

MASTEROPPGAVE

Kos og hygge eller krevende styreverv?

**En kvalitativ studie av styrearbeid i
frivillige organisasjoner**

Utarbeidet av:

Ann Berit Hulthin

Fag:

Masterstudium i organisasjon og ledelse

Avdeling:

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om styrearbeid i frivillige organisasjoner. Frivillig arbeid og frivillige organisasjoner står sterkt i Norge og det finnes et stort mangfold av organisasjoner innenfor nesten alle tenkelige fagfelt. Styret i frivillige organisasjoner har ansvaret for å ivareta organisasjonens interesser mellom årsmøtene og hvordan styret utfører sine oppgaver har stor betydning for organisasjonens resultater. Mye litteratur om styrearbeid har vært av normativ karakter og bygger på erfaringer heller enn forskning. Skandaler i store foretak på 2000-tallet har vært med på å sette fokus på hva som er godt styrearbeid både fra politisk og akademisk hold. Masteroppgavens formål er å beskrive, undersøke og analysere styrearbeid i frivillige organisasjoner og på den måten få mer kunnskap om hvordan styret i frivillige organisasjoner arbeider. Jeg har benyttet meg av en bricolage av forskning, empiriske perspektiver og ulike teorier for å utforske styrearbeidet. Undersøkelsen jeg har gjort er en kvalitativ undersøkelse hvor jeg har valgt å bruke både observasjoner i styremøter og intervju med medlemmer av styret. Datamaterialet er analysert ved hjelp av koding, abstraksjon og reduksjon av data for å få fram meningene i den innsamlede empirien. En kvalitativ undersøkelse går i dybden frem for i bredden og medfører at undersøkelsen kan gi noen svar på min problemstilling, men ikke det eneste riktige svaret. Flere funn i undersøkelsen er bekreftet i andre studier som for eksempel likheter i møtестruktur og møtedeltakelse. Jeg gjorde også funn som omhandlet opplevelsen av fellesskap i styret, styrets målforståelse, hvordan styrene tok beslutninger, hvem som hadde innflytelse, gruppetenkning og hvordan styremedlemmene hadde lært styrearbeid. Hvilke typer arbeidsoppgaver styret faktisk gjorde var undersøkelsen for liten til å klare å analysere. Til tross for et tilfeldig utvalg av organisasjoner til undersøkelsen var flere av organisasjonene i en oppryddingsfase etter problematisk styrearbeid og økonomiske vanskeligheter. En kvalitativ undersøkelse tar ikke mål av seg å generalisere, men undersøkelsen gir også kunnskap ut over de organisasjonene som deltok. Styrets arbeid er komplekst. Årsak og virkning henger sammen og blir påvirket av hvilken situasjon organisasjonen er i. Undersøkelsen svarer på problemstillingen og forskningsspørsmålene, men gir også nye spørsmål som vil være interessant å gjøre nye undersøkelser på.

Forord

Denne oppgaven er en del av et masterstudium i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold som jeg har gjennomført i årene 2011-2015. Å gjennomføre et deltidsstudium sammen med full jobb har vært slitsomt, inspirerende, lærerikt og til tider helt umulig.

Det har til sammen blitt mange togturer fram og tilbake mellom Oslo og Halden. Disse togturene har stort sett vært en glede. Mye pensumlesning, skriving og funderinger har vært gjort ombord på toget.

Masteroppgaven handler om styrearbeid i frivillige organisasjoner. Oppgaven hadde ikke blitt til uten at styrer i frivillige organisasjoner hadde sagt ja til å ha meg som observatør styremøter og latt meg få være en flue på veggen. I tillegg har medlemmer av styrene vært villige til å la seg intervjue og har brukt av sin tid på meg og oppgaven. Tusen takk til dere alle!

En stor takk til en veldig tålmodig ektemann som holdt hus og hjem i orden og fått middagen på bordet den siste tiden. Takk også til min veileder Jan Karlsson v/ Høgskolen i Østfold. Jan Karlsson har fra start til aller siste slutt kommet med innspill til oppgaven og vist meg veien videre.

Innholdet i denne masteroppgaven står fullt og helt for min egen regning.

Oslo 2. mai 2015.

Ann Berit Hulthin

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
1.2 Frivillige organisasjoner	3
1.3 Interesse for styrearbeid	4
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål	5
1.5 Min bakgrunn	6
1.6 Definisjoner	7
1.7 Oppgavens oppbygging	7
2. Landskapet frivillige organisasjoner	9
2.1 Definisjon	9
2.2 Historikk	10
2.3 Struktur	11
2.4 Mangfold og ulike roller	12
2.5 Økonomi	13
2.6 Sosial integrasjon	15
2.7 Demokrati	15
2.8 Frivillige	17
2.9 Omgivelsene	18
3. Forskning og ulike perspektiver på styrearbeid	20
3.1 Forskning	20
3.2 Bruk av empiri som rammeverk	26
3.3 Ulike teoretiske perspektiver	30
4. Metode og datainnsamling	35
4.1 Kvalitativ versus kvantitativ metode	35
4.2 Metodevalg	36
4.3 Observasjon	37
4.4 Intervju	40

4.5 Valg av undersøkelsesenheter	41
4.6 Innsamling og behandling av data	43
4.7 Validitet og reliabilitet	46
4.8 Etikk	48
5. Analyse og funn	50
5.1 Styremøter og arbeidsmiljø	50
5.2 Arbeidsoppgaver	54
5.3 Beslutninger og beslutningsgrunnlag	59
5.4 Kompetanse	64
5.5 Opplæring	66
5.6 Styrekonflikter	68
6. Drøftinger	71
6.1 Arbeidsoppgaver og felles forståelse	71
6.2 Sosialt fellesskap	75
6.3 Deltakelse	78
6.4 Beslutningstaking og egen kompetanse	81
6.5 Erfaringsbasert læring	86
6.6 Styrekonflikter	88
6.7 Avsluttende drøftinger	89
6.8 Konklusjoner	91
6.9 Videre anbefalinger	92
Litteraturliste	94
Vedlegg	98
Observasjonsguide	98
Intervjuguide	99
Samtykkeerklæring for intervju	101

1. Innledning

Frivillighet gjør samfunnet rikere, sterkere og bedre sa den rød-grønne regjeringen i stortingsmeldingen *Frivillighet for alle* fra 2007 (St.meld. nr. 39, (2006-2007), s. 19). I en pressemelding fra lanseringen av *Frivillighetserklæringen* i desember 2014, omtalte den blå-blå regjeringen frivillige organisasjoner som limet i samfunnet vårt (Kulturdepartementet, 2014). Ulike regjeringer med ulike partipolitiske farger er med andre ord positive til frivillig sektor. Frivillig sektor ses ofte på som løsninger på problemer og utfordringer i samfunnet (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000, s. 19) og politikere ønsker å benytte seg av frivillig sektor som en ressurs innenfor både helse, forebyggende arbeid, fellesskap, likestilling og integrering.

1.2 Frivillige organisasjoner

Frivillig sektor er både en verdiskaper og en utfordrer til samfunnet. Frivillig arbeid bidrar til verdiskaping i kroner og ører, og bidrar til fellesskap og inkludering. Frivillig arbeid er også med på å korrigere, utfordre og påvirke myndigheter og samfunnet generelt gjennom å stille kritiske spørsmål og ta opp aktuelle debatter. Betydningen av frivilliges engasjement, pågangsmot og vilje til å ta samfunnsansvar er en samfunnsressurs av uvurderlig betydning (St.meld. nr. 39, (2006-2007), s. 20). Frivillige organisasjoner arbeider innenfor alle typer fagfelt og samfunnsproblemer. Det finnes frivillige organisasjoner som arbeider for asylsøkeres rettigheter og det finnes frivillige organisasjoner som drifter og ivaretar stavkirker. På nasjonalt, regionalt og lokalt plan er det til sammen over 80.000 lag og foreninger i Norge. Om lag 80 prosent befolkningen er medlem i minst én organisasjon og nesten 50 prosent definerer seg som *aktive medlemmer* (Frivillighet Norge, 2015). Medlemmer deltar med frivillig og gratis arbeid og utfører ulike former for aktivitet for å oppnå organisasjonens formål. Årsmøtet, generalforsamling eller landsmøte som det også kalles, er organisasjonens øverste myndighet. Her samles medlemmene og gjør formelle vedtak om organisasjonens liv og virke. Årsmøtet velger også et styre som på vegne av medlemmene skal forvalte organisasjonens interesser og ressurser mellom årsmøtene. Styret har sitt mandat fra årsmøtet og er ansvarlig for at organisasjonen operer i henhold til sitt formål, organisasjonens vedtekter, sine økonomiske rammer og norsk lov.

Hvordan styret utfører sine arbeidsoppgaver har stor betydning for organisasjonen og for organisasjonens medlemmer. Styrets arbeid har betydning for hvordan organisasjonen fungerer, for organisasjonens framtid, for tillit til organisasjonen både internt og eksternt og for lojaliteten hos medlemmene. Det er med andre ord styret som er ansvarlig for organisasjonens resultater (Heimovics & Herman, 1990, s. 59). Styret består av frivillige medlemmer som er valgt til å sitte i styrene rundt om i forskjellige lag og foreninger. Antall medlemmer i styret kan variere. Det store flertallet har mellom seks og ti medlemmer (Gulbrandsen & Sivesind, 2013, s. 15). I styrene er det arbeidsoppgaver som de tillitsvalgte skal gjøre på fritiden, ved siden av jobb, familie og venner. Offentlige instanser og samfunnet for øvrig har krav om kontroll og transparency i organisasjonene. Den generelle profesjonaliseringen av samfunnet berører også frivillige organisasjoner med krav om kvalitet og effektivitet og medlemmene ønsker en organisasjon som lykkes med sine arbeidsoppgaver og utgjøre en forskjell. Undersøkelser viser at det har blitt vanskeligere å rekruttere tillitsvalgte til å sitte i styret (Gulbrandsen & Ødegård, 2011, s. 102). Medlemmer av frivillige organisasjoner vil i større grad heller delta i de ulike aktivitetene som organisasjonen gjør enn å delta på møter (Wollebæk & Sivesind, 2010, s. 91). Likevel har noen takket ja til å sitte i styret og har påtatt seg å utføre styrets plikter. Denne masteroppgaven skal handle om frivillig arbeid, nærmere bestemt om styrets arbeid i frivillige organisasjoner.

1.3 Interesse for styrearbeid

Både nasjonalt og internasjonalt finnes det lover og forskrifter som sier noe om hva som er styrenes ansvar både i bedriftsselskaper og i stiftelser. Det finnes derimot ingen lov om foreninger i Norge og juridisk havner frivillige organisasjoner under flere lovhjemler. Organisasjonens vedtekter kan oppfattes som organisasjonens forfatning og kan sammenlignes med en avtale som binder medlemmer sammen overfor hverandre og overfor organisasjonen (Woxholth, 2008, s. 105). Hvis organisasjoner får tilskuddsmidler fra det offentlige vil det foreligge ulike forskrifter og retningslinjer for hvem som kan motta slik støtte og hvilke forpliktelser organisasjonen godtar ved å ta imot denne typen tilskudd. Å ta imot offentlige tilskudd er igjen med på å påvirke organisasjonens og styrets formelle arbeidsoppgaver.

Litteratur om styrearbeid er full av beskrivelser og råd om hvilke oppgaver som bør oppta styrets tid og oppmerksomhet. Det er ofte håndbøker basert på personlige erfaringer og populære oppfatninger om styrearbeid og bygger sjeldent på systematiske forskningsresultater. En undersøkelse sier; «there are countless lists of what boards should do. Yet evidence of what boards actually do is not well documented» (Miller-Millesen, 2003, s. 541). Interessen for styrearbeid har økt og forskningslitteraturen på frivillige styrer er liten, men har vokst jevnt og trutt (Cornforth, 2003, s. 2). Styrets arbeid blir i forskjellig litteratur omtalt som arbeid i det lukkede rom eller at styrearbeid er en sort boks som ingen helt forstår eller får helt taket på. Å øke forståelsen for styrets arbeid er både interessant og relevant.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med dette som utgangspunkt utformet jeg følgende problemstilling for min masteroppgave:

Hvordan arbeider et styre i en frivillig organisasjon?

For å belyse problemstillingen formulerte jeg i tillegg fire forskningsspørsmål. Det første spørsmålet handlet om hvilke forpliktelser styret har og hvordan styremedlemmene selv oppfatter sine oppgaver:

1) *Hva er styrets arbeidsoppgaver?*

Å ta beslutninger er en viktig side ved å utøve ledelse. Beslutninger kan dreie seg om hva organisasjonen skal mene om en bestemt sak, hva organisasjonen skal gjøre det nærmeste året eller hvordan organisasjonens skal løse et konkret problem eller håndtere en bestemt situasjon (Ulstein, 1998, s. 288). Mitt andre forskningsspørsmål ble derfor:

2) *Hvordan tas beslutninger i styret?*

Styremedlemmene velges på et årsmøte til å representere og ivareta organisasjonens interesser. Styret får både makt og ansvar til å løse oppgaver. Hvordan kan styremedlemmene oppfylle sitt verv? Mitt neste spørsmål var:

3) *Hvilken kompetanse har styret?*

Som tidligere nevnt er det mye håndbokspreget litteratur om styrearbeid som bygger på erfaringer. Hvordan overføres kunnskap og erfaringer til styrene? Jeg ønsket å få fram hvordan styret var forberedt på sin rolle. Dermed ble det siste forskningsspørsmålet:

4) *Hvordan læres styrearbeid?*

Formålet med denne masteroppgaven var å få mer kunnskap om hvordan styret i frivillige organisasjoner arbeider, bedre forstå styrets perspektiver på eget arbeid og hva som påvirker styrearbeidet. Min undersøkelse har ikke forsøkt å finne ut av hva som kan kategoriseres som godt styrearbeid eller vurdert om styrenes arbeid faktisk hadde fått de resultater som styret ønsket. Både normativ litteratur og andre undersøkelser konkluderer ofte med hvordan arbeidet bør gjøres eller hvordan man kan gjøre arbeidsoppgavene bedre. Dette er spørsmål jeg tar opp under drøftelsene av funnene i undersøkelsen.

1.5 Min bakgrunn

Årsaken til min interesse for frivillig sektor er at jeg kjenner sektoren godt. Jeg arbeider i en frivillig interesseorganisasjon og har arbeidet innenfor frivillig sektor i mange år. Det var med andre ord naturlig for meg å velge frivillige organisasjoner som bakgrunn for min masteroppgave. Jeg har lang erfaring med å arbeide med frivillige styret og mine arbeidsoppgaver gjør at jeg ofte kommer tett på tillitsvalgte og har blitt godt kjent med enkelte av dem. Min erfaring er at styrene er forskjellige. De har ulike måter å jobbe på, ulikt engasjement og fokus og variert kompetanse. Styrene kan endres hver gang det er årsmøte, da valg på styret gjør at styremedlemmer skiftes ut og styrets sammensetning endres. I min stilling har styrets arbeid vært nært knyttet til min arbeidshverdag. Hvordan styret arbeider og fungerer påvirker hvilke arbeidsoppgaver jeg har. Dette er også en av drivkreftene bak min problemstilling og hvorfor jeg synes styrets eget perspektiv på styrearbeid er interessant og spennende å undersøke nærmere.

Jeg har ikke brukt egen arbeidsplass som en del av min undersøkelse for oppgaven. Som neste kapittel også vil vise er frivillige organisasjoners arbeidsfelt svært vidt. Det finnes med andre ord mange organisasjoner som jeg ikke har spesiell kjennskap eller forhold til. Det betydde at jeg ikke trengte å forske på

aktører jeg kjente eller hadde et profesjonelt forhold til. Å opprettholde en distanse og upartiskhet var noe jeg var bevisst på i undersøkelsen. Dette redegjør jeg ytterligere for i metodekapittelet. De frivillige organisasjonene jeg fokuserte på i oppgaven var medlemsbaserte og hadde en demokratisk styringsstruktur. Det vil si at de frivillige har organisert seg gjennom individuelle medlemskap i ulike lokale lag og foreninger. Det er denne typen frivillige organisasjoner jeg kjenner best og er interessert i finne ut mer om.

1.6 Definisjoner

Kjært barn har mange navn. Frivillige organisasjoner, sivile sammenslutninger, ideell virksomhet, non-profit og så videre. De ulike begrepene har ikke et eksakt eller ensartet innhold. Det finnes derimot en lang rekke definisjoner både i norsk og utenlands faglitteratur (Ulstein, 1998, s. 25). Masteroppgaven min handler om frivillige organisasjoner som har et allmennyttig formål, driver frivillig virke på ikke-kommersiell og ikke-offentlig basis og er basert på frivillig bidrag fra medlemmer som tid og eller penger. Oppgaven omtaler også andre typer frivillige organisasjoner som stiftelser, tro- og livssynsorganisasjoner, frivillighetssentraler, politiske partier og sosiale bevegelser da disse ofte er inkludert i forskjellig forskningsmateriale. I min egen undersøkelse har jeg valgt å ta for meg demokratiske medlemsorganisasjoner. Dette i motsetning til stiftelser som også kan ha allmennyttige formål, men som ikke har medlemmer og ikke er demokratisk oppbygd. I oppgaven har jeg referert til øverste tillitsvalgte i organisasjonene som styreleder og øverste administrative leder som generalsekretær uavhengig hvordan organisasjonene selv har navngitt disse stillingene.

1.7 Oppgavens oppbygging

I neste kapittel beskriver jeg frivillig sektor ytterligere. Jeg mener at landskapet som problemstillingen min er satt i har betydning for forståelsen av undersøkelsen og masteroppgaven. Kapittelet gir en oversikt over de vesentligste sidene ved frivillige organisasjoner, deres egenart og mangfoldige arbeid. Deretter følger et kapittel om forskning på styrearbeid både fra privat, offentlig og frivillig sektor og jeg viser eksempler på funn og konklusjoner fra denne forskningen. Dette

kapittelet omhandler også ulike empiriske perspektiver på styrearbeid og tre forskjellige teorier presenteres. I metodekapittelet forklarer jeg mine valg for hvordan undersøkelsen er gjennomført, hvilke avveininger jeg har gjort underveis i arbeidet og tilslutt en beskrivelse av hvordan datainnsamlingen foregikk og hvordan analysen er utført. I analysekapittelet er mine funn fra undersøkelsen som jeg har gjennomført presentert. Funne er beskrevet og eksemplifisert med sitater. I det siste kapittelet har jeg hentet fram igjen perspektivene fra kapittel tre og har drøftet funne ved hjelp av disse ulike perspektivene på styrearbeid. Oppgaven ender i noen konklusjoner som jeg fremholder er resultatene av min undersøkelse og jeg beskriver hvordan masteroppgaven har gitt svar på min problemstilling og mine forskningsspørsmål.

2. Landskapet frivillige organisasjoner

I dette kapitlet beskriver jeg landskapet som oppgaven min befinner seg i, og landskapet heter frivillige organisasjoner. Kapitlet skal gi en bedre forståelse av hva frivillige organisasjoner er, organisasjonenes struktur, deres ulike roller i samfunnet og belyser det som omtales som frivillige organisasjoners egenart.

De aller fleste av oss har i løpet av livet et forhold til frivillig arbeid eller en frivillig organisasjon. Det være seg et fotballag, skolemusikkens loppemarked, velforeninger, pengegaver til bistandsorganisasjoner eller underskriftskampanjer vi har bidratt til. Håkon Lorentzen (2004, s. 29) beskriver sivile sammenslutninger til å være noe som operer i rommet mellom det offentlige, det kommersielle og familien. Frivillige arbeid er noe vi gjør ut av eget ønske, det er ikke pålagt av staten, det er ikke et obligatorisk arbeid, vi får ikke lønn og det er ikke tjenester vi yter hverandre innenfor familien. Wollebæk, Selle og Lorentzen (2000, s. 70) skriver i sin bok *Frivillig innsats* at den norske befolkningen er enig om at frivillige organisasjoner har et verdimeslig særpreg, det vil si at de er bærere av andre verdier enn stat og marked.

2.1 Definisjon

I norsk juridisk språk eksisterer ikke begrepet *frivillig organisasjon*. I stortingsmelding *Frivillighet for alle* gjennomgås ulike definisjoner. En stortingsmelding fra slutten av 1990-tallet definerer frivillighetsbegrepet som organisasjoner som har et allmennyttige formål, har medlemmer og en demokratisk styringsstruktur og virksomheter som eies av denne type organisasjoner. Eller det defineres som stiftelser med allmennyttige formål, økonomiske samvirker som ikke har fortjeneste som formål, eller trossamfunn og livssynsorganisasjoner. I forbindelse med opprettelsen av *Frivillighetsregisteret* ble det lagt vekt på at aktiviteten i organisasjonen skulle være ikke-fortjenestebasert. Det var aktiviteten som ble ansett å være sentral i frivillighetsdefinisjonen. Johns Hopkins-prosjektet er utviklet for å innhente statistikk om frivillig virksomhet, og her er de viktigste kriteriene at overskudd i virksomhetene ikke overføres til eiere eller andre, at virksomheten ikke er underlagt offentlig styring og at medlemskapet er frivillig. Med innføringen av

merverdiavgiftskompensasjonen til frivillige organisasjoner i 2001 var det de samme prinsippene som ble gjentatt; allmenntilgitt formål og ikke fortjenestebasert virksomhet som hovedformål (St.meld. nr. 39, (2006-2007), s. 24-25).

2.2 Historikk

Frivillig arbeid har lange tradisjoner i Norge. De første fellesskapene sprang ut fra nasjonale folkebevegelser som avholds-, misjons- og arbeiderbevegelse i siste halvdel av 1800-tallet. Disse folkebevegelserne hadde til felles en bred folkelig mobilisering og et ønske om å fremme én idé utbredelse. Folkebevegelserne var både holdningsskapende og praktisk hjelpearbeid og følelsen av tilhørighet ble sikret gjennom oppbyggelige taler og hyppige sammenkomster. Senere kom egne organisasjoner innenfor kultur, idrett, kvinnesaksarbeid i tillegg til store landsomfattende organisasjoner innenfor helse og sosialomsorg som for eksempel Norske Kvinners Sanitetsforening i 1896 og Blå Kors i 1910 (Wollebæk et al., 2000, s. 76-78). Folkebevegelserne bidro til den demokratiske utviklingen av landet. Ved å mobilisere ulike grupper og drive opplæring i demokratiske ferdigheter gjorde bevegelsene det mulig for flere politiske sammenslutninger å få innflytelse i samfunnet (Wollebæk et al., 2000, s. 21). Det norske samfunnet har vært så sterkt preget av frivillig organisering at Wollebæk og Selle (2002, s. 8) snakker om et organisasjonssyndrom. På hele 1900-tallet og spesielt etter 1960, har nesten hver interesse eller aktivitet raskt fått en organisering i faste rammer. Norsk lov regulerer ikke etablering eller styring av frivillige organisasjoner og det er lett å starte en ny forening og legge den ned (Wollebæk & Selle, 2002, s. 9). Utvikling av organisasjonssamfunnet etter 1965 er knyttet til den allmenne samfunnsendringen. Befolkningen fikk mer fritid, velstanden økte, omfanget av offentlig administrasjon og velferdsstaten skjøt fart og det private markedet fikk større legitimitet. Selv om det stadig finnes de samme organisasjonstypene i dag, har frivillige organisasjoner utviklet seg til å handle mer om egenorganisering, spesialisering, sentralisering og profesjonalisering. Dette er prosesser hvor man i større grad organiserer seg av hensyn til egne behov og interesser og organisasjoner arbeider for å støtte egne medlemmer og ivareta egne medlemmers interesser i motsetning til å arbeide for andre eller for samfunnet som helhet. Eller at organisasjonene begrenser seg til et stadig smalere interessefelt. For eksempel

gir nye medisinske diagnoser nye organisasjoner for de som har akkurat denne typen sykdom. En sterk sentralisering av offentlig forvaltning medførte også en sentralisering av de nasjonale sekretariatene i organisasjonene slik at disse kunne påvirke nasjonale politiske beslutninger. Sentraliseringen har også medført en profesjonalisering i de frivillige organisasjonene hvor bestemte utdanninger ansettes i administrasjonene for sin faglige kompetanse (Wollebæk et al., 2000, s. 79-83).

2.3 Struktur

Frivillige organisasjoner i Norge er svært mangfoldig. Man finner alt fra store tradisjonsrike organisasjoner og ned til svært små og nylig opprettede organisasjoner som kanskje får en kort levetid (Gulbrandsen & Sivesind, 2013, s. 6). Den tradisjonelle modellen for frivillige organisasjoner har vært det som er blitt kalt folkebevegelsesmodellen. Folkebevegelsene har vært landsdekkende, har hatt et stort antall medlemmer fordelt på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå. Dette var den rådene modellen fram til 1980. Gulbrandsen og Sivesind (2013, s. 9) som i sin undersøkelse tar utgangspunkt i alle typer nasjonale frivillige organisasjoner, viser at bare 30 prosent av organisasjonene tilhører en slik modell i dag. Det er for eksempel etablert et betydelig antall paraplyorganisasjoner som representerer nasjonale organisasjoner innenfor et eget fagområde i stedet for å ha personlige medlemmer. Flere paraplyorganisasjoner fordeler offentlige midler til organisasjoner som ligger innenfor paraplyens fagområde. Et eksempel på en slike paraplyorganisasjon er LNU – Landsrådet for Norges barne- og ungdomsorganisasjoner som er en organisasjon for nesten 100 norske barne- og ungdomsorganisasjoner. LNU operer både som interesseorganisasjon for sine medlemsorganisasjoner, driver med utstrakt kurs og kompetansetiltak og forvalter støtteordninger på vegne av staten. Mange frivillige organisasjoner er stiftelser som ikke har medlemmer. For eksempel har Kirkens Bymisjon mange frivillige som arbeider for organisasjonen, men ingen medlemmer i en demokratisk hierarkisk modell. De frivillige arbeider med konkrete og avgrensede oppgaver og har ingen innflytelse i formell demokratisk betydning i hvordan organisasjonen fungerer. Det samme gjelder Plan Norge som arbeider for barns rettigheter

internasjonalt. Arbeidet er basert som en fadderordning for privatpersoner eller bedrifter, altså frivillige økonomiske bidrag.

2.4 Mangfold og ulike roller

Frivillig sektor kjennetegnes av et mangfold av aktiviteter innfor de aller fleste samfunnssektorer (St.meld. nr. 39, (2006-2007), s. 12). Frivillige organisasjoner arbeider innenfor menneskerettigheter, miljø, dyrevern, kultur, bistand, fritidsaktiviteter og så videre. Frivillige organisasjoner spenner fra små lokale lag som spiller sjakk til Norsk Folkehjelp som omsetter store offentlige midler til hjelpetiltak i katastrofeområder. Som både initiativtaker og pådriver dekker frivillig sektor naturlig de fleste områder hvor mennesker har interesser. Hyperion – Norsk Forbund For Fantastiske Fritidsinteresser er en organisasjon for barn og ungdom som engasjerer seg i fantasirike hobbyer og interesser. Norges Bygdekvinnelag har 14 000 medlemmer som arbeider med norske mattradisjoner og bidrar til levende bygder. Mental Helse jobber for at alle skal ha en best mulig psykisk helse og Natteravnene organiserer voksne til å vandre i lokal- og sentrumsmiljøer på kvelds- og nattestid for å virke dempende på vold og skadeverk. Frivillige organisasjoner har hele tiden vært aktiv med å identifisere nye problem- og arbeidsområder, ta opp viktige temaer og synliggjør ulike behov. Det var blant annet frivillige organisasjoner som startet hjelpe- og omsorgsarbeid for rusavhengige før det ble et statlig ansvar. Organisasjoner innenfor frivillig sektor påtar seg også oppgaver og samfunnsansvar som verken stat eller de private kan, eller ønsker å ivareta. For eksempel driver Oslo Røde Kors og Oslo Bymisjon et helsesenter for papirløse migranter.

Med sitt brede samfunnsengasjement fyller frivillige organisasjoner flere ulike roller. Frivillige organisasjoner fungerer blant annet som møteplasser, læringsarenaer, kulturformidlere, produsenter av ulike tjenester og aktivitetsarenaer for lokalsamfunnene. Felles for disse er en eller annen form for aktivitet som utfoldes for å oppnå organisasjonens formål. Formålet er et sentralt begrep da det er grunnlaget for organisasjonen eksistens. Organisasjoner kan fungere som et instrument for offentlig politikk eller en partner til de offentlige myndigheter ved at organisasjonene mottar offentlig tilskudd for å gjennomføre

aktiviteter eller levere tjenester som bidrar til samfunnspolitiske mål.

Organisasjoner kan også være innovatører og være de som utvikler nye tjenester, løsninger og tiltak. Organisasjoner fungerer også som rene interesseorganisasjoner for sine medlemmer. De vil opptre som lobbyister og fremme organisasjonens og medlemmenes interesser overfor myndigheter (Gulbrandsen, 2012, s. 66-68). Det er blitt pekt på tre hovedfunksjoner for frivillig innsats; økonomi, sosial integrasjon og demokrati. Og dette er de mest sentrale forventningene organisasjonene møtes med (Wollebæk, Selle og Strømsnes, 2008, s. 7).

2.5 Økonomi

Prototypen på frivillig arbeid har i alle år vært dugnad. Dugnaden mobiliserer medlemmer og frivillige til å gjøre arbeid som enten bringer inntekter eller løser viktige oppgaver for organisasjonene (Gulbrandsen & Sivesind, 2013, s. 20).

Omfanget av frivillig arbeid kan omregnes til 113 000 årsverk. Statistisk sentralbyrå sier at verdiskapningen utgjorde 35 milliarder i 2007, noe som tilsvarte 1,5 prosent av bruttonasjonalprodukt (Dam & Brathaug, 2010). Den voksne befolkningen utførte nesten 200 millioner timer frivillig arbeid i Norge i 2009 og 48 prosent av befolkningen mellom 16-79 år deltar i frivillig arbeid (Wollebæk & Sivesind, 2010, s. 22). I dag ser man at det skjer en frikobling mellom frivillig arbeid og medlemskap. Det er en nedgang i organisasjonsdeltakelse, men en økning i frivillig arbeid og frivillig arbeid fremstår som mer attraktivt enn bare vanlig medlemskapsdeltakelse (Wollebæk et al., 2008, s. 40-43). Sammenligner vi oss internasjonalt, bidrar den norske befolkningen likevel stort i form av frivillig innsats, spesielt på kultur og fritidsfeltet (Wollebæk & Sivesind, 2008, s. 15). Frivillige organisasjoner kan stå for økonomisk virksomhet basert på ideelle mål, uten fortjenestemotiver. Dersom frivillige organisasjoner tjener penger på det de gjør, kjøres overskuddet tilbake i driften. Eierne eller andre tar ikke ut overskudd (Wollebæk et al., 2000, s. 23). Mange frivillige organisasjoner produserer velferdstjenester innenfor områder som rusomsorg, helse- og sosialtjenester, eldreomsorg og utdanning. Norske Kvinners Sanitetsforening driver over 30 institusjoner som barnehager, rehabilitering- og psykiatritilbud.

Norske frivillige organisasjoner er i varierende grad finansiert av det offentlige. Drift av skoler, bistandsarbeid og helse- og omsorgstjenester blir i hovedsak finansiert gjennom offentlige budsjetter (Wollebæk et al., 2000, s. 195). Det er hevdet at frivillige organisasjoner i de nordiske landene er veldig avhengig av det offentlige, men det offentlige finansierer i liten grad frivillige organisasjoner sammenlignet med land i EU. I følge den internasjonale Johns Hopkins-studien som kartlegger den økonomiske verdien av frivillig sektor i flere titalls land, viser at andelen av inntektene til frivillige organisasjoner som kommer fra offentlig sektor er overraskende lav i Norge. Mens 55 prosent av inntektene i syv EU-medlemsland kom fra offentlig støtte, utgjorde denne andelen bare 35 prosent i Norge. En viktig forklaring er at innslaget av velferdstilbud drevet av frivillige organisasjoner, som i de fleste land er svært kostnadskrevende og tungt statsfinansiert, utgjør en komparativt sett liten del av frivillig sektor i Norge (Wollebæk et al., 2008, s. 8). I Norge tilbyr eksempelvis Frelsesarmeen helse- og omsorgstjenester som supplement til det offentlige eller på vegne av det offentlige. Men ikke i den utstrekning som man ser blant annet i Storbritannia hvor frivillige organisasjoner driver et vell av ulike velferdstiltak i offentlig regi. Mange europeiske land har i de senere årene lagt forholdene til rette for å involvere frivillige organisasjoner i økende grad på velferdsfeltet, i nye former for samspill med det offentlige og markedsbaserte aktører. I Norge har ikke den samme utviklingen funnet sted (Wollebæk & Sivesind, 2010, s. 12).

Det knyttes ulik grad av føringer til de økonomiske tilskuddene fra det offentlige til frivillige organisasjoner. Prosjektmidler skal finansiere politiske mål og er knyttet til bestemte tiltak det offentlige ønsker å få løst. Dette i motsetning til frie midler som grunntilskudd som organisasjonene kan bruke til det organisasjonene selv mener er viktig (St.meld. nr. 39, (2006-2007), s. 178-179). Uavhengig av føringer oppfattes støtte fra det offentlige som en legitimering og annerkjennelse av organisasjonens formål og arbeid og ikke som et forsøk på å svekke organisasjonens selvstendighet (Wollebæk et al., 2000, s. 195). Statlig idrettspolitikken iverksettes av idrettsorganisasjoner og holdningsarbeid mot rus gjennom avholdsorganisasjoner og så videre. Det er bred tilslutning til at økonomisk støtte til frivillige organisasjoner er et offentlig anliggende både fra organisasjonene selv og fra samfunnet forøvrig. Frivillige organisasjoner og hele

det sivile feltet er lite preget av statsskepsis som man kan finne i andre land (Lorentzen, 2004, s. 31).

2.6 Sosial integrasjon

Integrasjonsperspektivet har vært et av de bærende perspektivene av det norske organisasjonssamfunnet. Hvordan organisasjonene kan motvirke marginalisering og sosial isolasjon er svært sentralt i politiske dokumenter (Wollebæk, et al., 2008, s. 10). Frivillige organisasjoner blir sett på som institusjoner som skaper tilhørighet og fellesskap mellom mennesker. Fellesskapet bidrar til å utvikle en identitet som samfunnsmedlem og vedlikeholder tilliten til andre institusjoner og mennesker. Gjennom engasjement i frivillige organisasjoner møtes mennesker på tvers av sosiale skiller, alder og kjønn. Deltakelse i frivillig arbeid er også å arbeide kollektivt mot et felles mål som for eksempel å stanse oljeletingen i Lofoten, Vesterålen og Senja eller det er å lære noe nytt som å gå på strikkekurs hos Norges Husflidslag. Gjennom økt kunnskap, kontakt og samarbeid med andre bryter man ned fordommer man har til hverandre (Wollebæk et al., 2000, s. 89-90). Sosial kapital er et annet begrep innenfor integrasjonsperspektivet. Sosial kapital skapes som et biprodukt av samhandling ansikt til ansikt. Gjennom samhandling med mennesker som man kanskje ellers ikke hadde kommet i kontakt med, skapes ulike sosiale nettverk som gir høy sosial kapital (Wollebæk, et al., 2008, s. 14). Sosial kapital på individnivå viser høy deltakelse i sivilsamfunnet, tillit og samarbeidsevner med andre og oppfattes som positiv kunnskap og kompetanse.

2.7 Demokrati

Det er en vanlig oppfatning at frivillige organisasjoner fungerer som skoler i demokrati. Demokratiperspektivet har to aspekter; organisasjonenes egne interne demokrati og den eksterne demokratiske rollen. Den eksterne rollen beskriver organisasjonene som en formidler mellom individ og politisk myndighet. Organisasjonene blir kritiske korrektiv til offentlige beslutninger og en alternativ meningsbærer (Wollebæk et al., 2008, s. 10). Deltakelse i frivillige organisasjoner kan øke kjennskapen til offentlige institusjoner, kunnskap om politiske saksforhold, til de ulike samfunnsaktørene og hvordan utføre politisk

påvirkningsarbeid. Dermed utvikles kompetanse og ferdigheter som kommer demokratiet til gode (Wollebæk & Sivesind, 2010, s. 89). Offentlige dokumenter kan ofte legge vekt på frivillige organisasjoners betydning som kanaler for alternative synspunkter og meninger og organisasjonene ses på som talerør for grupper av befolkningen som ellers ikke kommer til ordet i samfunnet. Spesielt hos ideologisk motiverte frivillige organisasjoner legges dette vekt på, det å fremheve andre verdier og standpunkter enn det etablerte og ulike former for dissens og protest. I tillegg kan de frivillige organisasjonene gjennom sitt spesialiserte engasjement være eksperter på ulike fagfelt. Frivillige organisasjoner har en fot innenfor stort sett alle samfunnssektorer, det vil si at frivillige organisasjoner ofte kan sitte på kompetanse og ekspertise hos sine medlemmer som offentlige myndigheter ikke har. Denne spesialkompetansen gjør organisasjonene interessante i forhold til påvirkning og som deltagere i offentlige høringer.

Frivillige medlemsorganisasjonene er også selv formelt demokratisk organisert. Medlemskapet sikrer deltakerne eierskap over organisasjonen og utløser demokratiske rettigheter (Wollebæk et al., 2008, s. 24). Gjennom medlemskapet har man mulighet til å ytre seg, bli hørt og delta i interne beslutningsprosesser og slik påvirke organisasjonens indre liv. Eller man kan trekke tilbake støtten ved å melde seg ut av organisasjonen. Wollebæk og Sivesind (2010, s. 90) viser i sin rapport at medlemmene selv mener det er viktig at organisasjonen er demokratisk organisert. Det er i kraft av medlemskapet at man kan oppnå formelle demokratiske rettigheter som representasjon, stemmerett eller det å være tillitsvalgt. Som tidligere beskrevet i oppgaven er de tradisjonelle folkebevegelsene ikke lengre en dominerende del av frivillige sektor. Organisasjonene i framgang er de mer uformelt organiserte og deltakere og medlemmer har mindre forpliktende forhold til moderorganisasjonen. Demokratiske prosesser tar for mye tid og folk er mindre interessert i å bruke tid på møter, men ønsker heller å bruke tiden sin på selve aktiviteten i organisasjonen (Sivesind, 2007, s. 53).

2.8 Frivillige

Mennesker som deltar i frivillige organisasjoner har ofte et sterkt engasjement for det de gjør. Motivasjon for å delta i frivillige organisasjoners aktiviteter er sammensatt og komplekst. Frivillig arbeid er i motsetning til ordinært arbeid, ikke er et middel for å tjene til livets opphold. Å bruke fritiden sin i en frivillig organisasjon gir muligheter til å realisere seg selv, utvikle seg og modnes på en annen arena enn det man gjør profesjonelt. Motivasjonen kan også være utvikle ulik faglig kompetanse, få selvfølelse eller skape sosial tilhørighet. Frivillige som arbeider innenfor medlemsbaserte organisasjoner er ofte saksorienterte, altså opptatt av *saka* og ønsker å gjøre noe konkret for det som opptar dem (Wollebæk & Sivesind, 2010, s. 83). Frivillig arbeid gjøres ofte gjennom en frivillig organisasjon som for eksempel leksehjelp hos Røde Kors, fotballtrener for jenter 7 år hos Vålerenga fotballklubb eller som styremedlem i den lokale avdelingen til Natur og Ungdom. Frivillige organisasjoners ressurser er først og fremst menneskene. Dette vises i internasjonale sammenligninger at den norske befolkningen gir store bidrag i form av frivillig innsats (Wollebæk & Sivesind, 2010, s. 15). Frivillige organisasjoner er avhengig av de frivillige, at noen utfører aktiviteten i organisasjonen, gir av sin tid, kompetanse eller med økonomiske bidrag. Frivillige kan bare i liten grad styres, og da med gulroten og ikke med piskan. For hvis de frivillige opplever at innsatsen de gjør ikke innfrir de forventningene de hadde, finner de på noe annet å gjøre. Det er i stor grad også frivillige som er tillitsvalgte og sitter i styrene i de ulike lag og foreningene. I styrene er det arbeidsoppgaver som skal gjøres ved siden av ordinær jobb eller studier og konkurrerer om oppmerksomhet fra familie og venner. Frivillig engasjement er i endring. Frivillig innsats ser ut til å bli mer uforpliktende for deltagerne og motivasjonen er tydeligere mer basert på selvutvikling og selvrealisering enn tidligere. Dette gjelder for flere strømninger i samfunnet. Alle har sitt eget livsprosjekt der de skal være seg selv, eller finne seg selv. Dette gjenspeiles både i en nedgang i medlemskap i frivillig organisasjoner og at flere organisasjoner har problemer med å rekruttere tillitsvalgte til styrer og andre verv (Gulbrandsen & Ødegård, 2011, s. 24).

2.9 Omgivelsene

Omgivelsene og nedslagsfeltet for en lokal avdeling av 4H kan være annerledes enn for Norges idrettsforbund, men generelt sett er frivillige organisasjoners omgivelser samfunnet rundt oss. Offentlige myndigheter på alle nivåer er en stor og viktig premissleverandør for frivillige organisasjoner og det er sterke tradisjoner for samhandling og samarbeid mellom organisasjonene og det offentlige. Offentlige myndigheters holdninger til frivillig sektor har naturlig nok konsekvenser for frivillige organisasjoner gjennom hvilken frivillighetspolitikk som føres. Endringer i den statlige frivillighetspolitikken berører ikke bare hvordan myndighetene ser på frivillige organisasjoner, men også hvilke rammebetingelser organisasjonene gis. Rammebetingelsene omfatter både økonomiske virkemidler, men også mer organisatoriske betingelser. Stadig større områder innenfor samfunnslivet reguleres av lover og forskrifter og påvirker arbeidet i frivillige organisasjoner. Økende offentlige økonomisk støtte til organisasjoner medfører også strengere krav til rapportering og evaluering av bruken av den økonomiske støtten. Det er mer kontroll av hvordan tilskuddsmidlene blir brukt, krav om standardisert og formalisert dokumentasjon, evaluering av aktiviteter og virkningene av tilskuddsmidlene. For å få offentlig støtte må organisasjonene tilpasse seg offentlige regelverk, profesjonalisere sine styringsrutiner og effektivisere sin organisasjonsstruktur slik at organisasjonens virksomhet tåler offentlighetens lys. Denne utviklingen fører til mer tid og ressurser blir brukt på å tilfredsstille disse kravene og krever mer kompetanse hos medarbeiderne i frivillige organisasjoner og flere av medarbeiderne må settes til arbeid med dokumentasjon, regnskap og rapportering (Gulbrandsen, 2012, s. 14). En tiltakende bruk av administrasjon fører også til at frivillige organisasjoner henter administrative styringsformer fra det private næringslivet, med eksempelvis administrativ spesialisering, effektivisering av rutiner og opprettelse av for eksempel egne kommunikasjonsavdelinger (Gulbrandsen & Ødegård, 2011, s. 92). I tillegg har frivillige organisasjoner på samme måte som resten av samfunnet utviklet en sterk sentralisering og profesjonalisering. En grunn til dette er at vi lever i et kunnskapssamfunn der utdanningsnivået er blitt høyere og det alminnelige kravet til faglig kompetanse har økt. Sentraliseringen går sammen med en økende bruk av lønnsarbeid til å få utført arbeid i organisasjonene. Dette

medfører en fagliggjøring av drift hos de frivillige organisasjonene (Wollebæk et al., 2000, s. 82-84). Aktiviteter i organisasjonene blir derfor i større grad utført av ansatte med formell faglig bakgrunn og administrasjonene blir mer spesialiserte og byråkratiske rutiner vinner terreng (Gulbrandsen & Ødegård, 2011, s. 7). En må heller ikke se bort fra at det i dag forventes at organisasjonene skal driftes forsvarlig og profesjonelt også av organisasjonens egne medlemmer. I tillegg til offentlige myndigheter er allmennheten en viktig omgivelse for frivillige organisasjoner. Allmennheten representerer potensielle medlemmer og bidragsytere og allmennheten vurderer omdømmet til organisasjonene. Frivillige organisasjoner må i større grad berette sin eksistens gjennom å oppnå resultater på alle områder. Organisasjonene må fremstå som aktuelle og attraktive både for medlemmer, ulike samarbeidspartnere og offentlige myndigheter. Nye samfunnsstrukturer krever nye organisasjonsformer og nye uttrykk for engasjement. I dag har vi et mer mangfoldig medievirkelighet med internett og sosiale medier som gir mange muligheter til å følge med og være med å påvirke. Frivillige som la seg engasjere i enkeltsaker finnes i stadig større grad utenfor medlemmenes rekke. Profilering i media og kommunikasjon og samtaler via internett og andre sosiale medier blir dermed et stadig viktigere virkemiddel for frivillige organisasjoner som vil nå sine mål (Gulbrandsen & Sivesind, 2013, s. 30).

Oppsummeringen for dette kapittelet er at frivillige organisasjoner har et mangfold i form av interesser, roller og oppgaver. Kapittelet viser hvordan frivillige organisasjoner er opprettet for å realisere spesifikke mål, men at organisasjonene også kan oppfylle helt andre formål som å gi sosial trygghet, lederskolering eller unik fagkompetanse. Kapittelet viser også dagens utfordringer for organisasjonene som økte krav til profesjonalisering i alle ledd og mindre vilje hos medlemmene til å påta seg forpliktende tillitsverv. I det neste kapittelet skal jeg presentere ulik forskning på både frivillige organisasjoner og på styrearbeid. I tillegg presenteres flere empiriske og teoretiske perspektiver på styrearbeid.

3. Forskning og ulike perspektiver på styrearbeid

I denne kapittelet har jeg først gjengitt forskning som er gjort innenfor området styrearbeid. Jeg har valgt å se på forskning fra både privat, offentlig og frivillig sektor, altså forskning gjort på styrever i bedrifter og offentlig eide selskaper og forskning som er utført på styrever i ulike frivillige organisasjoner eller sammenslutninger. Forskningen som er gjort på fagfeltet viser både hvilke funn man har kommet fram til, men også hvilke utfordringer styrearbeid innebærer. Deretter presenteres ulike teoretiske perspektiver på styrearbeid. Jeg har beskrevet både perspektiver som er empiriske og hentet fra litteratur og forskningsarbeid og ulike perspektiver som er klassiske teorier og mye brukt for å analysere styrearbeid. Både forskningen og de ulike teoretiske perspektivene skal være et verktøy for å forstå bakgrunnen for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Nilsen (2012, s. 62) sier at rammeverket påvirker studiet, at det er med på å forklare linsa jeg ser verden gjennom. De teoretiske perspektivene som er presentert har jeg valgt ut fordi jeg mener disse teoriene kan være med å belyse problemstillingen og skal brukes i senere i drøftingen av funnene.

3.1 Forskning

Siden årtusenskiftet har det vært en økende interesse for å undersøke styrearbeid både fra akademisk og politisk hold. Denne oppmerksomheten for ledelse og styrearbeid har kommet som følge av flere ulike faktorer. Blant annet det statlige ønsket om effektivisering av offentlig sektor som har introdusert New Public Management som en fellesbetegnelse for en rekke prinsipper og metoder som har utgangspunktet i privat sektor og har markedet som forbilde. Denne typen forbilder har også hatt innflytelse og formet frivillig sektor (Selle & Strømsnes, 2012, s. 5). Samtidig har statlig kontroll økt på frivillig sektor som følge av økt tilskudd til sektoren (Gulbrandsen & Ødegård, 2011, s. 37) og flere frivillige organisasjoner er blitt funnet skyldig i å jukse med for høye medlemstall, organisasjoner er blitt anklaget for å ha hatt høy sigarføring på organisasjonens midler eller på annen måte har hatt rot i regnskapene sine. Det økte fokuset på styrearbeid sies også å ha bakgrunn i de store skandaler og konkurser i multinasjonale selskaper som Enron og Worldcom på 2000-tallet (Wenstøp, 2008, s. 1). Her beviste bedriftsstyrene som skulle ivareta eieres interesser at de ikke

hadde gjort jobben sin og det vokste fram krav om bedre styring og kontroll, ikke minst sett fra eiernes ståsted. Interessen for hvordan effektive og gode styrever fungerer og hvilken effekt faktisk styreverarbeid har på bedriftens resultater ble viktig og nødvendig kunnskap. I 2003 kom første norske anbefaling om god eierstyring og selskapsledelse fra Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) som alle selskaper notert ved Oslo Børs må forholde seg til. Innenfor frivillig sektor viste ulike studier til en økt akademisk oppmerksomhet og interesse for å *forstå* i stedet for å bare beskrive styreverarbeid (Miller-Millesen, 2003, s. 521).

Både internasjonale og norske undersøkelser har brukt styrets arbeidsoppgaver som en veldig konkret tilnærming til å undersøke styrenes effektivitet. Forskere har undersøkt hva som er styrets oppgaver som en bestemt tilnærming for å undersøke hva som er godt styreverarbeid. Disse teoriene har vært med på å forme tanker om ledelse og god forretningsskikk (Wenstøp, 2008, s. 1). Mye forskning på styrets rolle og funksjon er gjort på bakgrunn av empiri fra store amerikanske foretak (Huse, 1994, s.7). Men det er også gjort forskning på styreverarbeid i norsk bedrifter. Morten Huse er i norsk sammenheng en nestor på området. Hans doktorgrad fra 1994 undersøkte betydningen av relasjonene mellom styret og daglig ledelse for faktisk styreverarbeid og hvor studiet er gjort med bakgrunn i bedrifter i Norge og Sverige. Forskning på styreverarbeid i privat sektor har i Norge i stor grad dreid seg om forholdet mellom styreleder og administrativ leder, styreledelse og styresammensetning. I etterkant av lovendringen som krever minst 40 prosent representasjon av hvert kjønn i bedriftsstyrene i sentrale deler av norsk næringsliv, har også virkningen av kvinner inn i norske styrever vært et veldig aktuelt forskningstema. Forskningsprogrammet *Det verdiskapende styret* ble gjennomført på Handelshøyskolen BI i årene 2003-2007 og brukte to større spørreundersøkelser som grunnlag. Undersøkelsen viste blant annet at antall møter og lengden på møtene ser ut til å øke med bedriftens størrelse. Undersøkelsen beskrev også at styrene i liten grad hadde styreevalueringer eller hadde tiltak for styreutvikling, mens derimot 58 prosent av bedriftene hadde en grundig introduksjon til nye styremedlemmer og 93 prosent av styrene hadde en styreinstruks. Daglig leder i 80 prosent av bedriftene mente at styret hadde god kjennskap til bedriftens kompetanse eller til bedriftens svake punkter.

Undersøkelsen viste også at de fleste styremedlemmene trivdes i de styrene de satt i og syntes de hadde gode kollegiale forhold seg imellom. Undersøkelsen påviste også at det generelt var de styremedlemmene med mest erfaring som hadde mest innflytelse i styret (Lervik, Huse, Hansen & Svendsen, 2005, s. 49-50).

Det har i de siste årene vært gjennomført en rekke forskningsprosjekter på frivillige organisasjoner i Norge. Institutt for samfunnsforskning i Oslo har sammen med UNI Rokkansenteret/UiB hatt et 5-årig forskningsprogram fra 2008-2013 om sivilsamfunn og frivillig sektor. Forskningsinstitusjonene har nå fått fornyet et 4-årig forskningsprogram om frivillig sektor (Enjolras & Strømsnes, 2013, s. 1). I Norge har forskning på frivillig sektor konsentrert seg om selve organisasjonene, utviklingen av disse og undersøkelser av borgernes og medlemmenes bidrag i frivillig arbeid (Gulbrandsen & Ødegård, 2011, s. 13). Frivillige organisasjoners fremste ressurs er menneskene og dermed er det interessant å se på utviklingen i frivillig arbeid. Forskning viser at årsverk som den voksne befolkningen bruker på frivillig arbeid er på omtrent samme nivå i 1997, 2004 og i 2009. Men andelen som utfører frivillig arbeid går ned. Frivillig arbeid skjer heller ikke lengre bare gjennom deltakelse ansikt-til-ansikt med andre mennesker, men også via elektronisk kommunikasjon, omtalt som virtuell frivillighet. Undersøkelser viser også at det skjer en svekkelse innenfor politisk og religiøst arbeid til fordel for nærmiljøaktiviteter som eksempelvis frivillig arbeid innenfor lokal idrett og kultur (Wollebæk & Sivesind, 2010, s. 27). Institutt for samfunnsforskning holder i dag på med flere ulike forskningsprosjekter innenfor frivillighet blant annet om hvordan organisasjoner påvirkes av endringer i inntektsgrunnlag og rammevilkår.

Når det gjelder styrearbeid i frivillig sektor finnes det mange bøker som er basert på praktisk og relevant erfaring med frivillig arbeid og som i mindre grad er forankret i teori og empirisk forskning. Bøkene får dermed ofte et normativt og ideelt preg og forteller mer om utopiske standarder og lite om hvordan det faktiske styrearbeid oppleves (Bradshaw, Murray & Wolpin, 1992, s. 228). Det finnes mer forskningsarbeid gjort på frivillig styrearbeid fra Europa, USA og Canada enn her hjemme. Empiriske studier av arbeid i styret omhandler og måler det som på engelsk omtales som *board effectiveness*, og som jeg etter å ha lest

flere studier vil oversette med styrets vellykkethet og da i form av måloppnåelse. Samtidig er begrepet vellykkethet skiftende og lite konkrete da vellykkethet innenfor frivillige organisasjoner vil være svært mangesidig og vanskelig å måle. Vellykkethet kan også kun bli definert som en sosial og samfunnsmessig vurdering av organisasjonen (Bradshaw et al., 1992, s. 228) som en motsetning til målbare operasjonelle aktiviteter.

I det forrige kapittelet som omhandlet landskapet som oppgaven min er satt i, frivillige organisasjoner, beskrev jeg frivillig sektor som noe som ligger mellom stat, marked og privatliv. Og at motivasjonen for deltakelse som egenartet og annerledes enn deltakelse i profesjonelt arbeidsliv. En frivillig organisasjons *raison d'être*, organisasjonens eksistensbegrunnelse, er annerledes enn en privat bedrift. Styret i en frivillig organisasjon jobber ikke med et rent bedriftsøkonomisk perspektiv, men bygger på andre forutsetninger og mot andre mål. Det er aldri den såkalte *bunnlinja* eller aksjonærers utbytte som er av interesse i en frivillig organisasjon. Frivillige organisasjoner kan i teorien legge seg selv ned, hvis formålet til organisasjonen oppfylles. Til tross for ulikheter vil jeg benytte meg av forskningsmateriale og perspektiver hentet fra styrearbeid i både offentlig og privat sektor. Begrunnelsen er som nevnt tidligere, at større krav til frivillige organisasjoner fører til økt profesjonalisering og ledelsen i frivillige organisasjoner tar etter organisering og ledelse i privat sektor. Gulbrandsen (2012, s. 16) viser i sin forskning til Hwang og Powell som fastslo at det er en tiltakende bruk av administrative styringsformer henter fra det private næringslivet i frivillige og sivile organisasjoner. Forskningsmateriale fra privat sektor mener jeg derfor er relevant og kan brukes som rammeverk og perspektiver i oppgaven min.

Som eksempel på forskning på styrearbeid i privat sektor har Pugliese og Wenstøp (2008, s. 78 og 90) som en del av en doktorgradsavhandling skrevet om styremedlemmenes deltakelse i strategisk beslutningstaking i mindre selskaper. Her brukes *board working style* og *board quality attributes* som ulike hypoteser. *Board working style* referer til styrets organisering av møtene og arbeidet, mens *board quality attributes* referer til styrets kompetanse, mangfold og motivasjon. Resultatet viste at disse aspektene hadde større betydning for styrets strategiske deltakelse enn styresammensetning som ellers har vært et ledende perspektiv

innenfor forskning på styrearbeid. Pugliese og Wenstøps artikkel vil bli mer utfyllende beskrevet senere i dette kapitlet og brukt i drøftelsen av mine funn.

Et annet forskningsprosjektet, *Inside the boardroom: exploring board member interactions*, utført i Australia av Bezemer, Nicholson og Pugliese (2014, s. 238-251) hvor de undersøkte styremøter i to offentlige selskaper for å se hva styremedlemmene gjorde i styremøtene og hvordan de deltok i beslutningstakingen. Prosjektet filmet blant annet tre styremøter i hvert selskap og forskerne hadde slik mulighet til å nøye studere styremedlemmenes aktivitetsnivå på de forskjellige møtene. Studiet konkluderte med at til tross for likheter som hvordan møtene ble gjennomført, var det stor variasjon i samhandlingen, deltakelsen og diskusjonene i møtene. Styremedlemmene i samme styre kunne endre væremåte og samhandlingsmønster i løpet av et og samme møte. Forskerne vurderer at også sakspunkter på sakslisten, hvordan møtet ble gjennomført, kompetansen til deltakerne kunne ha betydning for deltakelsen. Forskningsprosjektet viste til andre undersøkelser som hevder at styrets arbeid ikke bare er et resultat av styrets struktur alene, men også har å gjøre med styremedlemmenes handlemåter og gruppeprosesser i og utenfor møterommet. Forskerne fra undersøkelsen mente det er bemerkelsesverdig at man vet så lite om styremøtene, da man samtidig vet at styremøtet er hovedarenaen hvor styremedlemmenes utfører sitt ansvar og sine forpliktelser og bidrar til beslutningstakingen (Bezemer et al., 2014, s. 239).

En undersøkelse fra Storbritannia om styrets rolle i mindre frivillige organisasjoner viste at organisasjonene syntes det var vanskelig å rekruttere til styreverv, spesielt det å rekruttere personer med den kompetanse det var behov for i styret. Organisasjonene opplevde både for liten tid og at organisasjonene hadde for dårlig nettverk til å rekruttere nye styremedlemmer (Rochester, 2003, s. 119). Undersøkelsen viste også at vellykkete styreverv var de som hadde rutiner for rekruttering og innføringsprogrammer for nye medlemmer. Vellykkete styreverv hadde planlagte styremøter og møtene ble gjennomført på en forretningsmessig måte. I tillegg var det stor grad av bevissthet i styret om hva som ble behandlet og bestemt. Dette i en kombinasjon med en hyggelig og uformell atmosfære i møtene og at styret var flinke til å pleie den individuelle kontakten mellom møtene.

Vellykkede styrever var også de styrever hvor arbeidsoppgaver ble delt mellom mange heller enn konsentrert på få (Rochester, 2003, s. 124-125). En annen undersøkelse også fra Storbritannia undersøkte styrets bidrag til strategisk arbeid i fire ulike typer av frivillige organisasjoner. Det var store ulikheter i organisasjonene og studiet forsøkte å forklare disse ulighetene med det komplekse samspillet av institusjonelle og organisatoriske faktorer som tradisjoner og normer for styringen i organisasjonen, organisasjonenes historie, måten styremedlemmene ble valgt, styremedlemmenes ferdigheter og erfaringer og hvordan styrets arbeid var organisert og utført. Undersøkelsen konkluderte med at offentlige myndigheters reguleringer og kontrollkrav var med på å føre styrets arbeid mer mot etterlevelse av offentlige myndigheters krav, enn mot mer og bedre strategiarbeid. Undersøkelsen viste også hvordan dårlig informasjon, både for lite og for mye informasjon til styret påvirket strategiarbeidet. Et tredje problem for styrets strategiarbeid var styremedlemmenes mangel på kompetanse innfor styring og ledelse og at styrene brukte for liten tid på å vurdere og reflektere over egen rolle (Cornforth & Edwards, 1999, s. 360-361).

Jeg har funnet lite forskning på styrearbeid i frivillig sektor i Norge. Men Morgan Andersson (2007, s. 33) har skrevet en masteroppgave om styrets rolle i utvalgte særforbund innenfor idretten. Her har han blant annet analysert styrets rolle med utgangspunkt i styrets arbeidsoppgaver. De fire arbeidsoppgavene som ble fremhevet som særlig kritiske oppgaver for styret å utføre var å implementere organisasjonens formål, strategisk ledelse, ressursledelse og evaluering. Andersson (2007, s. 142-144) fant ut at i to av tre forbund var det liten kunnskap om organisasjonens formål og det ble vanskelig for forbundene å ha en rød tråd i arbeidet fordi man aldri avklarte grunnleggende forutsetninger for arbeidet. Kun et forbund hadde utarbeidet en konkret virksomhetsidé som skulle virke styrende for organisasjonens arbeid på alle nivåer. Organisasjonens fokus når det gjaldt strategisk planlegging varierte. Et av forbundene hadde ikke ressurser til dette arbeidet, men ville vitalisere det strategiske arbeidet så snart situasjonen var stabilisert. I et annet forbund var det leder og nestleder som sammen med generalsekretær utformet strategiarbeidet og resten av styret ble i mindre grad involvert. Mens det siste forbundet brukte liten eller ingen tid på strategisk arbeid. Når det gjaldt styrets ansvar for å sikre organisasjonen tilgang til ulike typer

ressurser brukte et styre det meste av tiden på en økonomisk redningsaksjon av organisasjonen. Også et annet av forbundene hadde økonomiske utfordringer som førte til nedbemanning i administrasjonen. Det tredje forbundet hadde forsøkt å øke ressurstilgangen uten å lykkes. Ingen av styrene viet særlig oppmerksomhet til forvaltning av de menneskelige ressursene eller hadde formaliserte evalueringer av administrasjonen, styret eller organisasjonen. Anderson (2007, s. 147) mente at studien viste at styrets oppgaveprioriteringer og strategisk fokus ble påvirket av kompleksiteten og dynamikken i omgivelsene, den kulturelle konteksten i organisasjonen og organisasjonenes ressurstilgang.

3.2 Bruk av empiri som rammeverk

Hva som er styrets arbeidsoppgaver er undersøkt i mange ulike forskningsarbeider i inn og utland. Huse og Sølund (2009, s. 33-34) viser i sitt arbeid *Styreledelse* til undersøkelsen fra forskningsprogrammet *Det verdiskapende styre* fra Handelshøyskolen BI hvor mer enn 2300 personer svarte på spørsmål om hvilke ulike oppgaver som styret skal ivareta. Undersøkelsen kom fram til seks ulike grupperinger for arbeidsoppgaver; 1) ekstern kontroll, 2) intern kontroll, 3) strategisk kontroll og beslutningstaking, 4) legitimerings- og nettverksoppgaver, 5) rådgivingsoppgaver og 6) strategisk og entreprenøriell ledelse og samarbeid. Ekstern kontroll handler om at styret er ansvarlig for styrets forpliktelser overfor aksjonærer og andre interessenter. I forhold til frivillige styrer kan dette sammenlignes med styrets forpliktelser overfor medlemmene og organisasjonens omgivelser. Intern kontroll dreier seg om at styret er ansvarlig for daglig leders drift av selskapet og inkluderer regnskap- og budsjettoppfølging, personalressurser og passe på at daglig leder ivaretar sine oppgaver på en forsvarlig måte. Strategisk kontroll og beslutningstaking innebærer at styret tar de viktigste beslutningene og at styret må vurdere ulike strategiske alternativer og bidra til at ressurser er på plass for å kunne nå de strategiske målene. Legitimerings- og netterverksoppgaver skal gi bedriften makt- og påvirkningsmuligheter i omgivelsene og er en arbeidsoppgave som gjøres like mye utenfor styrerommet som under møtene. Rådgivingsoppgaver går ut på at styremedlemmene skal være viktige kunnskapsressurser for administrasjonen og dermed gi konkurransefordeler for bedriften. Strategisk og entreprenøriell ledelse

og samarbeid dreier seg om å bidra til at ledelsen blir den beste for bedriften og at bedriften utnytte de mulighetene som finnes. Alle arbeidsoppgavene kan lett skrives om til å passe frivillige organisasjoner. Strategisk arbeid kan forklares ytterligere som aktiviteter som å forme mål, visjoner og verdier, identifisere viktige strategiske beslutninger og søke i omgivelsene for trender og muligheter for organisasjonen (Pugliese & Wenstøp, 2008, s. 79). Legitimering- og nettverksoppgaver er for frivillige organisasjoner også en mulighet til å inngå samarbeid, knytte kontakter og påvirke omgivelsene både slik at man oppnår sine mål og er en attraktiv organisasjon for nye medlemmer og samarbeidspartnere. Styrets arbeidsoppgaver blir i en annen undersøkelse beskrevet som å være ansvarlig for lønnet arbeidskraft i organisasjonen, utforming av politikk, ivareta og sikre organisasjonens ressurser, fungere som bindeledd til omgivelsene og legitimere organisasjonens aktiviteter. Undersøkelsen beskriver også den problematiske egenarten til styret, enten om det omhandler for mye involvering av styret i organisasjonens rutiner eller for lite involvering i viktig beslutningstaking og en underliggende uenighet mellom styret og daglig leder om hvem som skal gjør hva (Mole, 2003, s. 152). I en undersøkelse gjort på frivillig sektor vises det til noen av de samme oppgavene som ovenfor; strategisk planlegging og budsjettering, velge ut og vurdere daglig leder, økonomistyring, definere organisasjonens mål, etablere arbeidsforhold mellom styret og ansatte og representere organisasjonen utad (Kreutzer & Jacobs, 2011, s 616). Oversikten over arbeidsoppgaver for styrer fra privat sektor i Norge og internasjonale studier fra frivillige organisasjoner sammenfaller godt. Ulikheter kan dreie seg om ulik bruk av ord og begreper, og jeg mener at disse kategoriene godt beskriver hva som omfatter styrets arbeidsoppgaver. Hva som er styrets arbeidsoppgaver er et av mine forskningsspørsmål og funnene i undersøkelsen vil bli drøftet i forhold til disse kategoriene som her er listet opp.

Huse og Sølund (2009, s. 18-19) hevder at det er et generelt særpreg ved styreledelse. Særpreget går ut på at styrearbeid ikke er arbeid på heltid. Personene som er engasjert i styrearbeid har som oftest en jobb ved siden av, så arbeidet i styret er ikke deres hovedbeskjeftigelse. I tillegg møtes styret få ganger i året og i et begrenset antall timer hver gang. Huse og Sølund forklarer videre at et slikt utgangspunkt setter store krav til styret om de skal klare å arbeide som en

beslutningsgruppe og som et team. Deltidsengasjement som styrearbeid er, gir også større sjans for at styret ikke har full informasjonstilgang i alle saker og god kommunikasjon mellom den daglig ledelsen og styret er en utfordring. I privat sektor kan styremedlemmer i bedrifter ofte være toppledere i andre selskaper og kan ha sin identitet et annet sted enn i styret noe som kan gjøre det vanskelig å etablere felles mål. Oversatt til frivillige organisasjoner kan en se for seg at styremedlemmene kommer fra ulike lokale lag eller representere ulike fraksjoner i organisasjonen og dermed har lojaliteten sin i lokallaget eller den politiske retningen som man representerer inn i styret. I frivillige organisasjoner vil kjente motsetninger være mellom ulike nivåer i hierarkiet som mellom styret og administrasjon, mellom lokallag og sentralledd, altså sentrum og periferi, eller mellom ulike sideordnede grupperinger og avdelinger og mellom en høyre eller venstre orientering politisk (Ulstein, 1998, s. 301).

Pugliese og Wenstøps (2008, s. 84) undersøkelse vurderte styrets arbeid ut fra styrets arbeidsform eller *board working style* og styrets egenskaper, *board quality attributes*. *Board working style* referer til hvordan styremøtet er organisert, hvordan styremøtet gjennomføres og hvordan styret evaluerer møtene. Hypotesene for undersøkelsen var at evaluering av eget arbeid i styret viser styret hvilke arbeids- og informasjonsprosesser som fungerer og hva gir mulighet for forbedringer. En annen hypotese var at hvor ofte styret møtes hadde betydning for informasjonsflyten mellom daglig ledelse og styret. Hyppighet av styremøter vil ha betydning for hvor grundig og oppdatert informasjon styret får. Antall styremøter vil også ha betydning for mulige diskusjoner i styret, hvordan styret får forståelse for informasjonen som blir gitt og muligheten til både å stille og få svar på kritiske spørsmål. Styret er avhengig av å få nok informasjon for å kunne gjøre jobben sin og ta de riktige beslutningene. En tredje hypotese var at lengden på styremøter også har betydning for hvor omfattende og detaljert informasjon styret får tilgang på, og dermed hvilke saker som blir tatt opp til diskusjon. Lengden påvirker i tillegg hvordan styret kan diskutere og reflektere over saker, finner fram til og velge mellom alternative løsninger. For styret å oppnå denne typen av informasjon og forståelse for saker tar tid, derfor kan hyppighet og tid brukt sammen si noe om styrets arbeid. Undersøkelsen viste at formell evaluering av eget arbeid i styret påvirket styremøter hvor bedriftens strategier ble gransket,

kontrollert og utbedret. Resultatene av undersøkelsen antydte at hvor ofte styret møttes og lengden på møtene kunne forbedre styrets strategiske engasjement til en viss grad, men at dette ikke fullt ut forklarte styrets bidrag til strategiske ledelse (Pugliese & Wenstøp, 2008, s. 97).

Board quality attributes referer til styrets kompetanse, mangfold og motivasjon. Styrets kompetanse vil i min oppgave bety styremedlemmenes forståelse for frivillige organisasjoner, kunnskap om organisasjonens formål, organisasjonens medlemmer og ressurser. Her var hypotesene at denne typen kompetanse gjør styret bedre i stand til å fokusere på relevante beslutninger og effektivt forstå organisasjonens drift og administrative spørsmål. Pugliese og Wenstøp (2008, s. 85-86) hevdet også at denne typen kompetanse var med på å redusere faren for passivitet i styret. En annen hypotese som ble testet ut var at mangfold i styret forbedret styrets strategiske arbeid. Mangfold referer til styremedlemmenes bakgrunn og ferdigheter i forhold til erfaringer, arbeid og utdanning. Hypotesen bygget på at mangfold er med på å sikre styret ulike perspektiver inn i styrets arbeid. En liten administrasjon kan ha spesielt nytte av et styre med variert kompetanse for å komplementere administrasjonens eventuelt begrensede kunnskap og bidra til det operative arbeidet i organisasjonen. En siste hypotese var at styremedlemmenes personlige motivasjon for å delta og indre driv for å gjøre en god jobb har betydning for styrets involvering i strategisk arbeid. Resultatene av undersøkelsen støttet teorien om at styrets kompetanse hadde betydning for strategiarbeid. Det samme svaret gjaldt for mangfold i styret. Det ble tydeliggjort at for å gjøre styret til et aktivt og utøvende organ, var det nødvendig for styret som en gruppe av mennesker, til sammen å ha vesentlig kompetanse og ferdigheter i styret og å bruke denne kompetansen i styrets arbeid. Både styrets kompetanse og mangfold var verdifulle ressurser som kunnen være vanskelig for konkurrenter å etterligne. Struktur i styret som antall møter og lengden på møter som også kan være viktig ressurser for et styre, er lett å kopiere. Den siste hypotesen om styremedlemmets egen motivasjon ble også bekreftet av undersøkelsen. Styremedlemmers motivasjon viste hvor viktig personlige innstillinger og holdninger var. Styremedlemmers motivasjon viste seg å utkonkurrere de drivkrefter og de mekanismer som var representert ved eierskap (2008, s. 97-98). Hvis man tar utgangspunkt at det er på styremøtene det formelle

styrearbeid foregår, er styremøtene viktige arenaer for utøvelse av styrets ledelse og ansvar for organisasjonens resultater. Styremøtene kan for noen styremedlemmer være eneste møte med de andre styremedlemmene og med ansatte i administrasjonen. Både styrets arbeidsform som hyppighet og antall møter og styrets egenskaper som kompetanse, mangfold og motivasjon vil bli brukt som perspektiver i drøftingen av mine funn senere i oppgaven.

3.3 Ulike teoretiske perspektiver

Prinsipal-agentteorien er en av de mest kjente teorier som har vært brukt til å forklare arbeid i styrer. Teorien har sin opprinnelse fra økonomisk organisasjonsteori og er utviklet for organisasjoner innenfor privat sektor. Delegering av arbeidsoppgaver gir opphav til prinsipal-agentteorien hvor delegering innebærer en form for overføring av myndighet fra prinsipalen til agenten. I et prinsipal-agentforhold, delegerer eieren (prinsipalen) kontroll til daglig leder (agenten) og daglig leder forventes å handle ut fra hva som er best for eieren (Miller-Millesen, 2003, s. 528). Agentteorien, som teorien forkortes, har som utgangspunkt at eieren av et foretak og den som utfører den daglige driften vil ha ulike interesser for hvordan foretaket styres (Cornforth, 2003, s. 7). Et hovedproblem ifølge agentteorien er informasjonsflyten mellom eier og daglig leder. Daglig leder vil ha fordel av å være ansvarlig for den daglige driften og ha løpende og oppdatert informasjon om foretaket og vil dermed være bedre informert enn eieren. Skjevfordelingen av informasjon er noe som gjør det mulig for daglig leder å handle opportunistisk og sette egne interesser i forkant i stedet for eierens. Når informasjonen er asymmetrisk fordelt mellom eier og leder er det vanskelig for eieren å utføre sine arbeidsoppgaver da den avhenger av riktig og oppdatert informasjon (Pugliese & Wenstøp, 2008, s. 83). Ut fra agentteorien er styrets hovedoppgave å kontrollere daglig leder for å sikre at daglig leder arbeider ut fra eierens interesser (Cornforth 2003, s. 7). En måte å holde agentproblemet på et minimum er holde kontroll og vedtak skilt fra daglig leders initiativ og gjennomføring slik at de som kan dra nytte av beslutningene er beskyttet mot opportunistiske handlinger (Miller-Millesen, 2003, s. 528). Dette krever en viss distanse mellom styret og daglig leder hvis styret skal sikres en slik kontrollfunksjon (Huse, 1994, s. 1). Kontroll forstås her som et bredt begrep og

handler om alle mekanismer som styret kan bruke for å markere oppmerksomhet, motivere og oppmuntre daglig leder til å handle som ønsket for å nå organisasjonens mål. Eksisterende forskning på kontroll differensierer mellom formelle og uformelle kontrollmekanismer. Formell kontroll omfatter etablering og utnyttelse av regler, prosedyrer og retningslinjer som styret kan bruke for å overvåke og belønne ønskede handlinger. Uformell kontroll handler om å bruke organisatoriske normer, organisasjonens verdier og kultur for å oppnå ønsket adferd (Kreutzer & Jacobs, 2011, s. 620).

En annen kjent teori for å beskrive arbeidet i styret er stewardship-teorien. Denne teorien har sitt utgangspunkt i human resource-perspektivet og legger til grunn at det ikke er konflikt mellom eier og daglig leder, men at daglig leder ønsker å gjøre en god jobb. Stewardship-teorien forutsetter at egen motivasjon og ansvarsbevissthet gjør at daglig leder faktisk vil agere for organisasjonens beste ut fra at man deler og har tro på organisasjonens formål. Daglig leder blir ut fra stewardship-teorien dermed ikke betraktet som en opportunistiske agent, men som en effektiv forvalter, *steward*, av organisasjonens ressurser. Daglig leders ideer og forslag til beslutninger ses i et positivt lys av eieren og vil kunne brukes til styring av organisasjonen (Cornforth, 2003, s. 8). Dette i motsetning til agentteorien hvor beslutninger holdes borte fra daglig leder. Daglig leder anses som ansvarsfull og en som fullt ut identifiserer seg med organisasjonens formål. Ut fra stewardship-teorien er styrets oppgave strategisk arbeid og styret skal også ha en støttende rolle overfor daglig leder (Kreutzer & Jacobs, 2011, s. 617). Styrets medlemmer blir sett på som partnere og skal arbeide sammen med daglig leder for å bedre strategier og høyne kvaliteten på beslutningene. Styrets sammensetning skal bygge på medlemmenes ekspertise og nettverk slik at styret er i posisjon til å tilføre ekstra verdi til beslutningsarbeidet (Cornforth, 2003, s. 8). En samarbeidene og rådgivende rolle for styret blir her sammenliknet med hvordan en trener hjelper andre personer til å utføre oppgaver. Som samarbeidende og rådgivende organ skal styret tenke som et team som skal få alle i gruppen til å koordinere oppgavene for å nå organisasjonens formål (Kreutzer & Jacobs, 2011, s. 621). Stewardship-teorien understreker den strategiske rollen til styret i form av samarbeid om en felles agenda. Styret bør agere som organisasjonens samvittighet og være opptatt av alle aspekter av organisasjonens liv. Teorien forutsetter

sammenfallende verdier, oppfatninger og mål mellom leder og styret. Dette er kanskje i teorien enkelt, men noe som i praksis kan være et vanskelig ideal å leve opp til (Kreutzer & Jacobs, 2011, s. 618). De forskjellige teoretiske perspektivene medfører ulike oppfattelser av hvem som burde sitte i et styre og stewardship-perspektivet fremmer et syn om ekspertkunnskap og bred erfaring for å kunne bidra aktivt til bedre beslutninger. Dermed burde styrets medlemmer velges ut fra sin profesjonelle kompetanse og sine ferdigheter. Men dette kan medføre et dilemma i forhold til hvem styrets medlemmer egentlig skal representere og hvordan de demokratiske beslutnings- og styringsprosesser skal ivaretas i en frivillig organisasjon (Cornforth, 2003, s. 13).

Ulike styringsstrategier legger ulik vekt på hva som er styrets rolle. Dette kommer tydelig fram i motsetningene mellom agent- og stewardship-perspektivet. Et agentteoretisk perspektiv vil understreke at styrets oppførsel er konformt og at styrets rolle er å sikre at organisasjonen gjør det som samsvarer med medlemmenes interesser og forsiktig forvalter organisasjonens ressurser. Denne konforme rollen krever nøye kontrollering og gransking av organisasjonens tidligere resultater og styret er i større grad risikoavers. Stewardship-teorien forutsetter at styremedlemmene har ekspertise og erfaring som tilfører verdier til organisasjonen. For å videreføre styrets ytelser blir styrets rolle å se framover, forstå organisasjonen og organisasjonens omgivelser og styret må kanskje i en større grad ha vilje til å ta risiko (Cornforth, 2003, s. 13-14)

Selv om agentteori er en av de mest kjent og brukt teoriene for å forklare arbeidet i styret, mener flere forskere at teorien ikke passer for frivillig sektor. Det stilles spørsmålsteget om det faktisk er så store forskjeller i interessene mellom styret og daglig leder og hvor opportunistisk en daglig leder i en frivillig organisasjon er. Det finnes undersøkelser som sier at frivillige organisasjoner ser ut til å tiltrekke seg engasjerte ledere og studier som viser at det faktisk er få forskjeller i interesser og mål mellom styret og administrasjon noe som dermed delvis løser problemene i agentteorien (Kreutzer & Jacobs, 2011, s. 617). Til tross for slike innvendinger vil jeg i oppgaven bruke både agent- og stewardship-teorien for å stille spørsmål om styrets arbeid og se hvilke svar det kan gi.

Til slutt vil jeg presentere paradoksperspektivet. Begrepet paradoks refererer til en tilsynelatende selvmotsigende påstand som består av to betingelser som samtidig utelukker hverandre. Et paradoks betegner motstridende deler som virker logisk hver for seg, men absurd og uforenlig når de framstilles samtidig (Kreutzer & Jacobs, 2011, s. 620). Det er i flere undersøkelser hevdet at ulike teorier som benyttes i forskning på organisasjoner hver for seg gir et for endimensjonalt syn på organisasjoner og styreledelse. Organisasjoner og ledelse av organisasjoner er i dag for komplekse og sofistikerte til at enkeltteorier klarer å forklare sammenhenger og årsaker. Hver teori fokuserer bare på enkeltdeler av styrets arbeid og klarer ikke å oppfatte hele bildet. Ved å bruke flere teorier og gjerne motstridende teoretiske tilnærminger er det mulig å få fram et flermønstrer perspektiv på styreledelse. Det kan være nyttig å se på flere mulige betydninger av en situasjon og slik håndtere selvmotsigelser og paradokser (Cornforth, 2003, s. 11). Et paradoksperspektiv viser at det for eksempel i et styre trengs både kontroll og samarbeid og ofte til samme tid. Understrekes én polaritet forsterkes behovet for den andre. Å administrere et paradoks tar sikte på å omfavne og utforske spenninger og forskjeller mellom to motpoler snarere enn å velge mellom dem og innebærer at man må utvikle praksiser og metoder som aksepterer og rommer ulike spenninger (Kreutzer & Jacobs, 2011, s. 620). Paradoksperspektivet ser både på hvilken rolle styret skal ha og hvordan styrene skal håndterer de ulike arbeidsoppgavene som styret har (Cornforth, 2003, s. 13). Ulike former for paradokser eller spenninger i et styre kan for eksempel være hvordan styret involverer seg, enten for mye eller for lite, nærhet og distanse, tillit eller kritiske holdninger, utfordrende og støttende (Huse & Sølund, 2009, s. 90-91). Bruk av paradoksperspektivet mener flere vil føre til at man får en bedre forståelse av styrets arbeid og styreledelse. Jeg vil også se om paradoksperspektivet kan bidra til å gi svar på problemstillingen i oppgaven.

I dette kapittelet har jeg vist til forskning og ulike perspektiver både empirisk og teoretisk som jeg mener er relevante for å få svar på min problemstilling og forskningsspørsmål. Resultater fra ulike undersøkelser er med på å vise fram fagområdet styrearbeid og variasjonen i arbeidet. Når det gjelder ulike perspektiver har jeg beskrevet hva som er særpreg for styreledelse som deltidsengasjement og informasjonsasymmetri. Jeg har vist hvordan antall og

lengde på styremøter kan antas å påvirke arbeidet og det samme gjelder for styrets egenskaper som kompetanse, mangfold og motivasjon. I tillegg er agent- og stewardship-teorien presentert og redegjort for sammen med paradoksperspektivet. Neste kapittel handler om hvordan metode har betydning for forskningsarbeid, hvilken metode jeg har valgt for min undersøkelse og hvordan datainnsamlingen ble gjennomført.

4. Metode og datainnsamling

Metodekapittelet gjør rede for hva metode er, hvordan velge metode for en forskningsundersøkelse og hvilke valg jeg har tatt for min undersøkelse. Tilslutt i kapittelet går jeg gjennom hvordan innsamlingen av data ble gjort og hvordan jeg har behandlet og bearbeidet datamaterialet fra undersøkelsen og validiteten og reliabiliteten i dataen.

For å få ny kunnskap om noe må vi undersøke eller stille spørsmål ved det fenomenet som vi ønsker oss kunnskap om. Og for at undersøkelsen faktisk skal føre til ny og pålitelig kunnskap, bruker vi metode som hjelpemiddel for hvordan et slikt arbeid skal gjennomføres. Forskning som skal være troverdig kjennetegnes ved at innsamlingen, behandlingen og presentasjonen av dataen er systematisk (Jacobsen, 2005, s. 17). For å finne svar på problemstillingen må undersøkelsen forholde seg til eksisterende kunnskap om fenomenet og innsamlingen av data skal gjøres i henhold til aksepterte metoder. Undersøkelsen skal kunne forklare hvilke valg som er gjort underveis og hvorfor. Resultatene skal igjen presenteres på en sann måte at det åpner for kontroll og kritikk. Når jeg har valgt hvordan min undersøkelse skal utføres, med andre ord når jeg har valgt metode, skal jeg være klar over eventuelle svakheter som ligger i det å hente inn informasjon om virkeligheten. Hvilke spørsmål som blir stilt, hvem man stiller spørsmål til og hvordan, kan påvirke den empirien som blir hentet inn, og kalles en undersøkelseseffekt. Undersøkelseseffekt er et begrep som sier i hvilken grad den som blir intervjuet er blitt påvirket av intervjueren. For å sikre god pålitelighet i undersøkelsen, var det viktig at jeg var kjent med alle disse ulike aspektene for å gjennomføre en god undersøkelse og dokumenterte hvordan jeg har forholdt meg til dem.

4.1 Kvalitativ versus kvantitativ metode

Metode kan deles inn i to hovedkategorier; kvalitativ og kvantitativ metode. De to metodene har ulike måter å hente inn data på og har ulike styrker og svakheter i forhold til datainnsamling og resultater. Kvalitativ metode omhandler informasjon innhentet som tekst. Det kan være data innhentet gjennom ulike typer intervju, observasjoner eller dokumentundersøkelse. Intervju medfører nedtegnelser og

transkripsjoner av samtaler, observasjoner gir observasjonsnotater og det er tekst som tilslutt blir gjenstand for analysen av dataen som er innhentet (Repstad, 2007, s. 17). Kvantitativ metode derimot henter sin informasjon fra tall. Det klassiske kvantitative måleinstrumentet er spørreskjemaet med faste svaralternativer som man kan krysser av (Jacobsen, 2005, s. 31). For å kunne lage et spørreskjema med faste svaralternativer må forskeren ha forkunnskaper om temaet man skal forske på, ellers vil det være umulig å lage relevante svaralternativer for spørsmålene som stilles. Innsamlet data vil være lett å strukturere og generalisere da svarene er standardiserte svaralternativer og undersøkelsen enkelt kan sendes ut til en stor gruppe informanter. Undersøkelser hvor man bruker kvantitativ metode er i større grad enn i kvalitativ metode, styrt av forskeren selv og det er ofte forhåndsdefinerte hypoteser som testes ut. Kvantitativ metode er ikke innrettet på å gå i dybden på et fenomen og undersøkelsen kan ikke være for kompleks. Kvalitativ metode er derimot mer åpen og man vet ikke hvilke svar som kommer. De personer som forskeren observerer eller intervjuer får i stor grad opptre og formulere seg på egne premisser. Kvalitativ metode har også mer fleksibilitet. Forskeren vil underveis i undersøkelsen skaffe seg mer kunnskap om fenomenet som undersøkes. Det gjør at forskeren kan endre og være mer fleksibel på hvordan man nærmer seg intervjupersonene, endre spørsmålstillinger eller justere problemstillingen ut fra hvilke svar som blir gitt underveis og jo mer man lærer om fenomenet (Holme & Solvang, 1986, s. 77).

4.2 Metodevalg

Valg av metode skal være tilpasset problemstillingen. Det er problemstillingen og hva jeg faktisk ønsker å finne ut som avgjør hvilken metode som egner seg best. Hensikten med undersøkelsen min var å finne ut hvordan noe *er* og problemstillingen min; Hvordan arbeider et styre i en frivillig organisasjon, var i hovedsak beskrivende. Til tross for at problemstillingen var beskrivende kan jeg i dataen finne årsaksforklaringer på problemstillingen, altså hva var årsaken til at styret arbeidet slik. Jacobsen (2005, s. 75) vurderer at «vi kan si det så strengt som at forklaring forutsetter beskrivelse. Vi må ha kunnskap om selve fenomenet før vi kan håpe på å forklare det». Jeg kjenner feltet frivillig sektor godt fra arbeid og fritid, men jeg kjente ikke styrearbeid sett fra styrets perspektiv godt nok til at jeg

hadde noen hypoteser om hvordan styrearbeid var. Jeg hadde med andre ord en induktiv tilnærming til problemstillingen, jeg gikk fra empiri til teori (Jacobsen, 2005, s. 29). Det vil si at jeg samlet inn relevant informasjon for deretter se etter mønster, temaer og kategorier i datamaterialet. I motsetning til en deduktiv tilnærming hvor det innsamlede materialet analyseres etter et forhåndsdefinert rammeverk (Nilsen, 2012, s. 14), hvor det er skapt noen forventinger til hvordan verden ser ut og så samler man data for å se om forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 28).

Kvalitative undersøkelser nærmer seg verden med utgangspunkt i å forstå, beskrive og noen ganger forklare sosiale fenomener fra innsiden (Nilsen, 2012, s. 13). Jeg ønsket å gå i dybden og få innsikt i et bestemt fenomen. Jeg ønsket å få tak i andre menneskers handlinger, tanker, kunnskap og opplevelser (Nilsen, 2012, s. 30). Med andre ord ønsket jeg svar på spørsmål som vanskelig lot seg besvare bare gjennom tallmateriale. Jeg hadde heller ikke et krav om å kunne generalisere fra det innsamlede datamaterialet. Med bakgrunn i disse kriteriene valgte jeg å bruke kvalitativ metode for min undersøkelse. Ved å velge kvalitativ metode gikk jeg ut fra en ontologiske forutsetning om at det eksisterer mange virkeligheter som er i stadig forandring og som blir konstruert av hver enkelte person som deltok i undersøkelsen. Det betyr at jeg kan gi noen svar på min problemstilling, men ikke *svaret* (Nilsen, 2012, s. 25). Min masteroppgave brukte en kvalitativ studie med en overordnet problemstilling og forskningsspørsmål som jeg hadde mulighet til å spisse underveis ettersom studiet utviklet seg. Den kvalitative undersøkelsen besto av observasjoner av styremøter og intervju av respondenter.

4.3 Observasjon

Å gjøre feltobservasjoner er et av tre verktøy jeg kunne benytte meg av for å finne data til en kvalitativ undersøkelse. De to andre verktøyene er intervju og dokumentundersøkelse. Observasjoner skiller seg fra intervju på to punkter. Når man gjør observasjoner er man tilstede der fenomenet man er interessert i å studere faktisk finner sted. Og for det andre er observasjoner førstehåndsdata om problemstillingen i stedet for annenhånds informasjon fra en respondent i et

intervju (Merriam, 2009, s. 117). En annen styrke som observasjoner har er at man som observatør i et møte kan oppdage informasjon som de som vanligvis deltar på møtet ikke legger merke til. Styremedlemmene deltok ikke på møte primært for å observere hva som skjedde, men for å ta beslutninger. Gjennom observasjon kunne jeg få tak i en typen data som jeg ikke kunne regne med å få fram i intervju (Patton, 2002, s. 262). Intervju vil i motsetning til observasjoner alltid være selektive oppfatninger til den som blir intervjuet (Patton, 2002, s. 264). Hva som skal observeres er det problemstillingen og forskningsspørsmålene som bestemmer (Merriam, 2009, s.119). Jeg ønsket å finne ut hvordan styrer i frivillige organisasjon arbeider. Styret arbeider i hovedsak på et styremøte. På møtet er styret samlet, her vil styret ta opp ulike saker, diskutere, legge planer og gjøre vedtak som protokollføres. Feltobservasjoner gir mulighet til å få med flere nyanser som for deltakerne selv er rutiner, observatøren kan oppfatte ulike synspunkter fra deltakerne eller se hva som skjer i pausene, altså utenfor selve møteregien (Patton, 2002, s. 262-264). Gjennom observasjoner kan man også få kjennskap til uenigheter eller relasjonsproblemer som intervju ikke hadde avslørt fordi respondentene ikke ønsket å snakke om det (Merriam, 2009, s. 119).

Antall styremedlemmer varierer med bedriftens størrelse og typen bedrift sier forskningsprogrammet *Det verdiskapende styret*. Gjennomsnittlig har børsnoterte bedrifter, bedrifter i offentlig eie og bedrifter med annen styreform 6-7 styremedlemmer, mens familiebedrifter har færre (Lervik et al.,2005, s. 23). På et styremøte med eksempelvis opp til syv personer som deltar, vil det skje en hel del. Her kan man som observatør fort føle seg fortapt med en tilsynelatende stor og usammenhengende informasjonsmengde (Merriam, 2009, s. 91). Styremøter slik jeg kjenner dem, er travle møter med en forhåndsbestemt sakliste som skal gjennomgås innenfor en gitt tidsramme. Jeg har deltatt på mange styremøter og jeg har alltid vært deltakende i en eller annen form, aldri bare observatør. Styremøtene er viktige for ansatte i en organisasjon fordi styremøtet er med på å bestemme administrasjonens arbeid framover. Som ansatt er mine oppgaver i et styremøte å legge fram saksdokumenter, orientere styret, svare på spørsmål og være referent. Hovedfokus har med andre ord vært delt mellom å gi informasjon til styret og som referent fange opp meningsutvekslinger, forslag og tilslutt vedtak som gjøres av styret. Målet nå var å observere hvordan avgjørelser og vedtak ble

fattet, dynamikken i styret, hvordan styremedlemmene forholdt seg til hverandre og verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Det ble viktig med god planlegging for å klare å holde fokus på det som var relevante informasjon i møtet. Jeg utarbeidet et utkast til en observasjonsguide som jeg testet ut på et styremøte i et lokalt borrettslag hvor jeg fikk være tilstede. Observasjonsguiden tok utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Observasjonsguiden ble justert litt etter møtet i borrettslaget og fungerte deretter som en sjekklister for meg underveis i observasjonene. Med en observasjonsguide forsikret jeg meg om at jeg samlet inn data som var relevant for problemstillingen og at jeg hentet inn tilsvarende data fra de ulike møtene. Observasjonsguiden ligger som vedlegg til oppgaven. Ved å teste ut observasjonsguiden på et møte fikk jeg også gjort et første forsøk på å skrive feltnotater og renskrive notatene i etterkant av møtet.

På styremøtene hvor jeg var observatør kunne jeg ikke være deltakende på noen måte da jeg ikke var et valgt styremedlem og ikke hadde rettigheter til å foreslå saker eller delta i beslutningene. Dette kan kalles en ikke-deltakende observasjon og innebærer at undersøkeren holder en viss avstand til det som observeres (Jacobsen, 2005, s. 161). Repstad (2007, s. 51) viser til at en passiv observerende forsker kan føre til at aktørene blir usikre og begynner å lure på hvordan de skal oppføre seg. Mens ifølge Merriam (2009, s. 127) har mange forskere opplevd at til å begynne med vil deres nærvær føre til mer høflig og formell oppførsel, men at dette ikke varer. Den normale sosiale settingen vil etter hvert overta. Under observasjonene nedtegnet jeg notater underveis. Feltnotater er beskrivende og mine notater beskrev omgivelsene, atferden, aktiviteten til styremedlemmene og inntrykket jeg som observatør fikk underveis (Patton, 2002, s. 303).

Et styre kan ha andre observatører tilstede på møtene. Ansatte i administrasjonen kan på omgang være observatør på møtene, det kan være observatører fra underliggende utvalg eller andre organisasjoner man har tette bånd til. Styremøter i frivillige organisasjoner er i teorien åpne for medlemmer, men min erfaring er at organisasjonens medlemmer aldri er tilstede på møtene. Ingen av styremøtene jeg deltok på hadde andre observatører til stede. Jeg deltok som observatør på fire styremøter senhøsten og vinteren 2014-2015. Et møte gikk over to dager og jeg deltok den første dagen. På et annet møte deltok jeg fra oppstart av møtet kl.

09.30 til kl. 14.00. Møtet var beregnet å vare til kl. 17.00. Et av styremøtene ble holdt på et møterom på et hotell, de andre i organisasjonenes egne lokaler. Styrene var på forhånd orientert om min deltakelse og ved oppstart av hvert møte presenterte jeg kort meg selv og oppgaven min, for deretter å gå inn i en passiv og stille observatørrolle. På alle møtene satt jeg sammen med styret rundt møtebordet med min observasjonsguide og kladdebok som jeg noterte i. I min henvendelse til organisasjonene hadde jeg tilbudt meg å forlate møtet om personalsaker sto på dagsorden, men jeg deltok på alle sakene som ble tatt opp. *Small talk* i pausene dreide jeg mot organisasjonen jeg besøkte, slik at minst mulig fokus var på meg.

4.4 Intervju

I tillegg til observasjoner gjorde jeg personlige intervju med til sammen åtte medlemmer fra de styrene hvor jeg var observatør, to fra hvert styre. Intervju var nødvendig fordi jeg ikke kunne observere følelser eller hvordan styremedlemmene tolket verden rundt seg (Merriam, 2009, s. 88). På møtene observerte jeg hva som faktisk skjedde, jeg fikk data om deltakelse og omgangsform, derimot observerte jeg ikke hvordan styremedlemmene oppfattet omgangsformen, hvilke tanker de hadde om sakspapirer eller hvordan møtet ble styrt. I observasjoner er det visse aspekter som ikke kommer med og jeg vurderte at jeg ville få flere interessante og relevante data ved å gjøre intervju av styremedlemmer i tillegg.

Forskeren starter en kvalitativ studie med noen overordnede spørsmål og spisser dem etter hvert som prosessen går framover eller utvikler seg (Nilsen, 2013, s. 27). Jeg fulgte denne oppskriften. Jeg valgte semistrukturerte intervju, en intervjuform som er en miks av faste og fleksible spørsmål. Jacobsen (2005, s. 144) kaller dette pre-strukturering, at vi på forhånd har bestemt oss for elementer som vi skal konsentrere oss spesielt om i intervjuet. Det var med andre ord ingen svaralternativer og intervjupersonene svarte fritt. En kvalitativ undersøkelse skal være åpen for uventede svar og betraktninger (Nilsen, 2012, s. 27). Samtidig skal kvalitativ forskning være en strukturert og systematisk prosess (Nilsen, 2012, s. 15). Å gjøre intervju er å ha en samtale med noen, men en samtale med et formål (Merriam, 2009, s. 88). Med åpne spørsmål som oppfordret respondenten med

egne ord å fortelle om problemområder, ga jeg respondenten mulighet til selv å vektlegge hva de anså som viktig. Intervjuene var godt forberedt for å sikre at jeg berørte de tema som ville gi meg svar på problemstillingen. Jeg utarbeidet en intervjuguide med tema som jeg var interessert i å undersøke og som jeg ønsket å komme inn på under intervjuet. Da temaene var på plass, utviklet jeg hovedspørsmål rundt hvert av temaene. En intervjuguide sikrer at det er de samme hovedspørsmålene som går igjen til hver intervjuperson (Patton, 2002, s. 343). Rekkefølgen på temaene og hovedspørsmålene var ikke viktige og jeg varierte rekkefølgen etter hva som kom naturlig i intervjusituasjonen. Jeg hadde ingen forhåndsdefinerte oppfølgingsspørsmål, men hadde muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål til det som dukker opp av informasjon fra respondenten, samtidig som jeg kunne følge intervjuguiden slik at jeg visste at jeg berørte de tema jeg ønsket. Intervjuguiden ligger som vedlegg til oppgaven.

Alle åtte intervjuene ble gjort i etterkant av observasjonene og ble gjennomført på den enkeltes arbeidsplass, hotellobby eller på kafé. Det var ikke alltid like lett å finne tidspunkt som passet for å gjennomføre intervjuene, så tre av intervjuene ble gjort noen uker etter observasjonene. Noen intervjupersonene kom fra andre deler av landet og intervju måtte avtales når personene var i Oslo. Intervjuene ble tatt opp på bånd og ingen av respondentene hadde noen motforestillinger mot det. Alle intervjuene ble innledet med samtale om antall år i styret og aktivitet i organisasjonen og så videre før jeg kom i gang med første spørsmål fra intervjuguiden. Intervjuene tok fra i overkant av en time til om lag 40 minutter. Intervjuene ble mer effektive på slutten da ikke alle spørsmål ble stilt og jeg var blitt mer klar over hvilke spørsmål som var viktige for undersøkelsen. Alle intervjuene oppfattet jeg som samtaler hvor det gikk greit å komme inn på de tema jeg hadde satt opp. Respondenten fikk alltid spørsmål om det var noe de ønsket å ta opp som jeg ikke hadde spurt om og fikk mulighet til å gi meg informasjon som de selv mente var viktig.

4.5 Valg av undersøkelsesenheter

Det finnes svært mange frivillige lag og foreninger i Norge, så gruppen av mulige respondenter var i utgangspunktet svært stort. Min masteroppgave skulle ikke

foreta en statistisk generalisering og det var dermed ikke nødvendig å tenke et representativt utvalg undersøkelsesobjekter. Kvalitative undersøkelser har sin styrke i å fokuserer i dybden på relativt få eksempler (Patton, 2002 s. 230). Mitt valg av respondenter hadde flere tilnæringer. De frivillige organisasjonene jeg valgte for min masteroppgave var medlemsbaserte organisasjoner og hadde en demokratisk styringsstruktur. Som nevnt i innledningen av oppgaven er dette den typen organisasjon som jeg kjenner best og som jeg ønsket mer kunnskap om. Organisasjonene hadde medlemmer over hele landet og et lokalt eller et regionalt ledd var koblet til det nasjonale leddet. I Norge er vi vant til at frivillige organisasjoner er demokratisk organisert (Lorentzen, 2004, s. 28) og denne hierarkisk-demokratiske modellen er svært typisk i Norge (Wollebæk et al., 2008, s. 23). Undersøkelsenhetene var styre og styremedlemmer i det nasjonale leddet i organisasjonen. Jeg ønsket å undersøke styre som hadde et sekretariat, noe 32 prosent av de nasjonale organisasjonene har (Gulbransen & Sivesind, 2013, s. 16). Når en organisasjon har ansatte i et sekretariat vil de daglig administrative arbeidsoppgavene være knyttet til sekretariatet og ikke til styret. Og det var disse styrene jeg ønsket å undersøke. Organisasjonsverden er, som jeg har beskrevet tidligere, svært differensiert. Både størrelse og virkeområdet er svært ulikt. For å sikre et mest mulig allsidig informasjonsgrunnlag valgte jeg organisasjoner innenfor ulike fagområder. Jeg brukte blant annet medlemsoversikten til paraplyorganisasjonen Frivillighet Norge som utgangspunkt for utvelgelsen (Frivillighet Norge, 2015). Utvalget av respondenter skulle også være hensiktsmessig. Styrene gjennomfører et visst antall møter i året og jeg var avhengig å få tillatelse til å være observatør på møter som ble arrangert i løpet av senhøsten og vinteren 2014-2015. I tillegg ønsket jeg å kunne delta på møter som ble holdt i Oslo eller omegn. Jeg tok kontakt med organisasjonens styreleder og generalsekretær per e-post og la fram forespørselen. Tre organisasjoner jeg kontaktet for observasjon og intervju fikk jeg ikke svar fra. Undersøkelsenhetene som deltok i undersøkelsen er organisasjoner som kan knyttes til feltene kultur og fritid, rekreasjon og interesseorganisasjon. En organisasjon er også del av et internasjonalt organisasjonssamfunn. Organisasjonene hadde fra tusen til 19 000 medlemmer og fra tre til 15 ansatte. Jeg intervjuet to medlemmer fra hvert styre i etterkant av observasjonene. Respondentene til intervjuene ble valgt ut fra forslag fra organisasjonen selv eller

hvem jeg antok kunne være informasjonsrike respondenter ut fra observasjonene i styremøtene.

I oppgaven undersøkte jeg ikke egen arbeidsplass, men jeg kan likevel sies å være en del av det jeg forsket på. Jeg har arbeidet lenge innenfor frivillig sektor, har mange kollegaer og venner innenfor sektoren og jeg har som mange nordmenn deltatt i frivillig arbeid på fritiden, enten i form av medlemskap i ulike organisasjoner, dugnadsarbeid eller selv sittet i styret i frivillige organisasjoner. Jeg undersøkte dermed til en viss grad mine egne. Men som jeg har nevnt innledningsvis i dette kapitlet er det et stort antall frivillige organisasjoner i Norge og organisasjonene arbeider innenfor alle interesseområder. Nedslagsfeltet for hvilke organisasjoner jeg kunne kontakte var stort og jeg valgte å ikke observere eller intervjuer venner eller gamle kollegaer. Likevel er jeg tett på saksfeltet og er knyttet til frivillig sektor med mange følelsesmessige bånd. Jeg har jobbet mye med styret i frivillige organisasjoner og jeg kunne lett ha laget meg forutinntatte meninger om problemstillingen som igjen ville ha påvirket analysen. Det har jeg vært bevisst på og interessen og nysgjerrigheten for å forstå mer av hvordan styret selv faktisk opplever sitt arbeid har vært en drivkraft for å kunne se på det innsamlete materialet med åpne øyne. Nærheten til saksfeltet var nettopp et resultat av interessen for problemstillingen. Og som Repstad (2007, s. 39) formulerer det; «en viss porsjon personlig interesse for feltet er ikke av veien for å holde det gående i forskningshverdagen». Fordelen med den forhåndskunnskap jeg har, var at jeg vet hva som skjer på et styremøte, jeg kjente de formelle strukturene for møter og for frivillige organisasjoner. Jeg kunne trekke veksler på egne erfaringer og det gjorde det lettere å holde fokus på aktivitetene og hva som skjedde mellom menneskene på møtet enn på møtet selv.

4.6 Innsamling og behandling av data

Merriam (2009, s. 171-175) sier at den foretrukne måten å gjennomføre en kvalitativ analyse på er å gjøre den samtidig med datainnsamlingen. Jeg hadde en induktiv tilnærming til problemstillingen som betyr at jeg skal finne svar på spørsmålene mine i datamaterialet jeg har samlet inn. Da jeg startet datainnsamlingen visste jeg ikke hva jeg ville finne. Å analysere materialet

underveis, ga meg muligheten til å gradvis bli klar over hva slags data, kategorier og mønstre det var jeg skulle fokusere videre på i arbeidet. Svarene fra respondentene gjorde noen tema og spørsmål mer interessante enn andre og tvang fram begrensinger i undersøkelsen, klargjorde valg som måtte gjøres underveis og gjorde meg etter hvert bedre forberedt til neste intervju. Da temaene for undersøkelsen ble tydeligere, ble det enklere å spisse spørsmålene og noen spørsmål i intervjuguiden ble ikke stilt på slutten av undersøkelsen.

Jeg erfarte at gode observasjoner er vanskelig å gjennomføre. Det krever stor konsentrasjon og energi. Dette kom i etterpåklokskapens lys, som man sier. Det var krevende å observere og tolke omgangsformen mellom mennesker. Eller å vurdere hva som var normal deltakelse og aktivitet i styret hos mennesker som man ikke kjente og som man bare møter en gang. Observasjonene ble derfor en subjektiv og beskrivende del av undersøkelsen. Under observasjonene noterte jeg så mye som mulig ut fra hva jeg hadde bestemt skulle være hovedfokus for observasjonene og som sto oppført i observasjonsguiden. Allerede under observasjonene startet jeg tolkingen av hendelser og aktiviteter som skjedde på møtene. Egne tanker, spørsmål og det generelle inntrykket jeg fikk av å være observatør på møtene ble også notert underveis. Dataen fra feltnotatene ble i etterkant renskrevet og systematisert etter de fire temaene jeg hadde laget på forhånd; miljø, arbeidsoppgaver, deltakelse og styremøtet. Disse temaene ble senere slått sammen med tema fra intervjunene. Dette skjedde raskt etter hver observasjon mens notatene fremdeles var forståelig og inntrykket av møtet var klart. Jeg filmet ikke møtene og hadde dermed ikke mulighet til å gå tilbake å måle nøyaktig tidsbruk i de ulike sakene, lengde på diskusjoner, hvor mange ganger hver enkelt deltaker tok ordet eller følge med på den enkeltes reaksjoner på utspill i møtet. Jeg noterte klokkeslett for sakene og fikk slik et inntrykk av hvilke saker som hadde tatt lengst tid. Etter å ha renskrevet og sortert dataen fra alle observasjonene, lette jeg etter sammenfallende data og mønstre fra de ulike observasjonene. Deretter valgte jeg ut data som jeg mente berørte problemstillingen min og analysekapittelet viser funnene fra observasjonene og hvordan jeg har tolket disse.

Å transkribere intervju fra lydopptak er en tidkrevende affære, men det medførte at jeg ble godt kjent med dataen og jeg merket meg underveis svar og kommentarer fra respondentene som jeg oppfattet som interessante for problemstillingen og forskningsspørsmålene. Utskriften av intervjuene er ikke sendt respondentene for gjennomlesing. Hvordan utføre dataanalyse er beskrevet som stegvise forklaringer hos Creswell (2014, s. 197-200). Den trinnvise beskrivelsen går først ut på å organisere dataen som å transkribere intervju, renskrive feltnotater og så videre. Deretter er det viktig å gjøre seg kjent med dataen og få et generelt inntrykk av informasjonen. Trinn tre er å starte koding av materialet. Koding innebærer å organisere eller gruppere informasjon fra intervjuene i tema. Koding kan gjøres ved å merke ord eller setninger som inneholder opplysninger jeg er interessert i. Interessant data skal videre resultere i kategorier eller tema som representerer hovedfunnene i undersøkelsen. Jeg fulgte ikke Creswells forklaringer for behandling av data metodisk og konsekvent. De transkriberte intervjuene ble gjennomlest flere ganger og nøkkelord som kunne gi svar på problemstilling og forskningsspørsmålene ble identifisert og merket. Etter kodingen laget jeg egne notater for hvert intervju hvor nøkkelordene var systematisert i kategorier. Informasjon om samme type kategori kunne finnes flere steder i teksten. For eksempel ble alle intervjupersonene spurt om hva de tenkte var styrets arbeidsoppgaver. Her ble svarene ofte en oppramsing av oppgaver. Senere i intervjuet, under andre spørsmål, kunne det dukke nye oppgaver som respondenten la til styrets arbeid. Når dataen var blitt redusert til nøkkelord og systematisert i kategorier var det mulig å se etter mønstre og tema som var relatert til problemstillingen. Jeg kom fram til seks tema som i analysen er presentert som hovedfunn fra undersøkelsen. Ved å gjøre analysen samtidig med datainnsamlingen bidro funn jeg gjorde underveis til å dirigere retningen på intervjuene. Innskytelser, gryende antakelser og gjetninger var med på å dirigere oppmerksomheten til visse data for deretter å se om disse antakelsene og gjetningene ble verifisert. Prosessen for datainnsamling og analyse er dynamisk (Merriam, 2009, s. 169). Etter kodingen og utarbeidelsen av notatene og tema, gikk jeg nok en gang tilbake til intervjuene for å sikre at analysen og tolkningen ikke utelot data som jeg mente kunne være relevant og at jeg hadde valgt sitater fra respondentene som best fremhevet funnene.

4.7 Validitet og reliabilitet

En viktig del av forskningsprosessen er å vurdere kritisk kvaliteten på den forskningen man har utført (Repstad, 2007, s. 134). Til tross for nøye valg av metode, er dataen jeg har samlet inn og analysen som jeg har kommet fram til troverdig og pålitelig? Har jeg dekning i mine data for de konklusjoner jeg trekker i slutten av oppgaven? Selve undersøkelsen kan føre til at de som blir undersøkt opptrer anormalt (Jacobsen, 2007, s. 226), så hvor stor er en eventuell undersøkelseeffekt? Validitet er knyttet til om resultatet av studiet har gyldighet. Har metoden jeg har valgt til undersøkelsen ført til at jeg har undersøkt det jeg var ment å undersøke? Har undersøkelsen intern gyldighet? Validiteten av en kvalitativ undersøkelse innebærer å redegjøre for hvordan studiet er gjennomført og gi leseren skildringer og nok detaljer slik at forfatterens konklusjoner virker fornuftige og henger på greip (Merriam, 2009, s. 210). Jacobsen (2005, s. 171) skiller mellom begrepene respondent og informant. Undersøkelsesobjekter som har direkte kjennskap til fenomenet kalles oftest for respondenter. De er representanter for en gruppe man ønsker å undersøke. Mine undersøkelsesenheter er alle respondenter og hadde kunnskap om det jeg lurte på. Selv om erfaringen fra styrearbeid varierte var det likevel stor styreerfaring totalt sett. Undersøkelsen har gyldighet i utvalg av kilder (2005 s. 216).

Respondentene var informert om at jeg ønsket å gjøre intervju om styrets arbeid, men de hadde ikke fått tilsendt spørsmål på forhånd og intervjuguiden var bare brukt av meg. Intervjusituasjonen var dermed ikke forberedt fra respondentens side. I kapittel to om bakgrunnen som problemstillingen min er satt i, viste jeg kort til hvilke særegenheter som gjelder for frivillig arbeid og motivasjon for deltakelse. En forskningseffekt kan være at respondenten er sterkt knyttet til organisasjonen og organisasjonens formål gjennom sitt medlemskap. Som tillitsvalgt kan også lojaliteten til resten av styret være sterk. Man kan som utgangspunkt anta at respondenten ønsket at organisasjonen og styret skulle framstå i et godt lys og svarte på spørsmålene ut i fra dette perspektivet. Dermed kan eventuell kritikk og frustrasjon av eget styre framstå som mer ærlig i en intervjusituasjon enn andres mer positive framstilling av styrets arbeid. Om jeg oppnådde fortrolighet nok til at alle respondentene var helt åpne om forholdene i

eget styre, er vanskelig å vite. Jeg opplevde alle respondentene som villige til å bruke av sin tid, dele sine synspunkter og erfaringer og at de selv syntes det var interessant å snakke om eget styre og at jeg dermed fikk svar på mine spørsmål og min problemstilling.

I observasjonene var jeg et fremmedelement, men som nevnt tidligere i kapittelet tilsier forskning at den normale sosiale settingen etterhvert vil overta under observasjoner (Merriam, 2009, s. 127). Jeg vurderte underveis hvordan medlemmene av styret reagerte på at det var en *fremmed* på møtet. Styremøtene hadde et visst antall saker som ble gjennomgått innenfor et visst tidsrom. Min vurdering var at styrene var for opptatt av sitt eget arbeid til å forestille seg en viss oppførsel på grunn av en observatør. Arbeidspress sammen med et stort fokus på hver enkelt sak på møtet, interesse og engasjement for arbeidet mener jeg var med på å gjøre observasjonene valide. I feltnotatene har jeg notert at et par styremedlemmer på to av møtene var opptatt av min tilstedeværelse. Jeg fikk ikke inntrykk av at dette påvirket møtedeltagelsen til disse eller andre, men var mer en oppmerksomhet basert på nysgjerrighet og et ønske om å være hyggelig.

Til tross for at jeg ikke hadde som krav å generalisere dataen, kan de konklusjoner jeg trekker ut av empirien likevel ha ekstern gyldighet? Sagt med andre ord, kan jeg likevel generalisere funnene? Hensikten med kvalitativ metode er ikke å generalisere eller få tak i generelle fenomener, men kan man gjennom bruk av teori likevel finne konklusjoner som vil være gyldig for andre enn bare de organisasjonene som er med i undersøkelsen? (Jacobsen, 2005, s. 222). Både i observasjonene og intervjuene framkom det data som sammenfalt med alle organisasjonene i undersøkelsen og jeg vil tro at disse funnene kan forekomme i andre frivillige organisasjoner enn de jeg undersøkte. Funnene viser en måte å tenke på om arbeidet til styret som sannsynligvis er mulig å finne i mange andre frivillige styrer, samtidig som det er grunn til å tro at det vil også være store variasjoner og funnene ikke kan gjøres gjeldene for alle.

Reliabilitet er knyttet til pålitelighet og beskriver grad av stabilitet og konsistens av målinger. Påliteligheten vil være høy om undersøkelsen min gjøres på nytt og kommer fram til samme resultat. På den andre siden er det en vanskelig å

gjennomføre to like kvalitative undersøkelser. Som tidligere nevnt bygger kvalitativ forskning på ideen om at virkeligheten ikke er noe statisk, men oppstår i samhandling mellom mennesker. For å sørge for best mulig reliabilitet er det derfor viktig at forskningsprosessen er transparent og at andre har mulighet til å vurdere den. Framgangsmåten for min undersøkelse er gjort rede for. Observasjons- og intervjuguide er vedlagt oppgaven. Ved bruk av de samme spørsmålene i en ny undersøkelse vil det være en god mulighet for å få tilnærmet like svar. En annen person med andre teoretiske rammer kan legge vekt på andre sider ved dataene som er samlet inn og dermed trekke andre konklusjoner. Repstad (2007, s. 136) sier at en god kvalitativ undersøkelse skal gi berørte aktører på feltet en følelse av overskridende gjenkjennelse i forhold til beskrivelser, fortolkninger og konklusjoner. Gir rapporten ingen gjenkjennelse, er innsamlingen av data muligens for dårlig eller teoridannelsen feilaktig og eller for abstrakt. Gir rapporten gjenkjennelse, men ingen overskridende erkjennelse, i form av en utdypet forståelse, er rapporten nokså overflødig. Mine funn samsvarer med annen forskning og dette styrker min reliabilitet.

4.8 Etikk

En kvalitativ undersøkelse betyr å forske på mennesker, deres atferd og deres virkelighetsoppfatning. Forskningens troverdighet avhenger av forskere og institusjoner som har et aktivt forhold til etikk. De nasjonale forskningsetiske komiteene er opprettet med dette for øyet og har utarbeidet generelle og fagspesifikke forskningsetiske retningslinjer. Retningslinjene bygger på fire prinsipper; respekt, gode intensjoner, rettferdighet og integritet. Personer som deltar i forskningen, som informanter eller på annen måte, skal behandles med respekt. Som forsker skal man etterstrebe at ens aktivitet har gode konsekvenser, og at mulige uheldige konsekvenser er akseptable. Et hvert forskningsprosjekt skal være rettferdig utformet og utført og forskeren plikter å følge anerkjente normer og å opptre ansvarlig, åpent og ærlig overfor kolleger og offentlighet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2015). Jeg er uerfaren både som observatør og intervjuer, men har etter beste evne opptrådd med respekt i forhold til respondentene i styremøtene og i intervjusituasjonen. Som forsker hadde jeg ansvaret for å behandle informasjonen som respondentene ga meg på en korrekt

og tillitsfull måte. Navn på organisasjonene og respondentene er anonymisert både i feltnotatene, i transkripsjonene av intervjuene og i oppgaven.

Respondentene ble informert om oppgavens formål og alle respondentene har signert en samtykkeerklæring. Opptak av intervju oppbevares etter retningslinjer fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Det var ikke kontroversielle spørsmål i min undersøkelse, men der det i intervju kom fram andre personnavn, er disse ikke gjengitt i transkriberingen. Respondentene er gjengitt på en korrekt måte i undersøkelsen. Jeg har selv transkribert alle intervju og alle sitater er gjengitt ordrett. Undersøkelsen hadde gode intensjoner og var etter beste evner rettferdig utformet og utført.

Jeg har i dette kapittelet beskrevet hvordan jeg har valgt metode, hvordan observasjonene og intervjuene ble gjennomført og begrunnet gyldighet og pålitelighet av undersøkelsen. Neste kapittel viser analyse av empirien og funnene jeg har gjort i observasjonene av styremøtene og i intervjuene med respondentene.

5. Analyse og funn

I dette kapitlet presenteres analysen som er gjort av den innsamlete dataen og forsøker å gjøre datamaterialet forståelig. I forrige kapittel under avsnittet *Innsamling og behandling av data* har jeg forklart hvordan den empiriske dataen jeg samlet inn er blitt tolket, brutt opp, systematisert og koblet sammen igjen. I kapitlet om metode forklares også hvordan det i intervju framkommer flere funn og kategorier som ikke var mulig å få fram i rene observasjoner, men som bare kommer fram i samtaler med respondentene. Det er for eksempel respondentenes tanker og synspunkter rundt sakspapirer, kompetanse i styret eller opplæring. Dette gjaldt også motsatt vei. Hvordan aktiviteten og deltakelsen var i styremøtet eller hvordan beslutninger ble tatt kom best fram under observasjonene. Funn som er kategorisert under samme tema presenteres sammen uavhengig om de er kommet fram gjennom intervju eller observasjoner. Noen tema og funn berører hverandre eller går over i hverandre og kategoriseringen kunne vært gjort på flere måter. I presentasjonen henviser jeg til andre funn og perspektiver der jeg mener temaene henger sammen eller tangerer hverandre. Hvert tema blir beskrevet fra empirien og eksemplifisert ved hjelp av feltnotater eller sitater fra intervjuene. Under hvert tema blir hovedfunnene kort oppsummert tilslutt. I analysen av intervjuene kom det fram et tema som jeg har kalt styrekonflikter. Temaet omtales helt til slutt i teksten. Dette var et tema jeg ikke hadde med i verken i observasjons- eller intervjuguiden, men som viste seg å ha betydning for flere av styrene.

5.1 Styremøter og arbeidsmiljø

Jeg starter med temaet styremøter og arbeidsmiljø som handler om forholdene som styremøtene ble gjennomført under, deltakelsen og aktiviteten i møtene og hvordan samhandlingen og felleskapet mellom styremedlemmene opplevdes av meg som observatør og av styremedlemmene selv. Å delta på styremøter er noe jeg har gjort veldig mange ganger og det kjentes vanskelig å skulle beskrive møtene. Hva i all verden skulle jeg gjengi? Hva var det egentlig jeg så? Her er en beskrivelse av oppstarten av et møte som jeg tror er ganske allment og klassisk;

Sistemann kommer inn i møterommet med røde kinn og hastig pust. På møtebordet ligger det utskrifter av sakslister og sakspapirer, det er kaffekopper og mat. Styremat er ofte sammenfallende med pizza. Hvor finner man plass ved bordet? Er det noen som sitter her? Fikling med ledninger og opprigging av deltakere på Skype tar alltid tid og involverer flere styremedlemmer. De sist ankomne hilser, det er kommentarer og latter. Noen har glemt noe eller trenger kopi av papirer. Det er litt hektisk aktivitet med å få alle på plass og komme i orden. De er en viss forventning til å komme i gang. Man venter på at styreleder skal ta ordet. Det er styreleder som bestemmer når møtet settes i gang.

Styremøtene jeg observerte var like i sin form og struktur med sakslister, orienteringer, diskusjoner og beslutninger. Tre av organisasjonene holdt møtet i organisasjonens egne lokaler, mens et møte ble gjennomført på et møterom på et hotell. Møtene hadde fra seks til ni deltakere fra styret og begge kjønn var representert. To møter startet opp før alle deltakerne var kommet. I et møte ble jeg gjort oppmerksom på at ledelsen hadde faste plasser. Omgangstonen mellom styremedlemmene var hyggelig. På et av møtene deltok ikke leder og nestleder ledet møtet. Generalsekretær var til stede på tre av møtene. I et møte var flere fra administrasjonen inntil møtet for å orientere om sine saker før de forlot møtet igjen. Her ble det også gjort omorganiseringer på sakslisten flere ganger for å tilpasse hvem som skulle orientere når. At ansatte gikk ut og inn i møtet, oppfattet jeg som forstyrrelser i møtet. Saksliste og sakspapirer var sendt ut til medlemmene av styret i forkant av møtene. Kun et av møtene ble gjennomført i ordinær arbeidstid, de andre fant sted på kveldstid eller i helger.

I observasjonsguiden brukte jeg begrepet deltakelse i styret, og her mente jeg hvordan og hvem som var delaktig og aktiv i møtet. Observasjonene viste at aktiviteten til deltakerne varierte sterkt. Det var stort sett de samme deltakerne som sa noe og var aktive i diskusjonene og beslutningene, men aktiviteten blant de *aktive deltakerne* varierte også. I enkelte saker var en aktiv deltaker mindre aktiv. Det var også enkelte medlemmer av styrene som hadde lav aktivitet og deltok lite under hele møtet. Dette gjaldt i alle møtene jeg observerte. Møtene hadde en blanding av at deltakerne bare *tok ordet* i debatten og at deltakerne

gjorde tegn for innlegg og replikk. Det var mer organisert debatt fra styreleders side når flere var aktive i debatten og saken som ble behandlet tok lengre tid. Alle styrene oppfattet jeg var godt fokusert på hver enkelt sak som sto på sakslisten, selv om møtene et par ganger fløt ut i formen. Eksempler som jeg har notert i feltnotatene var at det et par ganger ble for detaljerte orienteringer, diskusjoner gjenoppsto selv om vedtak allerede var fattet eller styret begynte å snakke om forhold eller anliggender som ikke var relatert til saken. Leders rolle ville ikke ha kommet så markant fram uten observasjoner av styremøtene. Styreleder ledet møtene. Det var tydelig i alle møtene at dette var leders ansvar. Leder var den som fikk sakene og diskusjonene videre, som tok sterkere grep i vanskelige og tyngre saker og skjerpet inn hva som var sakens kjerne. Leder satte strek for debatten, oppsummerte og foreslo vedtak. Leder spurte også styret direkte om kommentarer og ba om innspill fra de andre deltakerne. Alle styrelederne var framtrædende under hele møtet. Jeg tok ikke tiden som hver enkelt deltaker i styret var aktiv i møtet, men feltnotatene er klare på at styreleder var svært aktiv i alle møtene. I møtet hvor styreleder ikke var tilsted fikk nestleder ansvaret og var ikke like tydelig og forberedt som jeg oppfattet de andre lederne var. På dette møtet var derimot generalsekretær aktiv og innledet, orienterte og svarte på spørsmål i de fleste sakene som sto på agendaen.

I intervjuene formulerte alle respondentene fra tre av de fire styrene at det var en *god tone* i styret og det var enighet om at det var viktig. Det ble sagt at for å få en god tone måtte deltakerne bli kjent med hverandre og føle trygghet ovenfor hverandre. Slik formulerte to respondenter fra to ulike styrer fellesskapsfølelsen;

Jeg opplever at vi har en god tone. Vi kan være uenige, men jeg syns det er veldig saklig dominert nå. De diskusjonene som er, (...) de går på sak. Og folk, jeg tror folk kjenner seg trygge. Det er i hvert fall min opplevelse.

Men fellesskap er viktig, ikke nødvendigvis fordi at alle skal mene det samme, men for at man skal bli kjent med hverandre og bli trygge på hverandre. Jeg tror at diskusjonene og drøftelsene i et styre da blir bedre. Hvis man føler seg trygg.

En annen begrunnelse for at det er viktig med et sosialt fellesskap og en hyggelig omgangsform var at styrearbeid er en jobb ved siden av ordinært arbeid og i hovedsak foregår utenom ordinær arbeidstid. «Det er i alle fall viktig (...), at man har et hyggelig tone. At man er litt kjent med hverandre og sånne ting. For det er jo noe vi gjør på fritiden. Og da, ja, da må det jo være litt trivelig».

Det varierte også innenfor disse tre styrene hvor aktivt det ble lagt til rette for å bli kjent med hverandre og for å gjøre noe sosialt sammen. En respondent sa at «vi bevisst forsøker å skape oss et godt internt miljø». Andre gjorde ingen slike bevisste sosiale tiltak og forklaringen var ofte at tiden ikke strakk til;

Dette med å bli kjent med hverandre og ha en felles plattform. Jeg tror dette er veldig viktig, jeg tror dette styret kunne ha brukt mer tid. Penger hadde vi ikke. Men vi fant heller ikke tid til det.

Fra et styre ble det beskrevet av begge intervjupersonene at det aldri var gjort noe for å fremme et fellesskap i styret. Den ene av respondentene fortalte hvordan det å bli kjent med de andre i styret ble gjort i løpet av to år i pausene på møtene. Det resulterte i at det hadde tatt lang tid å bli kjent, lang tid å få en forståelse for hvem hver enkelt var som person, noe som igjen påvirket miljøet i styret. Respondenten innrømmet at i en travel hverdag ville man kanskje ikke ha prioritert sosialiseringen selv heller, men mente likevel at fellesskapet ville ha kjentes tryggere om man hadde satt av tid til felles opplevelser. Den andre respondenten fra samme styre mente også at det ikke hadde vært gjort spesielle tiltak i styret for å få til et fellesskap og respondenten var heller ikke så opptatt av det. Dette styret skilte seg ut fra de andre styrene med å oppgi at det var sterke uenigheter i styret. Det hadde vært «røffe» forhold og «krevende saker».

Alle respondentene uansett styre svarte at det ikke var noe de opplevde som direkte tabu å ta opp i styremøtene. Alle ga uttrykk for at det var lov å være uenige og man kunne ta opp det man ønsket med styret. Saker man ikke tok opp i styret var saker som ikke burde tas opp i styret, men kanaliseres andre steder, som for eksempel klager på administrasjonen. Grenselinjen mellom hva administrasjonen bare skulle forberede og hva administrasjonen skulle kunne

beslutte var vanskelig å snakket om. Det var også vanskelig å diskutere objektivt generalsekretærens rolle når generalsekretæren deltok i møtene. En respondent formulerte at på grunn av nære relasjoner i styret til sentrale kontroversielle personer i organisasjonen, snakket ikke styret om disse personene til tross for at styret kanskje kunne ha behov for det.

Kort oppsummert vil jeg si at styremøtenes form og struktur opplevdes som homogene. Møtene ble organisert på samme måte, hadde samme formål og samme hendelsesforløp. Observasjoner viste helt konkret hvem som var aktive på møtene og at aktiviteten til styremedlemmene varierte. I observasjonene ble det veldig tydelig at noen styremedlemmer hadde svært liten deltakelse. De som var aktive var godt fokusert på hver enkelt sak som var til behandling. Det var totalt sett lite utenomsnakk, styret var disiplinert og holdt seg til sak. Styreleder var viktig for å drive møtet og de ulike sakene framover. Rene observasjoner sa lite om fellesskap i styret og i etterkant av intervjuene har opplevelsen av styremøtene blitt mer komplekse enn under selve observasjonene og intervjuene har påvirket min forståelse av miljøet i styremøtene. Slik jeg tolker respondentene kan jeg si at miljøet internt i styret er viktig for hvordan styret arbeider i en frivillig organisasjon. Empirien viser at trygghet til hverandre oppleves som et sterkt fundament for fellesskapsfølelsen og for å bidra inn i styret. Men styrene, eller styremedlemmene selv, tok i varierende grad ansvar for å skape denne fellesskapsfølelsen. Til tross for at alle mente det var lov å være uenige i styrene, tolket jeg at lov til å være uenig, ikke er det samme som å bidra inn i styrearbeidet eller å være en konstruktiv del av et fellesskap. De fleste styrene ga heller ikke inntrykk for å være særlig uenige.

5.2 Arbeidsoppgaver

I kapittelet om forskning og perspektiver på styrearbeid ble styrets arbeidsoppgaver beskrevet ut fra flere studier som ulike former for kontroll, strategisk planlegging, politikkutforming, ivaretagelse av organisasjonens ressurser og så videre. Det var ikke mulig å gruppere de sakene som ble tatt opp på styremøtene inn i disse ulike kategoriene. Noen saker falt inn under flere kategorier eller bare delvis. Andre saker passet ikke inn noen steder og det var

uansett vanskelig å fastslå riktig kategori i løpet av observasjonene av møtene. Noen saker var formaliteter som for eksempel godkjenning av referat eller orienteringer til styret om aktiviteter hvor det heller ikke ble gjort vedtak. Det var også saker av administrativ og praktisk karakter, for eksempel saker som omhandlet arrangering av ledersamlinger, årsmøter, egne nettsider eller medlemsblad. Disse sakene kunne også inneholde grader av nettverks- og strategiarbeid. Saksnavnene og hvordan styret snakket om sakene kunne også være med å ta kelegge sakens egentlige tema. I mine feltnotater har jeg brukt stikkord som «administrasjon» og «verdi». Administrasjon var saker som var praktiske, operasjonelle og verdi handlet om saker som berørte organisasjonens formål og verdigrunnlag. Andre saker var mer entydige å plassere i kategorien strategi som for eksempel styrets arbeid med tiltaksplan eller at kommunikasjonsplattform handlet om legitimering og nettverksoppgaver for styret. Men her vil det også avhenge av innhold. Hvor strategisk er en tiltaksplan eller hvor relasjonsbyggende er en kommunikasjonsplattform? Ansvarsfordelingene i organisasjonen, hvilke saker som var styrets ansvar og hvilke som var daglig leders, kom opp på to av møtene.

I intervjuene ble alle respondentene spurt om hva de mente var styrets arbeidsoppgaver. Flere respondenter oppga tilrettelegging som en arbeidsoppgavene. Tilrettelegging for medlemmene, tilrettelegging for frivillig arbeid, for aktivitet og for at «styret skal være en tilrettelegger av infrastruktur og gode rammebetingelser for distriktslagene». Med tilrettelegging forsto jeg at styret skal gjøre vedtak og ha fokus på arbeidsoppgaver som kunne gjøre arbeidet for medlemmene og grasrota enklere slik at disse kunne utføre de aktiviteter som er organisasjonens formål. Som en respondent uttrykte det; «Jeg er med for at mine medlemmer skal ha en god hverdag og nyte godt av det vi (styret) holder på med». Det nasjonale leddet i organisasjonen er ofte det leddet som har mest ressurser både økonomisk og personalmessig og gjør styret i stand til å legge til rette for det arbeidet som medlemmene skal utføre for organisasjonen. Det nasjonale leddet i organisasjonen er også de som kan gjøre tilrettelegginger for alle, det vil si gjøre tiltak som gjelder hele organisasjonen. Neste kategori som kom opp i flere intervju var at styret skulle arbeide overordnet. Det ble ikke spesifiserte hva man la i begrepet overordnet eller hva som ansås for å være

overordnede arbeidsoppgaver. En respondent uttrykte at styret skulle ta stilling til overordnede prinsipielle spørsmål i organisasjonen. Jeg har tolket det som å gjøre arbeidsoppgaver som gjelder for hele organisasjonen, som vil ha betydning for alle og er av nasjonal karakter. Overordnet ble noen ganger beskrevet som motsatt til å bry seg om detaljer; «at styret skal ha det overordnede blikket og ikke blande seg inn i for mye detaljer». At styret ikke skulle legge seg i detaljer kan også bety at styret på nasjonalt plan ikke skulle behandle og bruke tid på lokale saker og at de lokale og regionale nivåene skal og er forventet å ha en viss autonomi. Det kunne også bety at styret ikke skulle gå i detaljer i forhold til administrasjonen. Flere respondenter svarte at en arbeidsoppgave er «det jo å sørge for at det landsmøtet beslutter, det skal iverksettes». Landsmøtet, eller årsmøtet som jeg har valgt å kalle det i oppgaven, er organisasjonens øverste organ og har ofte et fast sett av saker som skal behandles. I tillegg til å godkjenne regnskap og årsberetning som omhandler hva som har skjedd, gjør årsmøtet vedtak om budsjett og arbeidsprogram som handler om det som skal skje. På årsmøtet møtes medlemmene i organisasjonen og beslutter det organisasjonen og styret skal gjøre i den kommende perioden. Dette har jeg tolket dit at det handler om det samme, arbeidsoppgaver som har fokus på medlemmenes behov og ønsker.

Økonomi var den ene veldig konkrete arbeidsoppgaven som dukket opp hos mange av respondentene på spørsmål om styrets arbeidsoppgaver. Alle møtene hvor jeg var observatør hadde økonomi på sakslisten og var sammen med saker som jeg skjønnsmessig satte inn under verdioppgaver, de enkeltsaker som tok lengst tid på møtene. Økonomi er selvfølgelig en viktig faktor for driften av og arbeidet i en organisasjon. Har organisasjonen ansatte, kontorlokaler, prosjekter og så videre har organisasjonen store økonomiske forpliktelser. Dårlig økonomi vil føre til stopp i aktiviteter og aktivitetene er det som uttrykker og formidler organisasjonens formål, altså organisasjonens eksistens. Dette tydeliggjøres kort og greit i svaret til en respondent; «Så jeg mener det at økonomi er veldig, veldig viktig».

En respondent mente at styrets arbeidsoppgave også var å «passe på at generalsekretæren gjør det som vedkommende skal». Samme respondent sa «å etterse at det er et godt arbeidsmiljø og at liksom sikkerhet, helse og miljø er

ivaretatt hos de ansatte, det er en viktig del av styreansvaret på linje med det økonomiske ansvaret». Sammen med «å gi prioriteringer til administrasjonens virke» er dette uttalelser jeg har tolket som at styret skal ha kontroll og kontroll på hva administrasjonen gjør og hva administrasjonen skal bruke tiden sin på.

Kommunikasjon var en siste kategori jeg laget om arbeidsoppgaver ut fra svarene i intervjuene. Styret skulle være en «inspirator for de andre», skape tillitt i organisasjonen og gjøre organisasjonen attraktiv. En respondent beskrev relasjonsarbeidet slik;

Det er viktig for et styre, mener jeg, å prate med dem vi skal lede. Og på tillitsmannskonferansen disse to åra, er det like viktig å snakke med de andre. For det å skape samkvem, skape tillitt det er viktig i en organisasjon. (...). Og et styre kan være med der. Det koster oss så lite å prate med de andre.

De færreste av styrene hadde diskutert eller snakket sammen om hva som var styrets arbeidsoppgaver. Flere sa likevel at de oppfattet at styret var enige om arbeidsoppgavene. En respondent svarte;

Men hvis du spør om vi eksplisitt har hatt det på dagsorden, så har vi ikke det. Nei. Jeg har likevel et inntrykk av, at i alle fall det nåværende styret, har en oppfatning av at det er det som er våre arbeidsoppgaver uten at vi har satt ord på det.

En slik samstemthet kan komme av at intervjupersonen oppfattet det var lite uenighet i styret. I to av møtene ble saker meldt inn på sakslisten ved oppstart av møtet, men sakene dreide seg ikke om å få styret til å arbeide med andre saker eller at styret hadde feil fokus. En annen respondent svarte slik:

Så har vi jo vært tvunget til å se på økonomien fordi det har vært veldig vanskelig økonomi og krise når det gjelder likviditet. Så det har på en måte ikke vært diskutabelt, (...) det har vært veldig gitt da, hva vi skulle befatte oss med.

Her har styret vært tvunget til å ha fokus på økonomi fordi det har vært helt nødvendig for organisasjonen. Det har vært så pass prekært at det ikke har vært behov for å snakke om hva styret skulle arbeide med, det har gitt seg selv.

En tredje respondent mente det var brukt alt for lite tid på å snakke om styrets oppgaver og savnet tid til å danne en felles plattform og en felles forståelse og mente at årsaken var liten bevissthet om dette hos ledelsen. Samtidig følte samme respondent veldig sterkt på at ledelsen ønsket at styret skulle oppfattes som en enhet;

Det har blitt understreket viktigheten av å fremstå som en stemme. Det har blitt underforstått hvor splittende det kan virke, (...) ute i organisasjonen (...) at her er ikke styret enig. Det mener jeg er, jeg syns det er så dårlig. Jeg kan nesten ikke beskrive hvor dårlig jeg syns det er.

Respondenten uttrykte her stor frustrasjon, noe respondenten også gjorde meg oppmerksom på i intervjuet. Hvis det ikke opplevdes som et behov fra ledelsen å skape en felles forståelse av arbeidsoppgaver eller en felles plattform, kan dette tolkes som om det ikke oppfattes som nødvendig fra resten av styret. Eller man kan tolke at et styre i en frivillig og ideell organisasjon allerede anses for å være omforent om målet. Siden man har sagt ja til å sitte i et styre i en organisasjon som har et bestemt formål er det innforstått at man allerede har et felles mål og en felles oppfattelse og det er dermed er det ikke er nødvendig å snakke om det. Det er allerede gitt i organisasjonens formål. Et sitat fra en respondent kan tolkes slik at til tross for ulikheter, har man felles interesser og dermed enig i hva som er godt styrearbeid;

Jeg ser ingen grunn til at man skal være mest mulig homogen i et sånt styre. Det som må være bakgrunnen for at du sitter der er at man har en felles interesse i å skape et godt styre og gjøre godt styrearbeid, tenker jeg.

En respondent svarte slik på direkte spørsmål om alle i styret var enige om arbeidsoppgavene; «Jeg tro ikke det, jeg tror det ofte må det litt sånn krise til for at et styre skjønner at, ja, dette må vi faktisk bruke mye tid på». En kan tenke at

det er helt naturlig at et styre har fokus et annet sted i medgang enn i motgang. Har organisasjonen for eksempel en solid og god økonomi kan styret tillate seg å fokusere på andre forhold som langsiktige mål og strategier for organisasjonen. I motsatt fall er det realistisk å tenke seg at styret blir opptatt av å holde skuta flytende.

Styrets oppgaver slik de er formulert i ulike studier om styrets arbeidsoppgaver er analytiske begreper og derfor fantes det ingen saker på sakslistene som kaltes strategiarbeid, intern kontroll eller definering av organisasjonens mål. Det vil være en langt mer omfattende undersøkelse å analysere de ulike sakene som et styre behandler for å kategorisere arbeidsoppgavene inn i *riktige* kategorier. Observasjoner jeg gjennomførte var av kun et møte i hvert styre og jeg kunne dermed ikke si noe entydig om hvilke typer saker styret faktisk arbeidet med og om de sammenfalt med de arbeidsoppgaver som er framhevet i teoretiske analyser. Sakene på sakslistene og behandlingen i styrene indikerte dårlig at en sak som for eksempel representasjon, ikke bare handlet om å delta på en konferanse, men også handlet om å legitimere egen organisasjon og nettverksarbeid. Med bakgrunn i intervjuene vil jeg si at styrene hadde et stort fokus på egen organisasjon og egne medlemmer når de selv skulle beskrive styrets arbeidsoppgaver. Da gjaldt begreper som tilrettelegging for medlemmene og lokallagene, overordnet arbeid i organisasjonen og oppfølging av årsmøtevedtak som er medlemmenes vilje som skal gjennomføres. Dette blir en kontrast til at styret ikke oppga arbeidsoppgaver som hadde fokus på omgivelsene. Organisasjonens omgivelser er da offentlige myndigheter og samfunnet for øvrig. Styrene hadde i liten grad snakket om en felles plattform for arbeidet i styret. Enighet om arbeidsoppgaver ble enten bare oppfattet å være der eller plattformen hadde gitt seg selv, fordi styret var tvunget til å ta hånd om arbeidsoppgaver som hadde vært forsømte. Eller enigheten var der som et resultat av at man arbeidet i samme frivillige organisasjon og dermed naturlig hadde felles mål.

5.3 Beslutninger og beslutningsgrunnlag

Temaene beslutninger og beslutningsgrunnlag handler om hvordan vedtak ble fattet på styremøtene og sakspapirene som bakgrunnsmateriale for beslutningene.

Under observasjonene i styremøtene oppfattet jeg at styrene i all hovedsak diskuterte seg til enighet og vedtak. På spørsmål i intervjuene om hvordan man gjorde beslutninger var det ingen som brukte denne formuleringen, men snakket om at styret hadde vanlig saksgang med sakspapirer, diskusjoner og deretter vedtak. Vanlig beslutningsprosess ble beskrevet slik;

Vi kommer til styremøtet, vi går gjennom saksnotatet. Alle som, jeg forutsetter at alle sammen er forberedt, så drøfter vi da saken på bakgrunn av saksnotatet. Så kan det hende at, jo, det blir et vedtak helt i tråd med saksnotatet, eller det kan hende at det faktisk blir litt annet (...). For noen kommer med innspill der og da som gjør at vi alle sammen tenker på nytt, ok, kanskje er det lurt å gjøre det på en litt annen måte.

De ulike respondentene formulerte ulike interne problemer i forhold til beslutningstaking. En respondent forklarte hvordan styret var fastlåst i tidligere vedtak og hvordan styret måtte gjøre det beste ut av situasjonen. En annen respondent fortalte hvordan det kunne være vanskelig å gjøre vedtak som var overordnet og til beste for hele organisasjonen;

Og det er mye å hensyn og ta. (...) det som kanskje er det vanskeligste, det er at vi skal gjøre det beste for hele landet. Og det er nå et mangfoldig land vi bor i. Og ingen av oss kjenner jo alle delene like godt. Så det er jo veldig viktig å lytte til andre folk og høre hvordan det går med dem.

Jeg oppfattet diskusjonene i styremøtene som åpne. Deltakerne hadde tillitt nok til de andre styremedlemmene eller hadde selvstendighet nok til å gi uttrykke for noe man var usikker på eller uenig om. Dette gjaldt selvfølgelig for de som deltok i diskusjonen. I et møte var det viktig for den som først hadde vært uenig, å forklare hvorfor man hadde tenkt annerledes før man til slutt var blitt enig med de andre. Det ble også i intervjuene påpekt av flere respondenter at det var rom for uenighet, for å diskutere, komme med innspill. I et styre ble det omtalt at man hadde «høy debattertemperatur», mens en annen respondent fortalte at «gode lange diskusjoner er viktig i mange av de sakene vi holder på med. Og det syns jeg for

så vidt at vi får til når vi har (tid), og får vi ikke tid, så blir de utsatt til neste gang».

I to av møtene oppsto det uenigheter mellom to eller flere parter i saker som jeg vurderte som prinsipielle, eller verdisaker, som jeg har kalt det i feltnotatene mine. I et møte resulterte det i at styreleder skar igjennom og klargjorde ansvarslinjene i organisasjonen og det ble ikke gjort noen beslutning i denne saken. I det andre tilfellet ble uenigheten lagt i bero for å få saken og møtet videre. Det ble ikke votert over noen av sakene på møtene hvor jeg var observatør. I et møte ble det gjort håndsopprekking eller prøvevotering underveis i en sak som gjaldt formuleringer i en tekst. Dette for å se hvor *landet lå* som det ble omtalt som på møtet. Men i dette styret var det ikke uvanlig med reelle voteringer ifølge respondentene.

I de intervjuene hvor samtalen kom inn på om det var personer som hadde større innflytelse i styret enn andre, svarte alle ja. Men hvem som hadde større innflytelse var ikke likelydende. Flere nevnte at styreleder selvfølgelig hadde stor innflytelse både i kraft av sitt verv, sitt engasjement i styrearbeidet eller i kraft av sin dobbeltstemme i styret. En annen betydelig innflytelse hadde generalsekretær og administrasjonen og da gjennom å forberede saker til styret. En forklaring til denne innflytelsen ble av en respondent forklart med at kunnskap er makt og at administrasjonen er de som jobber med sakene og er fortrinnsvis fagpersoner som kan sine felt. Styremedlemmer orienterte også om saker på sakslisten, men i ulik grad. Det varierte hvor godt forberedte disse orienteringene fra styremedlemmene var. Noen redegjørelser oppfattet jeg ble tatt på sparket og man orienterte ut fra egne meninger og erfaringer og var i mindre grad faktabaserte. Administrasjonen var generelt tydelig i sine synspunkter i de ulike sakene hvor administrasjonen orienterte. Det var også administrasjonen som ofte hadde gode og konsise orienteringer. En respondent mente det var en fordel å ha sittet i styret en tid for å ha innflytelse. Da kjente man ofte både historikken i organisasjonen, til sakene og kjente de andre i styret godt, noe som gjorde en tryggere og dermed mer innflytelsesrik. Også personlighet kunne spille inn. Var man flink til å legge fram saker og formulerte sitt syn klart og forståelig ville andre høre på deg. En respondent formulerte seg slik;

Men du vet jo veldig godt at hvis noen har definert og formulert en beslutning for deg, så er det veldig lett å hoppe på den. Så dette er noe vi alle gjør, men bevisstheten om hvor mye den styrer, er det kanskje noen som er mer bevisst enn andre. Og den bevisstgjøringen mener jeg er kjempeviktig.

En respondent snakket også om hvordan noen kunne få innflytelse fordi andre var svake. Respondenten tegnet her et bilde av hvordan en svak leder eller nestleder ikke ble det korrektivet til de andre i ledelsen som det kunne være behov for. Og hvordan det for de andre i styret kunne være vanskelig å gå imot en enstemmig ledelse.

En annen måte å få innflytelse på var at de *riktige personene* var enige om en sak. En respondent uttrykte seg slik:

Hvis noen i styret blir enige, altså styreleder og administrasjon er enige, så er det jo på en måte vanskelig å snu et lass. Hvis en skulle ønske det. Hvis riktige personer blir enige så kan det skape nok, hva skal jeg si, det blir på en måte tungt nok til at man kan bli en motvekt, da.

Alle styrene hadde rutiner på at sakspapirene ble sendt ut i forkant av styremøtene. Hovedregel var en uke før møtet, men forsinkelser forekom jevnlig. Oppfatningen av sakspapirene var ulikt hos de ulike respondentene. Noen hadde opplevd en betydelig bedring i sakspapirene det siste året, at sakene ble oppdatert på internett eller per e-post, at det var mulig å komme med innspill i forkant av møtet og så videre. Andre respondenter var mindre fornøyde og påpekte at når sakspapirene kom for sent var det vanskelig å få tid til å sette seg inn i sakene og det kunne oppleves som om styret ikke var blitt satt i stand til å ivareta sitt ansvar som styre. En respondent forklarte;

Det å få saksdokumenter kvelden før i tunge viktige saker, for det er typisk at det er de som tar lengst tid å forberede og det er de som kommer sist, det er på en måte helt uakseptabelt fordi at det da har ikke styret noen

funksjon. For en klarer ikke å forberede seg. Man har maks sjanse til å få lest en og en halv gang gjennom selv da, og en får i hvert fall ikke tenkt noe.

En annen respondent mente derimot «på enkelte saker så har jeg jo gått på styremøtet med at her trenger jeg mer informasjon. Og da har vi jo fått det på møtet». En respondent mente det kunne være en bøyg for alle i styret å sette seg tilstrekkelig inn i materialet for å kunne ta veloverveide beslutninger. Samtidig sa respondenten at det var nødvendig med omfattende saksdokumenter, da det ga bedre grunnlag for å gjøre prioriteringer og fortalte fra et tidligere styremøte;

Noen saker var vel forberedte, men noen saker var ikke så vel forberedte. Og de som ikke var så vel forberedte, har jo nå vist seg å bli noen virkelige overraskelser. (...) Relativt tidlig (...) så kom det inn et prisoverslag. Jeg regnet vel på det og kom til en priskalkyle som var, ja, mye større enn den som var blitt presentert i styret. Og så kom jo regningen og den var jo på det. Så da fikk vi litt bakoversveis. Så det at saksdokumentene er omfattende er ok.

Det var i hovedsak administrasjonen og generalsekretær som var ansvarlig for å utarbeide sakspapirene. For en organisasjon som hadde en liten stab og hvor organisasjonen for øyeblikket var uten generalsekretær ble arbeidsoppgaver overført til styreleder og styremedlemmene. Som en respondent uttrykte det «Vi er nødt til det. Vi har ikke en administrasjon, ... nok administrasjon til å gjøre alt». Styremedlemmene kunne få i oppgave å være leder for en arbeidsgruppe eller ansvarlig for å følge opp en spesiell sak. Styreleder var også involvert i sakspapirene og hadde ofte tett kontakt med generalsekretær. Det var forståelse blant respondentene for hva man kunne forvente av en liten administrasjon om hvor grundig sakspapirene kunne være og hvor kvalitetssikret materialet kunne bli. Samtidig var en respondent svært klar på at et styret var veldig sårbart og kunne være lette å manipulere fordi man var prisgitt administrasjonen for informasjon og at styret sjeldent ble presentert for et konkurrerende syn på sakene som blir lagt fram og uttalte seg slik;

Jeg føler at vi er veldig prisgitt hvilken informasjon vi til enhver tid blir gitt. Og det er ingen som har kapasitet eller kompetanse til å gjøre en kvalitativ vurdering av hva det er for slags informasjon vi kanskje ikke har. Jeg føler at vi sitter (...) og ser på organisasjonen gjennom et sugerør.

Informasjonen og sakspapirene som styret fikk var bakgrunnsmateriale for de vedtak som ble gjort. Kort oppsummert vil jeg si at styret er prisgitt kvaliteten på de sakspapirer de får framlagt. I tillegg er man avhengig av at styret har tid og kompetanse til å sette seg inn i materialet. Når sakspapirer inneholder forslag til vedtak kan det være med på å redusere diskusjonen og evnen til å stille kritiske spørsmål. Observasjonene av styremøtene var gode indikatorer for hvordan styret faktisk gjorde beslutninger og slik jeg observerte det ble beslutninger gjennomført ved at man snakket seg til konsensus. I observasjonene ble denne formen for forløp også oppfattet som et naturlig resultat av prosessen. Alle var enige om at enkelte hadde større innflytelse i styret enn andre. Men det var de færreste som knyttet en slik innflytelse til makt og konkret påvirkning i beslutningsprosessene. I de diskusjonene hvor jeg opplevde uenighet, ble uenigheten tatt hånd om, i den forstand at den ble overført til en annen beslutningsmyndighet eller lagt vekk.

5.4 Kompetanse

Alle intervjupersonene ble spurt om hvilken type kompetanse som var viktig å ha i styret. Her kom et stort spekter av meninger fram om hva som var bra kompetanse å ha med inn i styrets arbeid. Som i svarene for arbeidsoppgaver, var det mange som uttrykte viktigheten av økonomikompetanse i styret. Andre konkrete behov var å ha kompetanse på organisasjonens fagfelt, på organisasjonens formål og kjerneområde. Risikoen var da at denne typen kompetanse kunne gå på bekostning av annen kompetanse og en respondent beskrev det slik;

Det er litt for mange organisasjoner som går på store økonomiske smeller fordi det har vært for svak økonomikompetanse og for få som har stilt de kritiske spørsmålene og man blir overivrig på det man har som

organisasjonens formål og litt undervurderer det administrative arbeidet som også bør ivaretas i et styre.

Men administrativ kompetanse var det få ytringer om. En respondent uttrykte at «så kan det i noen sammenhenger være hensiktsmessig hvis noen i styret har kompetanse på arbeidsgiverrollen» og argumenterte for at styret dermed hadde arbeidsgiveransvar og ansvar for de ansatte i administrasjonen.

Organisasjonskunnskap, kompetanse på offentlig forvaltning og politisk arbeid var også sakkunnskaper som ble nevnt av enkelte respondenter.

På spørsmål om kompetanse ble det også svart mer erfaringsbasert kompetanse eller ulike former for egenskaper som ledererfaring, organisasjonserfaring, ha analytiske evner, evne til å ha oversikt, være rasjonell eller fleksibel, å ha integritet samt å kunne fungere i et kollegium. En respondent forklarte viktigheten av analytisk tenkning i styret slik;

Analytisk tenkning, kompetanse i analytisk tenkning. Det vil jeg si er viktig fordi at det i nesten alle saker så er det argumenter både for og imot. Og så er det da evnen til å kunne skille klinten fra hveten, og veie argumentene mot hverandre. Det synes jeg er viktig altså. Det må ikke bli for emosjonelt styrt. For det er såpass store tunge saker vi behandler at det, da må du ha et kaldt hode altså. Rett og slett. Tenker jeg. Det er ikke dermed sagt at du aldri skal bruke andre aspekter ved din personlighet, men i hovedsak må du kunne klare å se rasjonelt på saken og vurdere den ut i fra en rasjonell innfallsvinkel, tenker jeg.

Respondentene ble også spurt om det styret de satt i hadde denne kompetanse som de mente var viktig. Selv om ingen svarte et høyt og utvetydig ja på spørsmålet og noen oppga at styret ikke hadde nok kompetanse på enkelte felt, var alle positive til kompetansen i eget styre. Respondentene svarte for eksempel; «Ja, jeg tror det er et ganske bra kompetent styre nå» eller «det tror jeg vi har, ja». I andre deler av intervjuet kom det fram at noen mente at styret hadde mye kompetanse i leder eller spesielt framhevet et annet styremedlem med bestemte kvalifikasjoner. Eierskap til sakene og seriøsiteten i å påta seg styreverv oppfattet jeg ble av

enkelte sidestilt med faglig kompetanse eller egenskaper. Det å faktisk ha interesse for å sitte i styret og ta arbeidet på alvor; «Sier du ja til å sitte i et styre, så skal du være villig til å gjøre en jobb». Eller; «Jeg tenker det er viktigere at folk, (...) at folk tar vervet sitt på alvor». Og; «Hvis man ikke deltar på styremøter kan det få innvirkning på eierskapsfølelsen til de prosesser som foregår». Hvis et styremedlem ikke følte eierskap til en sak, kunne det føre til at man ikke var aktiv i møtet, ikke deltok i diskusjonen og ikke var med i beslutningsprosessen.

I tillegg var respondentene opptatt av å ha en ulik og sammensatt kompetanse i styret slik at ulike perspektiver på sakene kom fram. Dette var også noe som de fleste mente var rammen for det styret de selv satt i dag. En respondent begrunner heterogeniteten slik;

Men ellers så er det spennende med forskjellige innfallsvinkler. Og folk med forskjellig bakgrunn. Dette styret har jo særdeles kompetente mennesker fra store organisasjoner og fra samfunnsliv som deltakere. Og det er veldig spennende selvfølgelig, og både morsomt og nyttig å være med på fordi de har med seg kompetanse som det både går an å lære av og som gjør styrearbeidet spennende.

Kort oppsummert kan jeg si at styrene var opptatt av et variert sett av kompetanse og egenskaper, men som med beskrivelsen av arbeidsoppgavene var det interne forhold som tydeligst ble framstilt, som organisasjonskunnskap, fagkunnskap om fagfeltet og økonomi. Respondentene var også fornøyd med kompetansen i eget styret. Motivasjon for styrearbeid og ønske om å faktisk bidra i styrearbeidet ble tillagt stor verdi.

5.5 Opplæring

Alle respondentene hadde lært styrearbeid gjennom erfaring. Som en respondent sa «det er bare å hoppe i det». En respondent mente at læring av styrearbeid var som å lære å lede, det læres gjennom å utføre det; «med mange år i forskjellige organisasjoner og til dels store organisasjoner så blir det erfaringsbasert trening, ikke sant?» Eller; «Det blir mange år med mange møter og kunnskap om godt og

dårlig styrearbeid». En annen som ble intervjuet sa; «Jeg har sittet i styrer på lokalt plan, på kretsplan, på landsplan tidligere. I utvalg og den type ting. Så jeg vil si at jeg egentlig er et ganske erfarent styremedlem».

En respondent hadde gått på styrekurs på grunn av en styrejobb i et offentlig foretak, en annen hadde ledelse gjennom utdanning og flere hadde vært aktive i organisasjonslivet lenge; «Jeg har jo vært i styrer siden jeg var ungdom», eller «jeg har vært aktiv helt siden gymnastiden». Noen av organisasjonene hadde organisasjonskurs og opplæring av tillitsvalgte på lokalt eller regionalt plan. Det kunne være ansatte i administrasjonen sentralt som gjennomførte slike kurs. Et styre hadde brukt en innleid konsulent for å arrangere styrekurs, men kurset ble ikke oppfattet som særlig relevant da det i hovedsak henvendte seg til privat sektor. En respondent mente organisasjonen var god på å opplære, hadde et bevisst forhold til hvilke holdninger og verdier man ønsket å videreformidle da man var unge i organisasjonen, men opplevde at de samme verdiene og holdningen ikke var like gjeldene når man nå befant seg på nasjonalt nivå.

En av respondentene fortalte om feil og misforståelser som var blitt gjort fordi man ikke hadde fått god nok opplæring om hvordan styret fungerte. En intervjuperson mente at kunnskap om styre- og organisasjonsarbeid ville de tillitsvalgte kunne ha nytte av både privat og i arbeidslivet. Eller at den typen kunnskap kunne gjøre det lettere å rekruttere; «jeg tror det er veldig lurt å ha det, sånn at folk skal tørre å ta på seg verv uansett hvor det er, hvilket nivå». En respondent trakk fram at lengden på en styreperiode kunne oppleves som kort for det tar tid å sette seg inn styrets arbeid;

Når du blir valgt inn i styret i sånn organisasjon så blir du jo gjerne det med bakgrunn at du er medlem. Og som menig medlem så kjenner du ikke sekretariatet, du kjenner ikke styret engang egentlig. Du kjenner ikke til styrearbeid, du kjenner ikke til hva som er problemstillingene (...). Så det tar jo tid å bli kjent med hva som er styrets arbeidsområder og viktigste oppgaver. Og med fem styremøter i året så har det fort gått et år før du har oversikt over det.

Kort oppsummert hadde alle respondentene lært styrearbeid gjennom å sitte i styrer, altså lært gjennom erfaring. Jeg oppfattet at respondentene ikke var spesielt opptatt av formell eller organisert opplæring. Dette til tross for at flere nevnte positiv effekt av å få en slik opplæring. Opplæring i styret var ikke noe som var etterlyst eller som det var et spesielt fokus på. I mine intervju spurte jeg ikke direkte om de mente opplæring var viktig, da kunne svarene ha blitt annerledes. Jeg spurte om hvordan respondenten hadde lært styrearbeid og om det var noen opplæring i organisasjonen.

5.6 Styrekonflikter

Utvelgelsen av organisasjonene i undersøkelsen ble gjort ut fra ulike kriterier som vist i metodekapittelet. Utvelgelsen var tilfeldig og jeg søkte ikke å finne organisasjoner som hadde samme bakgrunn eller var like på noe spesielt vis.

Under observasjonene og i intervjuene kom det fram at tre av de fire organisasjonene som jeg har brukt i min oppgave var i noe som jeg har kalt en *oppdyddingssituasjon*. Styrene i disse organisasjonen hadde alle gjennomgått et svært krevende år. Derfor har jeg valgt å ta med et avsnitt om dette funnet fordi det fremdeles preget styrene og sa noe om hvordan styrearbeid i en frivillig organisasjon også kan være. Disse organisasjonene hadde hatt styrer som ikke fungerte og økonomien hadde i varierende grad vært ute av kontroll.

Respondentene uttalte eksempelvis; «Fjoråret var veldig spesielt» og «det er ikke til å stikke under en stol at det forrige styret, det fungerte ikke». Utskiftninger i styrene var gjennomført og som et medlem av styret konkluderte; «Det er pussig å se hvor store forandringer som kan skje innenfor et styre ved å skifte ut noen». En respondent fortalte hvordan det hadde vært å komme inn i styret;

Jeg visste ikke hva jeg gikk til. (...). Jeg visste jo ikke hva organisasjonen var. Hadde jeg visst det, hadde jeg aldri takket ja. Det var et vepsebol. (...). Det var så mye fraksjonsvirksomhet. Det var jo det også under styremøter.

Historikken til tidligere styrer hadde følger for det nåværende styret, ikke bare i form av hva styret måtte ta tak i av arbeidsoppgaver, men påvirket også forholdet

til hverandre; «Og nåværende styre er veldig preget av det, i positiv forstand, at vi ikke har de voldsomme indre spenningene vi hadde». Eller om det gjaldt endrede arbeidsrutiner; «Nå har vi full tilgang til økonomi, vi har full tilgang til informasjon om hvordan administrasjonen fungerer».

Under intervjuene var det noen av respondentene som kommenterte og undret seg over hvordan organisasjonen og styret hadde havnet i en slik situasjon; «Når en organisasjon går økonomisk på dukken, så er det jo noen som ikke har tatt affære i en eller annen sammenheng. Det er jo som regel ikke at man er rammet av lynet». En annen lurer på hvor godt man egentlig kjenner folk; «Og jeg har jo vært med på å stemt inn de folkene som har sittet å kjørt det litt på, i grøfta». Samtidig ble det ikke stilt for kritiske spørsmål til det som hadde vært. Man var i større grad opptatt av fremtiden; «at ingen har stilt spørsmål ved tidligere praksis. Så det kunne ha vært sånn behov for å evaluere, men på den annen side så er det jo til enhver tid viktig å se framover». En annen respondent uttrykker det slik; «å grave i problemstillingen med dårlig økonomi kontinuerlig er ikke noen sånn utpreget fest». Og det var motivasjon for å se framover;

Så jeg ser jo veldig fram til at man kan komme over i et annet modus når det gjelder det økonomiske. At vi kommer ut av ryddefasen og kan heller begynne å tenke på hvordan vi skal bygge organisasjonen.

En annen respondent uttrykte sin motivasjon og sitt ønske på denne måten;

Jeg tror ikke at jeg kommer til som noen reddende engel på noe sett og vis, nei. Men jeg håper at det jeg kan bidra med kan være med på at vi kommer oss opp av grøfta og være litt målrettet og løsningsorientert.

Kort oppsummert vil jeg si at selv om styrene ikke hadde gjennomført noen evaluering over hva som egentlig hadde gått galt i styrene, har jeg tolket det slik at styrene så ut til å kunne håndtere problemene etter slike konflikter. Styrene hadde tatt tak i det som var avgjørende, var i ferd med å snu den økonomiske trenden og arbeidet mer enhetlig. Det at styrene valgte å ha fokus på fremtiden, kan tolkes som en mer konstruktiv holdning å ha og at evalueringer ikke ville føre

til konkret kunnskap. Siden flere av styremedlemmene allerede var skiftet ut, kunne en evaluering ende med å gi et for ensidig bilde av hendelsesforløpet. Kunnskapen ville heller ikke bli værende i styret fordi styremedlemmene skiftes ut og nye styremedlemmer kommer til.

I dette kapittelet om analysen har jeg presentert mine funn fra undersøkelsen. Å gjennomføre både observasjoner og intervju ga et mer allsidig bilde av styret og styrets arbeid. Funnene viste blant annet at det var stor variasjon i styremedlemmenes deltakelse i møtene og at det å bli kjent med hverandre ville gi trygghet internt i styret og hadde betydning for styrets arbeid. Styret var i stor grad prisgitt det bakgrunns materialet som ble presentert og at styrene i hovedsak snakket seg til enighet om vedtak. Jeg gjorde også et funn som ikke var med i mine spørsmål og handlet om konflikter i styrer. I neste kapittel drøfter jeg funnene og ser på funnene gjennom ulike teoretiske perspektiver.

6. Drøftinger

Som vist i innledningen til oppgaven og i kapittelet om forskning finnes det mye normativ litteratur om styrearbeid og mye forskning på feltet gjenstår. Målet for denne oppgaven var å forstå mer av hvordan styrer i frivillige organisasjoner arbeider. Cornforth (2003, s. 11) viser til at styrearbeid er for sammensatt til at man bare kan bruke en teori for å forstå styrets arbeid. Det samme sier også Miller-Millesen (2003, s. 522) som mener at hver enkelt teori viser et ufullstendig bilde av det komplekse fenomenet styrearbeid fordi hver teori fokuserer på ulike aktiviteter og funksjoner i styret. Ved bare å bruke en teori er det stor fare for at vi overser noe vesentlig da det ikke finnes en enkelt sannhet eller bare ett perspektiv som avdekker for oss alt vi trenger å se. Jeg brukte derfor ulike forskningsresultater og flere teoretiske perspektiver for å drøfte og tolke funnene fra analysen. Funnene er beskrevet i analysekapittelet. Både agent- og stewardship-teorien er hentet fra privat sektor og brukes tradisjonelt først og fremst for å beskrive styrets forhold til daglig leder. Jeg benyttet teoriene med et bredere utgangspunkt og brukte teoriene til å se på styrets forhold til daglig leder og administrasjon, hvordan styremedlemmene forholder seg til hverandre, til resten av organisasjonen og eventuelt til organisasjonens omgivelser. Ved hjelp av drøftingene undersøkte jeg funnene fra flere sider og så om det var mulig å gi flere svar til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Generalisering var ikke et krav for oppgaven. I drøftingskapittelet vurderte jeg om funnene kunne være gyldige for andre enn bare organisasjonene jeg undersøkte. Til slutt i dette kapittelet trekker jeg noen konklusjoner og vurderer om jeg har fått svar på problemstillingen og forskningsspørsmålene.

6.1 Arbeidsoppgaver og felles forståelse

I forkant av analysen gjennomgikk jeg flere ulike forskningsresultater og fant fram til noen forhåndsdefinerte kategorier som representerte styrets arbeidsoppgaver. Disse kategoriene er omtalt i kapittelet om forskning og perspektiver på styrearbeid. Ved å se på hvilke saker styrene behandlet på møtene kunne jeg finne ut om styrene arbeidet med det forskningen mener er styrets oppgaver. Underveis i undersøkelsen viste det seg at det ikke var mulig for meg å fordele de ulike sakene som sto på de forskjellige styrenes sakslisten inn i disse

forhåndsdefinerte kategoriene. Det som var definert som styrets arbeidsoppgaver i de ulike forskningsundersøkelsene er analytiske begreper og er utviklet gjennom teoretiske drøftinger. Kategoriene er dermed abstrakte og må tolkes. Som beskrevet i analysen var min undersøkelse for mangelfull og gjennomført på en for begrenset tid til at jeg kunne gjøre analysen og tolkingen av hver enkelt sak som det da hadde vært behov for. Det ville være en langt større undersøkelse å tolke sakene på saklisten for å så å finne den *riktige* kategorien. I intervjuene ble respondentene spurt om arbeidsoppgaver for styret. Heller ikke svarene fra respondentene passet inn i de forhåndsgitte og begrepsmessige kategoriene. Hver enkelt sak som styrene behandlet var ofte formulert på en håndgripelig og operasjonaliserbar måte og derfor vanskelig å kategorisere inn i de teoretiske begrepene. Den vurderingen jeg gjorde underveis i observasjonene, var at sakene som var til behandling kunne fordeles på flere av kategoriene eller ikke umiddelbart passet inn noe sted. Styret gjorde arbeidsoppgavene konkrete som gjør dem praktisk gjennomførbare og arbeidsoppgavene kan dermed enkelt settes ut i livet. Saklistene besto av saker som retningslinjer for økonomiforvaltning, program for konferanse eller planlegging av møter eller samarbeid med andre organisasjoner. Arbeidsoppgavene blir på den måten også målbare og kan rapporteres som utførte fra administrasjonen eller styret. En kan si at sakene som styret arbeider med bør handle om det styret er opptatt av og sakene bør være formulert og presentert slik at de oppfattes som gjennomførbare. Gjennomføring og måloppnåelse er viktige incitament for videre arbeid. På den andre siden er faren med en slik konkretisering av oppgaver, at arbeidsoppgaver som visjoner og langsiktige strategier ikke gis nok oppmerksomhet. Denne typen saker forsvinner både som konkrete saker på saklisten, men også hvordan styret tenker rundt sine arbeidsoppgaver. Abstrakte ideer eller teoretiske begreper er med på å løfte bevisstheten om det man gjør og setter arbeidsoppgavene i en større sammenheng og i et mer helhetlig perspektiv. Styret kan lett bli bundet opp i de daglige skrivebordsavgjørelser. Da blir utfordringen å forutse konsekvensene av de mange daglige valgene som gjøres, slik at valgene tilpasses langsiktige målsettinger (Ulstein, 1998, s. 271). Det finnes forskning som understreker at styret bør arbeide med politiske spørsmål i motsetning til driftsspørsmål i organisasjonen og slik fokusere på langtidsrekkende perspektiver som vil ha betydning for organisasjonen (Preston & Brown, 2004, s. 222). Undersøkelsen min klarte med

andre ord ikke å si noe konkret om hvilke type kategorier arbeidsoppgaver styrene faktisk arbeidet med. Svarene jeg fikk i intervjuene om hva som var styrets arbeidsoppgaver har jeg tolket som at styrene hadde et stort fokus på egen organisasjon og egne medlemmer. Arbeidsoppgavene dreide seg om tilrettelegging for medlemmer og lokalavdelinger, overordnet arbeid som berørte hele organisasjonen eller å følge opp årsmøtevedtak som er å iverksette medlemmenes ønsker. Årsaken til et slikt internt fokus kan komme av at styremedlemmene på nasjonalt nivå kommer fra andre deler av organisasjonen, fra lokalt eller regionalt nivå. Fokus på medlemmer og egen organisasjon betydde arbeidsoppgaver som styremedlemmet kjente til fra arbeid i andre nivåer av organisasjonen. Oppgaver man er kjent med fra før er også enklere å sette seg inn i. Styremedlemmene kommer fra samme situasjon selv og vet hvor skoen trykker for de som arbeider på grasrota og det er forståelig at de ønsket å bidra til å lette medlemmenes arbeid. Som vanlig medlem på lokalt nivå handler det frivillige engasjementet mer om å utføre arbeid som ofte er mer konkret knyttet til det operasjonelle formålet i organisasjonen. Det kan være å arrangere folkedanskurs, gi leksehjelp, være besøksvenn og så videre. Å komme til det nasjonale styret kan være ganske annerledes enn det man ellers har vært vant til å arbeide med. Fokuset på medlemmer og egen organisasjon kom også fram når spørsmål om kompetanse ble stilt. Et av de viktigste ønskene for kompetanse i styret var intern kompetanse, altså kompetanse på organisasjonens fagfelt, formål og kjerneområder. Fokus på egen organisasjon har jeg tolket som en kontrast til å ha fokus på omgivelsene. Dette betyr ikke at respondenten ikke nevnte politikk eller det å ha kommunikasjon ut over interne nivåer, men det hadde ikke størst fokus verken under observasjonene eller i intervjuene. Heller ikke alle organisasjoner har som formål å endre verden og et eksternt fokus kan være irrelevant. Tre av organisasjonene var i en oppryddingsfase og det kan forklare at styrene hadde fokus på praktiske oppgaver som for eksempel å få ryddet i administrasjonen og få orden på økonomi. Styrene var tvunget til å ha fokus på de oppgaver det var behov for. Tar man utgangspunkt i agentteorien og at styret skal utføre kontroll, er iverksetting av årsmøtevedtak og overordnet arbeid i organisasjonen innenfor dette perspektivet. Styret bruker formelle styringsstrukturer som hierarkisk organisasjonsnivå til å gjennomføre tiltak. Tilrettelegging passer heller inn under stewardship-teorien. For å sikre at tilretteleggingen er tilpasset formålet,

forutsettes det nærhet og dialog til de man ønsker å tilrettelegge for. I følge agentteorien er styrets oppgave kontroll, mens hovedoppgaven i stewardship-teorien er samarbeid og støtte. Går man tilbake til de forhåndsdefinerte kategoriene for styrets arbeidsoppgaver inneholder disse kategoriene både kontroll og samarbeid. Styrets mandat er å ivareta organisasjons interesser mellom årsmøtene. Styret er derfor ansvarlig for at generalsekretær utfører sine arbeidsoppgaver forsvarlig, styret har ansvaret for regnskap og budsjetter og for at organisasjonens ressurser forvaltes på en hensiktsmessig måte. Dette må nødvendigvis medføre en viss grad av kontroll og er en del av det agentteoretiske perspektivet. Rådgiving eller nettverksoppgaver handler derimot om samarbeid og tar utgangspunkt i felles mål og målforståelse, altså perspektiver innenfor stewardship-teorien. Arbeidsoppgaver som var utviklet fra teoretiske drøftinger viser at styret skal gjøre arbeidsoppgaver innenfor begge teoriene. Ser man på paradoksperspektivet skal det omfavne spenningene i to motpoler og favoriseres en polaritet forsterkes behovet for den andre. Ut fra dette perspektivet kan man tolke at styret bør arbeide med alle typer saker som forskningen har kategorisert for å få den riktige balansen i styrets arbeid.

Styrene hadde i liten grad snakket om en felles forståelse for arbeidet og arbeidsoppgavene i styret. De fleste tok likevel utgangspunkt i at man var enige. Årsmøtet har ofte vedtatt en arbeidsplan for kommende periode, men ingen av respondentene brukte en slik vedtatt arbeidsplan som begrunnelse for samstemmighet om hva som var styrets arbeidsoppgaver. Enigheten kan enten komme av at man faktisk var enige og at det ikke var spørsmål omkring hvilke arbeidsoppgaver styret skulle gjøre. Som analysen beskriver var noen styrever i en situasjon hvor arbeidsoppgavene ga seg selv og fokus var på de oppgavene som opplevdes som nødvendige. En annen tolkning for at styret var omforent om arbeidsoppgavene tar utgangspunkt i en idé om at styret naturlig er enige ettersom alle i styret er medlemmer i en organisasjon med et klart formål. Styret har en antakelse om et felles overordnet mål. Styret er dermed ikke en tilfeldig gruppe mennesker som trenger en felles plattform eller trenger å bli et team. Styret er et team allerede fordi man har valgt å være aktive i samme organisasjon, man har et identitetsfellesskap som utgangspunkt. Samme type tankegang kan også gjelde for det sosialt fellesskap i styret. De fleste mente at dette fellesskapet var viktig og

begrunnet det godt med hvordan trygghet hadde betydning for arbeidssituasjonen i styret. Likevel var det ikke alle som la til rette for et slikt fellesskap eller prioriterte det godt nok. Paradokset blir at styrene faktisk har et identitetsfellesskap ut fra valg om å engasjere seg i samme organisasjon. Samtidig har styret ikke en selvfølgelig og intuitiv forståelse for hvordan arbeide sammen eller hvordan få til et godt samspill i styret. Det er mange veier til målet, selv om man er enig om målet. Det styret som oppga i intervju at det var sterke uenigheter i styret var også det styret hvor det ikke var noen sosiale tiltak. Teamkultur eller en felles plattform er heller ikke noe statisk. Hvis man også ser for seg at omgivelsene hele tiden skifter bør organisasjonene gjøre opp status ofte i forhold til hvilke arbeidsoppgaver som er relevante og skal ha fokus til enhver tid. Deltidsengasjement, et begrenset antall møter og fare for informasjonsasymmetri er i tillegg med på å gjøre det vanskelig for et styre å arbeide som et team (Huse & Sølund, 2009, s. 19 og 25).

Om styret ikke har en felles uttalt forståelse for hva som er styrets arbeidsoppgaver, er ikke prioriterte oppgaver formidlet til administrasjonen, organisasjonen for øvrig eller omgivelsene. Det gjør det vanskelig for administrasjonen å legge til rette for at de riktige arbeidsoppgavene havner på sakslisten og i sakspapirene. Medlemsmassen vet ikke eller er ikke opptatt av hva styret arbeider med. En respondent snakket om at det lokale nivået ikke visste hva man drev med i det nasjonale styret eller skjønnte noe av det. Dette blir en naturlig konsekvens hvis styrets arbeid ikke formidles videre i organisasjonen. Ser man på styret med et agentteoretisk perspektiv kan man tolke at styret har en distanse både til administrasjonen og til medlemmene når det ikke kommuniseres hvilke prioriteringer styret ønsker å gjøre. Med stewardship-perspektivet derimot kan man si at tydeliggjøringen av arbeidsoppgavene ikke er nødvendig fordi man allerede har en felles forståelse. Styret kjenner organisasjonen og medlemmene og arbeider ut i fra denne kjennskapen.

6.2 Sosialt fellesskap

Observasjonene av styremøtene synliggjorde ikke hvordan det interne samhandlingsklimaet i styret var. Her var intervjuene av medlemmer av styret helt

avgjørende. At miljøet var viktig for de som satt i styret var klart. Respondentene mente det å bli kjent og ha trygghet til hverandre hadde betydning for hvordan de arbeidet sammen. Det var bare en respondent som sa at det sosiale fellesskapet ble bevisst jobbet med, de andre ikke. Respondenter fra et styre sa til og med at det ikke var prioritert. Arbeidet med et sosialt fellesskap ble ofte nedprioritert, enten fordi det ikke ble oppfattet som viktig nok eller at tiden ikke strakk til. En amerikansk studie gjort av Preston og Brown (2004, s. 233) viser at styremedlemmer med følelsesmessig bånd til organisasjonen deltok med mer tid, penger, hadde mer aktiv deltakelse i møter og bidrog i mer arbeid som for eksempel å sitte i komiteer og utvalg. Studiet indikerte også at det å bygge relasjoner som fikk styremedlemmene til å bli følelsesmessig involvert i organisasjonen og til hverandre, ville gi mer involverte styremedlemmer (2004, s. 235). Studiet viste også til andre undersøkelser hvor følelsen av gruppetilhørighet og følelsen av å kunne bidra til arbeidet var assosiert med tilfredstilte og betydde at man ønsket å bidra over lengre tid i organisasjonens arbeid (2004, s. 223). Styremedlemmer i frivillige organisasjoner har et følelsesmessig bånd til organisasjonen allerede da de er medlemmer og gjerne har vært aktive i det frivillige arbeidet organisasjonen gjør. Følelsesmessige bånd og gruppetilhørighet kan bidra til trygghet og dermed større mulighet for å si sin mening. Noe som ble oppfattet av respondentene som viktig for å få fram ulike meninger. Samtidig som sterke felles sosiale bånd og gjensidig tillit også kan føre til press, krav og forpliktelse om å være enige og framstå som en enhet (Kreutzer & Jacobs, 2011, s. 621). Agentteorien vil se på nødvendigheten av en distanse i styret nettopp for å unngå et slikt gruppepress og sikre uavhengige beslutninger, mens stewardship-teorien vil framheve styrets ekspertise og samarbeidsrolle for å få fram de beste beslutningene. Paradoksperspektiv understreker hvordan både nærhet og distanse er motsetninger som opptrer samtidig og at styret må utvikle arbeidsmetoder som aksepterer denne typen spenninger. Sosialt fellesskap har med andre ord betydning for mange aspekter ved styrearbeid. Organisasjoner er ikke maskiner. Samspillet mellom mennesker må fungere på mange plan om organisasjonen skal nå sine mål (Ulstein, 1998, s. 195). Et annen vurdering er størrelsen på styret. Jo flere man er i et team, jo flere relasjoner skal hver enkelt medlem forholde seg til. En gruppe på seks personer har 15 individuelle relasjoner, mens en gruppe på tolv

har 66. Jo større gruppe jo større fare for feilkommunikasjon og misinformasjon. I kombinasjon med styrets arbeidsform kan det ha betydning for styrets arbeid. Arbeidsform og egenskaper for styret beskriver hvordan personlig motivasjon kan være et aspekt for styrets arbeid. Motivasjon for å delta i frivillige organisasjoners aktiviteter er sammensatt og komplekst. En motivasjonsfaktor for å delta i frivillig arbeid og i frivillige organisasjoner er det sosiale fellesskapet eller å arbeide for selve *saka*, formålet til organisasjonen. Dette skriver jeg om i kapittelet om frivillige organisasjoner. Samtidig ser man at motivasjonen har fått et mer individuelt preg og at selvutvikling og selvrealisering er blitt nye motivasjonsfaktorer. To av respondentene var ikke opptatt av det sosiale eller var usikker på om de selv ville ha brukt av sin fritid på felles aktiviteter. Helt teoretisk kan dette tolkes som at man ikke oppfattet at økt felleskap ville gi økt ytelse i styret eller at økt felleskap ikke ga dem personlig nok tilfredsstillelse til å ville bruke tid på det. Styremedlemmers motivasjon viser hvor viktig personlige innstillinger og holdninger er. Er rollen som styremedlem en form for status eller er styrevervet med å skaffe bekjentskaper? Hvordan styremedlemmet forstår sin rolle og sine oppgaver, er sterkt avhengig av det enkelte medlems sosiale identitet og hvem man identifiserer seg med (Huse, 2011, s. 33). Særpreget for styreledelse viser hvordan identitet kan påvirke styrets arbeid. At styremedlemmene kan ha sin identitet et annet sted enn i styret er et av punktene under særpreget ved styreledelse som Huse og Sjøland (2009, s. 19) indikerer kan ha betydning for styrets arbeid. Styremedlemmene i en frivillig organisasjon kommer som oftest fra organisasjonen selv, har ofte sittet i styrer på andre nivå og har et referansepunkt i organisasjonen. Det kan være ulike fraksjoner også i frivillige organisasjoner som nevnt tidligere, likevel mener jeg at mangel på identitetsfellesskap ikke er hovedproblemet i frivillige styrer. Oppfattelsen av at man allerede har et identitetsfellesskap som omtalte tidligere i kapittelet, kan også være årsaken til at sosiale fellesskap ikke prioriteres.

Alle respondentene uttrykte at det var rom for uenighet internt i styrene. De respondentene som fortalte om et styre med stadige uenigheter var også det styret hvor ledelsen i styret var opptatt av at styret skulle framstå med en stemme, som en samlet enhet. I et agentteoretisk perspektiv tolkes dette som et ønske om kontroll over hva som kommer ut av informasjon til organisasjonen og eventuelt

omgivelsene. For de andre respondentene var dette ikke en problemstilling. I disse styrene snakket man om fellesskapsfølelse og det å bli kjent med hverandre var et ledd i lettere å kunne si sin mening og nettopp være uenig. Men disse styrene var også de styrene som var i en oppryddingsfase og hvor styrene hadde gjennomgått konflikter og uro. Det kan tolkes som at man var fornøyd med forbedringen i styrets arbeid fra tidligere og generelt var positiv til arbeidet i dag. På spørsmål i intervjuene var det ingen av respondenten som mente at det var noe som var tabu å ta opp i styret. Og det ble av flere i ulike sammenhenger sagt at det var lov å være uenig. Dette mener jeg er veldig positivt, samtidig som jeg likevel tolker det slik at lov til å være uenig, ikke er det samme som å bidra inn i styrearbeidet og være en konstruktiv del av et fellesskap. I tillegg kan utsagnene tolkes som normative utsagn som «at alle skal kunne ta opp hva de vil» eller «hos oss er det høyt under taket» uten at dette er reelt. Respondentene formulerte likevel noen tema som var vanskelige å ta opp.

6.3 Deltakelse

Forskningen på styremøter i Australia som er omtalt i kapittelet om forskning og perspektiver på styrearbeid, fant ut at det var mange likhetstrekk med styremøtene. Blant annet var det samsvar i hvordan møtene ble gjennomført, hvordan sakslister og sakspapirer ble formidlet og leders rolle og funksjon (Bezemer et al., 2014, s. 245 og 251). Mine observasjoner av styremøtene viste også en lik møteform og -struktur. Møtene var innkalt en tid i forkant, sakslister og sakspapirer var sendt ut, styrene kom sammen til et avtalt sted for en avtalt tidsperiode. Sakene på sakslisten ble tatt opp, det var orienteringer, spørsmål, diskusjoner og tilslutt vedtak. Til tross for mange likheter i styremøtenes form, konkluderte den australske forskningen med at møtene på ingen måte var homogene. Mine observasjoner viste også at det var ulik aktivitetsnivå på deltakerne i møtene. Ulike styremedlemmer deltok ulikt i ulike deler av møtene. Også Bezemer, Nicholson og Puglieses (2014, s. 240) funn viste hvordan to styrer endret oppførsel og samhandlingsmønster i løpet av møtene og hvordan ulike styremedlemmer deltok ulikt under de forskjellige sakene som ble tatt opp. Endret aktivitet i løpet av møtene oppfattet forskerne som en følge av hvilke saker som var til behandling, altså at sakspunktene på sakslisten hadde innflytelse på

aktiviteten. Sakstype på sakslisten kunne influere både om et styremedlem deltok og hvordan det deltok i behandlingen av saken (2014, s. 253). Var for eksempel saken operasjonell eller strategisk? Hvor ofte var sakspunktet på sakslistene, altså rutine versus ikke-rutine. Eller hvor i beslutningsprosessen var saken? Skulle saken opp på flere styremøter før saken var avsluttet? Og hvor viktig saken ble oppfattet som av styremedlemmene mente forskerne også hadde innvirkning på deltakelsen (2014, s. 250). Jeg har tolket en av forskningens konklusjoner slik at den varierende aktiviteten hos styremedlemmene i et og samme møte også var variasjoner ut fra sakens behov (Bezemer et al., 2014, s. 254). Det har jeg forstått slik at sakene på sakslisten får den aktiviteten og oppmerksomheten saken trenger. Dette kan ses på som å legge et stort ansvar på de som var aktive og deltakende på møtene. Det blir opp til de aktive å sikre at alle perspektiver og synspunkter kommer fram slik at den beste beslutningen tas. Notater fra mine observasjoner viste også at de som var aktive i sakene på styremøte var godt fokusert på hver enkelt sak som var til behandling. Dette støtter forskningsresultatet i at når man var aktiv i møtet var det fordi man hadde et engasjement for den aktuelle saken på en eller annen måte. Ut fra stewardship-teorien skal styret som samarbeidende og rådgivende organ tenke som et team som skal få alle i gruppen til å koordinere oppgavene for å nå organisasjonens formål. Dette fordrer at alle i styret deltar med sin kompetanse og ekspertise og at styret har disse ressursene og benytter seg av dem.

I absolutt alle observasjoner hvor jeg var tilstede var styreleder helt sentral i å få arbeidsoppgavene gjort og drive møtet framover. Styreleder var den som endret aktivitet minst, men hadde samme oppgave under hele møtet. Bezemer, Nicholson og Pugliese (2014, s. 245) viste også at styreleder og daglig leder tilstedeværelse var fremtredende på møtene og at disse to rollene til sammen hadde ordet i mer enn 50 prosent av tiden. Jeg tok ikke tiden til hver deltaker som var aktiv i styremøtene, men styreleder var viktig for å lede møtet og aktiv for å få de ulike sakene fram til beslutning. I analysen har jeg ikke en egen kategori om leder. Leders aktivitet ble notert i observasjonene, men ikke fulgt opp i intervjuene. Noen respondenter kom likevel inn på styreleders rolle, styreleders kompetanse og styreleders dyktighet. I intervjuene fortalte en respondent at vedkommende hadde takket ja til å sitte i styret på grunn av hvem som var innstilt som styreleder.

Styrets arbeidsform som Pugliese og Wenstøp (2008, s. 84 og 97) omtaler i sin studie som *board working style* handler om hvordan både antall møter og lengden på møtene har betydning for grundigheten i informasjonsflyten og diskusjonene i styret. Er styremøtene korte kan det oppleves som en begrensing på styremedlemmenes mulighet til å delta. Også Bezemer, Nicholson og Pugliese (2014, s. 251) tar opp at opplevelsen av tidspress kan ha betydning for deltakelsen i styret og om muligheten for deltakelse i møtet oppleves som reell. Egenskaper for styret som kompetanse mente Pugliese og Wenstøp (2008, s. 86) kan motivere for deltakelse. Har styret kompetanse, spesielt på egen organisasjon som formål, arbeid og ressurser, kan dette redusere faren for passivitet i styret. Som jeg vil vise til senere i kapittelet hvor jeg tar opp kompetanse og styrets vurdering av egen kompetanse, er dette en svak indikator på hvorfor noen er lite aktiv på styremøtene i frivillige organisasjoner. Bezemer, Nicholson og Pugliese (2014, s. 251) mente at styremedlemmenes kompetanse og ansvar for et tema eller sakspunkt på sakslisten bidro til deltakelse i møtet. Er et styremedlem ansvarlig for en spesiell sak betyr det at kompetansen om saken øker noe, som igjen burde indikere at man bidro med mer informasjon om saken og slik ble en mer aktiv deltaker i styremøtet.

I forbindelse med undersøkelsen *Commitment and Performance of Nonprofit Board Members* ble styremedlemmer og daglig ledere i frivillig sektor spurt om hvilken type adferd de anså indikerte *effective board members*, som jeg har oversatt med styremedlemmer som har god arbeidsinnsats. Sammen med intervjuene ble også litteratur på feltet tatt med i undersøkelsen. Resultatet viste at indikatorer på hva som ble ansett som styremedlemmer med god arbeidsinnsats var deltakelse, kvaliteten på deltakelsen, kunnskap om organisasjonen, kunnskap om fagfeltet generelt og at styremedlemmet hjalp til der det var behov (Preston & Brown, 2004, s. 226-227). Kvaliteten på deltakelsen innebar at styremedlemmene måtte delta aktivt på møtet, være forberedt på å diskutere saker på sakslisten og delta med sin kompetanse. Funnene og forskning sier med andre ord at styremedlemmenes aktive deltakelse i møtene oppfattes å ha betydning for styrets arbeid.

I alle møtene hvor jeg var tilstede var det noen deltakere som var mindre aktive enn andre under store deler av møtet. Jeg deltok bare på et møte i hver av styrene og jeg har derfor ingen funn som sier at det er de samme deltakerne som er lite aktive hver gang. En respondent kommenterte i et intervju at det var noen som var «mer aktive i praten enn andre» og konkluderte samtidig med at det var helt normalt i et styre. Ut fra funnene og tolkningene fra Bezemer, Nicholson og Pugliese kan dette forstås som om at sakene som ble tatt opp i møtet ikke var engasjerende eller interessante nok for de som var passive eller at det ikke var behov for å ta del i aktiviteten, fordi sakene ble godt nok ivaretatt av de som var aktive på møtet. Et av svarene på hvilken kompetanse som var viktig å ha i styret var ønske om å bidra i styrearbeidet, det å ta styrearbeidet seriøst. Dette var en vel så viktig egenskap eller kompetanse som noe annet. Var ikke ønsket om å bidra i arbeidet sterkt nok ble konsekvensen vurdert dithen at man ikke var aktiv i møtene, deltok ikke i diskusjonene om sakene eller hadde innspill til beslutningene. Ønske om å bidra i styrets arbeid gikk også på at styremedlemmet satte seg inn i sakspapirene, var i stand til å stille spørsmål eller bidro med kompetanse i diskusjonene. Om et styremedlem ikke er aktive i møtene, og møtene i hovedsak tar avgjørelser gjennom å snakke seg til konsensus bidrar man ikke til beslutninger i styret og dermed ikke i styrets arbeid. Ønske om å bidra i styrearbeidet eller å ta styrevervet sitt på alvor handler også om styremedlemmets motivasjon for å sitte i styret. Er styremedlemmets opprinnelige motivasjon for å sitte i styret blitt innfridd? Eller er den lave aktiviteten et resultat av at styrets arbeid viste seg å være noe helt annet enn det man var blitt forespeilet eller hadde forestilt seg?

6.4 Beslutningstaking og egen kompetanse

Observasjonene av styremøtene viste at styret gjorde beslutninger gjennom å diskutere seg til enighet. Både i observasjonene og intervjuene tolket jeg at dette ble oppfattet som en naturlig beslutningsprosess for styret. Det ble forventet at alle styremedlemmer hadde satt seg inn i sakene og at man deltok i møtet hvis man hadde meninger om saken. Dette var de mekanismer som fantes for å sikre beslutningstakingen. Dette er i tråd med et stewardship-perspektiv hvor det fremheves de sammenfallende verdier og mål i styret og dermed styrets oppgave i

form av samarbeid om en felles agenda. I observasjonene var det ingen styremedlemmer som jeg oppfattet hadde rollen som *djevelens advokat*, det vil si tok rollen som kritiker internt i styret og talte mot rådende meninger for å sikre at alle perspektiver var vurdert. Styrets mangfold skal være med å sikre at styret har ulike perspektiver inn i styrets beslutningsprosesser. Det fordrer at medlemmene av styret benytter seg av sine ulike perspektiver og bidrar. Det samme gjelder kunnskapen om å «tappe» styret for kompetanse (Pugliese & Wenstøp, 2008, s. 83). Men er det alltid se om roper høyest som har rett? De aktive og de ikke-aktive kan bli tildelt ulike roller av hverandre i styret som er med å påvirke hvordan aktivitet og utsagn blir oppfattet og tolket av andre i styret. Det er lett å anta at kompetanse bidrar til aktivitet og deltakelse til beslutninger, men er det alltid slik? Da gjelder det at styremedlemmene bruker av sin kompetanse og at styret består av personer som er villige til å diskutere eventuelt motstridende meninger eller grave i saker som oppleves som ubehagelige. Ser man på særpreg for styreledelse vil man se at deltidsengasjement og informasjonasymmetri kan gjøre det vanskelig å etablere gode styringsrutiner. Form og egenskaper for styret som antall møter, lengden på møtene, kompetansen hos styremedlemmene, mangfold i styrets bakgrunn og styret motivasjon også vil være drivkrefter som påvirker beslutningsprosessene i styrets arbeid. Fra et agentteoretisk perspektiv vil formalisering av prosedyrer og saksbehandling sikre rettferdig og likhet i styrebehandlingen. Forberedelse og presentasjon av innkalling og sakspapirer blir da en viktig del av denne prosedyren, mens det fra stewardship-perspektivet er styremedlemmenes kompetanse og ønske om å bidra til den beste beslutningen som skal ivareta beslutningsprosessen i styret. Alle styrene hadde en saksliste og sakspapirer skulle sendes ut i forkant slik at styret hadde mulighet til å sette seg inn i sakene. Samtidig som det var forventet at medlemmene skulle delta i diskusjonene noe som viser at det i virkeligheten er paradoksperspektivet som blir gjennomført for å få til styrets arbeid.

Sakspapirene til styret var i hovedsak laget av administrasjonen. Sakspapirene ble av alle respondentene betegnet som veldig betydningsfulle. Sakspapirene ble brukt som bakgrunnsmateriale for de vedtak som ble gjort og det var erfaringer om uheldige vedtak fordi sakspapirene ikke hadde vært kvalitetssikret nok. Styret er dermed prisgitt kvaliteten på den informasjonen de får framlagt. Kvaliteten på

bakgrunns materialet henger sammen med styrets arbeidsoppgaver. Er ikke styrets arbeidsoppgaver og prioriteringer klare, kan bakgrunns materialet til styret ha feil fokus. Samtidig er også styremedlemmene selv ansvarlig for å ha tid og kompetanse til å sette seg inn i materialet, forutsatt at informasjonen finnes der. Ser man på bakgrunns materialet som styret får med utgangspunkt i et stewardship-perspektiv vil man ha som utgangspunkt at administrasjonen legger fram det beslutnings materialet som styret trenger. Styret og administrasjonen har et nært og godt samarbeid og arbeider mot felles mål. Flere respondenter var veldig fornøyde med sakspapirene i dag i motsetning til hvordan det hadde vært. Samtidig hadde alle respondentene jeg intervjuet opplevd tilfeller med saksdokumentasjon som berettiget kritikk. Det kunne være at styret fikk sakspapirer for sent og at informasjonen hadde mangler eller feil. Med et agentperspektiv vil man hevde at styret får liten kontroll ved å være så avhengig av administrasjonen for informasjon og styret bør ha mer oversikt og tilsyn med bakgrunns materialet for å sikre vedtakene styret gjør på bakgrunn av denne informasjonen. Når sakspapirer inneholder forslag til vedtak kan det være med på å redusere diskusjonen og evnen til å stille kritiske spørsmål. Det blir enkelt å gå inn for det forslaget som allerede er foreslått. En respondent klaget på at styret aldri ble forelagt alternative syn. En beslutning kan sies å være nettopp et valg mellom alternativer. De beslutninger styret tar har betydning for organisasjonen og for styret som blir vurdert ut fra konsekvensene av de beslutninger som styret har tatt. Et agentteoretisk perspektiv vil understreke at styrets oppførsel skal korrespondere med medlemmenes interesser og at styret nøkternt skal ivareta organisasjonens ressurser. Denne konforme rollen krever kontroll og oppfølging av organisasjonens tidligere resultater og teorien tar utgangspunkt i at styret ikke tar risiko. Dette skulle tilsi en større kontroll med bakgrunns materialet som styret har som utgangspunkt for beslutninger. Stewardship-teorien forutsetter derimot at styremedlemmene har kompetanse og relevant erfaring som tilfører verdier til organisasjonen. For kontinuerlig å bidra til styrets arbeid må styret se framover, vurdere muligheter som dukker opp og styret må kanskje i en større grad ha vilje til å ta sjanser. Et slikt syn tilsier at styret enten på egen hånd skaffer informasjon eller har informasjon nok til å gjøre vedtak på grunnlag av sakspapirene eller informasjonen som kommer fram i styret. Et paradoksperspektiv vil si at begge deler er det ideelle.

Alle respondentene var enige om at enkeltpersoner eller ulike konstellasjoner i styret hadde større innflytelse enn andre. Styreleder skåret høyt. Det samme gjorde generalsekretær og administrasjonen. Men det var de færreste som knyttet en slik innflytelse konkret til for eksempel påvirkning i beslutningsprosesser. To av respondentene uttrykte at innflytelsen var en form for makt, mens de andre styrene tolket jeg som fornøyde med diskusjonene i styret og en oppfattelse av at det ikke var noen skjult agenda fra noen av deltakerne. Begge de ulike perspektivene fra agentteori og stewardship-teori kan forklare styrets forhold til innflytelse. Det er naturlig at styreleder har stor innflytelse og er en del av hierarkiske systemet eller de med de beste synspunktene har innflytelse. Styrene kan oppfattes som å opptre naivt når innflytelse knyttes så lite til makt over beslutninger. Samtidig fortalte respondentene at de oppfattet styret som omforent om arbeidsoppgavene og målene. Styrene hadde ingen grunn til å tvile på intensjonene eller motivene til de andre i styret. Det kan også forklares med at det ville bli vanskelig og uutholdelig hvis hver meningsutveksling i styret skulle ses på med mistenksomhet og tvil.

Respondentene ønsket variert kompetanse og ulike egenskaper inn i styret. Man ønsket et styre preget av mangfold. Årsaken var å få fram ulike perspektiver inn i arbeidet og styremedlemmer med andre erfaringer og annen kompetanse var med på å øke kunnskapen til de andre i styret og ulike erfaringer og innspill gjorde styrearbeidet spennende. Økonomikompetanse var en gjenganger som jeg har tolket som et resultat av at flere av styrene hadde hatt en direkte erfaring med økonomiske problemer i organisasjonen. Til tross for et ønske om mangfold var det likevel kompetanse om egen organisasjon og eget fagfelt som kom tydeligst fram når respondentene skulle oppgi hva som var viktig kompetanse å ha. Dette minner om respondentenes svar på hva som var styrets arbeidsoppgaver hvor fokus også var på organisasjonen og organisasjonens medlemmer.

Respondentenes svar om en mangfoldig kompetanse er i overensstemmelse med hvordan *Board quality attributes*, egenskaper for styret, forklarer hvordan styrets varierte kompetanse er viktig og hvordan den kan være spesielt viktig for en liten administrasjon som trenger utfyllende kompetanse og erfaringer. Det samme ligger i stewardship-teorien hvor rådgiving til administrasjonen er en del av

styrets oppgaver. Styret skal gjennom samarbeid og rådgiving til administrasjonen sammen kommer fram til beslutningene og strategiene. Stewardship-teorien forutsetter da at styret forstår organisasjonen, altså kjenner organisasjonen og organisasjonens arbeid. Egenskaper for styret, forklarer styrets kompetanse som styremedlemmenes forståelse og kunnskap om organisasjoner og hvordan denne typen kompetanse vil gjøre styret bedre i stand til å fokusere på relevante beslutninger og effektivt forstå organisasjonens drift og administrative spørsmål. Disse betraktningene er i utgangspunktet hentet fra privat sektor hvor en omfattende kunnskap om bedriften og bedriftens teknologi, markedet, konkurrenter og så videre er verdifull for at styret skal har riktig fokus i arbeidet. Styremedlemmer i frivillige organisasjoner har denne kunnskapen om organisasjonen, de kjenner organisasjonens formål og arbeid gjennom å være medlem av organisasjonen. Respondentene var også fornøyde med kompetansen i eget styre. Forenklet sagt ønsket styret seg den kompetansen i styret som de allerede hadde og som de av naturlige årsaker innehadde gjennom å være medlemmer i organisasjonen. Ser man kompetanse med et agentteoretisk perspektiv kan man se for seg at styret skal ha den kompetansen som gjør styret i stand til å kontrollere administrasjonen. Respondentene ga ingen slike svar. Samtidig er kompetanse relativ. Kompetanse hos styremedlemmene må være knyttet til kompetansebehovet til den enkelte organisasjon (Huse & Sølund, 2009, s. 52). Og til hvilke situasjoner eller oppgaver organisasjonen står overfor. Med et paradoksperspektiv kan man si at styrets kompetanse skal være både og. Organisasjonene som var i en oppryddingsfase trengte kompetanse på kontroll og styring samtidig som videre utvikling av styrets arbeid krever et styre med kompetanse og ferdigheter på å definere organisasjonens mål og strategiarbeid.

Hva som motiverer det enkelte styremedlem til å bruke av sin tid og sitt engasjement i styrets arbeid er viktig å forstå og få fram i styret. Respondentene var klar på at ønsket og den indre driven for å gjøre en god jobb hadde betydning for styrets arbeid. Dette gjaldt ikke bare motivasjon for å arbeide for akkurat denne organisasjonen, men også styremedlemmets personlig normer og verdier. Og hvilke standarder som settes i styret for hva som forventes av styremedlemmene. Som Huse og Sølund (2009, s. 62) skriver så vurderer styremedlemmene hverandre og det blir lagt merke til hvem som gjør en god

innsats. Preston og Browns (2004, s. 234) studie brukte både styremedlemmer selv og daglig leder som informanter for å se på styremedlemmenes arbeidsinnsats. Undersøkelsen viste sammenfall mellom styremedlemmenes rangeringer av seg selv og lederen evaluering av dem. Med andre ord vet styremedlemmer om de bidrar i styret. Det gjør også administrasjonen. Huse og Sølund (2009, s. 52) trekker fram tid som et kompetansekrav til et styremedlem. Styremedlemmet må ha tid nok til å utføre de oppgaver et styreverv innebærer.

6.5 Erfaringsbasert læring

Alle respondentene hadde lært styrearbeid gjennom erfaring, veien var altså blitt til mens man gikk. Styremedlemmene hadde enten sittet i styret på lavere nivå i organisasjonen eller hadde deltatt i organisasjonsarbeid i lang tid.

Organisasjonskunnskap ble i enkelte tilfeller gitt i organisasjonen på ulike nivå, men opplæring av styrearbeid på nasjonalt plan var sjeldent. Til tross for noe opplæring i organisasjonen, eller styremedlemmer selv hadde lest seg opp på temaet eller hadde lederkompetanse i forbindelse med utdanning, oppfattet jeg at det generelt var lite fokus på styreopplæring i forhold til styrets arbeid. Selv om man så hvilken nytte man kunne ha av opplæring i styrearbeid både personlig og ved rekruttering, var det ikke fokus på opplæring internt i styret. Hvorfor var det lite fokus på opplæring i styrearbeid? For mye arbeid og for lite tid er en nærliggende konklusjon. Respondentene hadde selv lært styrearbeid av erfaring og det kan tolkes som de mente det var en grei måte å lære på. Alle styremedlemmene var slik i samme båt. Man kan anta at både styret og administrasjonen syntes at styrearbeidet fungerte og dermed ble ikke opplæring prioritert.

En respondent snakket om lengden på den perioden man ble valgt inn i styret for. I det aktuelle styret ble man valgt for to år. Når det tok tid å sette seg inn i styrearbeid på nasjonalt plan hadde man knapt begynt å forstå arbeidet før man var på valg igjen. Som vanlig medlem i organisasjonen kjenner man ikke sekretariatet eller sakene. Også en annen respondent kommenterte hvordan andre medlemmer på lokalplan oppfattet det nasjonale styrets arbeid; «de vet knapt hva jeg holder på med. De skjønner ikke noe av dette». Hvis dette stemmer kan man

spørre seg om tilretteleggingen eller de overordnede sakene som styret er opptatt av blir oppfattet av det menige medlem. Sett i lys av stewardship-teorien kan man si at holdningen til opplæring i egen organisasjon og at man lærer styrearbeid underveis, har et aspekt av at alle gjør så godt de kan. Medlemmene av styret har gode intensjoner og styret arbeider mot samme mål. Også med tanke på særpreg for styreledelse hvor deltidsengasjementet har betydning hvordan styret arbeider, kan det forstås som at det ikke er prioritert tid til dette opplæringsarbeidet på samme måte som det heller ikke settes av tid til å skape et sosialt fellesskap eller danne seg et felles ståsted for styrets arbeidsoppgaver. Man antar at fellesskapet er der, veien styret skal gå er gitt og forståelsen for styrearbeidet kommer av seg selv. Paradoksalt gis det uttrykk for at opplæring er viktig og hvilke fordeler det har, samtidig som opplæring egentlig ikke hadde noe fokus. Å gjennomføre en evaluering av noe som hadde gått galt var det heller ikke interesse for. Styret ville se framover. Er læring problematisk fordi det også setter fokus på faktisk kompetanse som finnes i styret og det krever at styret gjør en innsats for å lære noe nytt? I undersøkelsen fra *Det verdiskapende styret* sier flertallet av styrene at de er en opplæring av nye styremedlemmer i styret, men at det derimot er lite evaluering av styrearbeidet (Lervik et al., 2005, s. 49). Dette dreier seg om privat sektor hvor bedriftskunnskap er blitt framhevet som særdeles viktig, er det lett å tenke seg at opplæring av nye styremedlemmer handler om gi nye styremedlemmer nok spesifikk bedriftskunnskap, noe styremedlemmene i frivillige organisasjoner ofte har skaffet seg gjennom medlemskap i organisasjonen. Når det gjelder evaluering av styret og eget arbeid kan det tolkes som for krevende å skulle lære av egne feil. Her kan man trekke inn personlig motivasjon for å sitte i et styre for å forstå holdningene. Hvis man selv opplever at man arbeider for at andre, det vil si medlemmene, skal få en bedre hverdag er man som styremedlem ikke interessert i å få for mye kritikk. Er motivasjonen mer individualistisk og selvrealiserende, er evaluering en måte til selvutvikling. En annen måte å forstå dette på er at evaluering kommer i etterkant av en handling og hvor man har sett konsekvensene av handlingen. Lufta kan ha gått ut av ballongen på dette tidspunktet og man har oppmerksomheten rettet mot gjennomføringen av nye tiltak.

6.6 Styrekonflikter

Tre av fire styrever hadde vært igjennom et oppryddingsår. Det ble snakket om styrever som ikke fungerte og dårlig økonomisk kontroll. Oppryddingen hadde preget styrene både i forhold til hvilke arbeidsoppgaver som måtte tas tak i og hvordan styremedlemmene forholdt seg til hverandre. Når oppryddingen medførte endrede arbeidsrutiner, som bedret sakspapirer eller ga større tilgang til informasjon, innebar dette økt kontroll til styret. Når det førte til større fellesskapsfølelse og enighet om målene, kan man se det gjennom stewardship-perspektivet og tolke at styret samarbeidet bedre, hadde større nærhet til hverandre og organisasjonen. Ingen av styrene som fremdeles var i en oppryddingsfase snakket om noen form for evaluering i forhold til hva som hadde skjedd tidligere. Det var lite interesse for å analysere hva som hadde gått galt. Til tross for at noen undret seg, var det greit at man så framover. Her kan man se på styremedlemmenes motivasjon for å sitte i styret og vurderinger fra opplæring i styrearbeid som jeg skrev om i forrige avsnitt. Vil man som styremedlem i et styre heller oppnå raske resultater? Er man mer operasjonell enn strategisk? Opplever erfaringene og læringen som man ville fått fra en klarere evaluering om styrets og organisasjonens arbeid føles å være til nytte? Styrene skiftes ut med jevne mellomrom, så lærdommen blir ikke værende i organisasjonen. Eller er evaluering forbundet med at noen har gjort noe feil? Gjort en for dårlig jobb? Er dette noe som er for vanskelig å ta opp i et styre med frivillige og bidrar ikke til rekrutteringen av nye tillitsvalgte? Tørr man stille nok krav til de frivillige?

Under oppryddingen har styrene vist at de har tatt det som Huse og Sjøland (2009, s. 33) kaller ekstern og intern kontroll, styret har tatt ansvar for styrets forpliktelser overfor medlemmer og organisasjonens omgivelser, man har ryddet opp. Styret har også tatt ansvar for intern kontroll. Styrene tok ansvar for å få administrative og økonomiske rutiner på plass. Mer strategisk arbeid kan tolkes dit at det har styret ikke har hatt tid til jamfør Anderssons masteroppgave (2007, s. 142-143) som omhandlet strategisk arbeid innenfor idretten. At tre av styrene dermed ikke hadde omgivelsene som de viktigste arbeidsoppgaver kan henge sammen med at andre arbeidsoppgaver som interne forhold var mer presserende.

Høsten 2014 var det i media oppslag om to frivillige organisasjoner med interne og økonomiske problemer. Kulturdepartementet trakk tilbake midler fra Norsk teaterråd da en rapport påviste dårlig kontroll på økonomien (Torjusen, 2014). I Astma- og allergiforbundet gikk organisasjonens egen generalsekretær ut i media og kritiserte måten frivillige organisasjoner styres på. Generalsekretæren representerte et forbund med konflikter og økonomisk rot (Frafjord, 2014). Det kan se ut til at styrekonflikter, eller forhold som fører til problemer både administrativ, økonomisk og strategisk skjer i flere frivillige organisasjoner. Styrene i frivillige organisasjoner har et bredt spekter av oppgaver, mange ulike roller, mange ulike parter som skal tilfredsstilles og det er mange måter å vurdere måloppnåelse på. Det kan være krevende å se hva man har fått til.

Styrets arbeid er situasjonsbestemt. Det påvirkes av hvor i «livet» en organisasjonen er, forhold i organisasjonen og graden av profesjonalitet hos administrasjonen (Miller-Millesen, 2003, s. 524). Styrets arbeid påvirkes av hvilken fase i utviklingen en organisasjon er i og må tilpasse seg den situasjonen. En organisasjon som er i oppstartfasen og under etablering vil ha andre fokusområder enn en organisasjon som har fått et positivt medlemstall og et stabilt organisasjonsarbeid. Er organisasjonen i krise kan man se for seg at styret vil være mer aktiv enn når det er gode og rolige tider. Eller er styrene for amatørmessige og det stewardship-teoretiske perspektiv årsaken til at noen styrer har hatt både styrelaterte og økonomiske problemer? Det har vært for lite kontroll? Bølgedaler kommer når fokus er et annet sted. Når økonomien er god, glemmes den og vis versa? Klarer ikke styrene i frivillige organisasjoner å ha det doble perspektivet, både kontroll og samarbeid? Flere av respondentene hadde nylig opplevd hvordan et dårlig styre fungerte og det er naturlig at noe som fungerer bedre blir betegnet som godt. Oppsummert vil jeg si at lojaliteten til organisasjonen og eget styre kan ha påvirket svarene jeg fikk.

6.7 Avsluttende drøftinger

Jeg avslutter der jeg startet, med min problemstilling; Hvordan arbeider et styre i en frivillig organisasjon? I innledningen understrekes det hvorfor spørsmålet og undersøkelsen er relevant. Min undersøkelse har ved hjelp av observasjoner og

intervjuer forsøkt å få svar på spørsmålet. Frivillige organisasjoners arbeid, engasjement og store menneskelige ressurser er av stor betydning både for mennesker involvert og for samfunnet for øvrig. Hvordan styrene forvalter disse betydelige oppgavene har med andre ord verdi ut over dem selv. Observasjonene og intervjuene fikk fram svar på ulike spørsmål. Etter drøftelsene vil det være naturlig å konkludere med at alt henger sammen med alt. Arbeidsoppgaver for styret henger sammen med hva som skjer i organisasjonen som igjen henger sammen med kompetanse i styret, felles forståelse av arbeidsoppgaver, hvilken informasjonstilgangen styret har og så videre. Dette understreker kompleksiteten det er å sitte i et styre i en frivillig organisasjon. Et av forskningsspørsmålene var; Hva er styrets arbeidsoppgaver? Ulike undersøkelser sier noe om hva som er styrets arbeidsoppgaver. Til tross for at det ikke var mulig å tematisere arbeidsoppgavene i min undersøkelse, kan jeg si at styrene selv var internt fokusert. Dette gjenspeilet seg også i ønsket om type kompetanse og den reelle kompetansen som var i styrene. Styrene ser også ut til gjøre de oppgavene som er nødvendige når det er konflikt eller krise. Styrene var mindre opptatt av omgivelsene eller framtidsrettet og langsiktige perspektiver. Teoretiske og analytiske begreper kan være med å få styret til å se overordnet og helhetlig på arbeidet i styret og minimere mulighetene for at bølgedaler kommer og ubehagelige konsekvenser for organisasjonen dukker opp. Mitt neste forskningsspørsmål var; Hvordan tas beslutninger? Her er mine konklusjoner at styret i hovedsak snakker seg til enighet. Det er rom for uenighet i styret, og ulike perspektiver kan legges fram i møtet, men tilslutt er det konsensus som i hovedsak oppstår. Jeg ønsket også å få svar på hvilken kompetanse styret hadde. Det var et klart ønske om mangfold, men jeg kan ikke konkludere med at dette stemmer med virkeligheten. Kompetansen i styret ser ut til å samsvare med den interne fokuset styrene har. Her er det også mulig at et mangfold av kompetanse finnes i styrene, men at det å få brukt styremedlemmenes ulike kunnskaper og erfaringer ikke er tilsvarende. Motivasjon var en like viktig egenskap eller kompetanse som de mer faglige. Dette mener jeg forteller at mange styremedlemmer har erfaring med ulik motivasjon for å sitte i styret og at det ofte er noen deltakere i styret som er lite aktiv. Det siste spørsmålet var hvordan læres styrearbeid? Det var noe organisasjonsopplæring i organisasjonene, men i hovedsak var kunnskapen om styrearbeid erfaringsbasert.

Flere funn bekreftes av andre undersøkelser og kan slik sies å være generaliserbare. Men hver som leser oppgaven får sammen med drøftelsene vurdere overførbarheten til eventuell egen organisasjon eller egne erfaringer. Dette kaller Merriam (2009, s. 224) *transferability*. Bevisbyrden for om funn kan være relevant i andre organisasjoner må gjøres av de som kjenner den andre organisasjonen og dermed vite om overførbarhet er mulig. Den opprinnelige forskeren kan bare gi tilstrekkelig beskrivende data slik at overførbarhet gjøres mulig.

6.8 Konklusjoner

For å kompensere for den normative litteraturen som finnes om styrearbeid og krav om mer ansvarlig styrearbeid har mange undersøkelser bestrebet seg på å finne ut av hvordan styrearbeid skal bli bedre. Det kan være hvordan styret best kan samhandle med daglig ledelse, hvordan styret kan bidra til mer strategiarbeid eller det kan være styreleders betydning for styrets arbeid. Min oppgave gikk ut på å undersøke hvordan styrer i frivillige organisasjoner arbeider og jeg hadde ikke ambisjoner om komme med løsninger for hvordan få til et bedre styrearbeid. Jeg har stor respekt for at styrearbeid er svært differensiert og komplekst og avhenger av mange ulike faktorer for å forstå og dermed endre eller tilpasse. Samtidig er det et potensiale for å forbedre styrearbeid i de aller fleste frivillige organisasjoner og noen grep og handlinger er klokere å gjøre enn andre enten det gjelder å minske faren for dårlig informasjon eller det gjelder bedre deltakelse i styrearbeidet. Styrene må være seg bevisst at de er med på å forme kulturen og verdiene i organisasjonen.

Undersøkelsen viste viktigheten av aktiv deltakelse i styremøtene. Uten motivasjon for å gjøre en god jobb, dele av erfaringer og gi av sin kunnskap kan ikke styret og organisasjonen sikre at de beste vedtakene blir gjort. Det betyr også at man som styremedlem har tid nok til å bidra og å være delaktig. Styremedlemmer må delta aktivt på møtene både for kontroll og for samarbeid. Jeg har også tolket undersøkelsen slik at det er viktig for styret å snakke om felles mål og hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres. Jeg vil si at det er essensielt å

få styret til å snakke sammen og bli enige om hvilken vei dette styret ønsker å gå. Hvilke arbeidsoppgaver skal ha fokus, hvilke resultater ønskes og hvordan nå disse. Skal noen arbeidsoppgaver prioriteres, betyr det ofte at andre oppgaver nedprioriteres. Styret må bli enige om hva som ikke er viktig. Teoretiske begreper om arbeidsoppgaver vil være med å løfte blikket på organisasjonens arbeid. Undersøkelsen viste også viktigheten av å skape et sosiale fellesskapet. Å skape en trygghet rundt styret slik at det både er rom for uenighet og bidrar til at styret kan være en lærende organisasjon. Et styre i en frivillig organisasjon har ikke et automatisk fellesskap, det må skapes. Både for trivsel og for bedre styrearbeid. Et større fokus på opplæring om hva akkurat dette styret arbeider med og hvordan dette styret skal arbeide vil være med å gi trygghet i styret. Styrene bør også være bevisst viktigheten av informasjonen som blir gitt til styret som bakgrunn for vedtak. Hvilken informasjon har styret og hvordan behandles og diskuteres denne informasjonen? Styret bør også ha mer bevissthet rundt hvem som har makt og innflytelse i styret og organisasjonen. Hvilke perspektiver på saker blir presentert? At makt og innflytelse ikke er jevnt fordelt er ikke nødvendigvis uheldig, men styremedlemmene må ha det med i sitt arbeid i styret. Styrekonflikter avdekker at styrer i frivillige organisasjoner trenger å tenke preventivt og bli mer profesjonelle i sitt forhold til hva som er styrets arbeid.

6.9 Videre anbefalinger

Jeg har fått noen svar på min problemstilling og forskningsspørsmål, men jeg har også fått flere spørsmål. Fordi jeg mener at den aktive deltakelsen i styremøtene er viktig, ville det være interessant å se mer på de styremedlemmer som ikke er aktiv i møtene. Endres det over tid? Hvorfor er deltakelsen lav og er aktiviteten lav også utenfor møtene? Tidsbruk i forhold til antall møter, lengden på møtene og tid brukt på informasjon og kommunikasjon er et tilbakevendende aspekt ved styrets arbeid. Hvordan utnyttes ressurser og tid bedre? Hvilke forstyrrelser og problemer kan fjernes? Hva som skjer av utvikling og fornying av møteformen skulle det være interessant å se på. Dette med tanke på at man ikke ser ut til å få mer tid til rådighet, må man se på hvordan tiden benyttes. Valgkomiteen sies å være den grupperingen i en organisasjon med mest makt, da deres innstilling til hvem som skal sitte i styret ligger til grunn for valg på årsmøtet. Hvordan arbeider

en valgkomité og hvilke instruksjoner har valgkomiteen for sitt arbeid? Hvordan vurderes kompetanse til aktuelle kandidater og hvor godt oppdatert er valgkomiteen på organisasjonens situasjon? Mer kunnskap om motivasjon for å påta seg tillitsverv ville også være nyttig å ha slik at det kunne legges mer til rette for denne motivasjonen i styret. Med tanke på at det er litt vanskeligere å rekruttere til verv, må muligheter i styrets arbeid løftes fram.

Jeg har lært noe mer om styrearbeid i frivillige organisasjoner. Lærdom som jeg kan ta med meg mitt i arbeidet og som styremedlem selv. Frivillige organisasjoners betydning både for egne medlemmer og samfunnet for øvrig gjør at videre utvikling og kompetanse på frivillig sektor og styrearbeid bør økes.

Litteraturliste

Andersson, M. (2007). *Ledelsesroller i norsk idrett. En kvalitativ analyse av styrets rolle i utvalgte særforbund*. (Hovedfagsoppgave Organisasjon og ledelse – Norges idrettshøgskole 2007). M. Andersson, Oslo.

Bezemer, P-J., Nicholson, G. & Pugliese, A. (2014). *Inside the boardroom: exploring board member interaction*. *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 11 Iss 3 s. 238-259.

Bradshaw, P., Murray, V. & Wolpin, J. (1992). *Do Nonprofit Boards Make a Difference? An Exploration of the Relationships Among Board Structure, Process, and Effectiveness*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 21, 227-249.

Cornforth, C., & Edwards, C. (1999). *Board roles in the strategic management of non-profit organizations: Theory and practice*. *Corporate Governance*, 7, 346-362.

Cornforth, C. (Red.). (2003). *The governance of public and nonprofit organizations: What do boards do?* Oxon: Routledge.

Creswell, J. W. (2014). *Research design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication Inc.

Dam, K. W., & Brathaug, A. L. (2010). Ideelle og frivillige organisasjoner, satellittregnskap. Frivillighet-Norge skaper store verdier. *Statistisk sentralbyrå*. Hentet fra <http://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/frivillighet-norge-skaper-store-verdier>

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2015). *Generelle forskningsetiske retningslinjer*. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

Enjolras, B., & Strømnes, K. (Red.). (2013). *Frivillighet i Norge. Senterets sluttrapport etter 5 år*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Frafjord, E. (2014). Frivillighets-Norge må bli proffere. *Ukeavisa Ledelse*. Hentet fra <http://www.dagensperspektiv.no/ukeavisen/2014/38/frivillighets-norge-ma-bli-proffere>.

Frivillighet Norge. (2015). *Nøkkelfakta om frivillighet*. Hentet fra http://www.frivillighetsprisen.no/no/om_oss/fakta_om_frivillighet/grunnleggende_fakta/N%C3%B8kkelfakta+om+frivillighet.b7C_wlrKX5.ips.

Gulbrandsen, T. (2012). *Tilpasninger til endringer i økonomiske rammevilkår* (Vol. 2013-5). Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

- Gulbrandsen, T. & Sivesind, K. H. (2013). *Nasjonale organisasjoner – en første oversikt*. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Gulbrandsen, T. & Ødegård, G. (2011). *Frivillige organisasjoner i en ny tid: utfordringer og endringsprosesser* (Vol. 2011:1). Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Heimovics, R. D. & Herman, R. D. (1990). *Responsibility for Critical Events in Nonprofit Organizations*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 19, 59-72.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. Forfatterne og Tano AS.
- Huse, M. (1994). *Distansert nærhet: en studie om betydningen av relasjoner mellom styret og ledelsen for faktisk styrearbeid*. (Doktorgradsavhandling). Nordlandsforskning, Bodø.
- Huse, M. & Sjøland, A. I. (2009). *Styreledelse. Styret som team og prosessorientert styrearbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2010). *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kreutzer, K & Jacobs, C. (2011). *Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A paradox Perspective om Board Behavior*. *Voluntas*, 22, 613-638.
- Lervik, J. E., Huse, M., Hansen, C. & Svendsen, J. E. (2005). *Beskrivelse av norske styrer. Foreløpig resultat fra Forskningsprogrammet «Det verdiskapende styret»* (Forskningsrapport 2/2005). Hentet fra [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/9f651f485df0c763c1256fc800344df0/\\$FILE/2005-02-Lervik%20et%20al.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/9f651f485df0c763c1256fc800344df0/$FILE/2005-02-Lervik%20et%20al.pdf)
- Lorentzen, H. (2004). *Fellesskapets fundament. Sivilsamfunnet og individualismen*. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miller-Milesen, J. L. (2003). *Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 521-547.
- Mole, V. (2003). What are chief executives' expectations and experiences of their board? C. Cornforth (Red.), *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do board do?* (150-163). Oxon: Routledge.
- Nilsen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Preston, J. B. & Brown, W.A. (2004). *Commitment and Performance of Nonprofit Board Members*. *Nonprofit Management & Leadership*, 15 (2), 221-238.
- Pugliese, A. & Wenstøp, P. Z. (2008). Article 3 - Board Member's Contribution to Strategic Decision-Making in Small Firms. *Effective Board Task Performance. Searching for Understanding into Board Failure and Success*, 78-107.
- Repstad, P. (2009). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rochester, C. (2003). The role of boards in small voluntary organisations. C. Cornforth (Red.), *The Governance of Public and Non-Profit Organisations. What do board do?* (115-130). Oxon: Routledge.
- Selle, P. & Strømsnes, K. (Red.). (2012). *Organisasjonene og det offentlige. Har vi fått en ny frivillighetspolitikk?* Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Sivesind, K. H. (2007). *Frivillig sektor i Norge 1997-2004. Frivillig arbeid, medlemskap, sysselsetting og økonomi*. Oslo: ISF Rapport 2007:10
- St.meld.nr. 39 2006-2007 (2007). *Frivillighet for alle*. [Oslo]: Kultur- og kirkedepartementet.
- Torjusen, A. (2014). Stopper penger til teateramatører. *NRK Kultur og underholdning*. Hentet fra <http://www.nrk.no/kultur/stopper-penger-til-norsk-teaterrad-1.11909907>.
- Ulstein, K. (1998). *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wenstøp, P. Z. (2008). *Effective Board Task Performance. Searching for Understanding into Board Failure and Success*. (Dissertation for the degree of PhD), BI Norwegian School of Management, Norway.
- Wollebæk, D. & Sivesind, K. H. (2010). *Fra folkebevegelse til filantropi? Frivillig innsats i Norge 1997-2009*. Oslo: ISF Rapport 2010:3
- Wollebæk, D. & Selle, P. (2002). *Det nye organisasjonssamfunnet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wollebæk, D., Selle, P., & Lorentzen, H. (2000). *Frivillig innsats. Sosial integrasjon, demokrati og økonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Wollebæk, D., Selle, P., & Strømsnes, K. (2008). *Endringsprosesser i norsk frivillighet: En kunnskapsoversikt. Rapport til Kultur- og kirkedepartementet i*

forbindelse med kunnskapsoppsummering knyttet til frivillighetsarbeid. Rapport (6-2008) Bergen: Rokkansenteret

Woxholt, G. (2008). *Foreningsrett – med samvirkeloven*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Vedlegg

Observasjonsguide

Dato:

- Miljø (Setting)
 - Lokalteter
 - Hvem deltar på møtet
 - Kjønnfordeling
 - Lengde på møtet
- Arbeidsoppgaver
 - Antall saker på saklisten
 - Ulike kategorier på sakene på saklisten? (økonomi/verdi /administrasjon)
 - Hvordan drøftes sakene?
 - Er det innspill til saklisten underveis i møtet?
 - Hvordan fordeles tiden på de ulike sakene?
- Deltakelse
 - Hvordan bidrar styremedlemmene på møtet?
 - Hvor delaktig er eventuelt administrasjonen?
 - Hvordan er omgangsformen?
 - Interessekonflikter?
- Styremøtet
 - Hvordan styres møtet? Av hvem?
 - Hvordan tas avgjørelser?
 - Fokus i møtet/tilstedeværelse på møtet?
 - Forstyrrende elementer i møtet?

Intervjuguide

Dato:

- Generell informasjon
 - Akseptskjema skal signeres.
 - Opptak av intervju, mulighet for å trekke seg fra intervjuet osv.
- Bakgrunnsdata
 - Antall år i styret (antall år som medlem?)
 - Antall styremøter i året
 - Funksjon/rolle i styret
 - Medlem i andre styrer
- Orienterer om at jeg har noen spørsmål jeg ønsker å få svar på, men ønsker at de snakker fritt og tar opp det de mener selv er viktig.

Tema/problemområder med hovedspørsmål

Tema / problemområder	Hovedspørsmål
Arbeidsoppgaver	<ul style="list-style-type: none">• Hva mener du er styrets arbeidsoppgaver?• Tenker du at disse arbeidsoppgavene er tydelig for alle i styret?• Hva tenker du om sakene som ble tatt opp på dette styremøtet?• Har du synspunkter på hvordan styret /styremedlemmene arbeider?
Styremøtet	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan opplevde du dette styremøtet? Kan du gi eksempler?• Hvordan opplever du at styret bruker tiden som er til rådighet?• Kan du fortelle om hvordan du oppfatter beslutningsprosessen i styret?• Hva er tabu?
Kompetanse	<ul style="list-style-type: none">• Hva mener du er viktig kompetanse å ha i et styret?• Hvilken kompetanse finnes i ditt styre?• Hvordan får du brukt deg selv i styret?

	<ul style="list-style-type: none"> • Fortell hvordan lærte du styrearbeid? • Hvorfor sa du ja til å sitte i styret?
Informasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan holder du deg oppdatert på hva som skjer i organisasjonen og i styret? Eksempler? • Hvordan får du den informasjonen du har behov for? • Fortell om saksdokumentene til styremøtet?
Deltakelse	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du fellesskap i styret? Kan du gi eksempler? Ulike interesser representert i styret? • Hva synes du om oppmøte til styremøtene? • Har styret en form for styreinstruks? • Kjenner du til styreevaluering?

Avrunding av intervju og avsluttende spørsmål:

Jeg har gått gjennom min intervjuguide og har stilt de spørsmål jeg hadde.

Noe du vil tillegge ut fra det vi har snakket om?

Samtykkeerklæring for intervju

Beskrivelse av prosjektoppgaven

Mitt navn er Ann Berit Hulthin og jeg tar en mastergrad i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag. Dette siste året skal jeg skrive selve masteroppgaven og jeg har valgt å skrive om styrearbeid i frivillige organisasjoner.

Jeg har arbeidet med frivillige styrever i mange år, og synes det er interessant å forsøke å finne ut hvordan styrever og styremedlemmer i frivillige organisasjoner opplever styrets arbeid. For å kunne finne data til min masteroppgave vil jeg være observatør på styremøter og gjøre intervju med styremedlemmer.

Min veileder for masteroppgaven er professor Jan Ch. Karlsson fra Høgskolen i Østfold.

Hvis du lurer på noe i etterkant kan du ta kontakt med meg på telefon 97 77 95 47 eller på e-post annb@getmail.no.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i intervjuet og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data fra deg bli makulert.

Jeg vil gjøre opptak av intervjuet. Opptakene vil bli lagret på en egen minnepinne og slettet når masteroppgaven er avsluttet.

Anonymitet

Alle som intervjues vil være anonyme og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg. Opplysninger om organisasjonen og deg vil bli behandlet konfidensielt.

Opptakene og notatene vil bare være tilgjengelig for meg og veileder.

Før intervjuet begynner ber jeg deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen og ønsker å delta.

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

Dato

Signatur

Tlf.nr.

