsføre Fortelje historier Samskaping Medbestemming	→	Engasjement					
Bondeopprøret Eit alternativ Realitetsorientering	→	Historieformidling					
Tilfredsstille behov, tilpasse og justere Samhandle/samskape Kompetanse om kundegruppe, produsentar og lokalsamfunn	→	Erfaring/læring					
Openheit Inkludering Tolmodigheit Fleksibilitet Kompetanse Vekst	→	God leiing		Om effektar			
Medbestemming Dekokrati Inkludering Mangfald Vidareføre/vidareutvikle Bærekraft Forretningsmodell	→	Verdiskaping					
Bærekraft Vekst Eit alternativ	→	Framtidsutsikter					

Tabell 2: Kodestruktur

Respondentane nytta mange ulike ord og omgrep for å forklare same tema, og det har til tider vore vanskeleg å skilje mellom kodane, men etter å ha gjort ei samanfating har

eg kome fram til eit ord eller omgrep på nivå 2 som forklarar nivå 1. På nivå 2 er det tre omgrep som forklarar nivå 3; årsak, fire omgrep som forklarar nivå 3; fenomen, og fire omgrep som forklarar nivå 3; effektar. Nivå 4 vert forklar av nivå 3; årsak, fenomen og effektar. På den måten har eg koda dataa ved bruk av tematisk analyse og funna vil eg analysere og drøfte med grunnlag i sentral teori for leiing av leiing av frivillig arbeid, gjort reie for i teorikapittelet.

3.3 Krav til vitenskapelig forskning

Ei vitenskapelig undersøkning skal vere ein metode for å samle inn empiri. Uansett kva slags empiri det dreiar seg om, bør den ifølgje Jacobsen (2015, s. 16) tilfredstille to krav:

1. Empirien må vere påliteleg og truverdig (reliabel)
2. Empirien må vere gyldig og relevant (valid)

Eg vil no belyse desse to krava opp mot dei vala eg har gjort i studien, og etterpå gjere avslutte med ein etisk refleksjon som går vidare enn dette.

3.3.1 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om kor *påliteleg* forskinga er, og er knytt til korleis vi gjer reie for at vi har gått fram for å utvikle data. Reliabilitet er grunna på at vi gjer reie for dei erfaringar ein har hatt undervegs, og kva innverknad desse erfaringane kan ha for korleis vi utviklar data (Thagaard, 2018, s. 181). Omgrepet reliabilitet vert ofte nytta i samanheng med kor vidt eit resultat kan reproduserast av andre forskerar ved hjelp av den same metoden på eit anna tidspunkt (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 357).

I metodekapittelet har eg gjort reie for dei metodar som er valt, utvalet av respondentar, korleis data er samla inn, arbeida med og presentert. Eg har gjort reie for dei vala eg har tatt undervegs, og på kva grunnlag dei er tatt. Denne dokumentasjonen gjer prosessen synleg og tilgjengeleg for andre, og gjer det mogleg for andre forskerar å vurdere pålitelegheita ved å sjå om dei kjem fram til same resultat ved å følgje same framgangsmåte (Jacobsen, 2015, s. 385). Jo meir open og reflektert forskaren er, desto sterkare vert forskinga si truverd og kvalitet (Jacobsen, 2015, s. 247).

Kor vidt ein vil finne eit liknande resultat dersom ein føretok ei ny, tilsvarande undersøking på eit seinare tidspunkt, eller med ei liknande gruppe, kan seie noko om kor stabil målinga er (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 276). I denne studien vil tida ha noko å seie for resultatet. Jo lenger tid som går, jo meir erfaring vil respondentane ha med fenomenet. Ein veit ikkje korleis REKO-ringane vil utvikle seg i framtida. Utviklinga er påverka av både leiing, tilbod og etterspørsel, og kva som skjer i samfunnet elles. Resultatet i denne undersøkinga seier noko om kva som er gjeldande for leiing av ringane i denne regionen på eit bestemt tidspunkt. Eg vil tru at ei undersøking i ein annan region, med same geografi og demografi, vil gje liknande svar, mens ei undersøking på eit seinare tidspunkt vil gje eit anna resultat.

Det er viktig å merke seg at undersøkingsopplegget i seg sjølv påverkar dei som vert undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 241). Dei som vert intervjuar vert påverka av intervjuaren, og motsett. Dette kallast intervju-effekt (Jacobsen, 2015) eller forskareffekt (Repstad, 2007, s. 66), og er vanskeleg å kontrollere. Ei vanleg feilkjelde er at respondentane svarar det dei trur forskaren ønsker å høyre. Som forskar bør eg difor stå fram mest mogleg nøytralt. I intervjuar har eg lagt til rette for «den gode samtalen» gjennom å vere ein likeverdig, men kunnskapsrik, lyttande samtalepartner (Repstad, 2007, s. 86-95).

Det er alltid ein moglegheit for reduksjon av pålitelegheita i analyse og presentasjon av data, både gjennom slurv, unøyaktigheit i registrering og unøyaktigheit i analyse (Jacobsen, 2015, s. 245-246). Eg har freista å registrere data så nøyaktig som råd gjennom lydopptak og fullstendig transkribering. Likevel vil tolkinga og resultatet bære preg av å vere mi tolking.

3.3.2 Validitet

Validitet handlar om *gyldigheita* til dei resultata ein kjem fram til, og korleis ein tolkar desse (Thagaard, 2018, s. 181). Det er viktig at ein er kritisk til kva ein baserer tolkingane sine på. Kva for bakgrunn ein har, og korleis ein posisjonerer seg i det miljøet ein studerer, har betydning for tolkingane ein kjem fram til. Validitet er også basert på om tolkingar frå ulike studiar kan bekrefte kvarandre (Thagaard, 2018, s. 181). Ei viktig målsetting med kvalitative studiar, er at tolkinga frå eit prosjekt skal ha relevans for andre prosjekt (Thagaard, 2018, s. 182).

Validitet dreier seg då om korleis ein metode er eigna til å undersøke det den skal undersøke (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 276). Ein kan vurdere validiteten ved å kontrollere og vere medviten moglege feilkjelder, nytte ulike kontrollspørsmål og vere “djevelens advokat” på sine eigne funn (Kvale og Brinkmann, 2019, s. 279).

Eg valte det kvalitative undersøkingsopplegget fordi eg ønska å gå i djupna og få betre forståing av enkelte sider av fenomenet frivilligheitsleiing. Gjennom dei semi-strukturerte intervjuar har eg fått gjere nettopp dette. Men om respondentane har skildra verkelegheita er noko anna.

Alvesson (2011, attgjeve i Jacobsen, 2015, s. 229) hevdar at menneske verken kan eller vil avsløre verkelegheita, og at ein bør vere kritisk til om dei faktisk representerer verkelegheita dei gjev seg ut for å representere. Eg har fått tak i respondentar som eg meiner har mest informasjon om fenomenet, dei seier seg også einige i dette. Likevel kan det vere nokre av desse som har meir informasjon enn andre, og nokre med mindre, og å gje dei same vekt kan vere misvisande. Mange av respondentane har fleire roller enn å vere berre leiarar, dei er også produsentar, og har eigeninteresse av at ringen og salet skal gå bra. Eg har vurdert det til at respondentane likevel ikkje har motiv for å lyge, og at opplysningane som kjem fram i undersøkinga er internt gyldige. Det vil seie opplysningane vert oppfatta som riktige av meg som forskar, gjennom at eg oppfattar eit samsvar mellom den verkelegheita dei skildrar og mi verkelegheit (Jacobsen, 2015, s. 228). Om respondentane oppfattar opplysningane som autentiske, er eit anna spørsmål, som ein ikkje får svar på før denne studien eventuelt vert presentert for dei det gjeld.

3.4 Etisk refleksjon

Samfunnsvitskaplege undersøkingar har konsekvensar, både for dei som deltek og for samfunnet. Forskaren pliktar å tenke nøye igjennom korleis forskinga kan påverke den det forskast på, og korleis forskinga vert oppfatta og kan verte brukt (Jacobsen, 2015, s. 45). Gjennom heile denne studien har eg måtte gjere slike etiske vurderingar. Mange av vurderingane vart gjort før eg starta undersøkingsprosessen, men også undervegs, og gjennom analysen og framstilling av datamateriale har eg gjort etiske vurderingar.

Forskingsetikken i Noreg baserer seg på tre grunnleggjande krav: *informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt attgjeven* (Jacobsen, 2015, s. 47). Den grunnleggjande føresetnaden for informert samtykke er at ein deltar frivillig, at ein veit at ein vert undersøkt, og kva fordeler eller ulemper det kan føre med seg å delta (Jacobsen, 2015, s. 47). Eg var opptatt av at respondentane tidleg skulle få god og tilstrekkeleg informasjon om mål, hensikt og metode, samt frivilligheit. Det vart sendt ut eit infoskriv om dette då eg kontakta respondentane, før dei takka ja til å delta, og det vart henta inn nytt samtykke før intervjuet starta. Det vart også informert om at dei når som helst kunne trekke tilbake samtykket sitt.

Det er krav om at alle empiriske undersøkingar som har med personopplysningar å gjere, skal meldast til Datatilsynet. I forkant av undersøkinga var eg i tvil om prosjektet ville krevje lagring av personopplysningar eller ikkje. Eg vurderte behovet for å lagre personopplysningar som lite, men samtidig skulle det lagrast lydfile, og i desse ville det vere mogleg å identifisere respondentane. Eg meldte difor prosjektet inn til Norsk samfunnsvitenskapelige datateneste, NSD. Der gjorde eg reie for metode, intervjuguide, informasjon til deltakarane, anonymiseringstiltak, lagring, oppbevaring og sletting, og fekk prosjektet godkjent.

I Noreg er det lov om behandling av personopplysningar (LOV-2018-06-15-38) som definerer kva som er følsame eller kjenslege opplysningar. Døme på slike opplysningar er informasjon om religion, rase, politisk overtyding, helseforhold mm. Eg vurderte at det var lite truleg at slike opplysningar ville kome fram, og erfarte at vurderinga stemte. Slike opplysningar er ikkje viktig for temaet og forskingsspørsmåla for studien. Faren for "brot på privatlivets fred" oppstår først og fremst når det er mogleg å identifisere enkeltpersonar i datamaterialet (Jacobsen, 2015, s. 49), og denne faren aukar jo mindre utval ein opererer med. For å redusere faren for identifikasjon av personane i utvalet mitt, har eg registrert respondentane under pseudonym, og gjort det same med ringen dei leiar. Sjølv om respondentane har interessante historier kring eiga verksamheit, har eg bevisst registrert desse opplysningane med lav detaljrikdom.

I den grad det er mogleg, skal ein freiste å gje att resultat fullstendig og i riktig samanheng (Jacobsen 2015, s. 51). Sitat som er tatt ut av ein større samanheng, kan få ei heilt anna tyding dersom det vert sett inn i ein større kontekst. Men i praksis vil det

vere umogleg å gje att resultat i fullstendig form. All analyse vil vere ein reduksjon av detaljar og mangfald. Det ein bør unngå, er å bruke resultat som er tatt ut av samanheng, til å argumentere for noko respondenten heilt klart ikkje har meint opphavelig (Jacobsen, 2015, s. 52).

Empirisk samfunnsvitskap handlar om omsetjing to vegar, frå nokon sitt kvardagsspråk til forskaren sitt fagspråk, og frå forskaren sitt eige fagspråk til dei andre sitt kvardagsspråk. Forskaren får ansvaret for å bygge bru mellom to verder, og her kan mykje gleppe. Som forskar og samtalestyrar bør eg regne med å måtte forklare termar, eller omsetje informantane si forståing til fagfeltet sitt fagspråk, og her bør eg vere oppmerksam på fare for feiltolking og feilslutning. I forkant av intervju har eg definert problemstilling og forskingsspørsmåla for studien. Om ein leitar etter noko, kan det vere lettare å finne akkurat det. Det kan oppstå ei form for *analytisk induksjon* (Robinson 1951, attgjeve i Repstad, 2007, s. 65), det vil seie at ein blir interessert i eit fenomen som førekjem og at ein difor overtolkar representasjonen av dette fenomenet.

4 Resultat og analyse

I denne delen presenterer eg resultatene av studien. Analysen er gjort ut frå koding og strukturering som vart gjort reie for i Tabell 2, og presentert med forskingsspørsmål som utgangspunkt. I første del presenterer eg funn knytt til *årsak*. Her kjem eg innom grunngeving for å starte, oppretthalde og eventuelt slutte som leiar, samt påskjøning, verdiar og forventningar. I del to tar eg for meg funn knytt til *fenomen*; leiarrolla og REKO-ringene, og kjem innom oppgåver, god leiing, tidsbruk og verdigrunnlag. I siste del fokuserer eg på effektar, og med det på læring, erfaring og kva dei tenker om framtida.

4.1 Årsak

Ifølgje psykologisk perspektiv er menneske motivert til å handle dersom dei opplever at aktiviteten tilfredsstillar spesifikke behov. Behova kan variere frå individ til individ. Dette stemmer også med Schumpeters tankar om at all økonomisk handling skjer ut i frå ønske om å tilfredsstille behov, og påstanden om at entreprenøren berre handlar utifrå eigen interesse. Med dette som bakgrunn, tar eg i denne delen for meg kva leiarane er opptekne av når dei får spørsmål årsak. I analysen fann eg tre kodar som samanfattar eller skildrar viktige område; *skape mening/fylle behov*, *bærekraft* og *påskjøning*. Desse tre kodane seier noko om kvifor dei starta opp ringen eller tok på seg leiaroppgåva, kvifor dei held fram, eller eventuelt skulle slutte i rolla, kva dei tenker om andre i same rolle sin motivasjon, forventningar, samt kva dei ser på som viktige drivkrefter og påskjøning.

På direkte spørsmål har respondentane mange ulike svar på kvifor dei vart leiar av ein REKO-ring. Ein årsaksforklarer det ved eigen personlegdom, at *“det ligg i mi sjel å kaste seg ut i det, før ein er klar”* (Sara), og grunnjev det også med erfaring med eige firma. To av leiarane, Sara og Nina, seier dei tok på seg rolla, eller tok over leiarrolla frå nokre andre, fordi dei såg at ein trong hjelp, og ville hjelpe til med eigen kompetanse.

Eg trur at X hadde behov for hjelp, så eg rett og slett sa “Eg kan hjelpe deg”, og så har eg måtte sette meg inn i det. (Frøydis)

Tre leiarar (Silje, Geir og Fredrik) seier dei såg høve til å selje egne produkt, og difor starta ein ring. Dei ønska å skape ein lokal matmarknad.

Det viktigaste er jo at eg ønsker å få til ein lokal matmarknad i C.

(Silje)

For Fredrik er det viktig å skape ein lokal aktivitet, utanfor sentrum, og sidan han såg at behovet fanns, starta han ein ring i ei lita bygd 10 km utanfor kommunesentrum.

Fleire trekker fram at den direkte kontakten med kunden viktig. Dei vil leie eit konsept som gjev det lettare at kunde og produsent møtast direkte. I dette ligg også eit ønske om å kunne vidareutvikle eller vidareføre drift.

Det er vel ... vi har snakka om det ... det at vi heller ønsker å selje produkta direkte, for garden sin del... både i form at det økonomiske og at det er ein måte eg synst ein skal drive på. Når du skal drive i småskala, i staden for at dyra skal gå inn i den store masseproduksjonen. Det er ein kjekkare måte å vidareføre det ein held på med òg då. (Silje)

Det er berre ein av leiarane som ikkje sjølv også er produsent, og det er naturleg at eit behov for å selje eigne produkt og tene pengar står sentralt. Likevel synes ikkje eiga vinning å vere den einaste motivasjonsfaktoren for oppgåva.

Det som verkar skape meining for leiarane er høvet til å hjelpe til, til å skape aktivitet i lokalsamfunnet, til å bruke eigen kompetanse og konseptet i seg sjølv. Gjennom å hjelpe til får dei brukt sin eigen kompetanse og erfaring og kan medverke til utvikling.

Gjennom å skape aktivitet kan dei tilfredstille behov for å høyre til, og vere ein del av noko større. Dei fleste av respondentane er opptekne av sentrale forhold ved sjølve REKO-konseptet. Dei er opptekne av jordbruk og driftsgrunnlaget til bøndene, dei ønsker småskalaproduksjon og drift i lokalsamfunnet. Og som Geir sitt utsagt under illustrerer, dei er opptatt av at bonden skal få ei rettferdig betaling for produkta sine.

Vel.. Det er først og fremst dette ved å kunne selje produktet sitt direkte til kunde og få ei rettferdig betaling tilbake. Og det har vore fokus... med ein gang eg starta med kjøtproduksjon... Eg forstår ikkje kvifor ein leverer alt inn til ein annan, og ein anna skal tene masse pengar på det! Når vi bønder sjølve kan gjere marknadsføringa og

salsarbeidet... Sjølv sagt er det ei lita omstilling, ein annan tenkemåte, at vi sjølv skal stå på ein marknad, at vi sjølv også skal selje produktet, og ikkje berre produsere det, men eg trur at Noreg og verda har kome til den posisjonen at ein må tenke nytt og skape noko heilt anna med landbruket vårt. Elles så... då kollapsar heile systemet... og vi ser det skjer i andre land. Og der kjem REKO midt i blinken, det er akkurat i tid for å posisjonere seg og tenke nytt. Derfor var det enkelt for meg å vere med å starte opp REKO. (Geir)

For mange av bøndene er sal på REKO småskalaproduksjon i tillegg til anna driftsgrunnlag, men for andre sjølv driftsrunnlaget. Det er berre to av leiarane som nemner omgrepet direkte, men gjennom å ha fokus på å legge til rette for eigen og andre si drift, både no og i framtida, synes berekraft og berekraftig utvikling også vere ein sentral verdi. Ein er opptekne av å legge til rette «utvikling som kjem dagens behov i møte, utan å øydelegge mulegheitene for at komande generasjonar skal få dekkja sine behov» (FN-sambandet, 2021).

Sentralt i omgrepet berekraft er best muleg ressursutnytting. For Geir har ressursutnytting heile tida vore ei viktig drivkraft for prosjekta sine, heilt sidan han besøkte svigerfar sin første gang. Svigerfar var mjølkebonde (geit), og Geir spurte kva han gjorde med geitekjøtet. Geir stiller fleire spørsmål ved etablerte vaner gjennom intervjuet, men her til det faktum at ein slår ihel fullt brukbare dyr. I det påfølgande sitatet skildrar han korleis han gjennom REKO kan bidra, og har bidrege, til at ein endrar både praksis og tankesett.

Du slår ihel ein ressurs som kunne vore brukt som kjøttproduksjon, eg veit jo at andre sel kjøtt her, det er jo andre bedrifter i bygda som sel kjøtt, og andre i Noreg, så eg byrja å nøste litt i det her, og så blei det til at eg byrja selje svigerfar sitt geitekjøtt i Oslo. (Geir)

No er det eit fair trade prosjekt, der bøndene får eit heilt anna overskot tilbake enn hadde dei levert til eit slakteri. No er det sånn at vi framleis leverer gjennom slakteriet, men vi tar det i retur og sel det sjølv. Då får vi heile verdikjeda sjølv, vi får formidla historia vår, og

bøndene som leverer til oss får mykje meir stoltheit over produktet sitt fordi dei veit at det blir selt til ein rettferdig pris. Og kundane der ute får historia om kjøtet og dyra i D og E (staden for ringane). (Geir).

For mange av respondentane er ei påskjøning når dei får positive tilbakemeldingar frå medlemmane sine. Dei får ikkje nødvendigvis mykje av dette, men når dei får det, kjenner dei at det er vert arbeidet ein legg ned.

Ein har det som motiverer, men også veldig mange ting som demotiverer deg i landbruket. Men det er få ting, det skal ikkje mykje til for at det er positivt... Det at ein kunde gjev ei tilbakemelding som er positiv på kvifor dei handla av oss, som tel vidare og gjer at dette produktet finns. (Frøydis)

Den direkte kontakten mellom produsent og forbrukar er viktig for mange. Sidan leiarane også ofte er produsent eller kunde, eller begge delar, har ein høve til både innspel og tilbakemeldingar på produkt, og på den måten justere produktet etter behova, og skape produktet saman. For Frøydis er det også motiverande å kunne vere med å skape eit alternativ, og gje medlemmane ei løysing på eit problem, som ifølgje ho er skapt av propaganda kring kjøtproduksjon.

Men når det kjem folk som fortel at dei har vore usikre, og lurt på om dei måtte bli vegetarianarar... Dei er jo proppa full med propaganda i alle retningar. Ein veit liksom ikkje kva ein skal gjere rett her i livet... Det er personar i 35-års alderen, med små ungar, det er framtida i Noreg, og skal handle, bruke pengar på mat. Når dei då kjem og sei at "Veit du kva, når eg såg annonsen din, og såg kva du dreiv med".. Eg fortel ikkje så mykje i annonsen min, men dei som forstår det, forstår at det er eit godt produkt.. «No løyste du jo problemet vårt. Vi spyttar litt meir pengar i produktet, og så kan vi ete dei kjøtmiddagane vi skal ha med godt samvit, fordi det kjem frå din gard". Det er få av dei, men det vert kanskje fleire. Det er ein ting som motiverer. (Frøydis)

Leiarane trur andre i same rolle i regionen har same grunngeving som dei til kvifor dei er leiarar av ringen. Geir trekk likevel fram andre område, der han meiner ein har eit

anna syn. Han meiner også det finns eit tilfelle i området der leiarane fungerer som ein flaskehals for utviklinga av ringen.

Felles for alle leiarane er eit ønske om at ringen skal halde fram og at tilbodet skal oppretthaldast. Dette illustrert ved sitat frå dei to som leiar ringen i A saman:

Så lenge det er behov for meg, slit eg med å seie nei då. Så det er no for at ein har lyst å sjå at ringen skal kome, bli meir.. nesten gå av seg sjølv etterkvart. (Sara)

Det er noko eg engasjerer meg i, som Sara seier, viss ein skal slutte er det heilt greitt, men då må det vere andre som driv det framover. Vi har lyst å ha tilbodet. (Silje)

Det er ingen av respondentane som gjev uttrykk for å ønske å slutte i rolla. Nokre seier dei vil slutte i leiarrolla dersom dei ikkje er produsent lenger, eller går lei, og ein vil gje seg dersom konseptet vert endra vekk frå legge til rette for småskalaprodusentar. Fleire seier derimot at store konflikter kan det vere ein grunn til å slutte. Dei ser faren for at det oppstår ueinigheit knytt til sal av andre produkt enn matvarer, eller korleis salet skal gjennomførast, men slike konflikter har dei ikkje opplevd i ringane sine. Fleire av dei signaliserer at dei vil trekke seg ganske raskt dersom det vert for utfordrande.

Eg synes det vil vere naturleg å samanlikne kva respondentane seier om sin eigen motivasjon med kva forventningar dei har til rolla. Forventningane vil også seie noko om måla deira med oppgåva. Det kan derimot verke som dei ikkje har tenkt så nøye over kva forventningar dei har no, eller hadde då dei starta. Fleire av dei svarer at dei ikkje har hatt nokre forventningar i det heile, og såleis synes dei ha tatt på seg leiaroppgåva litt meir tilfeldig. Likevel trekk mange av dei fram eit ønske om vekst for ringen, og vurderer om forventningane er innfridd eller ikkje ut frå det.

Eg hadde forventningar om at det skulle kome fleire produsentar. I forhold til informasjonsmøtet vi hadde, så var det ganske bra oppslutning. Så eg hadde nok forventa fleire produsentar når du fekk eit år. Og at produsentane skulle vere meir tolmodige, og vente på

betre tider, for å seie det sånn. Ting skal jo innarbeidast. Og så hadde eg sjølv sagt håpa at kundane skulle verte fleire... (...) (Sara)

Det kan tolkast til at dei ikkje vurderer om dei innfrir forventningar ut frå innhald i prosjektet, og verdiane dei har sagt at var viktige for dei å fremje. Ein annan ting å merke seg, er at dei heller ikkje trur at medlemmane av ringen har særlege forventningar til dei som leiarar.

Eg trur ikkje kunden tenker på dette med administratorrolla i det heile tatt, og produsentane veit at det er ein dugnadsprosess. Dei har ikkje så store forventningar til det. (Geir).

Ein annan er usikker på om medlemmane i det heile tatt veit kven som har rolla si.

Eg veit ikkje om dei har noko forventning i det heile. Trur ikkje dei... Dei veit knapt nok kven som er administrator. (Hanna)

Det kan då vere på sin plass å gå over til kva som ligg i sjølve leiarrolla, og i denne studien skildra gjennom omgrepet fenomen.

4.2 Fenomen

Mintzberg fokuserer på arbeidsoppgåve til leiaren, og ifølgje Mintzberg kan korleis ein utøver ulike roller, eller kva rolle den enkelte leiar føretrekkjer, seie noko om kva slags leiarstil leiaren har (1973 og 2009). Institusjonell teori fokuserer derimot på kultursida ved organisasjonen, og ifølgje teorien om verdibasert leiing er leiaren si oppgåve å synleggjere eit felles verdigrunnlag i organisasjonen, og å skape engasjement og kjensler rundt organisasjonens verdigrunnlag og visjon (Selznick 1957).

Så kva trekkjer leiarane fram som viktige oppgåver? Kva er det som er viktig i oppgåva? Har dei ei klar rolleoppfatning? Desse spørsmåla vil eg no freiste å gjere reie for. Nivå 1 og nivå 2 syner at viktige omgrep for leiarane er knytt oppgåver i rolla; *drifte/handle, rettleie, engasjere og historieformidling*. Dei seier med dette både noko om kva slags oppgåver dei har, og korleis ein bør utføre dei. Kva som er viktig verdigrunnlag vil eg kome tilbake til i gjennomgangen av effektar, i 4.3.

Alle respondentane trekkjer først og fremst fram dei praktiske oppgåvene knytt til drift av ringen si Facebook-side som ei sentral oppgåve, og såleis høver namnet *administrator* godt på rolla. Dei skal oppdatere Facebook, legge til rette for nye annonsar, informere om ny utlevering og svare på spørsmål.

Å passe på at annonsane, kvar 14. dag, at dei vert.. Først må du rydde opp, og fjerne dei som har vore der, slik at folk ikkje legg inn noko på det som er gamalt. Og så blir det no å legge ut ny annonse med ny heading, og gjere den klar slik at produsentane kan legge inn på nytt igjen. Så må dei godkjennast. Så er det no å passe på at det ikkje kjem noko SPAM og sånt. (Silje)

I tillegg fungerer dei som kontaktperson og bindeledd, først og fremst mot kundar og produsentar, men også mot kommunen, som på mange av stadane eig tomte utleveringa skjer. Leiarane har oppretta eigne produsentsider på Facebook, der dei legg til rette for dialog og samhandling mellom produsentane. Nokre av leiarane har arrangert informasjonsmøter for å auke kompetansen om konseptet i lokalområdet, og ein av leiarane testar aktivt ut nye konsept for at kunde og produsent skal få nye kontaktpunkt. For denne leiaren er det ikkje så viktig å halde seg til dei nasjonale retningslinjene for REKO-ringen.

Så vi hadde REKO-kafé, REKO-torg, og vi har gjort ein del aktivitetar annleis enn dei her andre. Eg meiner at REKO er ganske... eit laust prosjekt. Det skal ikkje vere veldig toppstyrt. Derfor har vi også litt andre reglar enn andre strenge grupper rundt om kring. (Geir)

Ifølgje handboka til Norsk bonde- og småbrukarlag er viktige prinsipp ved REKO mellom anna kjøp og sal av mat og direkte biprodukt av eigen matproduksjon, ingen mellomlegg, og at matvarene vert førehandstinga, i forkant av kvar utleveringstilfelle. For Geir er REKO eit «laust prosjekt», ei haldning som også går igjen hos dei andre. Både Geir, Frøydis og Nina seier at det er viktig å auke talet på produsentar. Dei meiner ein ikkje kan vere kritisk til kva som vert selt før ein har fått opp talet på produsentar. Dei ønsker å ha bredde i tilbodet slik at kundane kan handle meir på kvar utlevering.

Ifølgje Geir er det ikkje alle som ser positivt på dette:

Men eg veit at det er nokon som reagerer på måten vi driv REKO på her i D. Men vi er veldig opne, positive til «omnibasert». Og det reagerer folk på andre stadar. (Geir)

I ringane Geir leiar lar ein kundane også kjøpe produkt på plass, utan bestilling. Å motsetje seg dette karakteriserer Geir som både maktmisbruk og feilinformasjon.

Ja, det er fullt muleg, ja. Våre produsentar har ofte med ekstra varer, slik at dei som har misforstått konseptet eller ønsker kjøpe ei ekstra pølse, kan kjøpe det. For oss er det veldig kjekt og hyggeleg. For det er ingen nasjonale reglar på at ein ikkje har lov til å ha med ekstra varer. Men eg veit at i nokre ringar må ein ha salsløyve for å få lov til å stå på parkeringsplassen eller salsplassen av grunneigar. Ein kan ikkje stå og selje produkt der. Så eg forstår jo det, men ein må vere bevisst på at det er derfor det ikkje er lov. Men mange brukar det som eit argument for at REKO...at det ikkje er lov å selje i REKO. (Geir)

Intervjuar: Så det kan vere litt maktbruk?

Geir: Ja, det er maktmisbruk. Det er også feilinformasjon.

Leiarane snakkar om at dei kan regulere medlemsmassen, men det er sjeldan dei gjer det, og då er det i tilfelle ikkje snakk om «ekte medlemmar», men personar som vil anna enn å kjøpe og selje. Leiarane legg til rette og prøver å rettleie produsentane i korleis dei skal få meir sal. Nokre av dei driv også med opplæring, men mest er det snakk om oppmuntring, om å støtte og hjelpe till.

Dei fleste av leierane definerer rolla si gjennom dei praktiske oppgåvene dei utfører, men for Frøydis vert også forventningane til kva ein kan utrette med på å definere rolla.

Eg tenker litt på det, sidan eg starta den opp, så har eg veldig lyst at den (ringen) skal gå godt, og at folk skal bestille. Eg meiner at C er ein stor kommune, her er mykje landbruk, og ja... Eg meiner ein burde klare å få til noko som er betre, og få fleire kundar til å bestille. Det går på æra laus då, du har lyst til at folk verkeleg skal oppdage dette her, så det er noko eg føler på at vi får gjort for lite av desse tinga, for

å få fleire kundar til å bestille, ja, sant? Kva kunne vi gjort for å få, kall det produktet, til å bli enno betre? (Frøydis)

Frøydis knyter i større grad verdi rundt innhald til leiarrolla enn dei andre.

Dei fleste av respondentane seier dei bruker lite tid på oppgåva, frå om lag ein halv time til ein time i veka på å leie ringen. Men som svaret til Geir her illustrerer, kan det variere ut frå kvar ringen er i livsløpet og kor godt den vert leia.

Eg bruker ikkje spesielt mykje tid på det. No etter det har byrja å rulle og gå, er det eigentleg berre å oppdatere Facebook, og småting der. Men i starten er det å skape eit miljø, skape interesse, snakke med presse. Her i D snakka vi òg mykje med produsentar og kundar for å bevisstgjere dei om kva REKO-ringen var. Då viste dei ikkje kva det var, no veit jo alle kva REKO er. (Geir)

I gjennomgangen av effektar vil eg gå nærmare inn på kva leiarane ser på som god leiing, men eit viktig bidrag i dette er engasjement. Dei er engasjert i lokalsamfunnet, og opptekne av å kunne fremje lokal kultur og identitet. Akkurat kva som ligg i denne kulturen og identiteten, seier dei ikkje så mykje om, men det er viktig at kulturuttrykk får leve vidare. Leiarane kan seie noko om kven ein typisk kunde er; “kvinner i 50-åra, som er opptekne av å handle lokalt”, og dei kan til ei viss grad skildre og skilje kundegruppa på dei ulike ringane frå kvarandre. Det verkar som dei kjenner medlemsmassen sin godt.

Gjennom den direkte kontakten mellom kunde og produsent som REKO-konseptet legg opp til, får ein høve til å lære opp kundane. Ifølgje Nina er det mange forbrukerar som har gløymt at det finns sesongar for ulike produkt, og gjennom REKO-ringen kan ein rett og slett drive med folkeopplysning.

Det er, kanskje sett litt på spissen, ein generasjon som nesten har gått litt glipp av ein del viktig informasjon innan matlaging og produksjon. Alle varer er tilgjengeleg i butikk heile året, og i vidt spekter. Det er vel ikkje det mest bærekraftige, strengt tatt. Men når ein er på REKO og dei snakkar med... Dei ser ho som står der og sel geitosten, har stelt med dyra, og får prate med den som har laga varene og som står bak

produktet... Då er det ein god marknadsføringskanal, ein god salskanal, ein god arena for produktopplysning, for folkeopplysning.
(Nina)

Den som viser mest entusiasme kring kva REKO-konseptet er Geir. For han handlar det om å ta tilbake kontrollen for utviklinga av landbruket, og korleis ein då har høve til å tene pengar på det ein driv med. Han både trur på, og har erfart, at dette kan gjerast gjennom historiefordling. Sitata under illustrerer dette, og seier også noko om korleis historiefordlinga bør gjerast.

REKO har lært meg masse. Først og fremst å formidle og vere stolt av sitt eige produkt, vere stolt av historia ein har på garden. Og eg trur at norsk landbruk er i ferd med å miste historia si, for alt skal vere storindustri. Så REKO handlar om å ta tilbake historiefordlinga, der faktisk kunden får sjå kor produkta kjem i frå, kor kjøtet kjem frå. Og det å bli bevisst, også bøndene bevisst, vi som produserer dette. Vi veit at historiefordlinga gjer at vi kan tene pengar på produktet vårt. Dei same produkta som vi allereie produserer. Vi skal ikkje gjere anna enn å formidle det, kva vi gjer. (Geir)

Ein skal alltid formidle si historie, og eg tenker at si historie er verdt meir enn nok. Men kvar bonde må finne si historie, og her i X er det ikkje vanskeleg. Her er det fantastisk natur, dyra beiter ute heile året, sjølv på vinteren, det kan vi formidle. Men er du ein «inneprodusent» på Jæren, så må du kanskje jobbe litt ekstra med historia, med å finne ut kva som er di historie. (Geir)

Geir har erfart at marknadsføring med fokus på historiefortelling fungerer, og han legg vekt på dette når han lærer opp og engasjere nye produsentar. For han er det enkelt. Han får samtidig brukt dei kreative evnene sine.

Dei gode historiene handlar då om å fortelje om kvar produkta kjem frå, korleis dei vert til, og personane som står bak dei. På ein måte setje eit ansikt eller ein gard på produkta. Ein gjer det mogleg å bli betre kjent med dyra eller personane bak produktet.

Dei gode historiene formidlar verdiane til personane bak produkta på ein god måte, og gjer det meiningsfullt for kunden å kjøpe akkurat desse produkta.

Nokre av leiarane har ei klar rolleoppfatning. Sara meiner at *“administrator har jo ei pushingrolle (...)»*, og i det ligg eit stort fokus på å spreie informasjon til medlemmane, og med det auke medlemsmassen. Mens Nina ser derimot ikkje på seg sjølv som ein pushar. Ho pressar ikkje på for å få fleire med, men legg opp til at *“kvar enkelt er med når ein har høve”*. For Nina handlar god leiing om å engasjere seg, gje informasjon og marknadsføre ringen, eller rett og slett vere ein kontaktperson. For Geir har ein meir ei rolle som rettleiar. Ein legg til rette for at produsentane sjølv kan vere med å bestemme.

Det er sånn at produsenten styrer mykje sjølv her i REKO-en. Eg som administrator. skal ikkje bestemme så mykje. Her må produsenten sjølv prøve litt ut. Sjølv om eg rettleiar, bestemmer eg ikkje, eller tar mange avgjersler, som mange andre administrator gjer. Eg synst det er litt rart og veldig leitt at administrator skal bestemme veldig mykje.
(Geir)

Eit særleg fenomen å merke seg, er at så og seie alle leiarane har ei dobbelrolle. Dei er både leiar av ringen og produsent, og forbrukar gjennom å vere kunde hos andre produsentar, så her er det mange hattar i lufta. Dei ser ikkje store utfordringar med dette, heller som Hanna seier; *“det no er berre naturleg”*.

Gjennomgangen så langt syner at det ikkje er ei klar og tydeleg rolleoppfatning av rolla som administrator av REKO-ringane.

4.3 Effektar

Når respondentane skal seie noko om noko effektar, fokuserer dei på *erfaringar, god leiing, verdiskaping og framtidutsikter* (nivå 2 i Tabell 2). Under erfaringar kjem dei inn på kva dei har lært gjennom arbeidet, under god leiing seier dei noko om kva som er god leiing av REKO-konseptet, og under verdiskaping seier dei noko om korleis REKO-ringen skaper verdi, både for dei sjølv, for ringen og for samfunnet elles. Under framtidutsikter vurderer dei mulegheiter og truslar for utvikling av ringen.

På spørsmål om kva REKO-ringen har lært dei, trekker dei fram kva dei har erfart gjennom drifta av ringen. Silje har fått ei påminning om at ting ikkje skjer av seg sjølv, og at ein må vere tolmodig for å få resultat. Heile konseptet må passe på mange ulike område for at det skal verte vellukka.

Det som eg synst REKO-ringen har lært meg? Det er no ei påminning om at ting ikkje skjer av seg sjølv. Du må bruke litt tid for å få noko i gang og opp og gå. Du må ikkje ta noko for gjeve, som ei sjølvfølgje... For du veit at.. Kan no gje eit døme på The Voice.. Kor mange supergode songarar, som plutseleg alle er like flinke?... Eg menar slik som på REKO, alle har gode produkt, men det er ikkje dermed sagt at vi har bestilling på det. Sånn at ein må finne ut av det - heile pakka. Så viss eg skal seie kva eg har lært, så er det at pakka må passe. Tida, prosessen, utleveringsstaden. Ja, heile pakka må vere på plass for at kundane skal vere der. (Silje)

Mykje av det same seier Frøydis, som leiar to ringar; “Ein må ha kontinuitet i dette (arbeidet) når ein skal selje”. Og så må ein sjekke ut marknaden for å finne ut kva kundane og produsentane vil ha. Gjennom å ha vore med ei stund, får dei både kompetanse om kundane og leverandørane sine, og kan tilpasse drifta av ringen ut frå det. Både Fredrik og Hanna trekkjer fram at dei har erfart at det er behov for REKO-konseptet og ein marknad der ute, eit behov dei tidlegare ikkje visste fanst.

Frøydis har erfart at det er skilnad på dei ulike ringane, både på dei ho leiar, og dei andre i regionen. Ho trekkjer fram ring i F som den optimale. Der møter dei lokale opp og støttar leverandørane sine. I ringane ho sjølv leiar, B og C, har ho “ein meir reservert kundemasse”. Sjølv om Frøydis trekker fram at det er kundane som støttar opp om ringen, årsaksforklarer ho også med leing av ringen til F; “*Dei har skapt eit konsept*” og “*dei har eit miljø der inne*”. Leiaren av denne ringen, Nina, er derimot ikkje så tydeleg på korleis ringen vert leia.

Nina skildrar skilnaden i åtferdsmønster på dei ulike ringane, men forstår ikkje heilt årsaka til kvifor det er slik. I både rolla som administrator og produsent vert usikkerheita opplevd som utfordrande.

I F og H handlar kvar kunde meir. Det er meir... Dei bestille gjerne fem brød og legg i frysen og ja, syltetøy og sånn. Eg trur det er meir sånn at folk har frys og legg på lager. Det er det lite av i B. Der er det to bollar og eit brød. Det er færre, mindre per kunde. Og så er det generelt, for min del, meir bestillingar i F og H enn i B.

Det diskuterer vi produsentar oss i mellom, og vi blir ikkje klok på det. Og det er liksom litt av utfordringa med REKO, som eg kjem på no, at sjølv om ein har bestilling og sånn, så er det veldig uføreseieleg likevel. Ei veke kan ein ha 30 bestillingar og massevis av varer, to veker seinare er det fire bestillingar. Vi ser på vær, andre ting, vi står der som spørsmålsteikn og spør oss kva som skjedde denne gangen, liksom. Det er ikkje noko fasit. (Nina)

Så kva er god leiing av REKO-ringane? Leiarane sjølv er opptekne av openheit og inkludering. At alle skal få vere med, og dei ønsker at flest mogleg skal kjenne REKO-ringene, slik at dei får høve til å teste ut produkta som finns i området. Dei ønsker alle vekst, både i medlemstal og tal på produsentar, men ført og fremst at det vert selt meir på kvar utlevering.

Som person bør leiarane vere rause, men også bruke sunn fornuft og setje fortene ned dersom det vert kravd.

Vi må bruke sunn fornuft, og så må me vere rause, og så tole å sette foten ned, bestemme. (Nina)

Sidan distribusjonsplattforma er Facebook, meiner dei det er viktig å ha kompetanse på korleis ein skal nytte sosiale medium på best mogleg måte.

Nei, du må no ha interesse for sjølve opplegget sjølv, og så må du ha litt..., men dei fleste har vel det, å kunne bruke Facebook?... Kunne med konseptet litt. Det er viktig. Og så trur eg det er viktig å vere ein del av dei som er der, ikkje berre leigd inn for å gjere det. Vere med ute, og snakke med dei andre... Kjem det nye, er det kjekt å vere der og ønske dei velkommen. (Hanna)

I tillegg til teknisk kompetanse, treng ein som Nina påstår, sosial kompetanse, og ei evne til å ta vare på medlemmane i ringen. Geir vert trekt fram som ein rollemodell. Gjennom fokus på ein rettferdig pris, har han omsorg for produsentane han leiar.

Mykje av det som vert sagt rundt kva som er god leiing, handlar om verdier. Eg vil no gå enno litt djupare i verdigrunnlaget til leiarane, med ein tanke om at verdigrunnlaget til leiarane vert synleg i ringane dei leiar.

I gjennomgangen av årsak og fenomen har eg vore innom verdier som er viktige for leiarane ved REKO-konseptet. Funna viste at dette varierte frå leiar til leiar, men ønsket om å vidareføre eller vidareutvikle lokal identitets- og kulturuttrykk er felles for alle. I dette ligg verdien berekraft. Mangfald og inkludering har også blitt trekt fram.

For Geir er også medbestemming eller demokrati ein viktig verdi, til liks med for Silje; *“Vi har no moglegheit til å påverke då”*. Og for Geir er det viktig at ein nyttar dette høvet, i staden for å godta etablert praksis og gamle vanar, som ikkje nødvendigvis fungerer så godt. I koronasituasjonen har leiarane sett at dei føretaka som er fleksible og gode på å omstille seg, er dei som klarar seg best.

Som eg også har vore innom tidlegare, er informasjon viktig for alle leiarane. Dei seier det er viktig at dei kommuniserer, og med det både informerer om og marknadsfører ringen. For Hanna er det viktig at kommunikasjonen medfører realitetsorientering.

Det er no litt realitetsorientering av kva som... Kva folk driv med. At ein faktisk produserer ting i nærmiljøet ditt. Du får svar på kor maten kjem ifrå. (Hanna)

Hanna meiner REKO gjev *“eit større mangfald til folka”*, og med det, som eg har vore innom før, realitetsorientering og folkeopplysning. Nina fokuserer på høvet produsentane har til å treffe kundane og kunne teste ut nye produkt på dei, eller saman med dei. Det å vite kva kundane meiner gjev produsentane eit tryggare driftsgrunnlag.

Dersom ein set verdigrunnlaget i samanheng med verdiløftet i forretningsmodellen, korleis meiner leiarane at REKO-konseptet skaper verdi i samfunnet?

Ifølgje Fredrik skaper ein verdi gjennom “kjøp og sal og fortjeneste, det er jo noko som skapar verdiar, for dei som kan vere med på det”. Og for han skapar REKO-ringane verdi gjennom at distrikta også kan vere med på dette, ikkje berre sentrumsstrøk. For han sjølv som kunde, skapar REKO-ringen verdi gjennom at han får tilbodet, og kan kjøpe produkta som er tilgjengeleg på ringen. Tilgjengelegheita er også viktig for alle dei andre leiarane, både i rolla som administrator og som kunde.

For dei respondentane som sjølve er produsentar, har ingen av dei endra forretningsmodellen ut frå tilbakemeldingar på REKO, men dei kjenner til og namngjev ei handfull produsentar som har gjort endringar i forretningsmodellen ut frå koronasituasjonen. Desse produsentane har gått frå å satse på kurs, konferanse og selskap til å selje ferdige middagsrettar direkte til kunden. Leiarane trur at for fleire av produsentane er REKO-ringane med på å gjere at dei opprettheld drift i staden for å leggje ned.

På spørsmål om framtida, har alle eit sterkt ønske om at ringane skal vekse seg større. Ingen av dei seier noko om nedgang i ringen sin, men for dei fleste har medlemstalet stabilisert seg. Frøydis lurar på kor lenge dei klarer å motivere, og tenker då på produsentane, og meiner dei “må gjere nokre grep”. Nina meiner dei er godt etablert, men er likevel usikker på framtida. Sitata under illustrerer dette.

Ja, og det er litt sånn at med utvikling og i forhold til vidare... Ein håpar at ein skal vekse vidare, og oppretthalde salet, men samtidig så er ein jo og der at ... det har gått nokre år, er nyheitsverdien der fortsatt? Kan ein oppretthalde, eller greier ein å kome vidare, eller vert det ein nedgang igjen? (Nina)

Vi er alle einige om at ein skulle ønske at det var meir jamt sal, frå gang til gang. Dei fleste av oss har ein del faste kundar og litt nye. Vi er litt... Vi lurar litt på kva ein kan gjere. (Nina)

Leiarane ser utfordringar ved enkelte tekniske løysingar på Facebook, og ifølgje Geir kan ein gjerne etterkvart finne ei ny plattform.

I regionen er det store geografiske avstandar, forsterka av dårlege vegar. Dette gjer det vanskeleg med effektiv distribusjon. Dersom ein skal delta på ei utlevering, tar det fort heile dagen. Leiarane er også usikre på kva som skjer etter koronaen. I mange ringar har det vore meir sal under korona enn før, sjølv om enkelte produsentar har blitt vekke.

“Koronasituasjonen er både eit pluss og eit minus oppi dette, det er alt etter kven du er” (Frøydis).

Når det ein gang normaliserer seg igjen, vil folk gå tilbake, vil dei handle i daglegvarebutikken igjen, eller vil dei fortsette å handle på REKO? Eller vil dei handle meir hos oss? Ein veit ikkje. Ein håpar jo berre at ein vil kunne oppretthalde, eller auke for kvar enkelt då. Ja, det er no ønsketenking. (Nina)

Potensiale med REKO-konseptet er å skape eit mangfald, få fram dei ulike sesongane i produktutvalet, og skape ei heilheit i opplevinga. Får ein til eit mangfald på produsentsida, kan konseptet då, ifølgje Silje, vere med å endre vanane. Får ein dette til, «reiser ein ikkje til REKO-ringen for å kjøpe egg, men for å handle» (Silje).

5 Drøfting

Tanken om leiing har gått frå store menn som utførte heltegjeringar, og leiing gjennom personlege karaktertrekk, til leiing gjennom verdier som partnerskap, samhandling og likeverd. Leiing har gått frå å i hovudsak dreie seg om åtferd, til at leiing er noko ein kan lære (Arnulf, 2012). Eg var interessert i å få djupare forståing av kvifor ein vel å nytte mykje av tida si til å leie andre frivillige, og for å studere motivasjon for frivilligheitsleiing, har eg sett på sentrale sider ved årsak, fenomen og effektar.

Eg vil no nytte Askelands modell for leiing av frivillige (2012), og dei fire elementa i modellen, som disposisjon for drøfting av funn. Denne modellen seier både noko om motivasjon og innhaldet i rolla som frivilligheitsleiar, samtidig som det ber med seg ideane til verdibasert leiing.

5.1 Å drive identitetsutvikling og skape verdimedvit

Ifølgje Askeland (2012) er kjernen i leiaroppgåva er å formidle identitet og verdier, og verdiane som vert formidla gjev retning, skaper tillit og tryggleik. Ifølgje Aadland og Askeland kan verdier både vere mål og ideal som uttrykker ønskelege tilstandar, prioriteringsmål tolka ut frå handlingsmønster, og uttrykk for moralsk overtiding (2017, s. 36).

Resultata i denne studien viser at viktige verdier for leiarane av REKO-ringane i denne regionen er *openheit, fleksibilitet, mangfald, inkludering, medbestemming, samskaping og bærekraft*, og det å kunne *vidareføre eller vidareutvikle* drift for lokale bønder.

Leiarane driv identitetsutvikling gjennom å formidle historia om korleis produkta vert til eller personane som står bak. Det kjem at for leiarane er den *lokale* identiteten og kulturen viktig, og dette famnar om meir enn driftsgrunnlaget til dei lokale bøndene. Det handlar også om å skape aktivitet på bygda. Ein ønsker at bøndene skal vere stolte av produkta sine, og befolkninga av plassen dei kjem frå.

Ifølgje Sirris er viktige navigasjonspunkt i frivilligheitsleiing *gjensidighetsprinsippet, lystprinsippet og ideen om partnerskap* (Sirris, 2015, s. 9). Dette finn eg også i stor grad hos leiarane i denne studien. Leiarane legg til rette for at dei involverte partane i

samarbeidet skal vere likestilte. Det er flat struktur i organisasjonen, og ifølgje leiarane sjølve kan dei ikkje bestemme meir enn andre. Leiarane legg til rette for samarbeid og ønsker samhandling, men syner respekt for at det kan oppstå situasjonar som gjer at dei må ta over oppgåver som andre har hatt ansvar for. Leiarane legg ikkje opp til faste avtaler om sal, det er viktig at produsentane er med når dei har høve til det.

Rochester trekk også fram gjensidigheit, i tillegg til tre andre verdiar som han meiner er svært sentrale når det gjeld frivilligheit; *Altruisme, solidaritet og sosial rettferd* (Rochester m. fl., 2010, s. 16). For mange av leiarane handlar sosial rettferd om at bøndene skal få ein rettferdig pris på produkta sine. Og at denne prissettinga skal gjere til at bøndene overlever som bønder, og ikkje må legge ned drift. Mykje av det same handlar også bondeopprøret om, nemnt i innleiinga.

Altruisme kjem fram hos leiarane gjennom ønsket om å hjelpe til. Leiarane brukar gjerne tid på å støtte produsentane i sine oppgåver, sjølv om leiarane sjølv ikkje tener pengar på det.

Eg opplever derimot ikkje at kjensla av samhørigheit og samhald er så tydeleg i ringane. Her er det kanskje frivillighetsprinsippet som slår ihel prinsippet om solidaritet? Ein legg opp til at ein skal vere med når det passar, og den uforpliktande haldninga gjer at ein ikkje treng å binde seg til dei andre. I den norske kulturen er både individuelle og kollektive handlingsformer verdsett. For bøndene har distribusjon og sal gjennom kollektive handlingsformer som kooperativ og statleg regulering lenge vore ei verdsett, men mange stiller no kritiske spørsmål til denne løysinga. REKO-ringen vert sett på som eit alternativ, ei alternativ løysing til kooperativ og statleg regulering, og her vil solidaritet vere ein verdi som er i kontrast til REKO-konspetet, sjølv om det er ein sentral motivasjonsfaktor i anna frivillig arbeid.

Ifølgje verdibasert leiing bør leiaren synleggjere eit felles verdigrunnlag i organisasjonen og skape engasjement og kjensler rundt organisasjonens verdigrunnlag og visjon (Elstad, 2010, s. 201). Aadland og Askeland vel å nytte omgrepet verdibevisst leiing i staden for verdibasert leiing. Med dette ønsker dei å gjere reie for ei spissa utgåve av verdibasert leiing, med ekstra tyngde på bevisstgjerung av verdiar som grunngevingar for avgjersle og val (2017, s. 14). Leiarane i denne studien er opptekne av verdiar, og verdiane

motiverer dei i arbeidet. Men kva verdier som er viktige varierer, og med det verdigrunnlaget i dei enkelte ringane. Leiarane legg vekt på verdier, men alle er ikkje like medvitne om dei. Geir er den av leiarane som i stor grad nyttar verdier som grunngevingar for avgjersle og val, dei andre leiarane av og til. Like ofte er tilfeldigheit eller eiga vinning grunngevinga. Det er heller ikkje stort fokus på organisasjonen sin visjon eller kommunikasjon kring forventningar og mål (Thompson, 2002, attgjeve i Elstad, 2010, s. 201), så eg vil seie at dei fleste av leiarane ikkje har ein utprega verdibasert leiarstil.

Selznick (1957) hevdar at ein organisasjon går over til å bli ein *institusjon* når den blir verdilada. Eit sentralt spørsmål då er om REKO-ringane i denne studien er verdilada? Her vil eg svare tja. Nokon av dei er det, andre ikkje. Her heng kva dei vektlegg av ulike leiarnivå og leiarroller saman med vurderinga. Men når leiarane snakkar om kva potensiale ringen har, og korleis dei ønsker at ringen vart leia, ser ein mulegheit for at ringane kan verte meir verdilada i framtida. Denne prosessen er det ifølgje Askeland (2017, s. 56) avhengig av at organisasjonen utviklar si eiga unike historie.

Intervjuobjekta har også sagt noko om korleis REKO-ringene er med på å skape verdi. Dersom ein set funna i samanheng med Solems to mønster for innovasjon i varehandelen (m. fl., 2017), korleis er det då med innovasjon i REKO-ringane i regionen?

Mange av leiarane har fokus på transaksjon gjennom å sjølv vere produsent og ønske, eller ha behov for, eiga vinning. Dei har såleis eit finansielt fokus, og plattformar for distribusjon er teknologidrive i utgangspunktet. Likevel synes deling og utvikling vere enno viktigare. Ein legg til rette for at alle aktørar skal få vere med, og saman, i eit nettverk, skape konseptet. Tilbydar (produsent) og kunde vert kopla tett på kvarandre, og kunden vert sett på som "ein viktig bidragsytar og resurs i konseptutviklinga", noko som er sentralt i radikale forretningsmodellar (Solen m. fl., 2017, s. 38). For mange av leiarane er det dei uformelle relasjonane som ber historieforteljninga. Det er den direkte kontakten mellom produsent og kunde som gjev eit ansikt til produkta. Ein legg vekt på å samskapt aktivitet som tar sikte på å forbetre verdileveransen for både produsent og forbrukar, og gjennom endring distribusjonsform har fleire av produsentane fått nye eller endra forretningsmodellar.

Difor meiner eg at REKO-ringane i denne studien ber preg av radikal forretningsmodellinnovasjon, og med det tilsvarende leiing. Såleis kan ein også seie at det kan vere ei form for disruptiv innovasjon, ei form for banebrytande innovasjon som er med på å forstyrre dei etablerte forretningsmodellane i bransjen (Christensen, 2003).

5.2 Å styre eller administrere

Ifølgje Mintzberg (2009) opererer leiarar på tre leiingsnivå; handlingsnivå, personnivå og informasjonsnivå, og på kvar av desse har ein ulike roller eller oppgåver.

Mintzberg nyttar omgrepet *controlling*, og for han handlar styring om at ein på *informasjonsnivået* gjev informasjon slik at ein kan handle. For å kunne handle trengst det at ein utviklar system, formar struktur og delegerer oppgåver (Sirris, 2015, s. 10). Både struktur og system i REKO-ringane verkar generelt noko flytande, og styring som omgrep verkar vere i kontrast til viktige verdier eller prinsipp for leiarane. Mintzberg peikar også på at ordet kontroll nesten alltid vert nytta synonymt med administrasjon, eit ord som ofte vert assosiert negativt med rutinar og byråkrati (Mintzberg, 2009, s. 57).

Men om ein ser på omgrepet administrasjon, som kjem av det latinsk av *administrare* og betyr «til teneste», så passar det betre for leiing av REKO-ringane. I dette ligg det også ein tanke om å sette retning, eller mobilisere i riktig retning (Sirris, 2015, s. 11). Drifta av ringen treng ei eller anna form for koordinering, og her finns det det system. Sjølve plattforma Facebook gjer at ein kan kommunisere effektivt både internt og eksternt. Internt fungerer Facebook-sida som ein informasjonskanal retta mot alle medlemmar, og for å hindre at informasjonskanalen spreier unødvendig informasjon, har ein oppretta egne produsentsider. Gjennom desse sidene har både leiaren og dei andre medlemmane høve til å overvake kommunikasjon, og gripe inn og rette opp misforståing dersom det trengs. På dette nivået kan ein difor seie at leiarane legg til rette for handling og forståing.

5.3 Å leie eller mobilisere

På *personnivået* føregår leiing gjennom å mobilisere og inspirere til målretta aktivitet (Mintzberg 2009). Internt i organisasjonen gjer leiaren det gjennom å *leie*, ekstern gjennom å *linke*.

Ifølgje Mintzberg motiverer leiaren gjennom å setje andre i stand til å handle gjennom å tilføre energi. Leiaren mobiliserer andre til å få ting til å skje (Mintzerg 2009). Det er varierende i kor stor grad leiarane fokuserer på å legge til rette for å mobilisere og inspirere til utvikling av ringen. Alle leierane har skildra kva dei meiner er god leiing av REKO-ringen, men ikkje alle føl egne retningslinjer. Mangel på tid og ressursar kan vere ein avgjerande faktor. Ingen av leierane lever av å vere leiar, dei har alle mange andre roller som legg beslag på mykje tid. Oppgåver knytt til REKO-ringen vert gjort når det er nødvendig, og ofte i samband med ei ny utlevering.

Ifølgje modellen til Askeland handlar leiing eksternt om å bygge nettverk. I rolla som leiar legg fleire av leiarane til rette for at produsentane kan bygge nettvek med andre produsentar gjennom egne produsentsider på Messenger. I rolla som produsent er det nokre av leiarane som deltar på fleire ringar, og bygger der nettverk med andre produsentar i andre ringar. Leiarane har til ei viss grad oversikt over kva som skjer i dei ulike ringane i regionen, men ikkje noko utprega samarbeid med andre leiarar. To av dei har ansvar for leiing av to ringar, og her nyttar dei høvet til å linke mellom produsentar og kundar. Men også her synes dei ulike ringane leve sitt eige liv.

Geir er den av dei som legg mest vekt på å bygge nettverk. Ved fleire høve har han representert REKO-konseptet ved å halde informasjonsføredrag eller kurs. Han mobiliserer gjennom å bruke seg sjølv som instrument. Han oppmuntrar til å skape dialog, kjem med gode argument, og trur sjølv han kan skape ei endring i samfunnet. Media er ifølgje fleire av leiarane glade i REKO-ringane, og det veit Geir å utnytte. Som nemnt før, vert Geir trekt fram av dei andre leiarane som ein positiv rollemodell.

5.4 Å gjere

Å gjere handlar om handling, og på handlingsnivået involverer leiaren seg direkte i konkrete oppgåver og utøver påverknad (Mintzberg 2009).

Analysen viste at når leiarane skal seie noko om oppgåvene sine, fokuserer dei mest på praktiske oppgåver knytt til drift av Facebook-sida og gjennomføring av utleveringane. Dei involverer seg direkte i konkrete oppgåver, og dette ser dei på som ein viktig del av utføringa av rolla. Her både *handlar* dei internt, gjennom å leie prosjektet og handtere eventuelle utfordringar, og *forhandlar* gjennom å til dømes inngå avtalar med kommune og grunneigar. Forhandling handlar her også om å mobilisere støtte og aktivitet i lokalsamfunnet.

Det kan synas som denne dimensjonen som er mest sentral for leiarane av REKO-ringane, i og med at det er slike oppgåver leiarane legg vekt på. Å involvere seg direkte i arbeidsoppgåver kan ha stor symbolsk verdi for den ein leiar (Aakenes, 2013, attgjeve i Sirris, 2015, s. 13), men ifølgje Mintzberg (1994) bør ein deltakande leiar knyte aktivitetane saman med identitet og verdier.

Ifølgje Askeland (2012) handlar denne dimensjonen ekstern om å legge til rette for *samarbeid*. Det gjer alle leiarane. Dei samarbeider med produsentar, kommune, grunneigerar, media, mattilsynet, andre organisasjonar med meir, og dei legg opp til eit samarbeid med kundane gjennom marknadsundersøkingar.

5.5 Type frivilligheitsleiing

Zimmeck hevdar at det finns to måtar å leie frivillige organisasjonar på, ein moderne og ein heimelaga (2001, attgjeve i Rochester m. fl., 2010, s. 153). Dersom ein ser på kjenneteikn ved leiing av REKO-ringane eg har nytta som case i denne studien, finn eg flytande strukturar og arbeidsfordeling, uformelle nettverk og tilfeldig styring. Dei sosiale relasjonane skiftar saman med utviklinga av ringen. Dette er kjenneteikn for ein «heimelaga» frivillig organisasjon. Spørsmålet vert så om leiinga av ringane høver for denne type organisasjonar? Det vil eg freiste å svare på litt seinare, i avsnittet om motivasjonsfaktorar for frivilligheit, 5.6.

Mange av respondentane har fleire ulike roller i organisasjonen, og meiner at det er naturleg at dei både er produsent, forbrukar og leiar. Ifølgje Rochesters modell for frivilligheit, er dette naturleg sidan frivillig arbeid kan vere ein kombinasjon av både arbeid og fritid (Rochester m. fl., 2010, s. 15). Det stemmer også med Hustinix (2001/2007, attgjeve i Rochester m. fl. 2010, s. 31) tankar om “new volunteerism”. Dei

fleste av intervjuobjekta er leiarar for REKO-ringene fordi dei har behov for å selje egne produkt. REKO-ring konseptet baserer seg på ei samhandling mellom medlemmane, det vil seie administratorane, produsentane og kundane, og dei fleste leiarane seier dei er med så lenge dei har nytte av det.

Ifølgje Sirris (2015, s. 10), kan denne utviklinga, den nye frivilligheita, kome av at fleire menneske har større høve til å kjøpe seg fri enn før, dei kan betale for tenester ein tidlegare gjorde på dugnad. For då å kunne motivere til frivillig arbeid, vert det viktig å kjenne til motiv for frivillig arbeid, og knyte den enkelte frivillige sine verdiane til verksamheita sine verdiane.

5.6 Motivasjonsfaktorar for leiing av frivilligheit

Felles for alle dimensjonane i Askelands modell er at det handlar om mobilisering; mobilisering gjennom verdiane, mobilisering i riktig retning, å mobilisering til målretta aktivitet og mobilisering til støtte. Så kva er det som motiverer til å gjere dette arbeidet?

Dersom ein samanliknar resultatane i denne studien med Clarys (m. fl., 1992) seks motivasjonsfaktorar for deltaking i frivillig arbeid; *verdi, forståing/læring, arbeidsmarknad, sosialt, beskytte seg sjølv og omdømme*, finn eg nokre samsvar.

Leiarane uttrykker at dei ønsker å hjelpe til, både gjennom drift av sjølve ringen og gjennom å legge til rette for ein lokal møteplass for produsent og kunde, og på den måten viser dei omsorg for andre. Arbeidet med ringen gjev dei høve til å nytte kompetanse dei har, og utvikle ny. Oppgåva gjev dei som er produsentar sjølve eit høve til å selje produkta sine, og dermed også kunne betre sikre si eiga mulegheit for karriere. Sosial kontakt, primært for sosial omgang for dei sjølve, synes ikkje å vere ein viktig faktor, men dei legg til rette for sosial kontakt for produsent og kunde, og det synes viktig for dei.

Dei to siste faktorane, beskyttelse av seg sjølve og omdømme, synes derimot ikkje å vere så sentralt for motivasjonen. Leiarane argumenterer ikkje med å skulle gjere opp for skuldkjensle eller gjere noko godt igjen. Derimot er alle opptekne av at dei kan gjere noko godt, enten for lokalsamfunnet eller for seg sjølve. Leiarane synes å verte motivert

av mulegheita til å skape godt omdømme for produsentane og produkta som vert selt. Alle trekkjer fram at historieformidling er viktig, og i rolla si som leiar kan dei hjelpe til med å fortelje dei gode historiene kring produksjon av matvarene.

Eg kan også jamføre resultata med Parkers modell for motivasjonstilstandar (2010, attgjeve i Nascimento m. fl., 2018, s. 566). Alle leiarane har vist og erfart at dei «*kan gjere*», dei har erfart at det er muleg å ta kontroll og skape ein aktivitet i staden for å vente på at andre skal ta ansvar. Geir er den av leiarane som er tydeleast i tilstanden «*grunn til*». Han trur han kan gjere ein skilnad gjennom korleis han engasjerer seg og bidreg i arbeidet med leiinga av ringen. Dei andre leiarane trur også på at bidraget deira er viktig, men overtydinga er ikkje like sterk. Fleire av leiarane er «*energisert til*». Dei ønsker å påverke til endra tankesett, som til dømes «*realitetsorientering*» og «*folkeopplysning*», og trur det vil gjere til at forbrukerane endrar vaner. Dei fokuserer også på at det må skje ei endring i heile landbruket, slik at det går an å overleve som bonde. Dei trur at REKO-ringane er med på å skape proaktiv åtferd.

Parkers modell for motivasjonstilstandar kan nyttast til å forklare skilnader i proaktiv åtferd gjennom individuelle skilnader og kontekstuelle variablar. Både resultat og drøfting av funn i denne studien viser at slike skilnader.

På spørsmålet eg stilte om leiinga av ringane høver med denne type organisasjonar, vil eg meine svaret er tja. Det varierer. Dei leiarane som kjenner medlemmane sine så godt at dei kan tilpasse leiinga til kvar enkelt, klarer å mobilisere medlemmane sine. Dei skaper eit konsept eller ein kultur, som dei andre leierane og samfunnet elles legg merke til. Desse leiarane nyttar medlemmane sine på ein hensiktsmessig måte, og er transformasjonsleiarar. Dei fremjar og utviklar verdier i sosialt samspel. Dei andre er ifølgje Selznick meir *administratorar*. Retninga er lik for både leiaren og administratoren, men det er leiaren som skaper og pregar verdiane til organisasjonen (Askeland, 2017, s. 57). Sjølv om fleire av ringane ber preg av å vere «*heimelaga*», kan ein ikkje drive med tilfeldig leiing. Dei frivillige ønsker å bli leia, og opplever dei ikkje å bli nytta på ein hensiktsmessig måte, vil dei finne anna å drive med.

6 Konklusjon

Formål med denne studien er å få djupare forståing av motivasjonsfaktorar og innhaldet i rolla som leiar av frivillig arbeid. Studien har blitt belyst gjennom eit casestudie av REKO-ringane i regionen, og der leiarane av ringane har vore utval. Funna peikar i retning av at det er nokre grunnleggande omgrep som er viktige for leiarane, og innhaldet i desse fungerer som motivasjonsfaktorarar for leiarane. Mange av desse omgrepa er verdjar, men det synes noko varierende kor medviten ein er på sitt eige verdigrunnlag, og korleis ein kan nytte verdigrunnlaget til effektiv leiing.

Eg ville freiste å forstå kva det er ved REKO-fenomenet som gjer at ein tar på seg leiarrolla akkurat der. Eg har funne at berekraft er ein viktig årsaksfaktor. Leiarane synes det er viktig å vere med på å skape eit betre driftsgrunnlag for bøndene i området. Som leiar av REKO-ringane får dei hjelpe til og nytte eigen kompetanse, og dei kan vere med å styre utviklinga av lokalsamfunnet. Den direkte kontakten med kunden er viktig, noko som også er nyttig for dei då fleire av dei også er produsentar. Gjennom sal på REKO-ringane får produsentane ein «rettferdig pris» på produkta. Dei positive verdiane ein kan fremje og tilbakemeldingar frå kundane gjer at leiarane har lyst til å halde fram i rolla.

Eg ville også freiste å forstå innhaldet i leiarrolla til REKO-ringane. Eg har funnet at ein stor del av oppgåvene handlar om å drifte ringen gjennom Facebook. Der er leiarane eit viktig kontaktpunkt, både internt og eksternt. Leiarane fungerer som tilretteleggar og rettleiar. Leiarane ønsker å skape engasjement rundt REKO-konseptet, og gjer det gjennom historieformidling. Dei gode historiene handlar om å fortelje kvar produkt kjem frå, og korleis dei har blitt produsert. Det handlar om å setje eit ansikt eller ein gard på produkta.

Til slutt ville eg freiste å forstå kva effektar rolla har på leiarane, og korleis desse effektane påverkar REKO-ringane dei leiar. Gjennom erfaringa leiarane har fått gjennom å leie ringen kan dei seie noko om kva dei tenker er god leiing. Gode leiarar for REKO-ringane er opne, inkluderande, fleksible, tolmodige og kompetente. Resultatet er vekst. Verdigrunnlaget for REKO-ringane varierer noko, men fellestrekk er medbestemming, mangfald gjennom inkludering og bærekraft. Ein skaper verdi i samfunnet gjennom å

legge til rette for at kunden og produsenten skaper produktet saman. Både no og i framtida er eller kan REKO-konseptet vere eit alternativ til tradisjonelle handelsformer.

Funna i studien viser at leiarane av REKO-ringane har mange av dei same motivasjonsfaktorane som ein finn for deltaking i frivillig arbeid generelt (Clary m. fl., 1992). Altruisme eller omsorg for andre er ein viktig verdi og motivasjonsfaktor. Til liks med mulegheit til å utvikle seg og få ny kompetanse og erfaring. REKO-konseptet gjev mange av leiarane høve til å selje eigne produkt. Den sosiale kontakten er viktig for at kunde og produsent skal møtast, men det å vere saman er ikkje ein motivasjonsfaktor i seg sjølv. Leiarane vert motivert av å skape eit godt omdømme for produkta som vert selt, og bransjen som står bak, men det er ikkje fordi ein har skuld kjensle eller vil gjere noko godt igjen, som kan vere ein vanleg motivasjonsfaktor ved deltaking i frivillig arbeid. Leiarane meiner dei allereie gjer noko godt, gjennom å hjelpe til og formidle dei gode historiene.

Denne studien viser at leiarane av REKO-ringen i området har ei noko uklår rolleoppfatning. Dette gjer at ringane vert leia på ulike måtar, og med ulikt resultat. Leiarane er i ulik grad medvitne om si eiga rolle og mulegheita ein har til å påverke. Eit prosjekt som kan følgje opp dette kan gå på å skape meir medvit rundt rolla som leiar av REKO-ringen.

7 Referansar

Aadland, E. og Askeland, H. (2017). Introduksjon. I Aadland, E. og Askeland, H. (Red), *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Aadland, E. og Askeland, H. (2017). Verdibevisst ledelse i praksis. I Aadland, E. og Askeland, H. (Red), *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Aasen, T.M, og Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid: Organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Askeland, A. (2012). Endringsledelse - muligheter og utfordringer for en kirke i endring. I Birkeland, E. Hegstad, H. og Lannes, T. S. (Red.), *Meninghetsutvikling i folkekirken. Erfaringer og muligheter*. Oslo: Prismet bok.

Askeland, H. (2017). Historiske linjer i utviklingen av verdibasert ledelse. I Aadland, E. og Askeland, H. (Red), *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Bass, B. M. (2019). Lederskap. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utgave). Oslo: Gyldendal.

Borgebund, H. og Lindahl, S. (2021). Bondeopprøret: Kan lønnsomheten i landbruket forbedres? *Forskning.no*. <https://forskning.no/podcast-podcast-statsvitenskap-statsvitenskap/bondeopproret-2021-kan-lonnsomheten-i-landbruket-forbedres/1861151> (lasta ned 30.11.21)

Christensen, C. M. (2003). The innovators dilemma. *The innovator's dilemma : The revolutionary book that will change the way you do business* (1st HarperBusiness Essentials ed.). New York: HarperBusiness Essentials.

Do Nascimento, Porto, J. B., & Kwantes, C. T. (2018). Transformational leadership and follower proactivity in a volunteer workforce. *Nonprofit Management & Leadership*, 28(4), 565–576. <https://doi.org/10.1002/nml.21308> (lasta ned 25.11.21)

Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O., & Berson, Y. (2013). Sources of volunteer motivation: Transformational leadership and personal motives influence volunteer outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), 181–205. <https://doi.org/10.1002/nml.21084> (lasta ned 19.12.21)

Elstad, B. (2010). Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft. I: G. Ladegård og S.I. Vabo (Red.). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Engeseth, N. M. (2021). REKO-ringen. <https://www.smabrukarlaget.no/norsk-bonde-og-smabrukarlag/matnyttig/lokalmatringer/aktive-reko-ringer/> (Lasta ned 16.01.22).

FN-sambandet. (2021). Berekraftig utvikling. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling> (Lasta ned 13.01.22)

- Gynnild, A. (2014). Introduksjon til grounded theory. I Hjälmhult, E, Giske, T. og Satinovic, M. (Red.), *Innføring i grounded theory*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hjälmhult, E. (2014). Å identifisere hovedutfordring til deltakerne - nøkkelen til det hele?. I Hjälmhult, E, Giske, T. og Satinovic, M. (Red.), *Innføring i grounded theory*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hjälmhult, E, Giske, T. og Satinovic, M. (2014). *Innføring i grounded theory*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utgave) Oslo: Cappelen Damm.
- Johannessen, A., Tufte, P., og Kristoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: Hva gjør ledere i praksis*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kvale, S., og Brinkmann, S. (2019). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg.) Oslo: Gyldendal.
- Li, J. Z. (2013). Transformasjonsledelse og transformasjonsledelse. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: HarperCollins Publisher.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publ.
- Mintzberg, H. (2019). Å jobbe som leder: Myter og fakta. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utgave). Oslo: Gyldendal.
- Nickelsen, E. og von Hirsh, E. H. (2010). Nordmenn legger ned frivillig innsats verdt 78 milliarder. SSB. <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/nordmenn-legger-ned-frivillig-innsats-verdt-78-milliarder> (Lasta ned 12.12.21).
- Norsk bonde- og småbrukarlag. (2020). Håndbok for REKO-ringen. <https://www.smabrukarlaget.no/sfiles/8/85/6/file/handbok-for-reko-ringen.pdf> (Lasta ned 01.09.21).
- Omoto, A. M og Snyder, M. (1995). Sustained Helping without Obligations: Motivations, longevity of service and perceived attitude change among AIDS volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology* 68, s. 671-686.
- Repstad, P. (2014). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. (4. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.

Rochester, C, Payne A. E, og Howlett, S. (2010). *Volunteering and Society in the 21 st Century*. Palgrave Macmillian.

Schumpeter, J.A. (2017). *Teorien om økonomisk utvikling* (P. H. Poulsson, Overs.). Oslo: Scandinavian Academic Press. (Opphavsleg utgjeve 1934).

Sirris; S. (2015). Hvordan lede frivillige i kirken? *Scandinavian journal for leadership & theology*, 2(1).

Solem, B. A. A., Bentsen, K. og Pedersen, P. E. (2017). Radikal forretningsmodellinnovasjon i varehandelen. I Gramstad, C. K., Helland, S. og Saebi, T. (Red.), *Nye forretningsmodeller i handelen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (5. utgave). Oslo: Fagbokforlaget.

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

Figurar

Figur 1: Ei tre-perspektiv modell av frivilligheit (Rochester m. fl., 2010, s. 15)

Figur 2: Leiaren sine ulike roller (Mintzberg 2019, s. 45)

Figur 3: Tre leiingsnivå og seks leiarroller (Mintzberg, 2009, s. 90)

Tabell 1: Informasjon om respondentane

Tabell 2: Kodestruktur

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til mulege respondentar

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring på deltaking i intervju

Vedlegg 3: Godkjenning frå NSD

Vedlegg 4: Intervjuguide

Vil du delta i forskingsprosjektet "Leiing av og motivasjon for REKO-ringar»

Masterstudent: Gøril Fristad

Rettleiar for prosjektet: Per Egil Pedersen, Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap ved Universitet i Sørøst-Norge

Eg håpar at du har lyst å vere med på eit forskingsprosjekt kor målet er å utforske leiarar sine subjektive erfaringar av å vere administrator for REKO-ringar i det tidlegare geografisk avgrensa området Sogn og Fjordane. I dette skrivet får du informasjon om målet med prosjektet og kva deltaking i prosjektet vil medføre for deg.

Mål med prosjektet

Eg er student på Masterstudiet i Innovasjon og ledelse ved Universitet i Sørøst-Norge. Til dagleg arbeider eg som utviklingsleiar i samarbeidsregionen for skule og barnehage, HAFS oppvekst, sett saman av kommunane Hyllestad, Askvoll, Fjaler, Solund, Gulen og Høyanger. I mi eiga leiarrolle møter eg mange ulike utviklings- og endringsprosessar, og synst det er spanande å analysere kva som gjer at nokon prosessar lukkast betre enn andre. I tillegg til pedagogisk utdanning, er eg utdanna marknadsfører frå BI og har undervist i faga marknadsføring og leiing, entreprenørskap, økonomi, rettslære og norsk, og valte masterstudiet på bakgrunn av interessa for innovasjon og innovasjonsleiing. Eg ønsker å gjennomføre ei kvalitativ undersøking av REKO-ringene som fenomen, med fokus på leiarrolla og oppgåva administratorane utfører.

Problemstilling:

Problemstillinga for oppgåva er følgande: *Kva motiverer leiarar i frivillig sektor?*

Med tre forskingsspørsmål:

- *Korleis opplever leiarane leiarrolla?*
- *Kva verdi opplever leiarane å vere med å skape?*
- *Korleis opplever leiarane det å vere ein del av ein sosial innovasjon?*

Kvifor får du spørsmål om å delta, og kva medfører det for deg?

Du får spørsmål om å delta fordi REKO-ringane i tidlegare Sogn og Fjordane er undersøkingseining for prosjektet, og som administrator av ein av desse ringane er du definert som leiar, og har viktig informasjon for prosjektet.

Eg skal gjennomføre ei kvalitativ undersøking, og har som mål å intervju administratorene for REKO-ringane i Sogndal, Førde, Florø, Flekke, Stryn, Nordfjord og

Gloppen. Intervjua vert gjennomført som semi-strukturete intervju som tar frå om lag ein time, til ein time og eit kvarter. Grunna koronasituasjonen vert mest sannsynleg intervjua gjennomført digitalt via Skype, Teams eller liknande. Det kan også vere aktuelt at eg kjem til heimstaden din og gjer intervjua der.

Eg vil ta notatar undervegs i intervjua som vert registrert elektronisk, men for å kunne vere sikker på at eg får med meg at som vert sagt, vil eg også gjennomføre intervjua med opptak av lyd.

Eg vil kome innom tema som motivasjon, erfaringar i rolla, opplevd verdiskaping og samhandling. Alt knytt til leiing av REKO-ringa din. Innsamlingsdata kjem inn som ord, setningar og fortellingar.

Intervjua er planlagt gjennomført sommaren og hausten 2021.

Frivilligheit, anonymisering og personvern

Det er frivillig å delta i prosjektet. Dersom du vel å delta, kan du når som helst trekke samtykket ditt tilbake utan å gje opp nokon årsak. Eg behandlar opplysningar om deg basert på samtykket ditt.

Alle opplysningar om deg vil bli anonymisert i oppgåva. Anonymisering betyr at eg vil sørge for at du som enkeltperson ikkje kan verte kjent att, mellom anna ved å slette eller omskrive direkte personopplysningar og slette digitale lydopptak i etterkant av prosjektet.

Eg vil berre bruke innsamla data til formåla eg har skildra i dette skrivet/forskningsformålet. Eg behandlar innsamla data konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket, og vil følge Universitet i Sør-Øst-Norges sine rutinar for datatryggleik. Følgande vil ha tilgang til dine data: Masterstudent og rettleiar.

Lydopptak og alle innsamla data vil bli sletta når prosjektet er ferdig og oppgåva er levert. Prosjektet skal etter planen avsluttast 15.01.2022.

Rettane dine:

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

- innsyn i kva slags personopplysningar som er registrert om deg,
- å få retta personopplysningar om deg,
- få sletta personopplysningar om deg,
- få utlevert ein kopi av personopplysningane dine (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandling av personopplysningane dine

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

Dersom du har spørsmål til studien, eller ønsker å nytte deg av dine rettar, ta kontakt med:

- USN ved Per Egil Pedersen, Per.E.Pedersen@usn.no, telefon: 31009096
- Vårt personvernombud: Pål Are Solberg, personvernombud@usn.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring på deltaking i intervju

Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjon om prosjektet, "Leiing av og motivasjon for REKO-ringar», og fått høve til å stille spørsmål.

Eg samtykker til:

- Å delta i intervju
- At opplysningane mine vert behandla og lagra fram til prosjektet er avslutta, rundt 15. januar 2022.

(Signert av prosjektdeltakar, stad, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning frå NSD

NSD Vurdering
Referansenummer
684785

Prosjekttittel
Masteroppgåve

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Sørøst-Norge / Avdeling for forskning, innovasjon og
internasjonalisering / Forskning og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)
Per Egil Pedersen, per.e.pedersen@usn.no, tlf: 31009096

Type prosjekt
Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student
Gøril Fristad, gorilfristad@hotmail.com, tlf: 92641210

Prosjektperiode
07.03.2021 - 15.01.2022

Vurdering (1)

31.08.2021 – Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 31.08.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.01.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og

utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Teams og Zoom er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 4: Intervjuguide

1. Innleiing – 5 min.

- Uformell prat om temaet, formål/bakgrunn for intervjuet, om oppgåva
- Anonymitet - samtykkeskriv
- Informasjon om lydopptak + notering (opptak vert lagra ut frå retningslinjer for forskning).
- Spørsmål? Noko uklårt?
- Start opptak

2. Bakgrunnsinformasjon informant – maks 10 min.

- 1) Kan du fortelje litt om deg sjølv?
 - i. Alder – yrke – utdanning – sivilstand
 - ii. Interesser
- 2) Fortel litt om REKO-ringen du er administrator for
 - i. Tal på medlemmar: produsentar – forbrukerar
 - ii. Utvikling
 - iii. Når vart du administrator?

3. ÅRSAK - 20 min

- 1) **Kvifor** er du administrator for REKO-ringen? / Kvifor tar du på deg leiaroppgåva? Dersom fleire årsakar, kan du utdjupe og rangere desse?
- 2) Kva er det **ved REKO-ringen** som **appellerer/motiverer** til deg?

Kjem dei innom:

- 3) Kva meiner du er **styrkene** til REKO-ring konseptet?
- 4) Kva meiner du er **svakheitene**?
- 5) Kva **posisjon** meiner du at REKO-ringen har?
- 6) Kva **forventningar** hadde du då du byrja? Er dei innfridd? Korleis/korleis ikkje?
- 7) Kor mykje **tid** nyttar du på arbeidet?
- 8) Kvifor held du fram?
- 9) Kvifor skulle du eventuelt slutte?
- 10) Trur du at du har **andre grunnar** for å vere administrator **no enn då du byrja**?
- 11) Kva tenker du **om andre administratorar**, har dei same grunngeving for å drive dette arbeidet som deg?

4. FENOMEN - 20 min

- 1) Kan du beskrive rolla di som administrator?
- 2) Korleis leiar du REKO-ringen din?

