

SPECIALE, POLITIK OG ADMINISTRATION, AALBORG UNIVERSITET

Kunsten at kommandere med frivillige

- Et casestudie af ledelse i Hjemmeværnet

Af Sabrina Dyhr Nielsen
Juli 2015



Standardtitelblad

til seminaropgaver, praktikrapporter, projekter og specialer
Titelbladet placeres i opgaven umiddelbart efter selvvalgt forside

Til **obligatorisk** brug på alle ovennævnte opgavetyper på:

- BA - politik og administration
- BA – samfundsfag som centralt fag og tilvalgsfag
- Kandidat – politik og administration
- Kandidat – samfundsfag som centralt fag og tilvalgsfag
- Cand. it i it-ledelse
- BA – offentlig innovation og digitalisering

(Alle felter skal udfyldes)

Uddannelse: Kandidat - Politik og Administration	Semester: 4.
Udarbejdet af (Navn(e)) Sabrina Dyhr Nielsen	Modul Speciale
Opgavens art (seminaropgave, projekt, bachelorprojekt, praktikrapport eller speciale): Speciale	
Titel på opgave: Kunsten at kommandere med frivillige – Et casestudie af ledelse i Hjemmeværnet	
Vejleders navn: Christian Lindholst	
Afleveringsdato: 2. juli 2015	
Antal normalsider (excl. bilag, indholdsfortegnelse og litteraturliste): 82,3	
Antal anslag (excl. bilag, indholdsfortegnelse og litteraturliste): 197.527	
Tilladte normalsider jf. studieordning/formalia i moodle: 75 (+ 10%)	

Abstract

Volunteer work has traditionally been associated with democracy, participatory membership and horizontal organisational structures. In a Nordic context, these are values which have been reflected in the organisation and management of volunteers. In recent years, the interest in involving volunteers in societal challenges and assignments has continued to increase, as has the interest in involving volunteers in public institutions, market-based organisations or hybrid organisations. This results in changed organisational contexts for the voluntary workforce as they get involved in organisations with different structures, assignments and managerial traditions. This development raises questions on how to manage volunteer workers.

According to dominant theoretical perspectives in the field, volunteers should have influence on the organisation and the work to be performed. They must be led through motivation and fulfilment of their individual needs and motives. Because of the lack of economic dependence, the volunteer can easily leave the organisation without a loss of income and thus, the volunteer cannot be forced to perform. Furthermore, volunteers will not react positively to direct orders, commands, fixed sets of rules and procedures - in this thesis referred to as hierarchical management. We do however see examples of organisations that involve volunteers in more or less hierarchical structures. These organisations are successful in combining hierarchical management with the wishes and needs of their voluntary workers. The main aim of this thesis is to examine such a case and to find out why hierarchical management of volunteers does function in some situations. Through a detailed investigation of the unique characteristics of this case, a theoretical generalizability concerning leadership of volunteers can be achieved. The aim of the thesis is approached by investigating the following problem statement: **In which circumstances can voluntarism operate under hierarchical management?**

The chosen critical case used to examine the problem statement is the Danish Hjemmeværn which contains elements of military functions performed by both professionals and voluntary members. In an effort to answer the problem statement, a theoretical framework is constructed - this takes its starting point in the dominating perceptions of the management of volunteers and is supplemented and nuanced by different theories pointing out the diversity of people and organisations. From this framework two research questions and four hypotheses which guide the analysis have been formulated:

1. Is hierarchical management applied in Hjemmeværnet, and is this use accepted by the volunteers?

- a) *Hierarchical management of volunteers cannot function in organizations because these cannot accept such leadership.*
2. Why do the volunteers of Hjemmeværnet accept the use of hierarchical management?
- b) *Hierarchical management of volunteers can function in some organisations because the mind-sets of the volunteers are consistent with the organisation's hierarchical tradition.*
- c) *Hierarchical management of volunteers can function in some organisations because of integration (socialisation) of the volunteers into a hierarchical tradition.*
- d) *Hierarchical management of volunteers can function in some organisations because the volunteers' personal utility exceeds the importance of participation in and influence on decision-making.*

In order to answer the questions above a qualitative approach has been chosen; two focus group interviews are held with the involved parties, i.e. the volunteers and their immediate managers. The findings of the study suggest that it is possible for leaders to apply hierarchical management of volunteers and for the volunteers to accept such leadership. It differs between situations but generally the volunteers see it as an approach that makes sense - especially in tactical and educational situations. Furthermore, three reasons are found as to why this type of leadership is accepted; it is seen as legitimate and the volunteers are predisposed to believe it is so (mind-set); they are integrated into a culture in which hierarchical management is part of the system (socialisation); and influence on decisions, the work and organisation is not as important to them as the cause, values and personal outcomes the work provides. All findings lead to the conclusion that two circumstances are significant in explaining why hierarchical management of volunteers can function; a) the mind-sets of the volunteers, and b) the importance of meaningful work. According to a) the importance lies within the coherence between the volunteer's mind-set in which their perceptions and beliefs are contained and their understanding of the organisation, the work and the leadership. If these match and hierarchical management are positively perceived, it will be accepted as well. This mind-set can be either predefined or acquired through integration and socialisation in a hierarchical accepting culture. According to b) the importance lies in the motives volunteers have for participating in volunteer work; if the cause, values or learning matter more than influence and power do, hierarchical management of volunteers can function in organisations. Influence may not be of any importance if there is an underlying value in the job, which means hierarchical management can be accepted. The contribution of this thesis is towards a deeper understanding of management of volunteer workers. The point being that theories must consider the specific context of the work; the specific organisation, assignments, vision, tradition and culture as well as the specific volunteers and their approach to life, work and reasons for volunteering. The management should be adjusted to the situation.

Indhold

Abstract	1
1. Problemfelt	5
1.1. Bredden i frivilligheden	7
1.2. Organisationer mod >strømmen<	9
1.3. Problemformulering	10
1.4. Struktur	11
2. Begrebsafklaring	13
2.1. Frivillighedsbegrebet	13
2.2. Ledelsesbegrebet	13
3. Den teoretiske ramme	15
3.1. Ledelse af frivillige	15
3.1.1. Det instruerende perspektiv	16
3.1.2. Det servicerende perspektiv	16
3.1.3. Det faciliterende perspektiv	16
3.1.4. Ledelsesfokus	17
3.2. Nuancerende teori	18
3.2.1. Graduering af en hierarkisk ledelsesstil	18
3.2.2. Diversitet mellem organisationer	19
3.2.3. Diversitet mellem individer	22
3.3. Opsamling	27
3.4. Delspørgsmål og teser	28
3.5. Operationaliseringsoverblik	31
4. Undersøgelsesstrategi	35
4.1. Design	35
4.1.1. Casestudiet	35
4.1.2. Generaliserbarhed	36
4.2. Metode	37
4.2.1. Fokusgruppeinterviews	37
4.2.2. Analysestrategi	40
5. Hjemmeværnet	43
5.1. Struktur	43

5.2. Opgaver	45
5.3. Den frivillige soldat	46
5.3.1. Krav til de frivillige	46
5.4. Opsamling	47
6. Analyse	49
6.1. Delanalyse 1: Hierarkisk ledelse i Hjemmeværnet	49
6.1.1. Tese a	49
6.1.2. Delkonklusion	57
6.2. Delanalyse 2: Frivillige og hierarkisk ledelse	59
6.2.1. Tese b	59
6.2.2. Tese c	63
6.2.3. Tese d	68
6.2.4. Delkonklusion	75
7. Konklusion	79
7.1. Bidrag til eksisterende teori	81
Litteraturliste	83

1. Problemfelt

Interessen for frivillige har udviklet sig hastigt gennem de senere år, både blandt forskere og politiske aktører (Henriksen & Ibsen, 2001; Sørensen & Torfing, 2012). Hvor forskere bl.a. har beskæftiget sig med de udfordringer frivillige organisationer møder, og hvilke roller de kan spille i samfundet, har den politiske interesse resulteret i større anerkendelse af den tredje sektors samfundsmæssige værdi samt i en øget inddragelse af frivillige i offentlige opgaver (Henriksen & Ibsen, 2001; Henriksen, 2011). Det betyder bl.a., at frivillige organisationer og/eller frivillige aktører inddrages i, og knyttes til, det offentlige service. For at imødekomme ressourceknaphed, stigende ambitioner, behov for innovation og en forestilling om et mere aktivt medborgerskab målrettes involveringen af frivilligheden og for at sikre gode resultater, systematiseres, struktureres og planlægges den samproduktion af velfærd. Denne interesse for strategisk inddragelse af frivillige er stadig stigende (Sørensen & Torfing, 2012).

Det frivillige arbejde er traditionelt forbundet med værdier som demokrati, ligeværdighed, medmenneskelighed, engagement og fællesskab (Christensen & Molin, 1995; Bisgaard, 2000), hvilket afspejles i de frivillige organisationer og deres ledelsestraditioner. Den frivillige sektor karakteriseres som folkeligt forankret, demokratisk organiseret så medlemmer kan få indflydelse, præget af horisontale organisationsstrukturer og selvstyrende arbejdsformer (Christensen & Molin, 1995; Molin, 1995; Bisgaard, 2000; Torpe, 2001). De frivillige organisationer har imidlertid gennemgået en professionalisering, eller en *DJØF'isering* om man vil, hvor eksperter, der ikke nødvendigvis tager de traditionelle værdier som en selvfølge, ansættes (Bisgaard, 2000). Samtidigt er det ikke entydigt, hvorvidt frivillige selv tillægger ovenstående værdier betydning for arbejdet, ligesom frivilliges motiver for at indgå heri varierer mellem individer, arbejdstyper og befolkningsgrupper (Habermann, 2001; Henriksen & Ibsen, 2001; Fridberg & Henriksen, 2014). Idet arbejdet er frivilligt og ulønnet er økonomiske motiver ikke i spil, men hvorvidt det er den gode sag, mulighed for indflydelse, fællesskabet eller noget fjerde, der afgør hvorvidt en person vælger at deltage i frivillige aktiviteter, er således afhængig af det enkelte individ og kontekst. Hvor stor betydning medlemsdemokratiet tillægges kan altså variere mellem individer og organisationer, og ligeså kan udformningen heraf (Christensen & Molin, 1995). Medlemsdemokratiet er dog, ifølge Christensen & Molin (1995), dybt forankret i de frivillige organisationer.

På samme tid medfører øget interesse for inddragelse af frivillige hos andre aktører end foreningerne i civilsamfundet, fx det offentlige, at nogle frivillige inddrages i nye slags opgaver og anderle-

des organisationstyper og -strukturer. Gennem senere år tales der om en hybridisering af civilsamfundet, hvilket betyder at elementer, der tidligere har tilhørt forskellige sektorer i samfundet, sammenblandes på nye måder (Evers, 2008). Ydermere konfronteres mange frivillige organisationer og hybrider, der inddrager frivillige, med omgivelsernes krav om rationalisering, modernisering og effektivitet, ”*senmodernitetens ubarmhjertige krav*”, som de kaldes af Bisgaard (2000: 2). Disse krav opstår bl.a. fordi der ofte er en ressourcerelation tilstede mellem organisationerne og staten¹. Staten allokerer offentlige ressourcer til organisationerne, og for at legitimere dette opstilles en række mål og krav, som modtageren forsøger at leve op til (Christensen & Molin, 1995; Molin, 1995). Afhængig af hvor tæt relationen er, varierer omfanget af krav samt vigtigheden heraf for eksistensberettigelsen (Eikås, 2001), men idet relationen eksisterer, via ressourcer, samproduktion eller anden form for samarbejde, er det essentielt at leve op til netop denne sektors krav for at sikre organisationens legitimitet. Ovenstående pointer resulterer i, at frivillige på den ene side inddrages i organisationer, anderledes end traditionelle frivillige foreninger, med andre strukturer, former for organisering eller andre måder at tænke opgaveløsning og ledelse på. På den anden side kommer frivillige aktører til at indgå i traditionelle foreninger, hvor omverdens forventninger og krav til arbejdet øges.

Vurderingen af hvorvidt organisationer lever op til det offentliges krav, sker fx på baggrund af effektivitet overfor opgaveløsninger og omkostninger (Christensen & Molin, 1995; Molin, 1995), og det er op til ledelsen at sikre, at organisationen arbejder på dette. Eksisterende ledelsesforskning viser ikke entydige resultater på spørgsmål om, hvor essentiel ledelse er for organisationers effektivitet. Således finder nogle undersøgelser, at ledere har betydende effekter på organisationers effektivitet (se fx Koenea, Vogelaar & Soetersb, 2002; Eriksen & Smith, 2014), mens andre finder, at ledere ikke har bemærkelsesværdig indflydelse, da effektivitet også afhænger af faktorer, disse ikke har megen kontrol over (se fx Shamir & Howell, 1999; Mariona & Uhl-Bien, 2001). Under alle omstændigheder er det ledernes job at påvirke de frivillige, så alle arbejder for at løse opgaverne, og samtidigt holde omkostningerne nede for at få organisationen til at fremstå effektiv. Beslutninger i et formaliseret ledelsesregi sparer ressourcer som tid og penge, og dette sammenlagt med styring fra oven og klar arbejdsfordeling kan i teorien medføre produktive og effektive organisationer (Mintzberg, 1989).

Styring af frivillige ses i litteraturen som en balancegang, hvor opfattelsen er, at frivillige ikke reagerer positivt på ordrer, kommandoer, regelstyring, faste procedurer og kontrol på foranledning af

¹ Ifølge Bisgaard (2000), Ibsen & Habermann (2005) varierer graden af organisatorisk autonomi blandt organisationer.

overordnede, hvilket i indeværende undersøgelse betegnes som hierarkisk ledelse. I stedet anses selvstyring, fleksibilitet og generel indflydelse derimod som fremmende for frivilliges engagement (se bl.a. Christensen & Isen, 2001; Skårhøj & Kappelgaard, 2011; Skårhøj & Rygaard, 2014; Sørensen & Torfing, 2012). Dette hænger bl.a. sammen med, at frivillige aktører forholdsvist omkostningsfrit kan forlade en organisation, da deltagelsen er ulønnet og en exit derfor ikke påvirker aktørens levegrundlag (Bisgaard, 2000). Argumentet er derfor, at frivillige ikke kan tvinges til at udføre et bestemt stykke arbejde, men i stedet må motiveres hertil, hvis ledelsen altså ønsker at løse opgaven og fastholde de frivillige i organisationen. Dette medfører en særlig rolle for motivation i ledelsen af frivillige, og den dominerende forståelse er som nævnt, at bl.a. indflydelse på organisationen og arbejdet står som centralt behov. En form for medlemsdemokrati ses derfor som en vigtig del af deltagelsen i frivillige aktiviteter, men jo mere styring, der kommer oppefra, des mindre indflydelse har medlemmerne. Hierarkisk ledelse anses derved som uholdbar i relation til frivillige aktører.

Det betyder, at lederes mulighed for at sikre effektivitet ift. målopfyldelse og bestemte opgaveløsninger, kan blive på bekostning af medlemsdemokrati. Som nævnt: jo mere styring oppefra, des mindre indflydelse har medlemmerne. Omvendt kan medlemsdemokrati også blive på bekostning af effektivitet, da risikoen er at medlemmerne og medlemsindflydelse bliver vigtigere end dét, der er til samfundets bedste (Christensen & Molin, 1995). Risikoen er således, at organisationen ikke opnår sine mål, ikke løser de opgaver der er stillet og ikke formår at udrette noget, der legitimerer dens eksistens, fordi fokus i stedet ligger på at give medlemmerne medbestemmelse og indflydelse på beslutninger. Der opstår således en teoretisk modstrid mellem på den ene side at inddrage og motivere frivillige, og på den anden side at sikre en effektiv organisation. Spørgsmål der følger heraf er fx hvad der sker, når krav til resultater og effektivitet kolliderer med medlemsdemokratiet, medlemmers krav om indflydelse og selvstyrende arbejdsformer? Og mere interessant: kan en sådan kollision undgås? Er denne modstrid en selvfølge eller er det muligt at kombinere hierarkisk ledelse med frivilliges behov?

1.1. Bredden i frivilligheden

Traditionelt inddrages frivillige aktører i frivillige foreninger og organisationer, men ovenstående afsnit beskriver en øget interesse for inddragelse i sammenhænge, hvor sådanne ressourcer ikke altid er brugt. Det betyder, at brugen af frivillige aktører spænder over et bredt felt. Selv i traditionelle frivillige organisationer findes en bred vifte af formål, aktiviteter og opgaver, og hertil kommer altså at også markedsbaserede og offentlige organisationer engagerer frivillige aktører.

Frivillige indsatser kan spænde over felter som kultur, idræt, sundhed, uddannelse, religion, miljø og det sociale område (Fridberg & Henriksen, 2014). Det betyder, at frivillige indgår i så forskellige organisationer som museer, idrætsforeninger, spejderkorps, patientforeninger, skolebestyrelser, fagforeninger, menighedsråd, dyreværn, grundejerforeninger, plejehjem eller flygtningecentre. Denne liste er langt fra udtømmende. De forskellige organisationer har meget forskelligartede formål, hvilket også medfører forskelligartede opgaver. Det er alt andet lige ikke det samme at være spejderleder som at være bestyrelsesmedlem i grundejerforeningen. Ej heller er det, det samme at være bloddonor som at støtte og rådgive voldsofre og deres pårørende. Størstedelen af den frivillige indsats inden for områder som idræt, fritid, bolig og politik foregår i foreninger. Ligeledes gælder dette for social- og kulturområdet, hvor indsatserne dog også forekommer inden for det offentlige og i selvejende institutioner (ibid., 2014). Det offentlige står primært for indsatser på uddannelses-, undervisnings-, og sundhedsområdet, mens virksomheder kun står for marginalerne af de frivillige indsatser, foregår det meste heraf indenfor fagligt arbejde og erhvervs- og brancheorganisationer, fx fagforeninger, turistforeninger og handelsstandsforeninger mv. (ibid., 2014).

På grund af forskelligartede formål og opgaver bruges den frivillige arbejdskraft også forskelligt i de varierende sammenhænge. I virksomhedsregi får medarbejderne mulighed for, og fri til, at arbejde frivilligt i arbejdstiden – det kan fx være fagforeningsarbejde eller gennem en aftale mellem virksomheden og en frivillig forening (Henriksen, 2011; Wulff, 2006). I nogle foreninger, som fx spejderkorps eller håndboldklubber, engageres frivillige til afholdelse af aktiviteter, som ledere/trænere eller mere ad hoc prægede aktiviteter, og de som vælges til bestyrelserne har direkte indflydelse og medbestemmelse over klubbernes drift, formål og fremtid (Laub, 2012). I det offentlige betyder inddragelse af frivillige aktører, at disse bruges aktivt og i direkte tilknytning til de velfærdsydelser og services, det offentlige udbyder. De fungerer således som en supplement, og deres indsatser er et supplement til fagpersonalets arbejde (Arre, 2012).²

Frivillige aktører indgår således i en bred vifte af forskellige organisationer, institutioner og opgaver. Formålene med arbejdet varierer og ligeledes gør den måde frivillige bruges i arbejdet. Denne spændvidde kan forestilles at vanskeliggøre en konkret og specifik rettesnor for ledelse af frivillige – ydermere fordi det i nogle sammenhænge er offentligt ansatte der leder, i andre er det privatan-satte, og i andre ledes de frivillige af en valgt bestyrelse og andre frivillige. Pga. forskelligheden kan det være vanskeligt at skære alle frivillige og alle organisationer over én kam og spørgsmålet bliver

² Frivilliges rolle i den offentlige velfærdsproduktion er omdiskuteret og handler bl.a. om, hvilke opgaver de kan sættes til at udføre, og om indsatserne skal bruges som supplement eller erstatning for de fagprofessionelle (se fx Henriksen, 2011; Egelund, 2013).

da, om den teoretiske modstrid mellem på at engagere frivillige og optimere effektiviteten, og mellem hierarkisk ledelse og medlemmers behov, gælder for alle organisationer, der inddrager frivillige aktører? Er det muligt at kombinere hierarkiske træk med involvering af frivillige?

1.2. Organisationer mod >strømmen<

Ser vi på nogle af de organisationer der involverer frivillige aktører, findes der umiddelbart eksempler, hvor hierarkiske træk tilsyneladende kombineres med inddragelsen af frivillige. Fx anvendes faste procedurer og kontrol i frivilliges arbejde med krise- og rådgivningslinjer (se fx Livslinjen, 2015), og andre organisationer, tydeligere præget af hierarki, formår at tiltrække og inddrage frivillige aktører.

Et eksempel herpå er Frelsens Hær, der har en hierarkisk struktur, både blandt lokale, nationale og internationale kontorer, og blandt de frivillige medlemmer. Fx udpeger det internationale hovedkvarter den nationale ledelse, der har ansvaret for administration, økonomi samt koordinering og tilrettelæggelse af arbejdet i de lokale korps (FH, 2015). Disse vælges altså ikke af medlemmerne. Derudover tildeles de frivillige medlemmer en rang: civile medlemmer, soldater og officerer, hvoraf størstedelen af medlemmerne er soldater. Disse indvies til titlen ved at bekende deres tro på Gud og underskrive en soldatererklæring (kontrakt) med læresætninger og livsstilsprincipper (FH, 2015a). Kontrakten udgør forskellen mellem et civilt medlem og en soldat, hvilket yderligere symboliseres ved en soldater-uniform. Officererne, Frelsens Hærs præster, er primært ansvarlige for eget korps, hvilket indebærer kirkeligt og socialt arbejde. Disse kan også være ansat. Blandt officererne findes et mere detaljeret rangsystem som i militæret; kaptajn, major, oberst osv., der afhænger af anciennitet og stilling (FH, 2015a). Internt rangerer aktørerne altså efter et system, hvor titel tildeles ud fra antal år samt stilling i organisationen, og man kan forestille sig at (den formelle) indflydelse følger denne rangering. Frelsens Hær har således nogle umiddelbare hierarkiske træk, der ifølge teorien burde stride mod inddragelsen af frivillige. Alligevel består organisationen i Danmark af 1047 soldater og 131 civile medlemmer (FH, 2015).

Et andet eksempel er Hjemmeværnet, der blev oprettet ved lov i 1949 (Ibsen & Habermann, 2005). Værnet er underlagt Forsvarsministeriet og alle monetære midler kommer fra staten. På samme måde som Frelsens Hær er denne organisation hierarkisk opbygget. Den øverste ledelse, Hjemmeværnskommandoen, samt de øverste ledere i de enkelte distrikter, er ansat til at varetage organisationens interesser og opgaver, og er således ikke valgt af medlemmerne. Ydermere er både militære ansatte og frivillige medlemmer rangeret i systemet, som i militæret, hvilket afspejles i en hierarkisk ledelsesstruktur, med opgavefordeling og kommandovej ordnet efter militære grader (se HJV,

2015). Idet det er en militær organisation, kan det tænkes, at frivillige ifm. nogle opgaver involveres i hierarkisk ledelse for at sikre en vis stabilitet, standard, effektivitet og undgå livsfarlige fejl. Denne udemokratiske ledelsesform, hvor lederen træffer beslutninger og udstikker ordrer herom, anvendes fx under uddannelse af soldater, på øvelser eller i krig og betegnes i Forsvarets terminologi som *føring* (Olsen, 2008). Selve organiseringen af Hjemmeværnet er noget forskellig fra traditionelle foreningers horisontale medlemsdemokratier, og burde teoretisk set medføre vanskeligheder ift. inddragelse af frivillige. På trods heraf har Hjemmeværnet 30.000 medlemmer i reserven samt 15.000 aktive medlemmer (HJV, 2015a).

1.3. Problemformulering

Dette kapitel har beskrevet en modstrid mellem hierarkisk ledelse og inddragelse af frivillige aktører. Hvor hierarkiske træk kan fremme chancen for effektivitet og målopfyldelse, medfører en sådan tradition, ud fra eksisterende teoretiske opfattelser, udfordringer ift. at inddrage og motivere frivillige. Ovenstående eksempler, der øjensynligt er hierarkisk præget i struktur og ledelse, burde altså stå over for en modstrid mellem hierarki og inddragelsen af frivillige i arbejdet. Dette ser ikke umiddelbart ud til at være tilfældet, hvilket leder mig til følgende problemformulering:

Under hvilke betingelser kan frivillighed fungere under hierarkisk ledelse?

Problemformuleringen udspringer således af de teoretiske forestillinger om ledelse af frivillige sammenholdt med en forventning om, at ikke alle organisationer med hierarkisk struktur og ledelse oplever problemer med at inddrage og engagere frivillige aktører. Jeg ønsker derfor at undersøge, hvilke omstændigheder der kan medføre, at denne teoretisk funderede modstrid ikke udspilles i en given kontekst. En besvarelse af problemformuleringen involverer derfor to trin: Først er det nødvendigt at se på, hvorvidt koblingsproblemet mellem hierarkisk ledelse og inddragelse af frivillige er gældende. Blot fordi det umiddelbart ser ud til, at nogle organisationer ikke lider under deres hierarkiske funktionsmåder, kan det ikke udelukkes at problemet ligger dybere skjult i den enkelte organisation. Andet trin bygger på forventningen om, at modstriden ikke er et problem i alle sammenhænge, og målet er at finde forklaringer på, hvorfor dette er tilfældet. Undersøgelsens udgangspunkt i de teoretiske forestillinger om ledelse af frivillige, danner grundlag for udvælgelsen af et specifikt tilfælde, en organisation der kan anvendes til undersøgelse af problemformuleringen. Det betyder i praksis, at problemformuleringen specificeres i to delspørgsmål, og fire teser, efter en konkretisering af undersøgelsens teoretiske ramme i kapitel 3.

Formålet med undersøgelsen er at bidrage med nye perspektiver til den eksisterende forskning på området. Resultaterne vil bidrage med et billede af ledelse af frivillige i organisationer, der på den ene side har til opgave at leve op til en række forventninger fra dets omverden, og på den anden side skal leve op til forventninger internt. Over for staten skal organisationerne fremstå effektive, overfor deres medlemmer skal de fremstå meningsfulde. En undersøgelse af et konkret tilfælde, hvor de dominerende teoretiske forestillinger ikke stemmer overens med virkeligheden, dvs. hvor det kan være muligt at engagere frivillige og bruge hierarkisk ledelse, vil derfor kunne bidrage med en nuancering og specificering af eksisterende teoriforestillinger og pointere, at der kan være forskelle mellem frivillige aktører og deres præferencer.

1.4. Struktur

Første skridt i undersøgelsen af ovenstående problemformulering er at specificere de forståelser, specialet bygger på. Derfor vil kapitel 2 bestå af en begrebsafklaring af centrale begreber; frivillighed og ledelse. Kapitel 3 fremlægger undersøgelsens teoretiske ramme, der således præsenterer de teoretiske positioner, der inddrages i undersøgelsen. Disse sammenholdes i sidste del af kapitlet, hvilket resulterer i fire teser. Ligeledes specificeres problemformuleringen i to konkrete delspørgsmål henholdt til den specifikke organisation, jeg udvælger som case. Den kvalitative tilgang, valgt for at kunne besvare disse spørgsmål samt problemformuleringen, fremlægges i kapitel 4, hvor også designmæssige overvejelser, den specifikke empiri og konkrete metode beskrives og diskuteres. Kapitel 5 fremviser en kort præsentation af undersøgelsens case, så læseren før analysen har en grundlæggende viden om organisationen og de aktører der indgår heri. Den indsamlede empiri analyseres i kapitel 6 med udgangspunkt i de to delspørgsmål og fire opstillede teser. Centrale resultater behandles i delkonklusioner, før de sammenholdes i en besvarelse af undersøgelsens problemformulering i kapitel 7. Her forholdes konklusionerne yderligere med den eksisterende teori for at klarlægge denne undersøgelses teoretiske bidrag.

2. Begrebsafklaring

Ledelse af frivillige dækker over to begreber: frivillighed og ledelse. I følgende kapitel vil jeg redegøre for specialets forståelser heraf, hvilket bidrager til en uddybning af fokus og som derved er forudgående for valg af teori, empiri og undersøgelsesmetode.

2.1. Frivillighedsbegrebet

Specialets forståelse af frivillighed bygger på begrebet frivilligt *arbejde* og frivillige *aktører*. Frivilligt arbejde kan, som set i indledningen, spænde over mange aktivitetstyper på forskellige områder (Fridberg & Henriksen, 2014), og dette speciales forståelse heraf er inspireret af Brudney (1999), Habermann (2007) og Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale forhold. Det betyder, at dette speciale bygger på en forståelse af frivilligt arbejde, som de ulønnede arbejdsopgaver og indsatser et individ frivilligt udfører i en form for organiseret eller formaliseret ramme og med det formål at hjælpe andre end aktøren selv. At arbejdet skal have en vis formel karakter betyder, at der skelnes mellem almindelig hjælpsomhed og spontane handlinger på den ene side og frivilligt arbejde på den anden, og at der må være en form for aftale om den frivillige indsats, før det kan karakteriseres som sådan (SM, 2015). Selvom arbejdet betegnes som ulønnet, udelukker dette ikke godtgørelse af arbejdsrelaterede udgifter (Brudney, 1999). I forlængelse af denne forståelse er frivillige aktører personer, der frivilligt yder sådanne indsatser.

2.2. Ledelsesbegrebet

Ledelse kan ifølge Rennison (2014) anskues på flere måder, alt efter hvilke elementer der er i fokus. Gennem en kategorisering, af de hyppigst forekomne temaer i tidligere ledelseslitteratur, beskriver hun seks grundlæggende perspektiver, der giver et overordnet billede af tværgående emner for ledelsesteorier. For at klarlægge dette speciales forståelse af ledelse inddrages inspiration fra tre af disse perspektiver, da der kan drages paralleller mellem disse og problemformuleringen samt tidligere karakteristik af hierarkisk ledelse.

Hierarkisk ledelse bruges i denne undersøgelse som en betegnelse for en lederadfærd præget af ordrer, kommandoer og kontrol, og hvor arbejdet følger faste procedurer og regelsæt. Det er en ledelse, der forudsætter, at udøveren har en magt over de der skal ledes, og derfor trækker forståelsen på *positionsperspektivet* (Rennison, 2014). Her er fokus på ledelse som en særlig magtposition, hvorfra lederen kan udøve indflydelse. Ledelsesmagt er ansvar for at opnå opsatte mål, accountability ift. opgaveudførelsen, i den forstand at alt falder tilbage på den der har ledelsestitel og autoritet, og kan bunde i forskellige kilder og begrundelser (ibid., 2014). At en person har autoritet, forstået som den legitime ret til at påvirke andre og træffe bindende beslutninger (Parson, 1949 i Ren-

nison, 2014), medfører altså en særlig position, hvor direkte, hierarkisk magt eller mere demokratisk, horisontal magt kan udøves (ibid., 2014). Magten har til formål at påvirke frivilliges adfærd, holdninger og tanke-sæt i den retning lederen ønsker for at opnå organisationens mål. Ledelsen forekommer altså mellem aktører og består af den adfærd og de handlinger lederen udviser. Et så-dan fokus har de teorier, som Rennison (2014) klassificerer som *funktionsperspektivet*. Fokus er på lederens adfærd; hvad lederen gør og hvilke roller denne varetager. Pointen er, at ledelsesrollen er en alsidig funktion som består af flere delroller (fx Mintzberg, 1989; Adizes, 1993; Yukl, 2010). Et grundlæggende skel er mellem management og leadership, hvor leadership er relationelt, orga-nisk og processuelt, og management i stedet er instrumentelt, mekanisk og strukturelt (se fx Zalez-nik 1977; Hersey, Blanchard & Johnson, 2001). Ofte anses det dog som hensigtsmæssigt at se rol-lerne som integrerede (Rennison, 2014; Yukl, 2010).

Problemformuleringens forventning om at hierarkisk ledelse ikke er et problem i alle sammenhæn-ge, lægger op til en forståelse hvor fænomenets betydning er afhængig af den givne kontekst og derved også de personer, der indgår i ledelsessituationerne. Lederens adfærd kan via forskellige beretninger være observerbar for forskeren, men får først en betydning, idet den erkendes og vur-deres af de involverede aktører. Den værdi hierarkisk ledelse tillægges, hvorvidt en sådan stil anses som problematisk eller ej, afhænger altså af den betydning de involverede aktører tillægger den; derfor fremstår hierarkisk ledelse kun som et problem, hvis de frivillige tilkender fænomenet denne betydning, og derfor kan stilen være problematisk i én sammenhæng og uproblematisk i en anden. En sådan forståelse trækker Rennisons (2014) *situationsperspektiv* på, hvor fokus er på hvor og hvornår ledelse praktiseres. Hovedpointen er, at en given situation fordrer en given reaktion og ledelsesform, og derfor bliver kontekst centralt for ledelsen. På den måde antages det ikke, at der er én "best way" i ledelsen, men tværtimod flere forskellige og derfor er det afgørende at finde "the best fit" (ibid., 2014: 624). Faktorer som omgivelser, opgaver og personale kan have indflydelse på hvilken stil der er bedst i den givne situation, hvilket kræver en analytisk, reflekterende tilgang, hvor lederen kontinuerligt tilpasser ledelsesstilen til den givne situation (ibid., 2014).

Ud fra ovenstående er det vigtige ikke *hvad* lederne gør, men *hvordan* de leder, *hvordan* de frivilli-ge reagerer herpå. Det er altså nødvendigt at se på den konkrete ledelse, og hvordan denne funge-rer i den pågældende kontekst, hvilket både involverer lederes adfærd i forskellige situationer og følges reaktioner herpå. Derfor trækker specialet på en forståelse af ledelse som en kombination af funktions-, situations- og positionsperspektivet, og derfor indgår teori om lederstil, organisati-onskultur, autoritet og legitimitet samt motiver for at indgå i frivilligt arbejde i følgende kapitel.

3. Den teoretiske ramme

Formålet med dette kapitel er at fremlægge teoretiske forklaringer på, hvorfor hierarkisk ledelse og inddragelse af frivillige måske kan sameksistere i nogle organisationer. Jeg tager udgangspunkt i eksisterende teoretiske forestillinger om ledelse af frivillige, og om at hierarkisk ledelse ikke kan anvendes i denne relation. Det viser sig imidlertid, at disse forestillinger ikke tager megen højde for forskelligheder organisationer og mennesker imellem, og derfor inddrager jeg yderligere teori her til, for at kunne nuancere forståelsen. De samlede teoretiske overvejelser udmøntes i en specificering af undersøgelsens problemformulering og udledning af fire teser; tre udgør mulige forklaringer på hvorfor hierarkisk ledelse ikke nødvendigvis er et problem for inddragelsen af frivillige, mens én sikrer de eksisterende forestillingers mulighed for succes i den udvalgte case.

3.1. Ledelse af frivillige

I den eksisterende litteratur om ledelse af frivillige adskilles denne fra ledelse af ansatte. Pga. den manglende økonomiske tilknytning har ledere af frivillige ikke mulighed for at anvende de samme redskaber, som ledere i private eller offentlige organisationer kan (Connors, 2011; Skårhøj & Kappelgaard, 2011; Sørensen & Torfin, 2012). Lars Kolind, bestyrelsesformand og adjungeret professor, udtrykker det således:

”Vi kan ikke fyre folk, sådan at de mister deres indkomstgrundlag. Frivillige arbejder nemlig gratis. Vi kan ikke sætte folk ned i løn, for de får ingen løn. Vi mangler simpelthen muligheden for at bruge pisk, og mange af de gulerodder, som de har i erhvervslivet, mangler vi også, især kan vi ikke tilbyde lønforhøjelse.” (Skårhøj &

Kappelgaard, 2011: 7-8)

Organisationer, der er afhængige af frivillige aktørers indsats og ressourcer, kan hverken sanktionere eller belønne som det er muligt ift. ansatte, der får løn for deres arbejde. Dét, at frivillige ikke har et indkomstgrundlag knyttet til arbejdet betyder nemlig, at de kan forlade organisationen relativt omkostningsfrit, hvis de ikke er tilfredse med organisationen eller arbejdet heri (Bisgaard, 2000). Det lægger et pres på lederne om at tilfredsstille de frivillige medarbejderes ønsker og behov. Ifølge Skårhøj & Rygaard (2014) kan tre forskellige tilgange til ledelse af frivillige aktører anlægges: det instruerende, det servicerende og det faciliterende perspektiv. Dét, der adskiller disse er hvem der har beslutningskompetencer, ansvar for afholdelse af aktiviteter og den stil, der anlægges ift. frivillige ressourcer.

3.1.1. Det instruerende perspektiv

I dette perspektiv ønsker organisationer at inddrage frivillige i allerede planlagte, veldefinerede aktiviteter med klare rammer og mål. Det betyder, at de frivillige ikke har megen mulighed for at påvirke disse, og at nye initiativer godkendes centralt for at sikre kvalitet og ensartethed. Ved at lederen sætter dagsordenen, har denne megen kontrol over arbejdet samt styring heraf, hvilket kan sikre at organisationen bevæger sig i én og samme retning (Skårhøj & Rygaard, 2014). Ulempen er, ifølge Skårhøj & Rygaard (2014), at arbejdet kan fremstå demotiverende for de frivillige, såfremt disse føler der ikke udvises tillid til deres kompetencer og indsats, og pga. et lille ejerskab over aktiviteterne. Dette vil vanskeliggøre en fastholdelse af de frivillige og resultere i en høj udskiftningsrate. Tilgangen kan dog være velegnet til store aktiviteter, der kræver en kort og konkret indsats, fx landsindsamlinger, eller hvis organisationen kun inddrager frivillige i aktiviteter et par gange om året. En ren instruerende tilgang anses ikke som fordelagtig for organisationer, der eksisterer på grundlag, og er afhængige, af en kontinuerlig frivillig indsats.

3.1.2. Det servicerende perspektiv

Ledelse af frivillige anses her som en vanskelig opgave og manglende tid, overskud eller kompetencer kan være grunde hertil. Lederen af de frivillige forholder sig derfor passivt, men involverer sig og støtter de frivillige hvis de beder om hjælp. Skårhøj & Rygaard (2014) relaterer fx dette perspektiv til organisationer, der består af to dele: en professionel del og en frivillig, græsrodslignende del. Organisationens to delelementer samarbejder ikke, fordi det er vanskeligt da logikker og kultur er forskellige. De frivillige aktiviteter afhænger derfor meget af om de frivillige selv byder ind med idéer. Fordelen herved er, at organisationen har mulighed for at inddrage meget motiverede frivillige, men det forudsætter at disse både kan og vil engagere sig. Hvis dette ikke sker, er ulempen at aktiviteter aldrig bliver til noget (ibid., 2014).

3.1.3. Det faciliterende perspektiv

I det faciliterende perspektiv udfører frivillige ikke blot opgaver, som er funktionen i de to ovenstående, men er medejere af organisationens formål og værdier (Skårhøj & Rygaard, 2014). Ledelse er stadig nødvendigt, og lederne skal være kompetente til at sætte rammer for arbejdet. Disse rammer skal blot være brede nok til at involvere de frivillige i ledelsesbeslutninger samt fokusere på værdier i stedet for regler og retningslinjer. Forventningen er, at ledere via involvering af de frivillige kan skabe ejerskab, engagement og motivation, så de frivillige fremmer organisationens formål gennem egen adfærd og holdninger og i sidste ende fastholdes i organisationen (ibid., 2014). Ulempen ved tilgangen er, at det kræver omfattende ledelseskompetencer at kunne engagere og involvere den enkelte frivillige, da dette foregår via de individuelle motiver. Yderligere er det tidskrævende og

selvom, engagerede frivillige forventes at levere kvalitet, afhænger niveauet meget af de enkelte. En organisation, der bygger på dette perspektiv vil således ikke fremstå ligeså professionel som én, der bygger på det instruerende (ibid., 2014).

De tre tilgange optræder sjældent i deres rene form, og kombineres ofte med hinanden i praksis. Ligeledes har de forskellige fordele og ulemper, og ifølge Skårhøj & Rygaard (2014) er det op til den enkelte organisation at vælge den tilgang, der passer bedst til dennes behov. Alligevel anbefaler Skårhøj & Rygaard (2014) det faciliterende i langt de fleste sammenhænge, idet råderum og frihed for de frivillige anses som motiverende faktorer.

3.1.4. Ledelsesfokus

Hvert af de tre perspektiver bidrager med en forståelse af, hvad ledere af frivillige skal tage højde for; det instruerende og det servicerende påpeger især, at medlemmers indflydelse på opgaver og arbejde har en særlig position ift. engagement, da dette medfører en ejerskabsfølelse. Det service-rede perspektiv påpeger yderligere, at kulturen blandt frivillige er anderledes end kulturen blandt ansatte, og fra det faciliterende kan det udledes, at skabelsen af en fælles kultur og grundlag i form af formål og værdier, kan bidrage med større engagement blandt frivillige, fordi de føler sig knyttet hertil. Yderligere påpeger det faciliterende perspektiv, at såfremt den enkeltes motiver for at arbejde i organisationen indfries, øges engagementet og motivationen. I de tre perspektiver anses det altså som fordelagtigt, hvis a) de frivilliges behov og ønsker tilfredsstilles, hvis b) lederen sætter overordnede rammer for arbejdet, der fokuserer på værdier de frivillige tilslutter sig og ikke regler og retningslinjer, og hvis c) de frivillige får indflydelse og mulighed for at påvirke arbejdet og organisationen. Derved ses indflydelse som et centralt redskab til at motivere frivillige (se fx Christensen & Isen, 2001; Sørensen & Torfing, 2012). Pointen er, at lederne må gøre arbejdet interessant og givende for de frivillige, og derfor indtager motivation en central rolle i ledelsen af frivillige.

I forlængelse af pointerne om hvad ledelsen skal fokusere på for at engagere frivillige, følger også en forståelse af, hvad ledelse ikke bør i denne relation. Fokus er på fleksibilitet, autonomi og værdier i stedet for regler, retningslinjer og fastlagte retninger. Ifølge la Cour (2004) betyder dette, at lederne skal fremme og understøtte den frivillige indsats i stedet for at indholdsbestemme, begrænse og kontrollere den. En top- og hierarkisk styring gør arbejdet ufleksibelt, standardiseret og uden megen mulighed for improvisation, indflydelse og ejerskab (Skårhøj & Rygaard, 2014). Faktorer der ses som negative for frivillige aktørers engagement. Hvis de frivillige skal parere ordrer, følge kommandoer og kontrolleres, vanskeliggøres inddragelsen og engageringen af frivillige, og i stedet øges risikoen for at miste frivillige ressourcer (Sørensen & Torfing, 2012). Forståelsen er at

nutidens frivillige ikke vil finde sig i hvad som helst, særligt ikke de unge, som er vant til at have indflydelse (Skårhøj & Kappelgaard, 2011), og derfor kan frivillige ikke ledes gennem regler, ordrer, kommandoer, faste procedurer og kontrol. En hierarkisk ledelse kan ikke anvendes i relation til frivillige.

3.2. Nuancerende teori

Af ovenstående ses en tendens til at anse frivillige aktører som en samlet gruppe, der godt nok kan have forskellige motiver for arbejdet, men som alle ønsker fleksibilitet, indflydelse og en vis grad af autonomi ift. de opgaver de indgår i. I samme logik anskues organisationer som nogle der skal give mulighed for dette, i al fald hvis deres eksistens afhænger af kontinuerlige frivillige indsatser. Yderligere anses hierarkisk ledelse som en negativt opfattet størrelse, dvs. som en faktor der opfattes negativt af de frivillige uanset udformning og uden megen hensynstagen til en mulig graduering. Følgende afsnit præsenterer derfor teoretiske bud på nuanceringer af ovenstående; først et teoretisk blik på hierarkisk ledelse og graduering heraf, dernæst teoretiske bud på diversitet mellem organisationer og slutteligt på diversitet mellem individer.

3.2.1. Graduering af en hierarkisk ledelsesstil

Grundlæggende kan der, ifølge Jacobsen & Thorsvik (2011), skelnes mellem to forskellige ledelsesstile: den demokratiske og den autoritære. Den demokratiske leder fokuserer på at skabe gode relationer med sine underordnede ved at involvere dem i beslutninger ifm. arbejdet og organisationen, og konsultere dem ift. vanskelige spørgsmål (Likert, 1973). Den autoritære leder fokuserer derimod på produktionen, organisationens effektivitet ved strukturering af egen og underordnedes roller, arbejdsfordeling, retningslinjer og tidsfrister så organisationens mål kan realiseres. Lederne tager her relativt selvstændige beslutninger uden at inddrage de underordnede og stilen karakteriseres således af ordrer (ibid., 1973). Dét, der adskiller de to stile er uddelegeringen af beslutninger og beslutningskompetence samt grad af medinddragelse i beslutningsprocessen.

De to stile kan anses som to yderpunkter af en skala, hvor graden heraf kan kombineres og varieres (Jacobsen & Thorsvik, 2011). Det handler altså ikke nødvendigvis om, at lederen anvender den ene eller anden stil, men at en given stil fx kan præges af at være mere eller mindre autoritær. En leder kan altså kombinere dét, at tage gældende beslutninger uden underordnedes direkte deltagelse, med dét, at have relationer in mente i situationen. Det kan fx udføres ved, at lederen argumenterer for sin beslutning eller forklarer om baggrunden herfor; en stil, der kan benævnes som autoritativ (Goleman, 2000). En hierarkisk stil fremstår således ikke altid i sin rene form, men kombineres med mere demokratiske træk. Ifølge Mintzberg (2010) er tricket bag god ledelse da heller ikke at

undgå en given rolle, men at undgå at blive fanget af den, og der er, ifølge Likert (1961 i Ulstein, 1998), en erkendelse af at god og effektiv ledelse må have en vis orientering mod mennesket der ledes.

Sættes dette i relation til situationsbestemt ledelse, afhænger en given stil, og hvordan den opfattes, af de konkrete situationer ledelsen foregår i. I dette perspektiv anses en lederstil som afhængig af den pågældende ledelsessituation, hvilket indebærer at ledere er opmærksomme på relevante situationsfaktorer, som fx de der ledes og den givne opgave, som skal løses, og altså tilpasser deres adfærd herefter (se fx Hersey et al., 2001). Situationsforståelse og social intelligens indtager således en central rolle (Ulstein, 1998).

Ovenstående pointer bidrager til en forståelse af hierarkisk ledelse; det drejer sig om autoritære træk i nogle, men ikke alle, sammenhænge da stilen ofte kombineres med demokratiske træk og kan afhænge af lederen, opgaven og den pågældende situation. Ledelse kan altså afhænge af mange forhold, og for at specificere, hvad der gør nogle situationer forskellige fra andre vil jeg nu se på diversiteten mellem organisationer og mellem forskellige aktører.

3.2.2. Diversitet mellem organisationer

Ifølge Christensen & Molin (1995), Sørensen & Torfin (2012) og Torpe (2001) kendetegnes frivillige organisationer ofte af en demokratisk kultur, horisontale strukturer og selvstyrende arbejdsformer. Egenskaber der jf. afsnit 3.1 matcher inddragelsen og engagering af frivillige aktører. Ifølge Mintzberg (1989) er det dog essentielt for en organisation, at struktur og funktionsmåde matcher det formål, de opgaver og den strategi organisationen har. Opbygningen bør altså understøtte en optimal løsning af de pågældende opgaver, så er der fx behov for en standardisering i løsningerne er en mekanisk, eller hierarkisk, opbygningen mere effektiv end en innovativ, eller demokratisk (ibid., 1989). Mintzberg (1989) pointerer således, at der er forskel på organisationer, og at der *bør* være forskel på dem, struktureringen og ledelsen heri, afhængigt af de mål de er sat til at opnå.

En given organisationsstruktur kan, ifølge Jacobsen & Thorsvik (2011), påvirke organisationens kultur. I denne logik vil en hierarkisk struktur kunne påvirke kulturen omkring ledelse, så hierarki kan anses som en naturlig del af at indgå i den pågældende organisation og arbejdet heri. Det medfører evt. en forståelse af, at sådan fungerer systemet, og det er altså muligt at hierarkisk ledelse accepteres af nogle frivillige, fordi det er nødvendigt for at kunne løse opgaverne og udføre arbejdet 'ordentligt'.

3.2.2.1. Kultur

Ifølge Schein (2004: 17) kan en organisationskultur defineres: “[...] as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

Det drejer sig altså om nogle fælles antagelser, der udvikles i gruppesammenhæng og som påvirker aktørernes måde at opfatte, tænke og føle på. Antagelserne har betydning for gruppens verdensanskuelse og for hvilken praksis, der anvendes i forskellige situationer. De fungerer så at sige som en rettesnor for aktørernes opfattelser, tanker og følelser. At studere en sådan rettesnor kan være vanskeligt, da mennesket ofte ikke er bevidst om, hvordan tanker og adfærd præges af de grundlæggende antagelser, og da disse ofte tages for givet. Schein (2004) operationalisere derfor kultur i tre niveauer, så det er muligt at fortolke sig frem til antagelsernes betydning. Se figur 1.

Figur 1



Kilde: Schein (2004: 26)

Det øverste niveau, artefakter, er de fænomener, der kan ses, høres og føles i mødet med en kultur (ibid., 2004). Disse er nemme at observere, men deres betydning og hvorvidt de afspejler underliggende værdier kan være vanskeligt at fortolke, og derfor er det ikke nok at se på disse, hvis kulturen skal forstås. Det mellemliggende niveau, værdier og normer, fungerer som moralske guides i forskellige situationer (ibid., 2004). Selvom værdierne er dybere forankret er de eksplicitte for gruppens medlemmer, da de bl.a. bruges i oplæringen af nye medlemmer og til at præge deres adfærd. Det dybeste niveau består af de grundlæggende antagelser, medlemmerne bygger deres forståelser på. Disse er de forståelser og opfattelser, der betragtes som sande og naturlige, og som tages for givet af gruppens medlemmer (ibid., 2004). En given kultur findes i alle niveauer, men hvis mønstrene i de grundlæggende antagelser ikke afdækkes, kan artefakterne ikke fortolkes korrekt, og det

kan være vanskeligt at vurdere hvor betydningsfulde værdierne er for gruppen (ibid., 2004). Omvendt afspejles de grundlæggende antagelser i de eksplicite værdier og normer, og derved bliver det muligt at undersøge sådanne (ibid., 2004).

Det er imidlertid ikke en dybdegående kulturundersøgelse jeg foretager her, og derfor fungerer ovenstående primært som inspiration til en helhedsanalyse. Pointen er i denne sammenhæng, at forskellige organisationer udvikler forskellige kulturer, der således har forskellig praksis for adfærd og forskelligt syn på hensigtsmæssig adfærd. Det betyder, at en organisation med hierarkiske traditioner kan have en kultur, hvor hierarki anses som en naturlig del af deltagelsen, og hvor kulturen således påvirker, hvilke ledelsesformer der accepteres af de frivillige aktører (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Her opstår spørgsmålet om integration og socialisering.

3.2.2.2. *Integration eller autonomi*

Ifølge Majgaard (2004) skal to faktorer afbalanceres ifm. udvikling og vedligeholdelse af en kultur i en organisation der inddrager frivillige: integration i kulturen og autonomi blandt aktører.

Ift. integration handler det om at skabe en sammenhæng i de enkelte aktørers forståelse af organisationens bærende idé (formål, vision og arbejdsprocedurer), en sammenhæng i aktørenes holdninger, en accept af at indgå i den pågældende styringskæde, et fælles sprog og fælles syn på helte, dyder og synd (ibid., 2004; Ulstein, 1998). En integreret kultur kan siges at komme til udtryk i en enhedskultur, hvor der er grundlæggende enighed om dominerende antagelser, værdier og normer. Integration i organisationen og socialisering i kulturen skaber en sådan sammenhæng.

Socialisering kan ses som *"en oppdragelsesprocess med vekt på formidling av tradisjoner, normer og værdier som knytter sig til ulike roller i et sosialt system"* (Flaa et al., 1995 i Ulstein, 1998: 209). Aktører der socialiseres lærer, hvordan de skal gebærde sig i organisationen og konteksten. Er der et fælles udgangspunkt ift. grundlæggende antagelser, værdier og normer afgrænses dét, der anses som relevant og vigtigt for arbejdet, og kulturen fungerer på den måde, *som en række kognitive kort*, der systematiserer og guider adfærden (Jacobsen & Thorsvik, 2011: 112). Gennem en standardisering internt i gruppen kan kultur bidrage til at fremme samarbejde og yderligere styrke socialiseringen, hvilket kan bidrage til en stærk fællesskabsfølelse og tilhørsforhold, som, ifølge Connors (2011), kan virke motiverende for frivillige aktører.

Aktørers autonomi handler derimod om retten til at være forskellige og til personlig fortolkning af organisationens bærende idé. Forskelligheden kan komme til udtryk via udvikling af subkulturer og autonome projektmiljøer, og skaber således en mangfoldighed blandt grupper internt i organi-

sationen (Majgaard, 2004). Disse subkulturer kan være mere eller mindre ensrettede, og giver rum til den enkelte aktør og dennes personlige tilgang til arbejdet.

Prioriteres aktørernes autonomi, så der kun fastholdes et minimum af fællesnævner, danner hver subkultur sin egen orden, og det kan derved være vanskeligt at opretholde standarder og procedurer, der kan sikre udførelsen af opgaver. Prioriteres i stedet en stærk integration, hvor der etableres et regime af procedurer, værdier, vaner og hensigtsmæssige, personlige egenskaber, risikerer organisationen at være ude af stand til at håndtere forandringer. En høj grad af social integration er på bekostning af en indre mangfoldighed, og organisationen vokser gennem *kloning*, så at sige (ibid., 2004).

Skal integrationen være succesfuld og vil man sikre en stærk, intern korpsånd, må de frivillige, ifølge Majgaard (2004: 94), være parate til at afgive noget af deres autonomi og ”*stille op i rækkerne af tro foreningssoldater*”. Dette kræver, at procedurerne, værdierne, normerne og vanerne er acceptable for de frivillige aktører (ibid., 2004). Er de ikke det, risikerer organisationen at frembringe en kultur der svækker effekterne af de formelle styringsmekanismer, eller at de frivillige forlader organisationen. Det er altså muligt, at der i organisationer præget af hierarkisk struktur og kultur, kan forekomme en integration og socialisering af frivillige medlemmer, hvor *spilletts regler* inkorporeres hos de frivillige. Hvis frivillige integreres i en kultur, hvor hierarki anses som en naturlig del af organisationen, arbejdet og ledelsen, kan dette medføre en forståelse af, at sådan skal det være, sådan fungerer systemet, og dette kan derfor være en grund til at hierarkisk ledelse ikke er et problem for inddragelsen af frivillige i alle organisationer. Ovenstående pointe om nogle aktører er villige til at afgive autonomi hentyder til en mangfoldighed blandt frivillige, og dette aspekt udforskes derfor i følgende afsnit.

3.2.3. Diversitet mellem individer

Majgaard (2004) påpeger i ovenstående afsnit, at frivillige må accepterer det system, de deltager i før formelle styringsmekanismer kan fungere. Ledelse kan altså kun finde sted, hvis de frivillige tillægger det en legitimitet, og en leder kan kun være leder i det omfang frivillige giver denne lov. Hvis lederen ikke tildeles autoritet, har dennes beslutninger enten ikke den store gennemslagskraft eller risikerer at møde modstand og utilfredshed (ibid., 2004). Det giver anledning til at se nærmere på, hvilke begrundelser der skal være til stede, før frivillige accepterer systemet og ledelsen. Ydermere kan det forestilles at forskellige aktører lægger vægt på forskellige begrundelser, og derfor fokuserer første afsnit på ledelsens legitimitet.

Samtidig påpeger bl.a. Sørensen & Torfing (2012) at ledelsen bør tage udgangspunkt i de enkelte aktørers motiver for deltagelse. Skårhøj & Kappelgaard (2011) fortæller, at indflydelse på organisationen og dens rammer kan være afgørende for nogle frivillige, men at det ikke betyder så meget for andre så længe rammerne er tilfredsstillende. Motiver varierer således mellem individer, og derfor fokuserer andet afsnit på, hvilke motiver frivillige kan have for at indgå i frivilligt arbejde.

3.2.3.1. Legitim ledelse

Tildelingen af autoritet og legitimitet kan forekomme på baggrund af: formalitet, organisationens værdier, traditioner, lederens personlighed eller faglighed (Majgaard, 2004; Yukl, 2010). Begrundes legitimiteten ud fra organisationens beslutningssystem, danner vedtægter, formelle procedurer eller andre formaliserede systemer grundlag for beslutningstagning, og beslutninger tages af de personer der besidder en formel lederposition (Majgaard, 2004; Ulstein, 1998). Er det i stedet de normer og værdier organisationen bygger på, der legitimerer beslutninger, vil personer der appellerer hertil opnå autoritet blandt de frivillige (Majgaard, 2004). Ledelsen kan yderligere blive begrundet med argumenter om tradition: *sådan løser vi opgaverne her* eller *sådan plejer vi at gøre*, hvilket ofte vil betyde, at det er de erfarne personer i organisationen, som leder (ibid., 2004). Majgaards (2004) sidste type af legitimitetsbegrundelse er personlighed, hvor pointen er at frivillige kan samles om en karismatisk person, der i særlig grad udtrykker de værdier, organisationen står for. Det kan fx være en ildsjæl, der har evnen til at mobilisere og inspirere andre omkring sig, og som ved at fremvise en personificering af værdier, evner at integrere andre i organisationen. Ifølge Yukl (2010) kan også faglig viden og kompetencer udgøre grundlaget for legitim beslutningstagen. De personer, der besidder stor faglig viden på området, opnår autoritet, hvis andre i organisationen er afhængige af deres råd, og kan derved tage beslutninger, som anses for legitime og gældende for alle. Dette kan være centralt i en organisation, hvor faglighed er en forudsætning for opgaveløsningen.

De ovenstående principper beskriver hvilke typer af legitim ledelse og beslutninger, frivillige aktører kan være parate til at acceptere i en organisation (Majgaard, 2004). Det kræver dog, at den enkelte er indstillet herpå. Hvis den frivillige under ingen omstændigheder vil acceptere, ikke at have indflydelse på arbejdet, organisationen eller driften, vil ingen beslutning taget uden den frivilliges medvirken være acceptabel eller legitim. Majgaard (2004) forklarer, at den frivillige må basere sin accept af ledelsen på, at den grundlæggende er meningsfuld, og dette sammenholdt med ovenstående medfører en forestilling om; a) at nogle frivillige kan acceptere hierarkisk ledelse, fordi de antager en underliggende mening med beslutningen, b) fordi de er tilfredse med beslutningen eller c) fordi beslutningen er begrundet i ét eller flere af de ovenstående principper som de slutter op

om, og lederen har derved kompetence til at tage beslutninger på de frivilliges vegne. Fx kan hierarkisk ledelse måske anses som fordelagtigt ift. udførelse af svære og komplekse opgaver, hvor lederne har større viden eller mere erfaring end almindelige frivillige. Det kræver dog også, at aktørerne er indstillet herpå, og at indflydelse ikke er det primære motiv for at indgå i arbejdet. Dette leder til følgende afsnit, der fokuserer på motiver for at deltage i frivillige arbejde.

3.2.3.2. Frivilliges motiver

Et motiv betegnes af Habermann (2007) som en aktørs indre bevæggrund til en bestemt handling. Udover indflydelse kan der være mange andre, individuelle motiver for at engagere sig i frivilligt arbejde (Connors, 2011) der, hvis indfriet, motiverer og yderligere engagerer den frivillige. Det betyder til, at en aktivitet gerne har flere motiver tilknyttet, og således taler Habermann (2007) om *motiv-mix*, hvorunder hun arbejder med otte forskellige motivdimensioner; værdier, læring, identitet, sociale forventninger, indflydelse/magt, karriere, kammeratskab og 'sagen'. Disse otte dimensioner kan altså have betydning for aktørers deltagelse i frivilligt arbejde.

Værdidimensionen indeholder de altruistiske årsager til at indgå i frivilligt arbejde. Indsatsen udføres for at hjælpe andre, og tager ikke udgangspunkt i aktørens egne behov. *Læringsdimensionen* drejer sig om aktørens faglige og følelsesmæssige læring (ibid., 2007). Denne dimension reflekterer dermed de ønsker aktøren har til tilegnelse af ny viden om den gruppe der arbejdes for, organisationen og aktøren selv. *Identitetsdimensionen* omhandler billedet af aktøren selv som et nyttigt, aktivt og anerkendt menneske, øget selvrespekt og et aktivt medborgerskab (ibid., 2007). *Dimensionen om sociale forventninger* fokuserer på forventninger og normer der kan være til stede i aktørernes sociale sammenhænge, og i hvor høj grad aktøren er underlagt forventninger om at deltage i frivilligt arbejde af familie, venner eller bekendte (ibid., 2007). *Karrieredimensionen* betegner motiver, hvor det frivillige arbejde ses som et karrierefremmende redskab, og den frivillige indsats er derved som en investering i fremtiden. *Indflydelsesdimensionen* handler om at organisationen og de frivillige aktører får en særlig status i deres nærmiljø, indflydelse på politiske beslutninger og indflydelse på organisationen og det arbejde der udføres heri (ibid., 2007). *Kammeratskabsdimensionen* drejer sig om det sammenhold, der skabes gennem deltagelse i frivilligt arbejde og *dimensionen om sagen* handler om, at frivillige aktører indgår i arbejdet, fordi organisationens sag og formål er vigtigt for dem.

En udfordring ved ledelse af frivillige er, ifølge Sørensen & Torfin (2012), at det skal tage udgangspunkt i netop de motiver, som får den enkelte til at forpligte sig i det frivillige arbejde. Føler aktørerne ikke at motiverne tilgodeses, afbryder de deres engagement. Det vanskelige er, at frivillige

har mange forskellige motiver til grund for deltagelsen, og at disse motiver ikke har lige stor betydning for den enkeltes valg. Derved kan der tales om et *motiv-hierarki* (Habermann, 2001).

Det betyder, at den frivillige tillægger nogle motiver større betydning end andre, og at dennes behov indtager forskellige positioner i et sådant hierarki. Maslows (1943) behovspyramide kan anses som et eksempel, hvor behov rangeres efter vigtighed for mennesket. I denne forbindelse vælger jeg at låne to begreber fra Leontjev (2002) og psykologien; meningsgivende og stimulerende motiver. Meningsgivende motiver er de, der driver aktiviteten og tildeler den en personlig mening (ibid. 2002). De er tæt knyttet til den enkeltes personlighed og bevidsthed, hvilket betyder, at de motiver, der giver aktiviteten en personlig mening, afhænger af hvad den enkelte aktør identificerer sig med. Stimulerende motiver giver ikke personlig mening til aktiviteterne, men fungerer positivt eller negativt fremmende. Ifølge Leontjev (2002) kan de forskellige motiver sættes i hierarkisk orden, hvor meningsgivende vejer tungere end stimulerende. Det betyder, at deltagelse i en given aktivitet primært skyldes den personlige mening, udførelsen af opgaven giver aktøren, og at stimulerende motiver enten kan fungere positivt eller negativt fremmende for deltagelsen. Yderligere betyder det, at meningsgivende motiver kan opveje negativt stimulerende faktorer, så hvis en aktivitet udføres pga. den personlige mening det giver aktøren, bliver denne ikke nødvendigvis slået ud af at møde negativt stimulerende faktorer som fx besværligheder eller tilbagesæt i arbejdet (ibid., 2002).

I en undersøgelse af frivilliges rangering af egne motiver, finder Habermann (2007) at værdier og 'sag' har størst betydning³, mens karrieredimensionen har mindst betydning. På en top 10 liste over de højest rangerede motiver, ses det, at over halvdelen kommer fra værdidimensionen eller dimensionen om sagen, og at sociale forventninger og karrieredimensionen udelukkes. Habermann (2007) påpeger at den lave placering af sociale forventninger kan betyde, at de frivillige ikke er bevidste om, hvor stor rolle sådanne spiller for deres frivillige arbejde. Selvom billedet er forholdsvis ens på tværs af respondenterne, er der dog variationer afhængigt af organisationstype, alder og køn (ibid., 2007). Fx vægtes unge samt frivillige i idrætsforeninger karrieredimensionen højere end ældre, der derimod lægger større betydning i sociale forventninger og indflydelse – motiver, der også betyder mere for mænd end for kvinder. Selvom kammeratskabsdimensionen placeres på en femteplads, tillægges den noget større betydning i idrætsforeninger end i sociale. På samme måde vægtes indflydelse højere i idræts- og patientforeninger, end i sociale. Indflydelsesdimensionen vægtes dog generelt ikke højt, hvilket får Habermann (2007) til at konkludere, at frivillige ikke er tilbøjelige til at tildele det en betydning i deres umiddelbare selvforståelse, da indflydelse ikke pas-

³ Værdierne har størst betydning i det sociale arbejde, hvorimod sagen vægtes højest i idrætsforeningerne (ibid., 2007).

ser med de altruistiske værdier. Det ses yderligere, at de mest aktive frivillige rangerer indflydelse højest, hvilket kan pege på at det kan bidrage til fastholdelse i arbejdet. Habermann (2007) finder altså, at indflydelse spiller en mindre rolle i de frivilliges bevidsthed, end de teoretiske forestillinger forudsiger.

En anden pointe i Leontjevs teori er, at forskellige motiver kan indtage forskellige positioner afhængigt af situation, hvilket nuancerer motiv-hierarkiet yderligere. Motiverne er ikke rangordnet efter deres nærhed ved biologiske behov (som fx Maslow, 1943), men placeres i hierarkiet ud fra de relationer aktøren danner i organisationen og i de givne aktiviteter. Derfor kan et motiv have en meningsgivende funktion i én aktivitet og supplerende i en anden. Motiver vægtes således forskelligt af den enkelte aktør afhængigt af kontekst, men ifølge Habermann (2001) kan der findes mønstre på tværs af organisationstyper. Motiver er relateret til den pågældende organisations formål, og hun nævner som eksempel, at motiver i relation til normative værdier som regel er mere fremtrædende i sociale, humanitære og religiøse foreninger end i fritidsorienterede foreninger (ibid., 2001). Motivets hierarkiske placering afhænger således af den enkelte aktør og den konkrete kontekst, motivet relaterer sig til.

Af ovenstående afsnit ses det, at flere motiver knyttes til én aktivitet, at disse rangeres efter hvad den enkelte føler er vigtigt, og at rangeringen kan variere fra en situation til en anden, hvilket kan gøre det vanskeligt for ledere at tilgodesee alle frivilliges motiver i alle situationer. Det viser sig, at meningsgivende motiver er vigtigere for aktøren end stimulerende, og hvis de meningsgivende motiver indfries, behøver stimulerende ikke nødvendigvis at blive tilgodeset for at opretholde deltagelsen og engagementet. Det kan således tænkes at indflydelse i beslutninger om arbejdet og organisationen som motiv for deltagelse, blot fungerer stimulerende for nogle frivillige, og at disse i stedet får noget meningsgivende ud af at indgå i situationer med hierarkisk ledelse. På den måde er indflydelse i beslutninger ikke så vigtigt som andre motiver, arbejdet i organisationer med hierarkisk ledelse kan indfri.

3.2.3.2.1. Et passende 'match'

Ifølge Wilson (1976 i Conners, 2011) kan det være fordelagtigt for organisationen at tænke den frivilliges motiver ind fra start, dvs. i rekrutteringen. Derved kan organisationen på den ene side gøre det tydeligt for den frivillige, at dennes behov og ønsker tages seriøst, og på den anden side sikre at disse stemmer overens med organisationens behov. På den måde kan organisationen fra start forsøge at inddrage frivillige, som 'passer ind' i organisationens kontekst, og optimere chancerne for at kunne fastholde dem. Pointen bakkes op af Penrod (1991 i Conners, 2011), der tilføjer, at også de

frivilliges evner og interesser bør stemme overens med organisationens behov. Ifølge Vihovde & Lien (2009) er essensen i rekrutteringsprocessen netop at tiltrække de *rigtige* aktører, med organisationens behov som referencepunkt. Det kan således være givende for organisationer, der inddrager frivillige aktører, at rekruttere personer hvis motiver kan indfries via arbejdet, hvis behov og ønsker matcher organisationens kontekst, og som har en indstilling, der gør det samme. Jf. Majgaards (2004) pointe om accept af systemet, kan det altså være fordelagtigt, hvis aktørernes mind-set, dvs. det tankesæt, der afgør reaktioner og fortolkninger af situationer (American Heritage, 2011), på forhånd stemmer overens med den tradition og de procedurer organisationen bygger på. Det er i denne optik muligt, at organisationer med hierarkisk ledelse i arbejdet, ikke oplever problemer ift. inddragelse af frivillige, fordi de rekrutterede aktører identificerer sig med organisationen, i forvejen er indstillet på at indgå i en hierarkisk tradition og 'passer ind' i organisationen og dennes kontekst. Hvis en organisation, som Wilson og Penrod (i Connors, 2011) pointerer, eksplicit diskuterer og afstemmer den enkeltes motiver og forventninger til arbejdet med organisationens mål i selve rekrutteringsfasen, er der dermed også mulighed for at tiltrække og inddrage aktører, der passer i konteksten. Hvis organisationer, der anvender hierarkisk ledelse, inddrager frivillige der i forvejen er indstillet på at indgå i en sådan struktur, og hvis arbejdet samtidig indfrier deres vigtigste behov og ønsker, kan det udgøre en forklaring på, hvorfor hierarkisk ledelse ikke anses som problematisk i alle sammenhænge.

3.3. Opsamling

Opfattelsen er, at frivillige ikke reagerer positivt på hierarkisk ledelse, da en sådan stil strider mod de motiver og behov disse har for at indgå i frivilligt arbejde. I stedet bør de ledes gennem indfrielse af deres motiver, i en kultur med indflydelse, autonomi og fokus på værdier (se fx Connors, 2011; Skårhøj & Kappelgaard, 2011). I afsnit 3.2 kommer vi dog frem til en række forhold, der kan bidrage til forklaringer på, hvorfor hierarkisk ledelse ikke nødvendigvis er et problem i alle organisationer, der inddrager frivillige. Først ses muligheden for, at frivillige integreres, og socialiseres i en hierarkisk tradition, og accepterer dette forhold som en præmis for medlemsskabet. Dernæst ses muligheden for at frivillige accepterer hierarkisk ledelse fordi de beslutninger som tages, er tilfredsstillende eller anses som legitime pga. lederens position, erfaring, viden eller person. Slutteligt ses muligheden for at frivillige kan acceptere en hierarkisk ledelse, fordi meningsgivende motiver indfries, og fordi indflydelse kan være mindre vigtigt end andre bevæggrunde aktørerne kunne have for at deltage. I sammenhæng hermed ser vi yderligere muligheden for, at organisationer tiltrækker og inddrager de aktører, hvis motiver kan indfries gennem arbejdet, og hvis mind-set 'passer' til organisationens kontekst. Der er således mulighed for at en given organisation tiltrækker og

inddrager personer, der har ønsker, behov, interesser og en indstilling, der stemmer overens med organisationens behov, formål og tradition.

En understøttende faktor for ovenstående forklaringer er organisationskulturen, der kan påvirke medlemmers handlinger, tanker og opfattelser af situationer og opgaver, og som selv spiller sammen med fx organisationens struktur, sammensætning af medlemmer, ledelsen og opgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2011). Såfremt kulturen indeholder en accept af hierarkisk ledelse, eller en antagelse om at en sådan ledelse er nødvendigt for systemet, udførelsen af opgaverne og opnåelse af målene, påvirkes medlemmer, ifølge teorien, til at tilslutte sig denne opfattelse. Indeholder kulturen en accept af hierarkisk ledelse, kan det have betydning for, hvilke aktører der inddrages i organisationen, ligesom det kan have en betydning for hvilke beslutninger, der anses som legitime, hvilke motiver, der er centrale og selv sagt, hvilke opfattelser medlemmerne socialiseres til at have.

3.4. Delspørgsmål og teser

De ovenstående teoretiske pointer kan bidrage til besvarelsen af undersøgelsens problemformulering, der som nævnt involverer to trin. Først drejer sig om at undersøge modstriden mellem hierarkisk ledelse og inddragelse af frivillige, derefter om at undersøge hvilke betingelser, der kan muliggøre hierarkisk ledelse af frivillige. Den teoretiske ramme bidrager med fire teser, der kan testes på et specifikt tilfælde, som tilsyneladende ikke oplever problemer med at inddrage frivillige aktører på trods af hierarkisk ledelse. Dvs. en organisation, hvor frivillige er i kontakt med hierarkisk ledelse, og alligevel ønsker at deltage heri. Som set i indledningen kan Hjemmeværnet (herefter benævnt HJV) karakteriseres som et sådant tilfælde. Med en hierarkisk, militær struktur, klar kommandovej og rangordning af medlemmerne, har organisationen tydelige hierarkiske træk, og samtidig er ca. 15.000 aktører aktive, frivillige medlemmer. HJV kan altså ses som et eksempel, der fremstår kritisk overfor eksisterende opfattelser og teori om ledelse af frivillige, og derfor er denne case egnet til undersøgelse af specialets problemformulering. Yderligere fungerer organisationen gennem statslige midler, har politi- og militær lignende opgaver i ind- og udland, og er derfor også en organisation af samfundsmæssig interesse (se mere om casevalg i kapitel 4 og om casen i kapitel 5). Efter denne klarlæggelse af undersøgelsens teoretiske ramme og valget af HJV som case, har jeg mulighed for at specificere problemformuleringen. Dette gøres ved opstilling af to delspørgsmål, der relaterer sig hertil:

1) Anvendes hierarkisk ledelse i Hjemmeværnet, og accepteres dette af de frivillige?

2) Hvorfor accepterer de frivillige i Hjemmeværnet hierarkisk ledelse?

Som en del af besvarelsen af delspørgsmål 1 opstilles følgende tese:

- a) *Hierarkisk ledelse af frivillige kan IKKE fungere i organisationer, der inddrager frivillige aktører, da disse ikke accepterer en sådan ledelse.***

Denne tese er udarbejdet på baggrund af anbefalingerne fra bl.a. Skårhøj & Kappelgaard (2011), Skårhøj & Rygaard (2014) og Sørensen & Torfing (2012), der påpeger, at hierarkisk ledelse ikke fungerer i relation til ledelse af frivillige. Da frivillige ikke modtager løn, engageres de i stedet gennem bl.a. indflydelse, autonomi og udvikling af organisationens formål og værdier. Denne tese bygger således på den mulighed, at de dominerende teoretiske forståelser omkring hierarkisk ledelse af frivillige holder, og at HJV og den indsamlede empiri viser resultater, der underbygger forestillingen om at hierarkisk ledelse er problematisk for inddragelsen af de frivillige. Det betyder, at hvis denne tese understøttes af empirien, skal aktørerne ikke acceptere brugen af hierarkisk ledelse, de ønsker indflydelse på beslutninger, arbejdet og organisationen, og HJV skal enten have vanskeligt ved at inddrage frivillige medlemmer, eller undgå at anvende hierarkisk ledelse som en del af den måde opgaverne løses på for at kunne inddrage frivillige i arbejdet.

De teoretiske pointer i afsnit 3.2 fører til tre mulige forklaring på, hvorfor hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere, og disse tre teser udgør derfor fokus for undersøgelsens delspørgsmål 2.

- b) *Hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere i nogle organisationer, fordi disse inddrager frivillige aktører, hvis mind-set stemmer overens med organisationens hierarkiske tradition.***

Denne tese bygger på træk fra flere gennemgåede teorier. Den første pointe kommer fra Wilson, Penrod (begge i Connors, 2011) og Vihovde & Lien (2009) der påpeger, at organisationer bør inddrage medlemmer, hvis motiver kan indfries via det pågældende arbejde, hvis behov og ønsker matcher organisationens kontekst, og som har et mind-set, der gør det samme, hvoraf det centrale i denne forklaring er mind-set'et. Det kan være fordelagtigt, hvis en organisation inddrager aktører, der kan identificere sig hermed (Laghaei, 2012), og på den måde kan organisationer inddrage personer, der er indstillet på at indgå i den pågældende sammenhæng og som accepterer systemet, fordi lederne og deres beslutninger anses som legitime og gældende for de frivillige. Legitimiteten

kan begrundes i formalitet, værdier/normer, tradition, personlighed og/eller faglighed (Majgaard, 2004; Yukl, 2010). Denne forklaring bygger således på en forventning om, at nogle frivillige accepterer hierarkisk ledelse, idet brugen heraf stemmer overens med deres prædefinerede forståelser af, og forventninger til, arbejdet og organisationen. Ifølge Schein (2004) udvikler et menneske ikke nye grundlæggende antagelser i hver ny sammenhæng denne indgår i, men medbringer i stedet nogle fra tidligere, og tilpasser så disse til den nye gruppe. Dette hænger sammen med, at de grundlæggende antagelser er vanskelige at ændre, og at mennesket ofte tager afstand til antagelser og praksis, der ikke stemmer overens med dem, de allerede bygger deres forståelser på (Schein, 2004). Det kan derfor tænkes, at frivillige aktører tiltrækkes og inddrages i hierarkiske organisationer, fordi disse i forvejen har en forståelse af, at lederne besidder autoritet, at hierarkisk ledelse kan forekomme, eller en antagelse om en mening med beslutningerne, selvom disse ikke nødvendigvis er eksplicite for den frivillige. Aktørernes mind-set kan således være en omstændighed, der muliggør hierarkisk ledelse af frivillige. Det betyder, at hvis denne tese skal understøttes af empirien fra den udvalgte case, skal de forståelser, antagelser og anskuelser aktørerne besidder, idet de indtræder i HJV, stemme overens med den hierarkiske måde organisationen, arbejdet og ledelsen fungerer på. Den hierarkiske ledelse accepteres fordi de frivillige er indstillet på at indgå i sammenhænge, hvor dette finder sted, og at dette er okay fordi det matcher deres eksisterende anskuelser og forståelser.

c) Hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere i nogle organisationer, fordi medlemmene integreres (socialiseres) i en hierarkisk tradition.

Denne tese bygger på teori om organisationskultur og integration heri. Forklaringen handler om, at medlemmer via deltagelse i organisationen socialiseres i en kultur, og påtager sig de antagelser, værdier og normer denne indeholder (Majgaard, 2004; Schein, 2004). Indgår hierarkisk ledelse som en del af kulturen, accepteres dette af den integrerede aktør. De antagelser og forståelser, som påvirker aktørernes opfattelser, forståelser og adfærd forekommer ofte ubevidst for aktøren selv (Schein, 2004), og en integration kræver, at medlemmerne indgår i organisationen længe nok til at blive udsat for en prægning. Denne forklaring bygger altså på en forventning om, at nogle frivillige godtager hierarkisk ledelse, fordi de integreres i en organisation præget af hierarkisk tradition. Hvis kulturen er præget af accept og en forståelse af hierarkisk ledelse som noget naturligt, nødvendigt eller ønskværdigt, bliver dette videregivet til nye medlemmer i gruppen (se fx Schein, 2004). Det betyder, at medlemmer af organisationen fremstår som en samlet gruppe, med fælles opfattelser og perspektiver på arbejdet og brugen af hierarkisk ledelse, og dette kan derved udgøre

en omstændighed, hvor hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere. Hvis denne tese understøttes af empirien, skal der således findes indikatorer på, at kulturen i HJV indeholder accept af hierarkisk ledelse, samt indikatorer på at sådanne forståelser og antagelser er givet videre til medlemmerne som en del af organisationens natur. I relation hertil er det således aktørernes opfattelser og forståelser, der er centrale, og fokus ligger ikke på kulturens artefakter. Hvorledes denne tese empirisk kan adskilles fra tese b diskuteres i næste kapitelafsnit.

d) *Hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere i nogle organisationer, fordi de frivilliges personlige udbytte overstiger betydningen af medbestemmelse og indflydelse på beslutninger.*

Denne tese bygger på litteraturens antagelse om, at den enkelte frivilliges motiver skal indfries for at opretholde engagementet. En frivillig aktør har flere motiver knyttet til samme aktivitet (*motiv-mix*), og disse rangeres efter aktørens vurdering af vigtighed (*motiv-hierarki*) (Habermann, 2001). Rangeringen foregår, ifølge Leontjev (2002), ud fra hvilke motiver, der er meningsgivende, og hvilke der er stimulerende, og dette er afhængigt af det enkelte individ samt den enkelte situation. Hvis de meningsgivende motiver indfries, er de stimulerende motiver ikke så vigtige for aktørens deltagelse i aktiviteten (Leontjev, 2002). Denne forklaring bygger altså på muligheden for, at nogle frivillige godtager hierarkisk ledelse som en del af arbejdet, fordi deres personlige udbytte er af større betydning for medlemsskabet end medbestemmelse i organisationens opgaver og drift. Det betyder, at hvis denne tese skal understøttes i empirien, skal medbestemmelse og indflydelse i HJV ikke anses som mere end et stimulerende motiv, i al fald i nogle situationer, og andre motiver skal i stedet levere den personlige mening for aktøren. Hvis andre motiver end indflydelse er afgørende for deltagelse i aktiviteter, hvor hierarkisk ledelse forekommer, kan det udgøre en omstændighed, hvor hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere.

3.5. Operationaliseringsoverblik

For at få overblik over tesaerne, centrale teoretiske begreber der danner grundlaget herfor, og indikatorer, som kan repræsentere disse begreber, opstilles tabel 1-4. *Indikatorer* repræsenterer yderligere forventninger til empirien, i det tilfælde tesaerne understøttes.

Tabel 1

Tese	Centrale begreber	Indikatorer
a) Hierarkisk ledelse af frivillige kan IKKE fungere i organisationer, der inddrager frivillige aktører, da disse ikke accepterer en sådan ledelse	Indflydelse som motiv og behov Hierarkisk ledelse	De frivillige aktører ønsker medindflydelse på beslutninger, arbejdet og organisationens drift, autonomi i arbejdet og mulighed for at være medejere af organisationens mål og værdier. Lederen opstiller rammer, der har fokus på værdier og ikke regler, retningslinjer og kontrol. Ordre, kommandoer, befalinger, faste procedurer og regelsæt. Brugen heraf accepteres ikke og organisationen har enten vanskeligt ved at inddrage frivillige medlemmer ELLER hierarkisk ledelse er ikke en del af organisationen og den måde opgaverne løses på.

Tabel 2

Teser	Centrale begreber	Indikatorer
b) Hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere i nogle organisationer, fordi disse inddrager frivillige aktører, hvis mind-set stemmer overens med organisationens hierarkiske tradition.	Rekruttering af aktører med det "rette" mind-set Tildeling af legitimitet og autoritet samt accept af beslutninger taget af andre end aktøren selv. Begrundelser med udgangspunkt i: - Formalitet - Organisationens værdier - Traditioner - Lederens person - Faglighed	Organisationen inddrager medlemmer, der i forvejen passer ind i den pågældende kontekst; de indstillinger, antagelser og forståelser, aktørerne besidder, idet de indtræder i organisationen, stemmer overens med den måde organisationen, arbejdet og ledelsen fungerer på - fx en underliggende mening med beslutningerne eller en opfattelse af at lederen har ret til at tage beslutninger på de frivilliges vegne. Hierarkisk ledelse accepteres, fordi ledere tildeles autoritet og beslutningerne kan begrundes i: - Lederens formelle position (formeller procedurer) - Lederens beslutninger afspejler organisationens værdier og normer - Lederens erfaring og anciennitet (<i>sådan plejer vi at gøre</i>) - Lederens karisma, charme og talegaver - Lederens faglige viden og kompetencer Hierarkisk ledelse accepteres fordi de frivillige er indstillet på at indgå i sammenhænge med hierarkisk ledelse. Brugen heraf stemmer overens med deres eksisterende anskuelser og forståelser.

Tabel 3

Tese	Centrale begreber	Indikatorer
c) Hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere i nogle organisationer, fordi medlemmerne integreres (socialiseres) i en hierarkisk tradition.	Organisationskultur: - Grundlæggende antagelser - Værdier og normer - (Artefakter) Integration og socialisering - Fælles kultur	Kulturen er præget af accept og forståelse af hierarkisk ledelse som fx noget naturligt, nødvendigt eller ønskværdigt, og som en del af organisationen og arbejdet. Medlemmer integreres i denne kultur og påtager sig de antagelser, værdier, normer som organisationen indeholder, hvilket betyder, at medlemmerne fremstår som en samlet gruppe, der har forståelser og perspektiver på organisationen, arbejdet og ledelsen tilfælles.

Tabel 4

Tese	Centrale begreber	Indikatorer
d) Hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere i nogle organisationer, fordi de frivilliges personlige udbytte overstiger betydningen af medbestemmelse og indflydelse på beslutninger.	Motiver (se følgende afsnit) - Motiv-mix - Motiv-hierarki - Meningsgivende motiver - Stimulerende motiver	Indflydelse og medbestemmelse fungerer som stimulerende motiver, hvor andre motiver er meningsgivende og dermed essentielle for den frivillige aktør.

Motiver

Habermanns (2007) motivdimensioner har givet inspiration til undersøgelse af tese d. De motiver der undersøges, er de som sprogligt kommer til udtryk af informanterne og som er bevidste for aktøren selv. Det er altså aktørens egne forståelser af motiver for at indgå i frivilligt arbejde, og for at afdække hvilke der gør deltagelsen meningsfuld, iværksættes en øvelse i interviewene, hvor en række udsagn der kan betyde betydning for indmeldelse og deltagelse i HJV indgår (se evt. Bilag B). Motivdimensionerne udgør fundamentet herfor, og inspirationen til de konkrete udsagn er fundet hos Habermann (2007).

Dimension	Udsagn
Værdidimension	- Fordi det er vigtigt at hjælpe andre - Fordi det giver mig mulighed for at bidrage til samfundet
Læringsdimension	- Fordi jeg får en masse praktisk erfaring og ny faglig viden - Fordi jeg udvikler mig som person gennem arbejdet (selvudvikling: Jeg lærer fx mine egne stærke og svage sider at kende)
Identitetsdimension	- Fordi jeg som Hjemmeværnssoldat føler, at der er brug for mig - Fordi frivilligt arbejde giver mig en bedre selvfølelse
Dimension om sociale forventninger	- Fordi folk, som står mig nær, gerne ser, at jeg deltager i frivilligt arbejde - Fordi folk, jeg kender godt, også er frivillige i Hjemmeværnet
Karrieredimensionen	- Fordi deltagelse i Hjemmeværnet giver mig muligheder på arbejdsmarkedet - Fordi erfaring med frivilligt arbejde er en god kvalifikation i erhvervslivet
Indflydelsesdimension	- Fordi deltagelse i Hjemmeværnet styrker min indflydelse og anseelse i lokalsamfundet - Fordi jeg gennem min frivillige indsats kan påvirke politiske beslutninger - Fordi jeg gennem min frivillige indsats kan påvirke beslutninger i Hjemmeværnet og i det arbejde, der skal udføres
Kammeratskabsdimension	- Pga. det gode kammeratskab, der er i Hjemmeværnet - Fordi man som frivillig kan få nye venner
Dimension om sagen	- Fordi jeg er interesseret i det militære forsvar - Fordi de opgaver, Hjemmeværnet udfører, er nyttige og givende for samfundet - Fordi det er vigtigt at forsvare Danmark

Prædefineret mind-set eller socialisering

Sammenholdes tese b og tese c opstår spørgsmålet om, hvordan jeg kan se forskel på, om aktørernes mind-set i forvejen stemmer overens med det hierarkiske grundlag eller om det er et resultat af integration i organisationen. Aktørens mind-set eller tankesæt, som påvirker aktørens reaktioner og fortolkninger af forskellige situationer, kan således være enten prædefineret eller tillært gennem socialisering i organisationens kultur, og dette er en pointe jeg må være opmærksom på i dataindsamlingen og analysen af empirien.

Jeg forsøger at imødekomme denne udfordring, ved at spørge til informanternes forventninger til organisationen, systemet og ledelsen heri, da de meldte sig ind, om de var indstillet på hierarkisk ledelse, om disse forventninger og indstillinger stemmer overens med virkeligheden i HJV, om der er sket ændringer i deres holdninger til god og dårlig ledelse samt ved at være opmærksom på pointer omkring personlighed og tilgang til andre aspekter af livet og hverdagen.

4. Undersøgelsesstrategi

I følgende kapitel præsenteres undersøgelsens design og metode samt overvejelser, der følger heraf. Det inkluderer overvejelser om valg af case og dennes betydning for undersøgelsen, samt specificering af den metodiske fremgangsmåde, empiri og tilgang til analysen.

4.1. Design

Det styrende element for et forskningsdesign er den pågældende undersøgelses problemstilling (Antoft & Salomonsen, 2007), og en besvarelse heraf indbefatter, jf. kapitel 1, at der først ses på koblingsproblemet mellem hierarkisk ledelse og inddragelse af frivillige, og hvorvidt denne modstrid er gældende, og dernæst en undersøgelse af omstændigheder, der kan muliggøre hierarkisk ledelse af frivillige. Ledelse kan opstå både som bevidste og ubevidste handlinger, og kan præges af mange forskellige faktorer, afhængigt af tilgang til begrebet. Denne undersøgelse bygger, jf. kapitel 2, på en forståelse af ledelse som en adfærd, der udvises for at påvirke andres tanker, holdninger og handlinger for derigennem at opnå organisationens mål. Problemformuleringens underliggende antagelse om, at hierarkisk ledelse ikke nødvendigvis er et problem i alle sammenhænge, betyder at ledelse ydermere får sin betydning på baggrund af den værdi, de involverede aktører tillægger den. Derved får subjektet en central betydning for besvarelsen af problemformuleringen. Det betyder endvidere, at viden om virkeligheden kan opnås ved at observere de objektive 'fakticiteter' og ved at undersøge fænomeners tillagte betydning (Berger & Luckmann, 1999), dvs. ledelsen af de frivillige soldater og deres opfattelser og reaktioner herpå.

4.1.1. Casestudiet

Problemformuleringen lægger op til et studie af et tilfælde, hvor hierarkisk ledelse ikke fremstår som et problem for inddragelsen af frivillige medlemmer, med det formål at undersøge hvilke betingelser, der kan danne grundlag herfor. I dette formål ligger en forventning om en sammenhæng mellem fænomen og kontekst (Antoft & Salomonsen, 2007). Jeg forventer altså, at faktorer i fænomens kontekst har en indflydelse på, hvorvidt den hierarkiske ledelse fremstår problematisk eller ej, hvilket betyder at konteksten, casen, dens kompleksitet og unikke karakteristika, indtager en særlig position. Muligheden for en dybdegående undersøgelse og detaljeret helhedsanalyse, både af fænomen og kontekst, opstår i casestudiet, og herigennem kan jeg opnå kompleks viden om, hvilke faktorer der muliggør hierarkisk ledelse af frivillige (se fx 6 & Bellamy, 2012; Bryman, 2008; Yin, 2009). For at sætte en ramme for denne detaljerede helhedsanalyse, afgrænses undersøgelsens case af teorien i kapitel 3, og af de aspekter disse anser som centrale, dvs. teorien om hierarkisk

ledelse og grundlaget for de udledte teser. Den teoretiske ramme er således styrende for undersøgelsen, hvilket betyder at undersøgelsen anlægger en deduktiv tilgang (Fuglsang & Olsen, 2009).

4.1.1.1. Undersøgelsens case

Som nævnt i kapitel 3 er HJV udvalgt som case, da denne organisation fremstår som et kritisk eksempel overfor de dominerende forestillinger om ledelse af frivillige. Formålet med at anvende HJV som case, er altså at anskue de teoretiske forestillinger på en kritisk måde, at udfordre dem og teste deres bredde og gyldighedsområde, og derigennem nuancere og specificere forståelserne. Derfor kan denne undersøgelse primært karakteriseres som teoritestende (Antoft & Salomonsen, 2007). Hvorledes de hierarkiske træk i organisationen kommer til udtryk kan ses i kapitel 5. Med valget af HJV som case, bliver designet et single-case design, men idet mine analyseenheder består af to repræsentationsgrupper herfra, og da fokus ligger på ledelsen mellem disse to grupper, kan det endvidere kategoriseres som et embedded single-case design (se fx Yin 2009 og afsnit 4.2.).

4.1.2. Generaliserbarhed

Indeværende undersøgelse har til formål at bidrage med viden, der kan forbedre vores forståelse af ledelsen af frivillige, og for forhold der muliggør brug af hierarkisk ledelse. Dermed er det ikke et mål at afvise teorien som sådan, men i stedet at identificere grænser for den, nuancere og specificere den (Antoft & Salomonsen, 2007). Dette skal forstås sådan, at de mønstre, forhold og forudsætninger analysen medfører, kan anvendes som nuanceringer af eksisterende teori om ledelse af frivillige.

Det er i denne forbindelse, altså ift. generalisering og ekstern validitet, at casedesignet møder en udfordring. Idet et casestudie blot inddrager én eller få cases, møder disse ofte kritik for ikke at kunne generalisere resultaterne til en bredere befolkning, andre samfund eller kontekster (6 & Bellamy, 2012; Yin, 2009). I denne undersøgelse er det ikke min hensigt at fremføre påstande, der gælder på tværs af tid og sted, og som her vil gælde for alle organisationer, der inddrager frivillige eller gælde for alle frivillige aktører generelt. En statistisk generalisering er ikke et mål for undersøgelsen, da pointen netop er, at der er forskel på de personer, der deltager i frivilligt arbejde, og de derfor vil reagere forskelligt på brugen af hierarkisk ledelse. Hensigten er derimod, at bidrage med nuanceringer og tilføjelser til den eksisterende teori, via en afdækning af casens unikke forhold, og en sådan teoretisk generalisering er netop muligt med et casedesign (de Vaus, 2009). Det er således ikke muligt at sige noget analytisk om andre organisationer end HJV. Hvorledes en teoretisk generalisering udmøntes, og hvordan resultaterne i denne undersøgelse bidrager til teorien, diskuteres i kapitel 7.

4.2. Metode

Det ses, at fænomenets kontekst, casen og subjektets meningstillæggelse er af særlig betydning for forskningsprocessen. For at kunne opnå en forståelse heraf vælger jeg en kvalitativ tilgang til undersøgelsen, der bl.a. giver mig mulighed for at indgå i dialog med subjekterne, få indsigt i deres forståelser og opfattelser, løbende at udvikle min forståelse af fænomenet og derigennem skabe en forståelse af genstandsfeltet og casen som helhed (Antoft & Salomonsen, 2007).

Som beskrevet i afsnit 4.1.1, danner teorien grundlag for afgrænsning af casen, dvs. de centrale teoretiske aspekter og faktorer skaber rammen om dét, der undersøges i casen. Teorien anvendes altså som udgangspunkt for empirien. Da det yderligere i kapitel 3 ses, at det essentielle fokus er på de frivillige aktører og deres møde med ledelsen, at det er i dette møde, den hierarkiske adfærd enten anses som problematisk eller ej, vælger jeg at fokusere på de frivilliges første og måske mest eksplicitte møde med ledelsen; dvs. den ledelse som forekommer mellem den almindelige frivillige og dennes nærmeste foresatte. Ved at foretage interviews med disse aktører bliver det således muligt at få indsigt i, hvordan hierarkisk ledelse anvendes, og hvordan frivillige tænker og agerer, når de oplever en sådan ledelse.

4.2.1. Fokusgruppeinterviews

Jeg vælger fokusgruppeinterviews som konkret metode, da det giver mulighed for at opnå viden om et givent, forskerbestemt emne via gruppeinteraktion (Halkier, 2008). Et sådant emnefokus betyder, at den teoretiske ramme fungerer som guide for interaktionen, og at jeg derved kan indsamle, for undersøgelsen, relevant data. Interviewet er altså fokuseret ud fra de for-forståelser teorien bidrager med, og foregår med udgangspunkt i de spørgsmål og inputs jeg fremlægger for deltagerne (ibid., 2008), dvs. spørgeguiden der har til formål at understøtte diskussion og interaktion i grupperne (se Bilag A). Dog gives der samtidig rum til, at informanterne kan komme med inputs udenfor den pågældende ramme, og for at sikre at jeg på den ene side indsamler viden, der kan belyse undersøgelsens problemformulering, og samtidig giver mulighed for diskussioner om dét, informanterne anser som centralt, kombinerer jeg åbne startspørgsmål med mere specifikke og opfølgende spørgsmål.

Gruppeinteraktionen giver deltagerne mulighed for at diskutere deres forståelser med hinanden, hvilket kan være givende ift. at afdække gruppens kultur. Teorien påpeger, at grundlæggende antagelser ikke umiddelbart er observerbare, og i stedet fungerer som mere eller mindre naturlige og selvfølgelige kognitive kort der sjældent italesættes (jf. kapitel 3). Via interaktion og diskussion af bestemte emner opstår muligheden dog for at *tvinge* hinanden til at være eksplicitte om de anta-

gelsler, forståelserne bygger på (ibid., 2008). Fokusgrupper kan derigennem levere data som tydeliggør forskellige mønstre i de betydninger og meninger, en gruppe tillægger et givent objekt i deres vurderinger, beretninger og forhandlinger (ibid., 2008), hvilket giver mig mulighed for at få indsigt i de betydninger de frivillige tillægger ledelsen i HJV. Modsat implicerer valget, at jeg ikke opnår viden om den enkeltes livsverden, og samtidig er der risiko for underrapportering af atypiske forståelser, da gruppens sociale kontrol potentielt hindrer at alle forskelle og perspektiver udtrykkes. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på de enkelte deltagere, deres reaktioner på forskellige udsagn, og spørge til dem, der virker tilbageholdende.

Som introduktion til de to interviews sættes rammen for interaktionen, formålet med undersøgelsen og interviewene præsenteres, og der fremlægges nogle retningslinjer for seancen. Eksempelvis fortælles det, at to øvelser vil indgå (se evt. Bilag B) og at det hele optages på bånd og video som grundlag for en transskription. I debriefing får de muligheden for at spørge til undersøgelsen og informeres bl.a. om anonymitet. For at øge reliabiliteten udsendes et resumé af interviewene, og muligheden for at sige min forståelse af interviewet imod (jf. Yin, 2009). Der kom ingen indvendinger mod betragtningerne i resuméerne.

4.2.1.1. *Grupperne*

Som set i afsnit 4.2 fokuserer jeg på den ledelse som foregår mellem den almindelige frivillige og dennes nærmeste foresatte. I HJVs kontekst gælder det ledelsen mellem den menige soldat (herefter benævnt MG) og dennes nærmeste, dvs. gruppe- eller delingsfører (herefter benævnt BM). Disse førere har direkte kontakt med de menige frivillige, har den formelle kommando-ret og indtager derfor en central rolle ift. at kommandere, beordre og påvirke de menige frivillige. Førerne er imidlertid også selv frivillige, og derfor har de opfattelser af hierarkisk ledelse både som ledere og som underordnede. Det betyder, at jeg har mulighed for at indgå i dialog med lederne omkring deres egen brug af hierarkisk ledelse samt deres opfattelse af deres ledes brug af denne type ledelse.

Ud fra overvejelse om etik, informanternes tryghed og lyst til at dele erfaringer vælger jeg at danne to fokusgrupper: én gruppe med menige og én gruppe med befalingsmænd. Fx kan det forestilles, at en MG ikke vil være tryk ved at fremsætte sine holdninger til ledelsen, hvis dennes leder var med i samme interview. Ved opdeling af de to funktioner sættes ingen således i akavede situationer, der evt. kan have efterfølgende konsekvenser. Det betyder, at grupperne segmenteres efter funktion og rolle i organisationen. Den interne homogenitet i de to grupper er dog begrænset på baggrund af køn, alder og medlems-varighed, og blandt lederne varierer længden af deres lederstillinger, se tabel 5 og 6.

Ift. udvælgelse af de specifikke deltagere tog jeg i første omgang kontakt til Hjemmeværnsdistrikt Nordjylland (HDNJY), der satte mig ifm. Hjemmeværnsskompagni Aalborg Limfjord (HVKALM), som ift. opgaver og opgaveløsning blev betegnet som 'et typisk' HVK (se Bilag C). Dette kompagni sætter således rammen for empirien. Her deltog jeg i to aktiviteter for at få en basisforståelse af kompagniet og de sociale og kulturelle dynamikker og forståelser, der er til stede (se Bilag D og E). Derved kommer jeg til interviewene med en grundlæggende forståelse for den måde deltagerne agerer, deres sprogbrug og sammenspil mellem dem, og på den måde bruges inspiration fra observationsstudier som en indledende fase. Kompagnichefen var herefter behjælpelig med at formidle informationer videre til de frivillige medlemmer, at hverve informanter, som skulle være aktive medlemmer og enten menige eller førere, og sidst at stille lokaler til rådighed for interviewene.

Dét, at få hjælp fra kompagnichefen til rekruttering af informanter indebærer den risiko, at de der deltager kan være dem ledelsen synes bedst om; at de har et bestemt syn på arbejdet eller organisationen som kompagnichefen gerne vil understrege og have frem, og at andre synspunkter derved risikerer at blive udelukket fra interviewene. Selve rekrutteringen foregik dog elektronisk via gruppe-mails og gennem HJVs medlemsside, og derfor har jeg ikke indtryk af, at chefen foretog sin egen strategiske udvælgelse af informanter. En anden faktor, jeg må have in mente i forhold til vurdering af undersøgelsens resultater, er at jeg risikerer at få fat i de 'mest engagerede' medlemmer – de der fx synes at ledelsen i kompagniet er rigtig god, og derfor gerne vil fortælle om den, eller omvendt de der har et anstrengt forhold til ledelsen og derfor vil benytte lejligheden til at 'klage' herover. Disse forhold vil jeg overveje yderligere i analysen.

Ifølge Peek & Fothergill (2009) diskuteres det ofte, hvor mange aktører der bør deltage i en fokusgruppe, og hvor Halkier (2008) anbefaler 6-10 deltagere, anbefaler disse mindre grupper. Det essentielle er dog, at sikre et bredt grundlag for interaktion, et bredt datamateriale, og samtidig sikre en dybdegående bearbejdning heraf, samt at alle deltagere får mulighed for at byde ind med dét, de har på hjerte. Derfor var mit mål at have 4-6 deltagere i hver gruppe, og som det ses i tabel 5 og 6 deltog 4 menige og 6 befalingsmænd i interviewene. Alle deltagere er blevet anonymiseret og har fået tildelt fiktive navne. De to interviews foregik i HVKALM's kompagnilokale på Aalborg Kaserne, samme aften og dette af flere årsager; for det første har jeg med frivillige at gøre. De bruger deres fritid på arbejdet i HJV og for at gøre det så nemt som muligt for dem at deltage i undersøgelsen, bliver tiden til interviewet taget herfra. De skal således ikke bruge yderligere tid end den, de allerede har planlagt at bruge på HJV, og samtidig skal kompagniet som enhed ikke bruge mere end én aften. For det andet ligger der en fordel i at bruge et emne-relevant sted, idet deltagerne er i

den vante kontekst for dét, som skal diskuteres, hvilket, ifølge Halkier (2008), vil fremme samtalen fra start, idet rammerne for diskussionen er sat. For det tredje vil et vant miljø fremme følelsen af tryghed hos deltagerne.

Tabel 5

Navn:	"Kevin"	"Dan"	"Ib"	"Helle"
Funktion:	MG	MG	MG	MG
Medlemskab:	30-35 år	6 år	1 år	10 år

Tabel 6

Navn:	"Karin"	"Morten"	"Thomas"	"Steffen"	"Ole"	"Knud"
Funktion:	BM	BM	BM	BM	BM	BM
Lederstilling, længde:	1 år	2 år	1 år	3 år	6 år	Ukendt
Medlemskab:	6 år	20 år	4 år	5 år	17 år	35 år

4.2.2. Analysestrategi

Som nævnt transskriberes begge interviews, og for at være tro mod informanterne og deres udsagn, og højne undersøgelsens validitet, transskriberes alle mundtlige udtryk, betonedede ord markeres, og evt. kropssprog noteres. For at sikre en korrekt analyse af udtalelserne, bliver de hvor der kan skabes tvivl om hvad der bliver sagt ikke inkluderet, ligesom at specifikke citater betragtes i den sammenhæng de er udtrykt i. Transskriberingerne kan ses i Bilag F og G.

Analysen af materialet har til formål at identificere mønstre, fællesstræk og sammenhænge i interviewpersonernes opfattelser og forståelser af ledelsen i HJV, uden at overse forskelle. Derigennem bliver det muligt at få en forståelse af, hvilke "typer" frivillige de er, hvilken kultur de indgår i og hvorfor hierarkisk ledelse ikke nødvendigvis bliver et problem i denne kontekst. Derfor startes analysen med to gennemlæsninger af interviewene i sin helhed; én med fokus på, hvorfor hierarkisk ledelse kan fungere, og én med fokus på hvorfor hierarkisk ledelse *ikke* kan fungere. Derigennem søger jeg at undgå at overse de aspekter, der går mod undersøgelsens forventning om at hierarkisk ledelse kan fungere i relation til frivillige. Denne tilgang medfører yderligere et fokus på mening, og idet datamaterialet er meget omfattende, vælges meningskondensering som strategi, hvor det centrale er det sagte og den mening informanterne lægger i det (Kvale & Brinkmann, 2009). Konkret betyder det, at de forskellige udsagn i transskriberingen er kondenseret i emner ud fra indhold og mening, dvs. de "*naturlige meningsenheder*" informanterne udtrykker (ibid., 2009: 228). Dernæst

er disse emner klassificeret med udgangspunkt i de centrale teoretiske begreber operationaliseret i kapitel 3, og det er herefter muligt at identificere mønstre i udsagnene, samt at forholde disse til den teoretiske forståelse. I analysen vil der yderligere foregå en vekselvirkning mellem individniveau og gruppeniveau, hvilket giver mulighed for at indfange individernes forståelser og erfaringer samtidig med en analyse af gruppen som helhed. Hvorvidt en given anskuelse er generel eller personbaseret vil fremgå i de enkelte tilfælde. Selve analysen struktureres i to dele, hvor hver del har til hensigt at besvare et delspørgsmål, og hvor første del er forudsættende for en besvarelse af anden del. Formålet er i sidste ende at opstille mulige forklaringer, der kan forbedre forståelsen af ledelse af frivillige, på baggrund af de forklaringer, som ligger til grund for, hvorfor hierarkisk ledelse kan fungere i HJV.

Før analysen er det dog nødvendigt med en grundlæggende viden om HJV som organisation, for at forstå de forhold og betingelser, der gør sig gældende i denne kontekst.

5. Hjemmeværnet

Som set i kapitel 4 indtager casen og konteksten en særlig rolle i denne undersøgelse, og derfor præsenterer dette kapitel en basisviden om HJV som organisation.

HJV blev stiftet efter 2. verdenskrig af tidligere modstandsfolk, og oprettet ved lov i 1949. Idéen bag værnet var, at modstandsfolkene skulle udbygge deres militære færdigheder og besidde våben, så de var udrustet til at indgå i et reelt, frivilligt hjemmeværn, klar til indsættelse i lokalområdet i tilfælde af krig (Ibsen & Habermann, 2005).

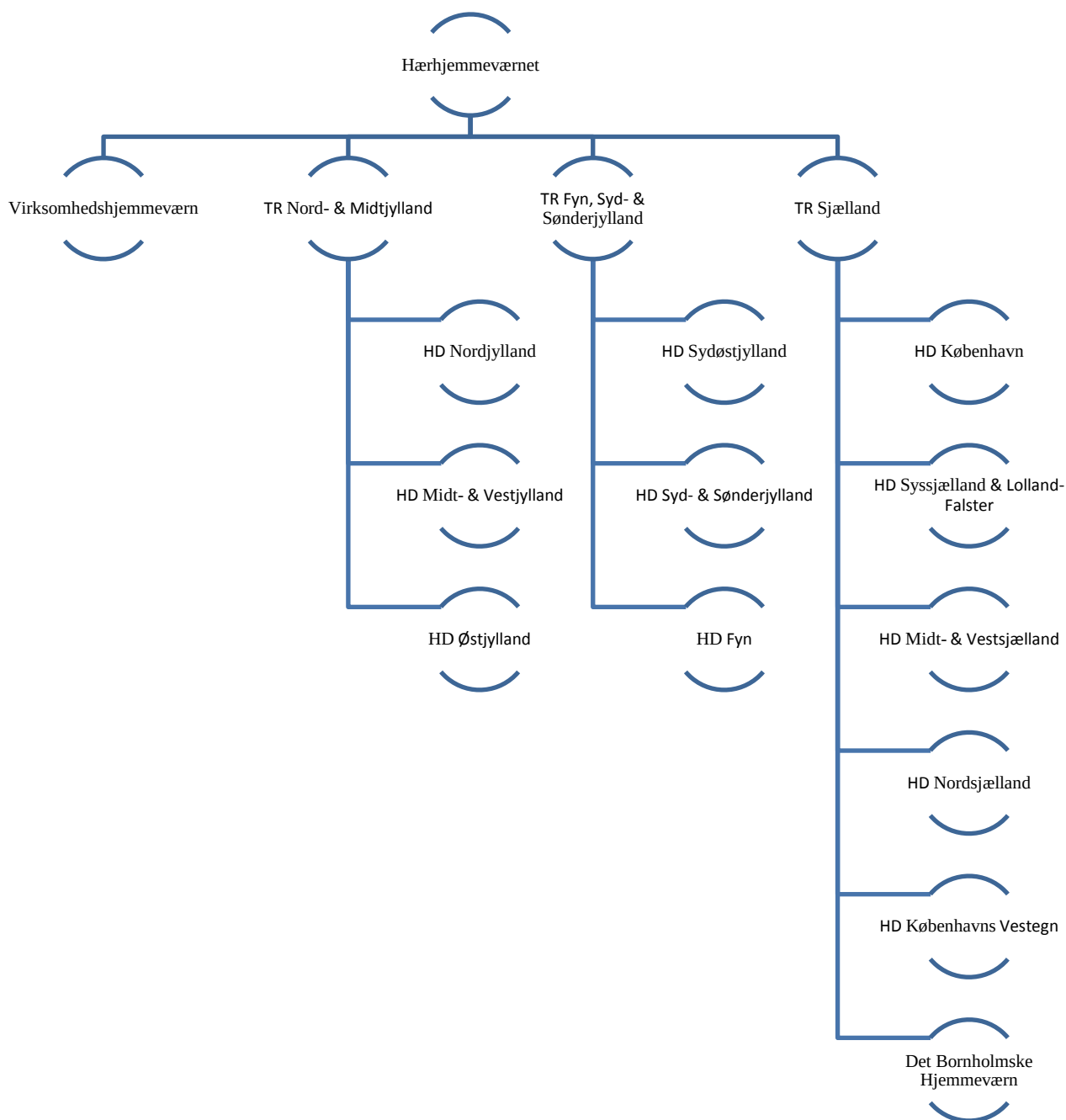
5.1. Struktur

HJVs øverste ledelse består af Chefen for Hjemmeværnet samt den politisk udpegede Kommitterede for Hjemmeværnet, der sammen med støttende organer udgør Hjemmeværnskommandoen (HJV, 2015b). Kommandoen er ansvarlig for "*Hjemmeværnets samlede virke*" (LBK 198, 2007: § 2, stk. 2) overfor Forsvarsministeren, hvilket bl.a. involverer et ansvar for at overholde loven, at konkretisere den politiske styring til håndgribelige militære mål, udbrede disse i organisationen og at afrapportere til ministeren. Den todelte ledelse indebærer en arbejdsfordeling, hvor chefen har det overordnede ansvar for interne aktiviteter (fx uddannelse og opstillingskapacitet i enhederne), og den kommitterede har det overordnede ansvar for eksterne aktiviteter (fx kontakt til og kommunikation med politikere og offentligheden) (HJV, 2015b). Hvor chefen således tager sig af de faglige aktiviteter, forsøger den kommitterede at opretholde og øge den politiske opbakning samt folkelige forankring.

Udover Kommandoen, består værnet af tre grene: Marine-, Flyver- og Hærhjemmeværnet, samt Hjemmeværnsskolen. Hver gren er inddelt i underenheder; Marine- og Flyverhjemmeværnet er inddelt i distrikter, og Hærhjemmeværnet er inddelt i Virksomhedshjemmeværnet og tre Totalforsvarsregioner, der igen inddeles i mere lokale distrikter (HJV, 2015c). Idet empirien indsamles fra Hærhjemmeværnet, illustreres dette i figur 2.⁴

⁴ HJV er i øjeblikket i gang med en omlægning af enhederne, så der for fremtiden vil være to Totalforsvarsregioner i stedet for de nuværende tre (Forsvarsforlig, 2012), men idet dette ikke er fuldbyrdet tager jeg udgangspunkt i den gamle organisering.

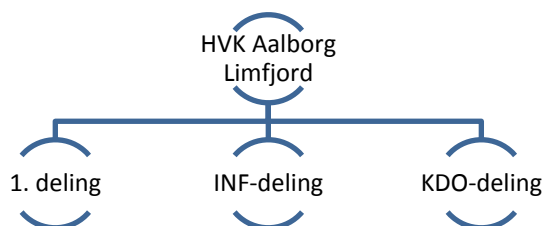
Figur 2



Kilde: HJV, 2015c

HJV er placeret over hele Danmark, og er således geografisk set aktivt over hele landet (Ibsen & Habermann, 2005). Værnet består af ansat personel, civile og militære, samt frivillige medlemmer. Hvor de ansatte er placeret i distrikterne og op efter, er de frivillige medlemmer primært placeret i kompagnierne (jf. Bilag C).

Figur 3



Kilde: Bilag E

Både militære ansatte og frivillige indgår i et militært hierarki i organisationen, og disse rangerer således i systemet afhængigt af stilling og gennemgået uddannelse. Som eksempel illustrerer figur 3 organiseringen af HVKALM, der hører under HDNJY. Den endelige enkadrering af de tre delinger er dynamisk, da deltagerantallet for hver aktivitet differere, hvorfor det ikke kan læses hvor mange grupper, der er i hver deling.

5.2. Opgaver

HJV har til opgave at levere støtte i lokalsamfundet, og mere præcist, kan organisationen siges at have følgende opgaver:

Opstilling og uddannelse af personel og enheder, herunder løsning af militære opgaver for Hæren, Søværnet og Flyvevåbnet, samt hjælp til civile myndigheder.

Information om Hjemmeværnet.

Planer, programmer og studievirksomhed for Hjemmeværnets udvikling.

Resultat- og produktionsstyring for Hjemmeværnets virksomhed.

Kilde: HJV, 2015d

HJV har altså på den ene side samfundsnyttige opgaver, hvor det bl.a. handler om at være til gavn for Forsvaret og det omkringliggende samfund, dette gælder i både ind- og udland. På den anden side har HJV opgaver ift. den politiske og interne styring.

Den politiske styring foregår via Hjemmeværnsloven, Forsvarsforlig og resultatkontrakter (HJV, 2015h). Gennem sidstnævnte specificeres de mål, værnet skal arbejde henimod, og der opstilles konkrete krav til opgaver og aktiviteter. De specifikke opgaver, som de frivillige medlemmer delta-

ger i, indbefatter fx afspærringer, eftersøgninger til lands og vands, rednings- og miljøopgaver, bevogtningsopgaver og trafikregulering (se fx HJV 2015e, HJV 2015f, HJV 2015g).

Organisationen kan således siges at være todelt: på den ene side fungerer den som en militær organisation præget af hierarki, på den anden side fungerer den som en frivillig organisation, hvor de konkrete samfundsgivende indsatser udføres af ulønnede aktører. Hvorledes organisationen adskiller sig fra en frivillig organisation kan ses i Bilag H.

5.3. Den frivillige soldat

Som allerede antydnet inddeles HJVs medlemmer i en aktiv styrke og i en reserve. Størstedelen af den aktive styrke deltager i Hærhjemmeværnet og har rang af menig (Fridberg & Damgaard, 2012). Ifølge Fridberg & Damgaard (2012) er den typiske HJV-soldat medlem i en længerevarende periode⁵, og selvom de mange frivillige repræsenterer et bredt udsnit af befolkningen er der overvægt af mænd⁶. Værnet oplever stigende tilgang af unge, så selvom gennemsnitsalderen i 2011 var 52 år, steg andelen af 18-29-årige aktive medlemmer med 6 procentpoint ift. år 2007 (ibid., 2012). Mange medlemmer har en faglig uddannelse bag sig, ift. den samlede befolkning har relativt færre en videregående uddannelse, og medlemmerne er relativt oftere ansat i det private (ibid., 2012). I gennemsnit bruger aktive frivillige 19,6 timer om måneden på aktiviteter i HJV, en tredjedel af alle medlemmer vil gerne deltage i flere aktiviteter, hvis de blev bedt herom, og ud over dette engagement, bruger over halvdelen også tid på andet frivilligt arbejde – de frivillige soldater er altså meget aktive i lokalsamfundet (ibid., 2012). Samtidig har 44 procent overvejet at stoppe som frivillig soldat, men de vigtigste grunde hertil har ikke noget med ledelsen at gøre, for de frivillige er generelt meget tilfredse med deres opgaver, uddannelser, nærmeste foresatte mm. (ibid., 2012).

Ifølge Fridberg & Damgaard (2012) kan de frivillige soldater inddeles i fire grupper, med hensyn til motiver for at yde en indsats i HJV: *traditionalister*, der særligt er motiveret af at ville forsvare landet og løse vigtige opgaver for samfundet, *lederspianter*, der motiveres af muligheden for uddannelse og ledererfaring, *de sociale og fritidsfolket*, er særligt motiveret af at have en aktiv fritid og det sociale samvær, og *de supermotiverede*, der deltager på baggrund af mange forskellige sociale og militære motiver. Denne karakteristik relateres til resultater i analysen.

5.3.1. Krav til de frivillige

Som udgangspunkt kan alle danske statsborgere over 18 år, som findes ”*værdige til den agtelse og tillid, som tjenesten forudsætter*” (LBK 198, 2007: kap. 3, § 7), og som er bosiddende i Danmark,

⁵ I 2011 havde de frivillige i gennemsnit været medlem i 24,3 år (ibid., 2012).

⁶ I 2011 var 13 procent af værnets medlemmer kvinder (ibid., 2012).

skrive kontrakt med og optages som frivilligt medlem af HJV. Det betyder i praksis, at alle har ret til at ansøge om medlemskab, men at der ligeledes forekommer en udvælgelse af de, der anses som "værdige". Når en aktør er optaget som medlem, skal denne gennemgå en grunduddannelse på 100 timer, og inden for de første tre år gennemgå yderligere 150-200 timers uddannelse (ibid., 2007: kap. 4, § 11). Dog er dette ikke nødvendigt for personer, der har gennemført værnepligtsuddannelsen, da disse anses for at besidde den nødvendige træning. For at forblive aktivt medlem skal de frivillige aktører efterfølgende udføre minimum 24 timers "*funktionsrelateret tjeneste*" om året, og de som har udleveret sit våben skal bestå årlige færdighedsprøver i betjening heraf samt kontrolskydning (ibid., 2007: kap. 4, § 11). Det er op til værnet selv at kontrollere, hvorvidt disse krav overholdes. Ydermere gennemgår medlemmerne forskellige kurser og uddannelser, som medlemskabet går eller som de rykker op ad rangstigen (HJV, 2015i).

Det frivillige medlem har pligt til at gennemgå ovenstående uddannelse og foruden dette, at stå til tjeneste i tilfælde af krig eller "*andre ekstraordinære forhold*", at stille op ved katastrofealarm (også i fredstid) samt at overholde regler for militær sikkerhed også efter en evt. udmeldelse (LBK 198, 2007: kap. 5, § 12). Hertil kommer en række mere praktiske pligter ift. opbevaring og vedligeholdelse af personlig udrustning, erstatning ved tab af eller skade på udleveret udrustning samt pligt til at overholde øvrige tjenestelige bestemmelser. Et frivilligt medlem i HJV kan i tilfælde af tjenestelig forseelse irettesættes via disciplinære midler, såsom mundtlig og skriftlig tilrettevisning og bortvisning fra uddannelse og kurser, men er som udgangspunkt ikke underlagt militær straffelov, retsplejelov og disciplinarlov (ibid., 2007: kap. 5).

Vil et medlem opsige sit medlemskab og kontrakt sker dette med et tre måneders varsel. Opsiger HJV kontrakten, kan dette ske uden varsel, såfremt medlemmet har tilsidesat pligter eller hvis denne ikke længere opfylder de opsatte betingelser for optagelse (ibid., 2007: kap. 5, § 12).

5.4. Opsamling

HJV kan siges at bestå af to dele: en militær og en frivillig. Organisationen er hierarkisk opbygget med rangorden og kommandovej, og selve strukturen får værnet til at synes som professionelle enheder i Forsvaret. Opgaverne er defineret af ledelsen, den politiske og Kommandoen, og frivillige inddrages således i relativt konkrete opgaver. Der er i denne forbindelse ikke meget rum for de frivillige at innovere i. Selve systemet fremstår ensrettet, præget af ensartethed, og samtidig lægger det op til forholdsvis stor kontrol og styring fra ledelsens side. Derfor kan HJV som organisation siges at have paralleller til det instruerende perspektiv (jf. kapitel 3).

De frivillige medlemmer har dog mulighed for at få indflydelse på organisationen og arbejdet gennem HJVs rådsorganisation, der består af underafdelingsråd, distrikts- og landsråd. Formålet med disse råd er at give de frivillige mulighed for at være med til at præge organisationens udvikling, og skabe tættere samarbejde mellem ansatte og frivillige (HJV, 2015j). Medlemmerne af de forskellige råd vælges i de forskellige underafdelinger, så medlemsdemokratiet spiller alligevel en rolle. Landsrådet er det øverste led i rådsorganisationen, og formandsskabet deles her mellem chefen, den kommitterede og tre frivillige, et medlem fra hver værnsgren. Derved har organisationen også paralleller til det faciliterende perspektiv (jf. kapitel 3), men idet arbejdet og retningen i sidste ende besluttet politisk, fylder dette perspektiv ikke så meget som det instruerende.

De frivillige indgår i organisationen ved at underskrive en kontrakt, hvor de forpligter sig til flere lovbestemte krav, og medlemskabet er således afhængigt af videreuddannelse og udvikling og præget af en høj grad af formalisering. HJVs hierarkiske struktur, tilrettelæggelse af opgaver og kommandoveje sikrer en ensartethed i arbejdet, men burde, ifølge de teoretiske forståelser skabe et mindre gunstigt miljø for inddragelse af de frivillige, da muligheder for indflydelse nedprioriteres af styringsformen. Ledelsesstrukturen burde altså fungere som en barriere for organisationens overlevelse, idet selve opgaveløsningen afhænger af frivilliges deltagelse, og introducere modstriden mellem hierarkisk ledelse samt effektivitet i opgaveløsningen på den ene side og inddragelse og engagering af frivillige på den anden. Hvorvidt dette er tilfældet analyseres i følgende kapitel.

6. Analyse

Dette kapitel har til formål at undersøge problemformuleringen ved besvarelse af de to delspørgsmål og test af de tilhørende teser i HJVs kontekst. Selve analysen opdeles i to med hvert sit trin i besvarelsen som formål. Første del søger at besvare første undersøgelsesspørgsmål, **Anvendes hierarkisk ledelse i Hjemmeværnet, og accepteres dette af de frivillige?** og belyser således et evt. koblingsproblem mellem hierarkisk ledelse og inddragelse af frivillige i HJV. Anden del søger at besvare andet undersøgelsesspørgsmål, **Hvorfor accepterer de frivillige i Hjemmeværnet hierarkisk ledelse?** og belyser således hvilke faktorer, der muliggør en hierarkisk ledelse af frivillige i HJV. Begge delanalyser tager udgangspunkt i de teoretisk udledte teser (jf. kapitel 3), der behandles separat, før der i næste kapitel udarbejdes en konklusion, som sammenholder de to deles resultater. På tværs af de to delanalyser, og på tværs af de forskellige teser, er der emner, der går igen. Et centralt emne er de frivilliges forståelser og opfattelser af hierarkisk ledelse. Disse forståelser bidrager til flere af tesoerne, og indgår således i flere af kapitlets afsnit. For overskuelighedens og overblikkets skyld behandles emnet overordnet i et afsnit for sig i delanalyse 1, og relateres til den konkrete teori og de specifikke teser i delanalyse 2.

6.1. Delanalyse 1: Hierarkisk ledelse i Hjemmeværnet

Formålet med følgende delanalyse er at belyse ledelsen i HJV og om dilemmaet mellem hierarkisk ledelse og inddragelse af frivillige er til stede i denne kontekst. Denne del opbygges således som et afsnit, der har til formål at besvare undersøgelsens første delspørgsmål: **Anvendes hierarkisk ledelse i Hjemmeværnet og accepteres dette af de frivillige?** og derved også undersøge tese a) *Hierarkisk ledelse af frivillige kan IKKE fungere i organisationer, der inddrager frivillige aktører, da disse ikke accepterer en sådan ledelse.* Resultaterne opsummeres i en afsluttende delkonklusion.

6.1.1. Tese a

Hierarkisk ledelse af frivillige kan IKKE fungere i organisationer, der inddrager frivillige aktører, da disse ikke accepterer en sådan ledelse.

Den første tese bygger på de dominerende forestillinger, teorien bidrager med i relation til ledelse af frivillige. Som før nævnt handler det om, at frivillige ikke kan styres via hierarkisk ledelse, som ordrer, regelsæt og kontrol. For at undersøge denne tese vil jeg derfor klarlægge, om hierarkisk ledelse er en del af arbejdet i HJV, hvordan stilen anvendes og hvordan det opfattes af de frivillige. Alt dette indikerer om modstriden mellem hierarkisk ledelse og inddragelse af frivillige er til stede i HJVs kontekst eller ej.

6.1.1.1. Anvendelse af hierarkisk ledelse

Efter de to interviews er det tydeligt, at hierarkisk ledelse finder sted i HJV. Hvor befalingsmændene beskriver dem selv bruge det, beskriver de menige deres overordnede brug af befalinger, ordrer og kommandoer. Én BM beskriver en del af sin ledelsesstil således:

"Altså, jeg ved når jeg er ude fx på en skydeperiode eller sådan et eller andet, så prøver jeg at være sådan meget styrende. Sige "du skal sætte dig dér, du skal sætte dig dér, fordi der er farlig retning dén vej, du har dét og dét våben. [...] hvis vi møder [det her], så vil jeg have vi gør det på den her måde". [Jeg] er styrende og viser frem, hvad det er, jeg har tænkt mig. Så der prøver jeg på at have sådan noget lidt mere autoritært over mig, i forhold til at sige at "det er mig, der løser opgaven, og I gør sådan set bare som jeg siger"." (BM, 2015: 12)

Det ses af citatet, at denne BM inddrager hierarkisk ledelse og en autoritær stil i sin styring af gruppen, og denne udtalelse møder opbakning fra de resterende befalingsmænd (se fx BM, 2015: 13). Ordre og kommandoer bruges, og det er i disse situationer klart, at det er føreren, der har kontrollen, ansvaret og kompetencen til at styre og lede. Den styrende, autoritære ledelsesstil, hvor de enkelte frivillige får ordre på at gøre noget bestemt på et bestemt sted, bruges altså i arbejdet. Begrundelsen herfor er bl.a. at man kan undgå, at der går for meget "snakkeklub" heri (BM, 2015: 12).

Ligeledes forklarer flere af befalingsmændene, at retningslinjer og regelsæt indgår som en del af deres arbejde, og at dette også er noget man som leder og frivillig i HJV skal tage højde for. En BM fortæller fx, at alt nu står skrevet i 'bøgerne', *hvordan Hjemmeværnet de gebærder sig, hvad de gør. Det står minutiøst, hvem der står nummer 3 - det er geværskytte 4 [...]*" (BM, 2015: 8). Ud over at denne BM føler, der er sket en udvikling ift. sådanne procedurer, viser det yderligere, at de frivillige har håndbøger, de kan forholde sig til i udførelsen af arbejdet. De frivillige får således en række grundprincipper, som kan fungere som rettesnor for arbejdet, og for hvordan forskellige opgaver kan løses. Disse grundprincipper er også dét, befalingsmændene lærer på de uddannelser og kurser, de kommer på. De uddannes til at være den styrende og autoritære i deres føringsvirke og lærer, at:

"[...] det er føreren der skal stå for det hele og sige "det er den retning, der er farlig, og den retning, der er farlig"." (BM, 2015: 16)

En hierarkisk og autoritær ledelsesstil er altså både en del af befalingsmændenes uddannelse og deres senere føringsvirke i kompagniet.

De menige nævner flere gange befalinger, regelsæt, foreskrevne procedurer og dét, de betegner som den hårde tone (se fx MG, 2015: 7, 11, 13, 16 eller 26). Eksempelvis forklarer en af informanterne, at: "[...] når det så er nødvendigt, så er [tonen] hård." (MG, 2015: 4) og at: "[ordrer, kommandoer og befalinger] bruges, når det er påkrævet (MG, 2015: 11). Den hårde tone forstås af de menige, som det værktøj førerne anvender til at komme videre i teksten: at få et møde på rette spor eller undervisningen til at skride frem. Dette gøres ved, at lederne skærer igennem og siger: "[...] nu tager vi den her, og så kan vi tage alt det sjove bagefter [...]" (MG, 2015: 6). Føreren tager styringen og sikrer en effektivitet i opgaveløsningen. Hierarkisk ledelse er ligeledes en del af de meniges opfattelse af ledelsen og det arbejde, der udføres i HJV. Det ses dog, at de frivillige føler, at de har mulighed for at bøje procedurerne og reglerne, hvilket eksempelvis nævnes i relation til tilpasning af en "KANÆVEJFOSKI"⁷ i en enhed der har fungeret sammen i mange år (MG, 2015: 16). Udgangspunktet er under alle omstændigheder de grundprincipper og regler, som læres ved uddannelserne, og der er en tro på, at hvis sikkerhedsmæssige aspekter indgår i opgaverne, går lederne ikke ud over de fastsatte regler (MG, 2015: 16).

6.1.1.2. Situationsbestemt ledelse

Idet det fortælles at den hierarkiske ledelse anvendes, når det er nødvendigt og påkrævet, tyder det på, at én opgave kan involvere forskellige ledelsesstile, og at stil kan variere fra én situation til en anden (jf. kapitel 3). Det kommer eksempelvis til udtryk i følgende udveksling:

"Kevin: [Fx] en aften hvor vi skal ud i terrænet og lave et eller andet. Går man herinde [...] og gør klar [...] så går vi og småpatter. Lige så snart vi træder ud af døren, så det pjatten der, det blev sgu lige inde på den anden side fordi nu er vi derude. Dét, at der er plads til det, og der bliver givet plads til det. Til humor og til noget sjov.

Dan: Dermed ikke sagt, at vi ikke har humor derude, for det har vi i hvert fald.

Kevin: Det har vi [...] men det er igen også kun, når der er plads." (MG, 2015: 24-25)

Dermed anvendes der i forskellige opgaver en større eller mindre grad af hierarkisk ledelse, og udførelsen af opgaven kan således forgå i en ramme præget af mere eller mindre autoritær stil. Samtidig ses det, at brugen af hierarkisk ledelse varierer afhængigt af situation og således ikke anvendes eller anses som fordelagtigt i alle situationer. Ud fra diskussioner om dette kommer befalingsmændene frem til et skel mellem to ledelsestyper i kompagniet: dén som anvendes ved administra-

⁷ KANÆVEJFOSKI er en befalingstype for stillingsskifte; K:kommando til ildens ophør, A: avertissement, NÆ: næste stilling/næste opgave, VEJ: vejen dertil, FO: formation, S: støtte/sikring, K: klarmeldinger, I: iværksættelse.

tive opgaver og dén som anvendes i taktiske og uddannelsesmæssige opgaver. I det følgende betegnes disse som administrativ ledelse og taktisk ledelse.

Den taktiske ledelse forekommer, når de frivillige er i felten eller i andre undervisningssituationer. Denne form er disciplineret, formel og konsekvent, og det er i disse situationer, hierarkisk ledelse som befalinger, kommandoer og ordrer, bruges. En BM udtaler:

"Så når man er derude [i taktisk ramme], så skal det være meget mere styrende, det skal være meget mere autoritært, egentligt." (BM, 2015: 12)

"Også hvis man står og underviser så prøver man også at holde det på den måde. Men er man sådan den administrative, så behøver man måske ikke at være så styrende i den forstand, så kan det godt være at man er [...] mere laissez fair-agtig." (BM, 2015: 13)

Opgaver i felten og undervisningssituationer er altså præget af en mere autoritær styring af de menige. Den administrative ledelse, som befalingsmændene også benævner som den daglige ledelse, forekommer i håndteringen af de papirmæssige opgaver og daglige forespørgsler og henvendelser fra andre frivillige. Den er uformel og præget af mindre grad af disciplin, og derfor opfatter nogle af befalingsmændene denne som slap og inkonsekvent (se fx BM, 2015: 4). Tillid er et kernebegreb i denne ledelsesform, og derfor opsætter en BM ikke så mange krav og specifikke rammer i disse situationer:

"Det er jo den daglige [ledelse], det er en meget uformel stil. Og det tror jeg også, [er] noget af det, der gør, at [den kommer til at virke] slap, fordi den er så uformel [...] Den er jo ikke nær så opdelt og disciplineret som den er ovre i træningssituationen, der er det meget mere med om det er den ene eller anden fører de snakker til. Det er der jo ikke her. Her, der er det meget uformelt, alle kan gå til hvem det nu skal være af førerne. Og det gør jo, at der er nogle ting der bliver blandet, bliver gået uden om og så videre. Og det er en af de ting der gør, at det kan være uoverskueligt." (BM, 2015: 6)

De tre ovenstående citater fortæller, at der er forskel på, hvilken stil der ledes med, afhængigt af situation og opgave. Befalingsmændene føler, at de taktiske situationer fordrer en større brug af hierarkisk ledelse end de administrative situationer gør, og disse oplever således en situationsbetingsbetet ledelse, hvor redskaber og attitude tilpasses den givne opgave og kontekst (jf. kapitel 3). En BM tilføjer yderligere, at den konkrete ledelse også bør afhænge af de enkelte personer der ledes, og at hun i sit virke forsøger at skelne mellem individerne i gruppen (BM, 2015: 19). Dette er dog primært gældende ift. den administrative ledelse, hvor der i den taktiske udtrykkes forventning om, at medlemmerne kan klare den hårdere tone og acceptere, at det er sådan, det er (BM, 2015: 24). Ydermere ses det af sidstnævnte citat, at den uformelle stil kan gøre opgaver og forhold uoverskue-

lige, fx ift. den enkelte leders overblik over de meniges uddannelsesforløb, og derfor ses det også som fordelagtigt, at bruge den fasttømrede kommandovej til den vertikale kommunikation i kompagniet (BM, 2015: 7). Således er der opbakning til systemet og dets udformning.

De menige lægger tilsyneladende ikke så meget mærke til den situationsbestemte ledelse og ser i stedet ledelsen som et samlet hele. I denne forståelse opfattes hierarkisk ledelse således ikke som noget, der adskiller sig bemærkelsesværdigt fra ledelsen i de administrative situationer, men som værende det samme lederne siger, blot stillet op på en anden måde (MG, 2015: 10). Dog forklarer et par af de menige:

"[at selvom en ordre altid kan være på sin plads] vil [den måske] falde udenfor den normale tone. Den vil falde udenfor normalbilledet." (MG, 2015: 13-14)

"der er ingen grund til at lave en 5-punkts befaling for en depotaften. Det er mere hygge og det sociale [...]" (MG, 2015: 11)

De menige mener, at det kan være en fordel, hvis ledelsesformen passer til den givne situation og normalbilledet heri, og er der ingen grund til at anvende hierarkisk ledelse, her i form af en ordre eller 5-punkts befaling, så er det fint at lade være. Disse to udsagn hentyder til, at der gerne skal være en god grund til at komme med en ordre eller befaling. Der skal være en grund til at anvende den hierarkiske ledelse. Netop derfor anses det af befalingsmændene, som essentielt at differentiere mellem forskellige situationer og personer, og derigennem tilpasse ledelsen til den enkelte opgave og frivillige. Dette kan eksempelvis ses af denne udveksling:

"Knud: Fordi, det kan ikke hjælpe noget, at du står ude i felten og [er en] kammerat."

Ole: "Vil du ikke lige?", "hvis du tager sikringen i den der ende, så tager jeg den anden".

Karin: Omvendt kan det heller ikke hjælpe noget, at man ringer til en af sine folk og siger "du stiller onsdag! 1830 sharp! Spørgsmål til det?!" Det kan man jo ikke, vel?" (BM, 2015: 19)

Situationsbetinget ledelse, hvor der tages højde for faktorer som opgave, omgivelser og de involverede personer, indtager således en central rolle i den måde dette kompagni fungerer på og den måde de frivillige anser arbejdet og ledelsen i enheden.

6.1.1.3. Forståelsen af hierarkiske ledelse

Begge funktionsgrupper er enige om, at hierarkisk ledelse giver mening at anvende i HJVs kontekst. De er således alle indstillet på, at det er en del af arbejdet og deltagelsen i organisationen. De menige lægger vægt på, at redskaberne reducerer spildtid og øger effektiviteten i arbejdet; konse-

kvenser, de er meget begejstrede for (MG, 2015: 14-15). Generelt bliver hierarkisk ledelse altså, blandt de menige, opfattet som fordelagtigt i organisationens arbejde, og der er enighed om, at der er et behov herfor. En MG udtaler fx:

"Hvis man ikke har den der ledelse, og den type som [...] fuldfører dét, de siger. Så falder det." (MG, 2015: 20)

Det påpeges yderligere, at der er brug for rammer og konkrete eller håndterbare opgaver, for hvis det virker som for stor en udfordring, stiller de frivillige ikke op (MG, 2015: 5-6). Derfor anser de menige også dét at kunne slå igennem, og sige *"nu gør vi det kraftedme, fordi det er mig, der bestemmer"* (MG, 2015: 7) som god og nødvendig ledelse. På samme måde opfatter befalingsmændene også en god leder, som én, der tør befale (BM, 2015: 26) og den hierarkiske ledelse som en nødvendighed. For hvis ikke førerne styrer folkene, i større eller mindre grad afhængigt af situation, *"[s]å kan vi lige så godt lukke kompagniet, for så er der ikke nogen der stiller op."* (BM, 2015: 16). Dette er især ift. den taktiske ledelse, for hvor det i administrative situationer er fint at der er plads til uformel aktivitet og ledelse, anses det som forudsættende for den taktiske ledelse at bruge hierarkiske redskaber og en styrende ledelsesstil. En udpræget demokratisk ledelsesstil vil således ikke være gavnligt i kompagniet, da det risikere at give for meget rum, så medlemmerne ikke stiller op, eller så opgaverne ikke bliver løst. Dette eksemplificeres ved følgende udtalelse:

"Der ligger man jo ikke på en række ude i skoven og siger 'har I lyst til at åbne ild mod fjenden?'." (BM, 2015: 13)

Det er altså en del af arbejdet at anvende hierarkisk ledelse præget af en autoritær stil, og det er nødvendigt og naturligt i visse situationer. Denne forståelse behandles yderligere i delanalyse 2. Hvorvidt hierarkisk ledelse er nødvendigt afhænger altså af den givne situation ledelsen figurerer i. I de meniges sammenhæng, beskrives dette som *"[d]et bruges når det er påkrævet"* (MG, 2015: 11), hvilket i flere tilfælde nævnes ifm. at undgå spildtid. I befalingsmændenes forståelse handler det om, hvilke krav der er rimelige at stille eller ej:

"Det er jo faktisk et eller andet sted det, det kommer an på: [...] er det et rimeligt krav eller er det ikke. Og når man står i en taktisk situation, så er det sgu meget rimeligt og forlange, at folk de falder ned og springer frem. Men derfor kan det godt være, at jeg ikke gider og fejle gulvet." (BM, 2015: 25)

BM-gruppen anser det altså som rimeligt at bruge hierarkisk ledelse i taktiske situationer, og det er nødvendigt for at opretholde kompagniets kapabilitet, men i administrative opgaver siges tingene

på en anden måde, fordi det måske ikke er rimeligt at kræve af et givent medlem, at denne fejrer gulvet. Her kan ledelsen være mere præget af en demokratisk tilgang.

Som tidligere nævnt opfatter MG-gruppen ikke den hierarkiske ledelse som en separat stil i førernes ledelsesrepertoire, hvilket muligvis kan hænge sammen med førernes situationsbestemte ledelse. Idet lederne er bevidste om, at der: *"kort og godt [er] forskel på at sige LAD GEVÆR! og så at sige LAV KAFFE!"* (BM, 2015: 25), kan det forestilles, at disse førere kun anvender hierarkisk ledelse i situationer, hvor de menige i forvejen er indstillet på, at hierarkisk ledelse er nødvendig. Dog skal det siges, at førerne altid er førere i de meniges øjne (se fx MG, 2015: 10), og at en ordre således altid er *"på sin plads – uanset hvad man laver"* (MG, 2015: 13), men selvom hierarkisk ledelse anses som en naturlig del af systemet, accepteres denne dog ikke alt på trods. En ren autoritær stil anses ikke som god ledelse, hverken af de menige eller af befalingsmændene. Den hierarkiske ledelse skal gerne have præg af at foregå i *"øjnehøjde"* (MG, 2015: 6) som én af de menige beskriver således:

"Fordi nogle gange, hvis man frivilligt står ude i et eller andet hul, mens regnen den siler ned, og man bare tænker 'det her, det gider jeg faktisk ikke', jamen, så er det jo svært at få folk til at komme, medmindre man også ligesom viser dem, hvad det gør, det de laver." (MG, 2015: 6)

Og fortæller yderligere:

"[H]vis [førerne] befaler et eller andet, og man siger, det er jeg ikke enig med dig i, så laver de den der [peger på distinktionen]. Og så mister man jo alt." (MG, 2015: 6)

Hvis lederne overtrumfer de menige ved ikke at tage hensyn til eller respektere andre holdninger, synspunkter eller meninger, og hvis de menige samtidig ikke kan se, hvad meningen med arbejdet er, bliver det således svært for dem at acceptere brugen af hierarkisk ledelse. Det tyder på, at autoritær ledelse ikke kan stå alene, såfremt de menige frivillige skal kunne acceptere beslutningerne. Hvis en hensigtsmæssig løsning af opgaven kræver en tilpasning af procedurerne er dette okay, og det er derfor ikke blot et spørgsmål om ledelsen er autoritær eller demokratisk (jf. kapitel 3), men nærmere et spørgsmål om en graduering af den hierarkiske ledelse. Her kommer den autoritative tilgang i spil (jf. kapitel 3). Tages der i den hierarkiske ledelse hensyn til de folk, der ledes, ses der ikke blot på hvad ordren befaler, men også på de folk der går bag lederen, hvad de kan, vil og har lyst til (BM, 2015: 24), og hvis lederen fx udviser respekt og argumenterer for eller forklarer ordren, der er opstillet for de menige, kan de se en *"mening med galskaben"* (MG, 2015: 27). Samtidig ses det også, at en hierarkisk ledelse kan accepteres, uden at de menige får medindflydelse her-

på, hvis de menige har særlige opfattelser af legitimitetsbegrundelser herfor. Et eksempel kan ses i dette udsagn:

"Hvis [navn slettet] han siger gå ud på den anden side af stregen, så spørger man ikke hvorfor, så går man. [...] Det skal ikke stilles i tvivl. Han bestemmer derinde." (MG, 2015: 11)

Dette udsagn indikerer således, at forhold, som fx personen der giver kommandoen eller ordren, kan have betydning for om den accepteres eller ej. Dette bliver behandlet yderligere i delanalyse 2. I denne omgang peger det på, at accepten af beslutning i kompagniet ikke blot handler om, hvorvidt medlemmet har medindflydelse eller ej, men om medlemmet er overbevist om den hierarkiske ledelses legitimitet. Derfor kan en ren autoritær stil fungere i nogle sammenhænge, mens andre kræver en autoritativ eller mere demokratisk stil.

I forlængelse heraf ses det, at ikke al den hierarkiske ledelse stammer fra de formelle førere. En MG fortæller om en oplevelse med et nyt medlem i kompagniet, som ikke var reglementeret påklædt:

"Han kommer i en ganske almindelig T-shirt, der er blå med et eller andet pænt print på eller noget og han har ikke snøret sine støvler og [...] han er ikke pænt påklædt. Jakken står åben.[...]"

Hvor jeg så går hen og siger til ham, gider du godt lukke din jakke - du må ikke have den aflagt. Vil du også snøre dine sko. Ja, ja, men det skulle han lige have tid til. Nej! Det får du ikke tid til, det gør du nu! Så [...] tager han jakken af. Så siger jeg, du skal ikke have jakken af, du skal have jakken på, det dér det er ikke reglementeret påklædt. Så bliver jeg først tvær. Og så lyner han jakken.[...]"

Så sagde jeg til ham, han skal snøre sine sko, og der siger han også jamen, jeg er lige i gang med noget, så det bliver lige senere. Nej, det er en ting du gør nu! Det kan godt ske vi er herinde, men du er pænt påklædt. Altid. Det er svært." (MG, 2015: 41)

Dét, at være reglementeret påklædt ses som et symbol på respekt og disciplin (MG, 2015: 41), og dét, at den pågældende menige ser håndhævelse af regler som alles ansvar, ikke blot ledernes, kan indikere, at denne tager normer og kultur til sig og føler en forpligtelse for at vedligeholde og videregive dette til nye medlemmer. Sådanne aspekter behandles yderligere i delanalyse 2. I denne sammenhæng indikerer den meniges frustration over det nye medlems mangel på respekt og disciplin, at denne ønsker at være en del af et system, eller kultur, hvor "den hårde tone" og regler anvendes og overholdes. Yderligere påpeger både MG- og BM-gruppen, at de til tider har svært ved at håndtere, værnets mangel på magtmidler. Dét, at en leder ikke er i stand til at 'tvinge' et medlem til at udføre en bestemt handling eller opgave, ses af medlemmerne, som en udfordring,

hvilket understøtter idéen om, at de anser hierarkisk ledelse og struktur som fordelagtigt i det system, de indgår i (se MG, 2015: 18-19; BM, 2015: 6, 20).

6.1.2. Delkonklusion

Både interviewet med de menige og interviewet med befalingsmændene viser at hierarkisk ledelse finder sted i det undersøgte kompagni. Dette for at undgå spildtid og ”snakkeklub” og altså for at sikre en effektiv opgaveløsning. Principper og procedurer kan dog bøjes, og bliver det til tider af de frivillige medlemmer, men de udgør stadig grundlaget for arbejdet, bl.a. fordi det er dét, medlemmerne lærer gennem uddannelser og kurser. Hvor befalingsmændene er meget opmærksomme på, hvornår de anvender hierarkisk ledelse, skelner de menige ikke umiddelbart mellem forskellige ledelsesstile. Befalingsmændene anser det som centralt at kunne differentiere mellem forskellige situationer, og vælge den stil der passer bedst til opgaven og de personer, der skal ledes. Det resulterer i et skel mellem taktisk og administrativ ledelse, hvor hierarkisk ledelse primært anvendes i de taktiske og uddannelsesmæssige situationer, hvor det således forventes at medlemmerne accepterer en hård tone og stil. Det viser sig altså, at forskellige situationer er påvirket af en mere eller mindre autoritær stil.

På tværs af de to funktionsgrupper udtrykkes der stor forståelse for brugen af hierarkisk ledelse, og en følelse af at det giver mening at anvende en sådan stil i HJV og i de opgaver, der udføres heri. Hierarkisk ledelse er naturligt, nødvendigt og rimeligt at anvende i arbejdet, og ydermere nødvendigt for at opretholde kompagniets kapabilitet. For at det kan blive fuldt accepteret, skal ledelsen dog indeholde et fagligt eller menneskeligt aspekt, autoritativ eller demokratisk tilgang, hvor folkene holdes in mente i beslutningerne, så de menige også kan se en mening med galskaben. Eller i det mindste har en forventning om, at ’meningen’ eksisterer.

Disse resultater peger på, at der i dette kompagni først og fremmest forekommer hierarkisk ledelse. Dernæst indikeres det, at der ikke er generelle problemer med at anvende en sådan ledelse og samtidig inddrage frivillige medlemmer. De frivillige medlemmer i denne undersøgelse udtrykker netop en forståelse for brugen af hierarkiske midler, som nødvendige, naturlige og til tider ønskværdige, og anser derfor ikke den hierarkiske ledelse i sig selv som problematisk. Ledelsesformen accepteres som princip. Den hierarkiske ledelse går dog hen og bliver problematisk i de situationer, hvor ledelsen udelukkende bliver autoritær, og hvor de menige under føreren glemmes, hvor en ordre fx bliver udstedt for ordrens egen skyld, og hvor der ingen grund er hertil. I realiteten stilles der altså krav til brugen af hierarkisk ledelse, og accepten heraf viser sig således at være afhængig af, hvor autoritær den hierarkiske ledelse fremstår. Under alle omstændigheder viser det sig, at hierarkisk

ledelse kan fungere, og fungerer i situationer hvor de frivillige accepterer den. Empirien kan således ikke understøtte tese a, da den netop fortæller os, at hierarkisk ledelse kan fungere i HJV, og at de frivillige generelt set, men ikke ubetinget, accepterer brugen heraf, hvilket ellers ikke var at forvente ud fra de teoretiske forestillinger præsenteret i afsnit 3.1. Herefter er det nu muligt at undersøge de resterende teser og delspørgsmål 2.

6.2. Delanalyse 2: Frivillige og hierarkisk ledelse

Formålet med følgende delanalyse er at undersøge, hvorfor hierarkisk ledelse ikke figurerer som et problem i HJVs kontekst. Denne del opbygges således som et afsnit, der har til formål at besvare undersøgelsens andet delspørgsmål: **Hvorfor accepterer de frivillige i Hjemmeværnet hierarkisk ledelse?** Som nævnt, bygger denne analyse videre på delanalyse 1, og kan således ses i forlængelse heraf. Selve analysen opbygges ud fra de tre resterende teser der behandles separat, hvorefter de sammendrages i afsnittets delkonklusion.

6.2.1. Tese b

Hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere i nogle organisationer, fordi disse inddrager frivillige aktører, hvis mind-set stemmer overens med organisationens hierarkiske tradition.

Denne tese går på, at organisationer bør stræbe efter at tiltrække og inddrage aktører, hvis mind-set passer med organisationen, dens struktur, kultur og opgaver. Jf. kapitel 3 betyder det, at hvis medlemmernes indstillinger og forståelser af verden passer med organisationens kontekst, og hvis aktørerne på den måde kan identificere sig hermed, bliver det nemmere at inddrage og engagere aktørerne i arbejdet. Hvis aktørens mind-set, dvs. det tankesæt der afgør aktørens reaktioner og fortolkninger af forskellige situationer, i forvejen stemmer overens med den måde organisationen fungerer på bliver inddragelsen altså nemmere. Forestillingen bag tesen er, at nogle frivillige accepterer hierarkisk ledelse, da en sådan stil anses som legitim og gældende, fordi aktørernes mind-set indeholder en forståelse af, at ledere besidder autoritet, og at rangsystemet er legitimt.

I delanalyse 1 ses en generel opfattelse af, at hierarkisk ledelse er fordelagtigt i løsningen af HJVs og de frivilliges opgaver, og interviewet med de menige frivillige giver et helhedsindtryk af, at disse anser hierarkisk ledelse som nødvendigt, naturligt og i nogle sammenhænge ønskværdigt i HJV og arbejdet heri. En MG udtaler fx at tonen er hård, når det er nødvendigt, og det skal den være for sådan er systemet (MG, 2015: 4). Lederne har altså, ifølge denne MG, til opgave at anlægge en hierarkisk stil, når det er nødvendigt for udførelsen af opgaven, og det ses yderligere at de menige er indstillet på, at ledere og de der ellers har ansvar for særlige opgaver, har kompetence til at bestemme over dem. Dette kom bl.a. til udtryk i afsnit 6.1.1.3, og kommandobefalingsmanden og forsyningsbefalingsmanden nævnes i denne sammenhæng (se fx MG, 2015: 11, 27). Hvor de menige er enige om, at begge disse befalingsmænd har absolut kompetence til at træffe beslutninger på deres pågældende domæne, uden om de menige medlemmer og uden nødvendigvis at skulle forklare sig, er de nærmeste føreres kompetence hertil til diskussion i gruppen. Som set i delanalyse 1 accepteres den hierarkiske ledelse fra førerne ikke ligegyldigt kontekst. Selvom hierarkisk ledelse anses

som et nødvendigt og naturligt element af arbejdet i HJV, har de menige også krav til de forhold, den hierarkiske ledelse anvendes i. Jf. afsnit 6.1.1.3 skal den fx være præget af, at foregå i ”øjnehøjde” (MG, 2015: 6), hvilket betyder, at såfremt lederne tydeliggør betydningen af arbejdet og viser respekt for de menige, får de også respekt den anden vej. Det betyder dog ikke, at førerne nødvendigvis skal tage de menige med i beslutninger og påtage sig en demokratisk ledelsesstil, for samtidig udvises der respekt for de ledere, der tør styre, tør tage en autoritær beslutning og holde ved den – selv hvis den viser sig at være uhensigtsmæssig (MG, 2015: 22,29). Der bliver altså sat spørgsmålstejn ved udsagnet: *”Når vi er ude i terrænet, så er det gruppeførerne der bestemmer, det skal ikke stilles i tvivl og det bliver heller ikke gjort”* (MG, 2015: 11) og flere af de meniges udsagn viser, at selvom der altid er en vis naturlig respekt for føreren og dennes placering i rangsystemet, er det ikke altid nok til at legitimere en hierarkisk ledelse.

Sammenholdes dette med teorien om beslutningers legitimitet og lederes autoritet, indikerer det, at formalitet og det formelle beslutningssystem i HJV kan danne ramme om legitime beslutninger. Hierarkisk besluttede ordrer og kommandoer kan altså, til en vis grad, anses som legitime og gældende for de menige, idet de frivillige er indstillet på, at organisationens beslutningssystem er legitimt. Der er altså en naturlig respekt for systemets opbygning, struktur og rang, og for distinktionen på skulderen, men denne respekt skal vedligeholdes og udvikles, før de menige får et godt forhold til lederen og beslutningerne. Formaliteten, rangen og positionen kan altså ikke stå alene, og en MG fortæller i denne sammenhæng, at hvis en fører affejer al modstand via reference til egen rang som værende overlegen ift. de meniges, så mistes respekten herfor. En anden MG udtaler:

”Jeg respekterer dem [førerne] i første omgang som ledere. Men [...] jeg har det så også sådan, at kan jeg ikke respektere mennesket inde i uniformen, huha, så er jeg nok ikke sjov at have neden [...] under sig, fordi så kan jeg blive et lokum af en tværring.” (MG, 2015: 5)

Så selvom en ordre i princippet *”altid er på sin plads”* (MG, 2015: 13), så afhænger reaktionerne herpå i nogle tilfælde af hvem, der udgiver ordren, og hvordan dette sker. En anden MG udtaler:

”Hvis ikke der er nogen faglig eller saglig eller i det hele taget fornuftig grund til ordrens udgivelse, så nægter jeg. Og hvis de så siger, det skal du, så siger jeg, jeg er frivillig, jeg går hjem.” (MG, 2015: 11)

Der er i gruppen uenighed om, hvorvidt diskussionen med føreren skal tages i situationen, eller efter man har udført den opgave ordren lød på. To menige tager aktivt afstand fra at nægte ordren, og opfordrer i stedet til at tale om beslutningen med føreren efter opgavens udførelse. En enkelt MG har i stedet den indstilling, at en faglig grund, eller antagelsen om en faglig grund, er afgørende

for accepten af hierarkisk ledelse, og for om denne ønsker at udføre opgaven eller ej. En saglig eller fornuftig grund, er for den menige centralt ift. ordrer givet af personer, han ikke ”respekterer” (MG, 2015: 11), men at en antagelse herom kan være nok, eksemplificerer han ved at bruge kompagniets næstkommanderende som et eksempel på en fører, der respekteres:

”[Fx] sådan en som vores næstkommanderende kompagni [...] Det kan godt være, at hans idé er vanvittig, men jeg kan måske ikke se det store billede [...].

[J]eg kender ham og jeg respekterer ham, og han har bevist så mange gange, at han har bare styr på det. Så der stiller jeg ikke spørgsmålstegn ved det, uanset hvor mærkeligt det er. Der er næsten med sikkerhed tænkt over tingene. Men det øjeblik, han ikke har gjort det, og jeg finder ud af det, så står han i samme bås.” (MG, 2015: 12)

Dét, at føreren har en faglig grund til en given ordre er altså et centralt aspekt for, om denne MG ønsker at udføre den opgave han er blevet pålagt og accepterer en hierarkisk ledelse. Det ses dog, at blot antagelsen om, at der er en underliggende menig kan være nok i det tilfælde, hvor den menige har opfattelsen af, at lederen har omfattende faglig viden på området. Sidste sætning i citatet påpeger, at respekten for lederen kan mistes, og derfor må vedligeholdes, for at opretholde niveauet.

Gennem disse diskussioner bliver de menige enige om, at erfaring og faglig viden har en betydning for den hierarkiske ledelses legitimitet. I sammenhold med teorien begrundes beslutningers legitimitet ligeledes ud fra beslutningstagerens faglige viden (jf. kapitel 3). Ydermere kan det indikeres, at lederens personlighed har en betydning for accepten, da det i tilfælde, hvor formelle beslutningssystemer ikke rækker til at begrunde en hierarkisk ledelses legitimitet ses, at de menige heller ikke er begejstrede for den pågældende leders personlighed. Jf. ovenstående situation nævner den menige, at han i de tilfælde, hvor han kan finde på at nægte en ordrer, heller ikke bryder sig om den ordreudgivers person, hvilket altså har en betydning for den måde den menige reagerer på i situationen (se MG, 2015: 12). En anden MG nævner i relation hertil, at han ikke ønsker at ødelægge begejstrede føreres aften, og derfor følger med og udfører arbejdet, selvom det måske ikke er rart at have støvlerne fulde af vand (MG, 2015: 20). En begejstret leder smitter af på de menige, og derfor kan en leders person og karisma således også have en indflydelse på de meniges accept af hierarkisk ledelse, og på hvor stor pligt de føler for at få opgaven udført.

Af afsnit 6.1.1.3 ses det, at hierarkiske ledelsesredskaber ikke blot anvendes af førerne, men også menige irttesætter hinanden og håndhæver reglementer overfor andre på samme, eller højere, funktionsniveau (se fx MG, 2015: 21, 41). Dette kan indikere, at hierarkisk ledelse er en del af den måde de tænker på, og den måde de forstår arbejdet og organisationen på. Disse redskaber ses som

en naturlig del af arbejdet, og ikke som nogle der udelukkende hører til en bestemt rang eller funktion i kompagniet, fx ift. reglementeret påklædning. Dette kan indikere, at en reglementeret påklædning, dét at man som frivillig ser ordentlig og professionel ud og følger normerne herfor, kan retfærdiggøre brugen af kommandoer. Værdier og normer for påklædning kan derved ses som legitimeringsbegrundelse for hierarkisk ledelse (jf. kapitel 3).

6.2.1.1. Prædefineret mind-set

Hvorvidt de frivillige medlemmers indstilling er prædefineret findes der indikatorer på i interviewet med de menige medlemmer. Alle fire nævner, at de ved optagelse i vænet var indstillet på og indforstået med at indgå i en hierarkisk sammenhæng (se fx MG, 2015: 16-17). Én forklarer, at han *"er født ind i systemet"* (MG, 2015: 16), idet begge forældre på daværende tidspunkt var medlemmer, og tog elementer fra HJV med hjem i børneopdragelsen – dette særligt gældende for disciplinen (MG, 2015: 17). De tre andre menige forklarer alle, at de inden indmeldelse gjorde sig overvejelser om brugen af hierarkisk ledelse, forventede dette ville forekomme og ønskede at indgå i en sådan sammenhæng. En MG beskriver fx sig selv som en person, der sætter disciplin højt og hun forstår disciplin som en del af hendes væremåde (MG, 2015: 14). To forklarer, at de forventede mere disciplin og mere af den militære struktur; *"at man stiller sig op på geled og gør honnør og alt det der"* (MG, 2015: 14), og at ledelsen ville være som oplevet gennem værnepligten (MG, 2015: 14). Sidstnævnte MG betegner også denne forventning, som en grund til indmeldelse. Yderligere ses det, at flere af de frivillige tidligere har været ansat i Forsvaret, stadig er ansat eller har haft intentioner om at blive professionel soldat (se fx MG, 2015: 17; BM, 2015: 7). De har derfor tidligere erfaring med eller ønske om at være i et militært system. I kapitel 3 ses det, at personer bringer mange af deres grundlæggende antagelser med fra én sammenhæng til en anden, og at der er tendens til en afstandstagen fra antagelser og praksis, der ikke stemmer overens med dem deres verdensanskuelse allerede bygger på. Dette, sammenholdt med ovenstående udtalelser, kan derved indikere, at de menige allerede før indmeldelse i HJV havde et mind-set, hvor hierarkisk ledelse kunne accepteres i et militært system – med den ene eller anden grund herfor. Hvis de frivillige ved indmeldelse, havde et mind-set, hvor hierarkisk ledelse ikke kunne accepteres, og samtidig havde overvejet og forventet hierarkiske ledelse, ville de sandsynligvis ikke have valgt at deltage i HJV.

Det tyder altså på, at de frivillige, jeg har talt med, har et mind-set, som i forvejen stemte overens med organisationens funktionsmåde, men dermed ikke sagt at dette gælder for alle medlemmer i HJV. En MG fortæller fx, at når hendes indstilling er, at nu har hun tilmeldt sig det her, så *"må man tage det sure med det søde"* (MG, 2015: 17) og så kan det være svært at se nogle af de *"nye unge og tænke, de ikke altid har den samme holdning"* (MG, 2015: 17). Det tilføjes, at det kan være

pga. deres hvervning, da det kan være sket med udgangspunkt i de våben og køretøjer HJV, som organisation, har til rådighed og ikke med udgangspunkt i dét, de egentligt skal foretage sig som HJV-soldater. Det kan indikere, at ikke alle ny-rekrutterede medlemmer passer ind i HJVs kontekst, fordi deres ønsker og behov måske ikke stemmer overens med organisationens behov, eller fordi de anskuelser og forventninger de har til det nye arbejde, ikke stemmer overens med den måde det reelt fungerer på (jf. kapitel 3). Det er dog ikke muligt at drage fyldestgørende konklusioner om dette, da ingen af de informanter, jeg har talt med, har positioneret sig som havende en indstilling før indmeldelse, som ikke stemte overens med den virkelighed de tiltrådte.

6.2.2. Tese c

Hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere i nogle organisationer, fordi medlemmene integreres (socialiseres) i en hierarkisk tradition.

Denne tese bygger på forestillingen om, at en organisationskultur hvor hierarkisk ledelse opfattes som en del af organisationen og arbejdet heri, kan præge medlemmerne til at acceptere brugen heraf. Ved at indgå i organisationens kultur præges et nyt medlems grundlæggende antagelser, normer og værdier og derved syn på verden. En accept af hierarkisk ledelse, kan forekomme på baggrund af en integration i en kultur og socialisering i en forståelse, der accepterer brugen af hierarkisk ledelse.

I afsnit 6.1.1.3 i delanalyse 1 ses det, at både menige og befalingsmænd anser brugen af hierarkiske ledelse som naturligt og nødvendigt. Ift. nødvendigheden, udtaler en MG fx:

"[...]fordi [hvis der ikke er en grad af autoritær ledelse] skal du have en lilla ble om hovedet og sige: "Hvad er klokken? Det ved jeg ikke hvad synes du selv? Vi sætter os ned i en rundkreds og kigger på solen, så kan det være vi finder ud af hvad klokken er. Nej, der kom fjenden! Årh, pis, nu nåede vi det ikke. Nå han kommer nok også i morgen. [...] Stands slaget. Kan I ikke lige starte krigen forfra vi var ikke klar?" Det holder jo ikke, vel?" (MG, 2015: 24)

Også et helhedsindtryk fra begge interviews viser, at den hierarkiske ledelse antages at være en nødvendig og naturlig del af arbejdet; *"det er faktisk det eneste der giver mening, kan man sige, i sådan en [taktisk] situation"* (BM, 2015: 14). Dette kan tyde på, at den hierarkiske ledelse har vist sig at være effektiv, særligt i udførelsen af taktiske opgaver, og derfor har kompagniet, og forventeligt organisationen som helhed idet medlemmerne uddannes heri, inkluderet denne stil og disse instrumenter i arbejdet og i den måde opgaveløsninger opfattes på. Flere gange gives der udtryk for, at hierarkisk ledelse og accepten heraf er en del af den måde, de frivillige ser HJV og arbejdet heri, hvilket indikerer at accepten er en del af den kultur som præger kompagniet. Udtalelser som

"[s]ådan skal det være. Sådan er systemet, ikk' oss'?" (MG, 2015: 4) peger på, at hierarkisk ledelse antages at være en integreret faktor og derfor accepteres anvendelsen heraf. Accepten afhænger dog stadig af omstændigheder som saglig eller fornuftig begrundelse, og af hvorvidt det er rimelige krav at stille (se afsnit 6.1.1.3). Derfor indgår disse aspekter også i kompagniets kultur, og alt dette sammenlagt påvirker medlemmernes reaktioner på forskellige opgaver, og dermed også ledernes brug af hierarkiske ledelse.

Ifølge en BM hænger opfattelsen og forståelsen af hierarkisk ledelse sammen med, at de situationer hvor denne primært praktiseres er i indøvede opgaver, og han mener derfor, at de menige ikke opfatter en kommanderende leder i felten negativt, fordi det er den oplagte måde at gøre tingene på (BM, 2015: 24). Derved mener befalingsmanden, at når de kommer ud i felten i taktiske situationer, så kan de anvende mere hierarkisk ledelse og hårdere kommandoer, uden de menige måske opfatter det som autoritært. Denne pointe bekræftes i interviewet med de menige, hvor de ikke umiddelbart skelner mellem administrativ og taktisk ledelse; det har samme indhold men opstilles og leveres på en anden måde (jf. afsnit 6.1.1.3). Det indikerer, at medlemmerne opfatter procedurer der følges i de taktiske situationer som legitime og som den måde tingene gøres på i HJV, hvilket derigennem bidrager til en accept. Det tyder således på, at det positive syn er en antagelse der ligger til grund for den måde arbejdet ansues på, og medlemmernes adfærd i de pågældende situationer (jf. kapitel 3).

De frivilliges opfattelse af hierarkisk ledelse afspejles yderligere i de ord, der bruges om konceptet 'god ledelse'. Som nævnt i delanalyse 1, er det god ledelse hvis lederen formår at skære igennem og tage en beslutning. Det betyder, at lederen skal have evnen til at befale og mod på at bestemme over de menige (se fx MG, 2015: 29). De skal turde sætte krav overfor deres mænd, fx ift. disciplin (se fx MG, 2015: 7), og samtidig skal de udvise respekt her overfor, ligesom de menige skal udvise respekt overfor lederen. Gensidigheden er centralt i dette spørgsmål, for HJV kan, ifølge de menige, ikke fungere uden en gensidig respekt (se fx MG, 2015: 14). Respekt er ikke et ord, der bruges i interviewet med BM-gruppen. De taler i stedet om tillid, men gruppernes forståelser af de to begreber hænger sammen. Den gensidige respekt handler på den ene side om at respektere hinanden som mennesker med holdninger, viden og forståelser fx af konkrete opgaver og at tage disse seriøst. På den anden side handler det om, at de menige *får lov til at gribe de bolde, der bliver spillet op*, dvs. får lov til selv at udføre opgaver som fx at udarbejde en lektionsplan (se fx MG, 2015: 6, 24). Det er dette punkt, der er knyttet til befalingsmændenes forståelse af gensidig tillid, der drejer sig om at have tillid til, at de enkelte udfører de opgaver de har påtaget sig – og det gælder både

menige og befalingsmænd. Hvis der ikke er tillid til *"[...] at folk de gør de ting de skal [...] så pålægger det mig, på grund af den type menneske og fører jeg er, at jeg føler, jeg skal holde øje med om det nu også bliver gjort [...]"* (BM, 2015: 5) udtaler en BM. Til gengæld får en MG friere tøjler, hvis denne beviser der er styr på tingene (BM, 2015: 5). Igen spiller niveauet af faglig kompetence en rolle.

Førerne forventes altså at være førere og at være i stand tage beslutninger, gældende for alle, men samtidig er denne kultur præget af et læringsaspekt. Det forventes ikke, at de førerbeslutninger, der tages, altid er lige optimale. Det vigtige i denne henseende er blot, at føreren, efter en uhenigtsmæssig beslutning, ikke ombestemmer sig *"44 gange"* og kommer med kontraordrer, men i stedet holder ved beslutningen, og efterfølgende lærer af de valg som blev taget (MG, 2015: 8, 9). Dette eksemplificeres af følgende udveksling:

"Helle: Og i den her organisation, der er det ikke forkert og fejle. Det er kun forkert ikke og gøre noget ved det.

Dan: Lige præcis. Man må gerne fejle, det er det vi lærer noget af. Så skal man så også bare huske og erkende, når man så har fejlet. Fordi ellers så lærer man ikke noget af det." (MG, 2015: 9)

Det forventes ikke, at førerne altid har de rette svar og løsninger på opgaver, men at de forsøger og tillærer sig flere kompetencer. Altså øger den faglige viden og erfaring, de baserer deres virke på. Dette faglige aspekt, og den høje vægtning af faglighed, som synes at præge soldaternes kultur, kan spille sammen men den centrale rolle uddannelse indtager i organisationen. Som det ses i kapitel 5, er uddannelse nødvendigt for at sikre et aktivt medlemskab når en ny aktør optages, og løbende opkvalificeres medlemmerne gennem kurser og evt. føreruddannelse. Dét, at uddannelse og kompetenceudvikling er et vigtigt element i værnet ses yderligere i interviewet med BM-gruppen, hvor det såkaldte *"Q-helvede"* diskuteres (BM, 2015: 9-10). Q'erne, som tidligere gik under betegnelsen omskolinger, er forskellige uddannelser man kan få som HVJ-soldat. For hver kompetence der opnås, får det enkelte medlem et Q skrevet i sin journal, det fungerer således som et tjekmærke. At der er stor fokus på kompetenceudviklingen af de enkelte frivillige, også fra højere ledelsesniveauer, kan forestilles at påvirke medlemmernes syn på udvikling. Der kan altså være en sammenhæng mellem dette fokus, og den læringskultur der findes i det undersøgte kompagni.

Ift. ovenstående analyse, er det ikke muligt at konkludere, hvorvidt kulturen har en betydning for om hierarkisk ledelse bruges, eller om det er brugen af hierarkisk ledelse, der påvirker kulturen til at være accepterende heroverfor. Ifølge kapitel 3 er sådanne aspekter af en organisation i konstant

sammenspil, og sammenhængen er en vekselvirkning mellem de to faktorer. Det kan dog konkluderes, at kulturen er præget af en accept for anvendelse af hierarkisk ledelse.

6.2.2.1. *Integration og socialisering*

Generelt er der bred enighed om ovenstående opfattelse af hierarkisk ledelse. Dog skiller én BM sig ud ift. spørgsmål om, hvor meget ansvar føreren skal tage overfor opgavens udførelse. Det fører, i interviewet med befalingsmændene, til en pointe om, at der i HJV findes to fløje af frivillige. Den ene fløj består af de, der enten kommer fra Forsvaret eller som er tilhængere af den måde det fungerer på. Den anden består af de, der hellere ønsker *"kaffeklubben"* eller at køre efter *"citronmåneprincippet"* (BM, 2015: 18). Dette 'princip' skal forstås sådan, at de ikke ønsker HJV ligner Forsvaret så meget på fx ledelses- og uddannelsesområdet, dvs. mindre styring fra førerne, og i stedet en organisation, hvor ledelsesrelationen er præget af kammeratskab (se fx BM, 2015: 15-16). Ifølge en BM reflekterer tvedelingen et generationsskifte i organisationen. Hun mener, at de unge er mere tilbøjelige til at deltage såfremt den militære struktur er en fremherskende del af arbejdet, hvilket altså kan hænge sammen med de motiver medlemmer har for at indgå i organisationen (BM, 2015: 8). Motiver behandles i efterfølgende afsnit.

På samme måde påpeger de menige, at der plads til forskelle i kompagniet. Tre ud af fire fortæller fx, at de har en indstilling, der kan eksemplificeres således:

"Jeg får en fører, 'fint, hvad vil du have jeg skal gøre'. Ikk' oss'? Det er ikke alle, der er sådan." (MG, 2015: 7-8)

Det er ikke alle, der er sådan, hvilket kan tyde på, at selvom disse informanter fremstår meget enige om opfattelser af ledelsen og brugen af hierarkisk ledelse, er der en anden fløj i HJV, der ikke ønsker den stærke prægning af militær struktur og hierarki. Det indikerer, at kulturen i HJV kan være præget af mere eller mindre differentierede subkulturer, og hvor jeg har undersøgt et kompagni, der umiddelbart fremstår integreret, kan der være andre enheder, der ikke er præget af samme fællesskab. Idet alle nye medlemmer får samme basisuddannelse og senere evt. føreruddannelser (jf. kapitel 5), er det dog sandsynligt, at alle medlemmer har et fælles udgangspunkt for arbejdets udførelse og for brugen af ledelse. Det indikerer, at kulturen i organisationen som en helhed, formentligt har et fælles ståsted, som så kan differere på tværs af kompagnierne. Dette kan blot indikeres, og er ikke noget jeg på baggrund af denne empiri kan konkludere yderligere på. Resultatet kan også være en konsekvens af informant-udvælgelsen, jf. kapitel 4, hvor risikoen kan være at de der er mødt op, er de der tager den hierarkiske ledelse mest til sig. Dét, at de har fået en mail fra chefen kan muligvis have påvirket dem til at møde op, fordi de har følt det som en pligt. Det indtryk

informanterne giver af kompagniet er dog, at det fremstår forholdsvist integreret ift. disciplin og accept af hierarkisk ledelse (se fx MG, 2015: 15).

Det nævnes et par gange, at ikke alle nye indgår i organisationen og arbejdet med samme indstilling som de 'gamle' medlemmer. En MG åbner for muligheden for yderligere opdeling af gruppen med 'nye medlemmer'. Hun skelner mellem 'de helt nye', 'de nye' og 'de erfarne':

"Og et eller andet sted, hvis man har en helt ny mand, jamen, så er der jo, den der autoritære respekt, at man godt kan mærke, at de har. Men hvis nu fx de har været her i et år eller et eller andet, så er det ikke sikkert de ved, hvordan jeg underviser [...] hvorimod hvis nu jeg skal undervise Dan, så ved han godt, hvad klokken den har slået. Han ved godt, når jeg står herinde ved tavlen, så kommer han ind og sætter sig ned." (MG, 2015: 12)

Hvor 'de helt nye' har en naturlig respekt for lederne, hvilket understøtter forventningen i tese b om et prædefineret mind-set, og 'de erfarne' har respekt fordi de kender hinanden, så har 'de nye' potentielt mindre disciplin, fordi de er mere integreret end de ny-ankomne, men ikke så meget som de erfarne. Længden af medlemsskabet har, ifølge denne MG, betydning for de indstillinger og anskuelser et medlem har. Det indikerer, at der via et medlems integration i kompagniet og kulturen, forekommer en socialisering, hvor antagelser, værdier og normer bliver en del af medlemmets verdensperspektiv, reaktioner og praksis. Gruppen er enig om, at hvis det nye medlem ikke i forvejen ved, hvordan denne skal gebærde sig, så kommer det helt automatisk og lynhurtigt ved at indgå i kompagniets praksis, eller også stopper medlemsskabet (MG, 2015: 30). Dette relaterer de menige eksplicit til en af gruppens medlemmer, "Ib":

"Han har været her et år og er rettet ind til højre. Vi har fandme gjort det godt [...] [Og] at høre sådan en ung mand der, som er så ung og ny i kompagniet, have den opfattelse og have de holdninger der ikk' oss"? Jamen. Jeg slår knoerne mod døren når jeg går ud, for jeg kan sgu ikke få armene ned igen." (MG, 2015: 39-40)

Hvor der således er en opfattelse af, at "Ib" er blevet godt integreret i kompagniet og socialiseret i kulturen, påpeges det, at det ikke 'lykkedes' med alle nye medlemmer. Der er dog en form for pligt blandt de menige for at videregive de normer, der udspiller sig i kompagniet. Dette ses fx ift. fortællingen om den menige, der irettesætter et nyt medlem ift. dennes (u)reglementerede påklædning (se afsnit 6.1.1.3). Hun har selv taget normer og værdier om overholdelse af sådanne reglementer til sig, og forsøger at videregive disse til de andre.

Idet de frivillige indgår i fællesskabet, oplæres de altså til at tænke og gøre som kulturen foreskriver, men dermed ikke sagt at arbejdet og brugen af hierarkisk ledelse kræver fuld integration (jf.

kapitel 3), eller at der ikke er plads til nogen grad af autonomi, som pointeret ift. de to fløje af frivillige. De menige mener, at selve organisationen og enheden er meget åbne overfor folk, der ikke helt passer ind i fællesskabet, og hvis disse sorteres fra sker det ved eget valg. De bliver ikke *”frosset ude eller noget”* og kun et par stykker er, ifølge de menige, blevet bedt om at gå i løbet af en periode på ca. 10 år (MG, 2015: 30).

6.2.3. Tese d

Hierarkisk ledelse af frivillige kan fungere i nogle organisationer, fordi de frivilliges personlige udbytte overstiger betydningen af medbestemmelse og indflydelse på beslutninger.

Den sidste tese forklarer, at de frivilliges motiver og indfrielse heraf, kan have betydning for aktørernes syn på hierarkisk ledelse. Pointen er, at en aktørs forskellige motiver, for at indgå i frivilligt arbejde, rangeres efter den mening, de giver individet, og på den måde kan indflydelse på være af mindre betydning end andre motiver, som arbejdet i situationer med hierarkisk ledelse måske kan indfri. Derved er forestillingen, at hierarkisk ledelse kan accepteres, fordi aktørerne får noget meningsgivende ud af at indgå i situationer og opgaver, hvor en sådan ledelse anvendes. Tesen lægger op til, at aktører godtager den hierarkiske ledelse på trods; den anlægger således ikke en positiv forståelse af hierarkisk ledelse. Det har dog vist sig både i delanalyse 1 og ovenstående, at de frivillige ikke har noget imod hierarkisk ledelse; tværtimod ønsker de en sådan stil i nogle sammenhænge. Det kan dog være givende at undersøge medlemmernes motiver for at kunne nuancere og supplere de teoretiske forståelser i kapitel 3. Derfor behandles de frivilliges forståelser og grunde til deltagelse, så en bedre forståelse af de frivilliges accept af hierarkisk ledelse kan opnås.

I løbet af de to interviews deltog informanterne i en øvelse, hvor de skulle overveje egne motiver for at melde sig til HJV og deltage i arbejdet og aktiviteter heri. For at få et overblik over de motiver, som blev valgt ud, præsenterer jeg først sammenhænge i de meniges, dernæst i befalingsmændenes, og sammenholder dem til sidst for at finde mønstre eller modsætninger på tværs af funktionerne.

Ift. de meniges motiver påpeges det løbende i interviewet, at aktørerne deltager fordi det er sjovt, og fordi deres kompetencer bruges effektivt og konkret. Der er således en opfattelse af, at de enkeltes kompetencer kommer til sin ret gennem arbejdet i kompagniet (MG, 2015: 33). En MG beskriver:

”[H]vis nu fx vi har Kevin [...] han er måske pissedygtig til at føre køretøjer og kigge på kort og sådan noget. Og så har vi måske Ib, som er pissedygtig til kommunikation eller et eller andet. Så finder vi en plads til dem og så bruger vi deres kompetencer. Og selvom man må-

ske kommer til at være kører og så man tænker, ved du hvad, det var sgu ikke det jeg ville være [...] så prøver man lige og vender skuden, fordi man finder den rigtige plads til folk.”
(MG, 2015: 25)

Dét, at medlemmerne kan prøve nogle forskellige stillinger af indtil de finder deres rette plads, ses som en stor kvalitet i arbejdet (se fx MG, 2015: 25). Derfor er de menige ligeledes begejstrede for de udviklingssamtaler og uddannelsesaftaler, som foregår en gang om året. Her kan det enkelte medlem fortælle om de ønsker og forventninger denne har for sin videre udvikling i organisationen – et tegn på, at selvudvikling spiller en rolle både for medlemmer og for HJVs virke. Yderligere tyder det på, at de frivilliges evner, ønsker og behov forsøges kombineret med værnets behov, hvilket, jf. kapitel 3, kan lette inddragelsen og fastholdelsen af frivillige i organisationen.

Hvis jeg sammenholder de motiver, de enkelte menige i gruppen fremlægger som vigtige og betydningsfulde i relation til deres deltagelse i HJV, samt de der anses for at være uden betydning, ses nogle lighedstræk. Jeg har i følgende tabel opsamlet de menige frivilliges svar, hvilke dimensioner disse tilhører (jf. kapitel 3), og hvor mange menige der lagde betydning i de enkelte udsagn. De forskellige udsagn er ikke rangeret ud fra individuel betydning i tabellen.

Tabel 7

Udsagn	Motivdimension	Antal MG, der gav udtryk for at dette var af betydning for deres medlemskab
Fordi det er vigtigt at forsvare Danmark	Sag/værdi	4
Fordi det giver mig mulighed for at bidrage til samfundet	Værdi	4
Fordi de opgaver, Hjemmeværnet udfører, er nyttige og givende for samfundet	Sag	4
Fordi det er vigtigt at hjælpe andre	Værdi	4
Fordi jeg er interesseret i det militære forsvar	Sag	4
Fordi jeg får en masse praktisk erfaring og ny faglig viden	Læring	3
Fordi jeg udvikler mig som person gennem arbejdet (selvudvikling: Jeg lærer fx mine egne stærke og svage sider at kende)	Læring	3
Fordi erfaring med frivilligt arbejde er en god kvalifikation i erhvervslivet	Karriere	3
Fordi jeg som Hjemmeværnssoldat føler, at der er brug for mig	Identitet	2
Fordi deltagelse i Hjemmeværnet giver mig muligheder på arbejdsmarkedet	Karriere	1

Hvor sag og værdi er af betydning for hele MG-gruppen, er det kun de yngste, der lægger vægt på læring og karriere. Identitetsdimensionen får ikke megen umiddelbar opmærksomhed fra de menige, men et par stykker nævner, at arbejdet i HJV kan indfri sådanne motiver, fx når de holder ”åbent hus” for kræftramte børn og deres familier. Derigennem får de en bedre selvfølelse, men det er ikke en grund til indmeldelse og deltagelse (MG, 2015: 37).

Kammeratskabet, nye venner og gode venskaber, betyder meget for de meniges deltagelse i arbejdet, men sådanne faktorer anses mere som en bonus og veje til fastholdelse end egentlige grunde til indmeldelse (MG, 2015: 35). Kammeratskab er dog et emne, som igennem interviewet er blevet taget op flere gange, og som flere steder nævnes som betydningsfuld ift. engagement i HJV (se fx MG, 2015: 29). I diskussionen om ovenstående motiver kommer det til udtryk, at de menige får dem indfriet gennem arbejdet i HJV.

Blot én MG nævner dét, at kunne påvirke beslutninger i HJV som værende af betydning for indsatsen, og dette er i relation til kompagniet og til at komme med input til, hvordan tingene kan foregå i de aktiviteter kompagniet står for. Der er i gruppen udbredt enighed om, at man som enkeltmand ikke er i stand til at påvirke de overordnede linjer i organisationen som en helhed, og at dette ikke bør være et motiv for at indgå i organisationens arbejde (se MG, 2015: 36). Man har altså som MG mulighed for at påvirke i kompagni-regi men ikke i det store billede. At påvirke beslutninger var under alle omstændigheder ikke af så stor betydning for de menige, som de andre motiver. Ligeledes var der ikke fokus på øget anseelse i lokalsamfundet, at påvirke politiske beslutninger, som kunne have betydning for organisationen, og ingen meldte sig og pga. sociale forventninger fra venner eller bekendte. Gruppen var derimod meget enig om, at det var deres egen beslutning at deltage i frivilligt arbejde, og nogle faktisk på trods af de kommentarer venner og bekendte kom med (MG, 2015: 37-38).

Hvis jeg sammenholder de motiver, de enkelte befalingsmænd fremlægger som betydningsfulde for deres deltagelse i HJV, samt de der anses for at være uden betydning, ses der ligeledes lighedstræk. På samme måde, som ved de menige, har jeg opsamlet befalingsmændenes svar, de dimensioner svarene tilhører, samt hvor mange førere der lægger betydning i de enkelte udsagn. De forskellige udsagn er heller ikke her rangeret ud fra betydningsvægtning.

Tabel 8

Udsagn	Motivdimension	Antal BM, der gav udtryk for at dette var af betydning for deres medlemskab
Fordi jeg udvikler mig som person gennem arbejdet (selvudvikling: Jeg lærer fx mine egne stærke og svage sider at kende)	Læring	6
Fordi det er vigtigt at forsvare Danmark	Sag/værdi	5
Fordi det giver mig mulighed for at bidrage til samfundet	Værdi	5
Fordi det er vigtigt at hjælpe andre	Værdi	5
Fordi de opgaver, Hjemmeværnet udfører, er nyttige og givende for samfundet	Sag	4
Fordi jeg får en masse praktisk erfaring og ny faglig viden	Læring	4
Fordi jeg er interesseret i det militære forsvar	Sag	4
Fordi jeg som Hjemmeværnssoldat føler, at der er brug for mig	Identitet	3
Fordi deltagelse i Hjemmeværnet giver mig muligheder på arbejdsmarkedet	Karriere	3
Pga. det gode kammeratskab, der er i Hjemmeværnet	Kammeratskab	3
Fordi erfaring med frivilligt arbejde er en god kvalifikation i erhvervslivet	Karriere	2
Fordi frivilligt arbejde giver mig en bedre selvfølelse	Identitet	2
Fordi jeg gennem min frivillige indsats kan påvirke beslutninger i Hjemmeværnet og i det arbejde, der skal udføres	Indflydelse	2
Fordi man som frivillig kan få nye venner	Kammeratskab	1
Fordi folk, jeg kender godt, også er frivillige i Hjemmeværnet	Sociale forventninger	1
Fordi deltagelse i Hjemmeværnet styrker min indflydelse og anseelse i lokalsamfundet	Indflydelse	1

De tre befalingsmænd, som ikke nævner kammeratskabet som havende betydning for deres indmeldelse, beskriver det som et element der i særdeleshed fastholder deres engagement, og som ved de menige giver interviewet et helhedsindtryk af, at kammeratskabet spiller en central rolle i kompagniet (BM, 2015: 14, 18-19). Ift. indflydelsesdimensionen, og særligt dét at få indflydelse i HJV og arbejdet, forstås dette på to måder af førerne. Den ene forklarer i relation hertil, at han som BM har mulighed for at fortælle sin holdning, og præge opad, og dette er, som i de meniges tilfælde, relateret til kompagni-regi (BM, 2015: 36). Den anden BM forklarer, at jo flere medlemmer, des større beslutninger kan der tages, og relaterer i dette tilfælde motivet til medlemmerne og organisationen som helhed, og ikke til ham selv som enkelt person (BM, 2015: 38). Referencerammen er således afgrænset til kompagni-regi, hvis man som enkeltperson skal have indflydelse. Skal man have mu-

lighed for indflydelse på det overordnede organisationsniveau, forekommer dette indirekte ved, at den enkelte indgår i det større fællesskab af HJV-soldater. Befalingsmændene lagde ingen betydning i motiver som at få politisk indflydelse og selvom en enkelt nævner udsagnet om at folk, jeg kender godt, også er frivillige i HJV, er indtrykket ikke, at der er pres på ham herfra. Forventninger fra venner, familie eller bekendte, er ikke en af befalingsmændenes umiddelbare grunde til indmeldelse og deltagelse.

På tværs af de to grupper ses nogle sammenhænge. Særligt viser det sig, at værdidimensionen og dimensionen om sagen har generel betydning for informanternes deltagelse i HJV. En stor del af de grunde, de frivillige nævner som betydningsfulde er altså dét, at kunne være til gavn for samfundet og udføre nyttige og meningsfulde opgaver, og fordi de er interesseret i sagen (jf. kapitel 3). Flere af aktørerne er yderligere engageret i sagen ved at være ansat eller tidligere ansat i Forsvaret, og der lægges blandt flere vægt på vigtigheden af, at stå til rådighed for landet og samfundet. Dette kan ifølge befalingsmændene gøres på flere måde, og én forklarer fx at han gerne vil bidrage til forsvar af landet ved at hjælpe med uddannelsen af værnepligtige (BM, 2015: 35). Samme fører fortæller, at han tidligere har deltaget i cykelløb og andre idrætsarrangementer, og derigennem har set hvor stor betydning HJV kan have i disse situationer. Derfor vil han gerne støtte op om sådanne arrangementer via sit engagement (BM, 2015: 35-36).

En anden dimension som skinner igennem er læringsdimensionen, idet både erfaringer, faglig viden og ikke mindst den personlige udvikling, viser sig at have en betydning for disse frivilliges medlemskab. Hvor de frivillige har en følelse af, at de opgaver, som organisationen udfører, har en betydning for samfundet, føler de også, at arbejdet giver dem noget som personer. Flere pointerer netop, at de i høj grad lærer deres stærke og svage sider at kende (se fx BM, 2015: 34, 35, 36). Det peger på, at dette er et motiv, som i høj grad indfries gennem medlemsskabet. Vægtningen af læringsdimensionen har muligvis sammenhæng, med den lærings- og uddannelseskultur, som præger kompagniet og HJV (jf. tese c). Læring står som en central del af kultur, arbejde og ønsker til arbejdet.

Den sidste dimension, jeg vil lægge vægt på i denne sammenhæng, er kammeratskabsdimensionen, der i nogle sammenhænge nævnes som direkte grunde til indmeldelse, men som i særlig grad viser sig, at have betydning for opretholdelse af engagementet. Kammeratskabet ses af de fleste som en bonus, og kan være særdeles vigtigt for at fastholde de frivillige i organisationen og opretholde deres deltagelse i aktiviteter (MG, 2015: 35; BM, 2015: 37). Dette kan hænge sammen med en pointe om, at der ikke findes et skarpt skel mellem HJV og øvrig fritid. Medlemmerne tager arbejdet med

sig hjem og taler med hinanden om private forhold. En BM fortæller, fx at hun for nyligt blev spurgt til råds af en menig om dennes uddannelsessituation – et forhold, som ikke havde meget med HJV at gøre (BM, 2015: 32). En yderligere sammenhæng kan drages til den pointe, at lederne i HJV ikke har mange sanktionsmuligheder at gøre godt med. Lederne kan ikke tvinge de menige til at gøre noget, som denne ikke accepterer, de kan give en mundtlig eller skriftlig reprimande og i yderste instans bortvise aktøren fra kurser eller opsige kontrakten (jf. kapitel 5). Derfor er førerne afhængige af, at de menige accepterer den ledelse, de lægger for dagen. De er afhængige af, at de menige ønsker at deltage og udføre de opgaver som bliver stillet og en BM forklarer i denne forbindelse, at hvis lederne og de menige ser hinanden som kammerater, skabes en forpligtelse fra begge sider om at få tingene til at fungere. Kammeratskab kan således blive et styringsredskab, hvorigennem ledere, og menige, kan påvirke hinanden til at agere på bestemte måder.

Af de dimensioner, der ifølge de frivillige aktører ikke har betydning for deres deltagelse, er særligt dimensionen om sociale forventninger. Som set under gennemgangen af de meniges motiver, er deltagelsen og medlemskabet ikke noget aktørerne har følt sig presset til. Derimod fortæller en menig, at hun ikke er den, der råber højest om sit medlemskab, fordi hun ofte har oplevet stor uvidenhed omkring HJV og derfor bliver mødt af fordomme (MG, 2015: 37-38). De sociale forventninger fylder således ikke meget ift. de frivilliges egen forståelse af motiver og begrundelser for medlemskabet.

6.2.3.1. Motiv-hierarkiet

Af ovenstående ses det, at de frivillige har flere motiver knyttet til at deltage i HJV, og Habermanns motiv-mix (jf. kapitel 3) er således gældende for disse. Yderligere ses det, at også motiv-hierarkiet kan siges at være til stede, og de frivillige fortæller selv herom. Fx lægger en BM ud med at sige, at det altoverskyggende for dennes deltagelse er, fordi det er vigtigt at forsvare Danmark (BM, 2015: 36) og en MG rangerer sine motiver, idet han fremlægger dem i gruppen (MG, 2015: 34).

Ift. hvilke motiver, der kan anses som meningsgivende for medlemmerne, og hvilke der fungerer stimulerende, er det muligt at udlede nogle generelle træk om fra aktørernes diskussioner. I løbet af interviewet med de menige er der overordnet tre scenarier og reaktioner på hierarkisk ledelse. I ét får de frivillige tildelt opgaver, som de måske ikke rigtigt har lyst til at udføre:

"Fordi nogle gange, hvis man frivilligt står ude i et eller andet hul, mens regnen den siler ned, og man bare tænker "det her, det gider jeg faktisk ikke", jamen, så er det jo svært at få folk til at komme, medmindre man også ligesom viser dem, hvad det gør, det de laver." (MG, 2015: 6)

Den menige antyder her, at hvis dét man udfører, har en større betydning udføres opgaven, selvom man måske ikke rigtigt gider. Har arbejdet og opgaven man er blevet beordret, en betydning i det store hele, gør det ikke så meget, hvis det er en sur opgave, som tildeles uden medindflydelse. Det indikerer, at hvis den befalede opgave har en mening og betydning, hvis opgaven fx er nyttig og givende og bidrager til samfundet, betyder dette mere end autonomi og medbestemmelse. Dvs. værdidimensionen og dimensionen om sagen er vigtigere end indflydelse og selvbestemmelse.

I et andet scenarium ses en situation, hvor den menige er beordret til en opgave uden nogen fornuftig grund, og derved bliver det en ordre for ordrens skyld (MG, 2015: 23):

"Hvis ikke der er nogen faglig eller saglig eller i det hele taget fornuftig grund til ordrens udgivelse, så nægter jeg. Og hvis de så siger, det skal du, så siger jeg, jeg er frivillig, jeg går hjem." (MG, 2015: 12)

Den menige antyder, at hvis der ikke er en mening med den hierarkiske ledelse, hvis den opgave, ordren lyder på, ikke har en betydning, og hverken er saglig eller nyttig på anden vis, så har indflydelse en betydning. Det indikerer, at i tilfælde hvor motiver fra værdidimensionen, dimensionen om sagen og måske også læringsdimensionen ikke kan indfries gennem opgaven, har medbestemmelse eller indflydelse større betydning for den menige end dét at følge ordren. Dvs. i de situationer, hvor en befalede opgave ikke bidrager til sagen, værdierne eller den meniges udvikling, har indflydelse en betydning for om den frivillige vil deltage og udføre opgaven eller ej.

Sidste scenarium bygger på situationer, hvor de menige beordres til en opgave, som de måske har et andet syn på udførelsen af, end førerne har:

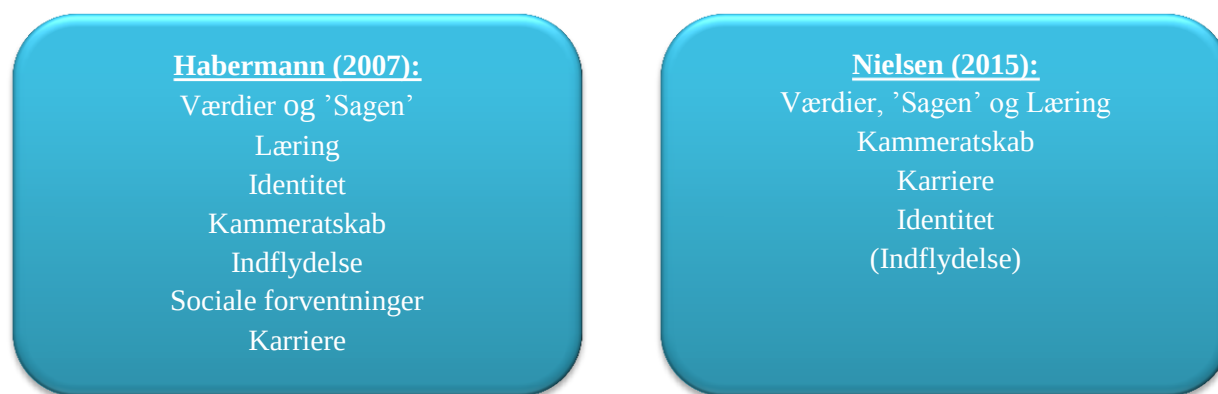
"[...] jeg synes måske ikke det er hensigtsmæssigt, at vi gør sådan og sådan, men at vi gør sådan og sådan i stedet for, og så kan der komme argumentation frem og tilbage, og så når man en gylden middelvej." (MG, 2015: 35)

Denne menige antyder med dette citat, og den kontekst det blev udtalt i, at hvis der er uenighed mellem dennes syn på en opgave og førernes syn på samme, kan indflydelse være af betydning. De frivillige, der forklarer at indflydelse er et motiv for deltagelsen, pointerer, at dette tænkes som indflydelse i kompagniets arbejde. I de situationer, hvor den menige altså ikke er enig med føreren, og føler at der kan ske forbedringer, får indflydelse en større betydning for den menige. Det kan indikere, at hvis den menige beordres til noget, hvor han mener, at fx sag eller læring bedre kan understøttes, eller hvor opgaven kan udføres mere hensigtsmæssig, så får medbestemmelse en større betydning, end det fx gjorde i første scenarium. Hvorvidt indflydelse i dette scenarium kan beteg-

nes som meningsgivende eller ej, er dog ikke til at konkludere på baggrund af dette empirimateriale.

Heraf ses det, at forskellige motiver kan indtage forskellige positioner afhængigt af situation og kontekst (jf. kapitel 3). På tværs af scenarierne ses det, at de frivillige gerne vil 'gøre en forskel'. De vil forsvare landet, udføre noget nyttigt og samtidig få noget fagligt og personligt ud af det, og derfor meldte dig sig og deltager i arbejdet i HJV. Det tyder således på, at 'sagen', værdier og læring generelt er af større betydning end indflydelse og magt. Ift. Habermanns resultater (jf. kapitel 3) er der således både ligheder og forskelle. Disse illustreres i figur 4.

Figur 4



De frivillige i denne undersøgelse har dét tilfælles med andre frivillige, at værdier og 'sag' indtager en central betydning ift. deres begrundelser af engagementet. Derimod byttes der rundt på kammeratskabet, karriere, identitet og indflydelse. Hos Habermann (jf. kapitel 3), ses forskelle mellem typer af frivillige organisationer; frivillige i idrætsforeninger lagde større betydning i karrieredimensionen, indflydelsesdimensionen og kammeratskabet end de i sociale foreninger, som derimod vægtede værdidimensionen, lærings- og identitetsdimensionen højere end idrætsforeningerne. HJVs frivillige, de inddragede i denne undersøgelse og deres vægtning, kan i denne optik ses som en kombination af frivillige fra idrætsforeninger og frivillige fra sociale foreninger, da hhv. værdier, sag, læring og kammeratskabet tillægges en stor betydning for deltagelsen heri.

6.2.4. Delkonklusion

6.2.4.1. Tese b

Ifølge tese b ses en opfattelse af, at lederne har til opgave at være styrende og anvende hierarkisk ledelse, da dette er en nødvendig del af HJV og arbejdet heri. Det ses, at de menige er indstillet på at tildele ledere autoritet, og de der har særlige ansvarsområder har kompetence til at træffe gælden-

de beslutninger herom. Der er således en naturlig respekt for ledere og for det beslutningssystem og rangsystem, de alle indgår i. Det viser sig dog, at denne formalitetslegitimitet ikke nødvendigvis kan stå alene, når det kommer til at følge en given ordre. Faglighed og professionalisme betyder i denne sammenhæng en del for de frivillige, og hvis lederen har omfattende faglig viden sættes der ikke umiddelbart spørgsmålstegn ved dennes autoritet. Yderligere ses det, at også personlighed og de værdier og normer organisationen bygger på, kan legitimere brugen af hierarkisk ledelse, men faglighed fremstår helt centralt. De meniges indstilling til autoritet og hierarkisk ledelse viser yderligere tegn på at være prædefineret. Én person karakteriserer sig selv som glad for disciplin og én positionerer sig som født ind i systemet. Oven i dette har de frivillige enten en militærfaglig baggrund eller et ønske om at indgå i et militært system med hierarki, disciplin og respekt. Slutteligt ses det, at de før indmeldelsen var indstillet på at acceptere hierarkisk ledelse i et sådant system. Hvis det hierarkiske system ikke stemte overens med det mind-set de havde før indmeldelsen, og de ikke kunne acceptere en hierarkisk ledelse, kan vi formode, at de enten ikke havde tilmeldt sig eller også havde stoppet deres medlemskab i løbet af de 10-35 år de har været engageret. På baggrund af ovenstående er der således grundlag for at understøtte tese b.

6.2.4.2. Tese c

Ift. tese c ses det, at brugen af hierarkisk ledelse anses som naturligt i det arbejde de frivillige soldater udfører. Der er en forståelse af, at sådan fungerer det og sådan er systemet, og som eksempel ses den naturlige respekt for rangsystemet eller accepten af ordrer ift. indøvede opgaver, hvor opfattelsen er, at dét er den måde opgaveløsningen foregår på. Den hierarkiske ledelse accepteres i højere grad i taktiske situationer, men kræver mere end en autoritær stil – der skal gerne være en grund, et fagligt grundlag, rimelighed i beslutningerne samt respekt for hinanden som mennesker og ikke blot som rang. Faglighed træder igen frem som et centralt aspekt af de meniges accept. Ift. integration i enheden og socialisering i kulturen ses det, at selvom kompagniet fremstår som en forholdsvis ensrettet enhed, gives der stadig plads til forskelligheder. Eksempelvis karakteriseres to fløje: tilhængere af de militære funktionsmåder på den ene side og ”kaffeklubben” på den anden. Det indikerer, at der muligvis findes forskellige kulturer i HJV. På samme tid indikeres det også, at der foregår en integrations- og socialiseringsproces ift. nye medlemmer i kompagniet, så hvis de ikke helt ved hvordan de skal gebærde sig lærer de det hurtigt, eller også stopper de det aktive medlemskab. På baggrund af disse resultater er der derfor grundlag for at understøtte tese c.

6.2.4.3. Tese d

Ift. tese d ses det at de motiver, de frivillige lægger meget vægt på, er de, der relaterer sig til ’sagen’, værdier og læring. Det ses, at de frivillige får noget personligt ud af at deltage i arbejdet, samtidig

med at kunne gøre noget godt for samfundet og landet. De har alle mange forskellige motiver knyttet til deltagelsen, både sociale og militære, og relateres dette til de grupper Fridberg & Damgaard (2012) inddeler HJVs frivillige i, indikerer det, at disse medlemmer, generelt nærmer sig kategorien: *de supermotiverede*. Det tyder på, at disse to fokusgrupper udgør én type af soldater, når det kommer til motiver og begrundelser for deltagelse, hvilket kan have påvirket mine resultater. Havde jeg i stedet haft interview med folk fx fra den gruppe Fridberg & Damgaard (2012) betegner som *de sociale og fritidsfolket* havde mine svar muligvis set anderledes ud, da disse primært motiveres af at have en aktiv fritid og det sociale samvær i enheden. Indflydelse kan muligvis spille en større rolle for dem, idet de kan tænkes at være mere procesorienterede end opgaveorienteret, og vejen til målet bliver således lige så vigtig, hvis ikke vigtigere, end at nå det. Derfor kan relationer potentielt spille en større rolle i denne gruppe.

Jf. Habermann (kapitel 3) er indflydelse ikke en del af frivilliges selvforståelse, da et sådant motiv ikke stemmer overens med de værdier aktørerne tilslutter sig. En fordel ved mit design er, at jeg får mulighed for at indgå i en dialog om betydningen af indflydelse, og derved kan forstå motivet og rangeringen bedre. Det viser sig, at der umiddelbart ikke lægges megen vægt på indflydelse, men at vægtningen kan variere mellem forskellige situationer. I nogle situationer, fx hvor de menige ikke føler sig overbevist om den hierarkiske ledelses succespotentialer, betyder indflydelse mere end det gør i situationer, hvor den hierarkiske ledelse inkluderer en større mening med opgaven. Indflydelse beskrives dog ikke som et særlig vigtigt motiv for deltagelse, hvilket eksempelvis afspejles i kommentaren om at indflydelse ikke bør være et motiv til at indgå i HJV. Yderligere kan det pointeres, at ingen af de frivillige nævner HJVs Rådsorganisation (jf. kapitel 5), da muligheder for indflydelse diskuteres, hvilket kan indikere, at dette enten ikke er en reel mulighed for at frivillige kan få indflydelse, eller at indflydelse i det store hele ikke har den store betydning for dem. Da rådsorganisationen ikke er undersøgt i denne sammenhæng, er det ikke muligt at lave en klar konklusion herom. Gennem resultaterne viser det sig, at de frivillige føler, at arbejdet i HJV indfrier de motiver, som var grundlaget for at indgå i organisationen, og at indflydelse betyder mindre end disse. Ift. tese d kan det derfor konkluderes, at deres udbytte overstiger betydningen af indflydelse, netop fordi indflydelse ikke anses som centralt i en sådan organisation, med behov for hierarkisk ledelse.

6.2.4.4. Kommentarer

Umiddelbart er der således grundlag for at alle tre teser kan underbygges af empirien, hvilket altså peger på, at frivilliges mind-set og at deltagelsen lever op til forudgående forventninger, kulturen og integration heri samt arbejdets indfrielse af betydningsfulde motiver kan ses som faktorer, der kan forklare, hvorfor de frivillige i HJV accepterer hierarkisk ledelse.

Ift. tese b og tese c kan det være vanskeligt at skelne mellem de frivilliges prædefinerede mind-set og de indstillinger, de kan have tillagt sig ved en socialisering i organisationens eksisterende kultur, da disse kan være overlappende. Idet de frivillige inden indmeldelse overvejede dét at indgå i et hierarkisk militært system, ønskede dette, og samtidig påpeger integrationsfaktorer er der grund til at konkludere, at både tese b og c kan understøttes af empirien. Det er blot ikke muligt at konkludere, hvor det prædefinerede mind-set ender, og hvor socialiseringen starter.

7. Konklusion

Indledningsvist præsenterede undersøgelsen et modsætningsforhold mellem at inddrage frivillige aktører og anvendelse af hierarkisk ledelse. Ifølge den dominerede teoretiske forståelse af ledelse af frivillige stemmer en sådan ledelsesstil ikke overens med dét, de frivillige ønsker og har behov for. For at undersøge dette tog specialet derfor udgangspunkt i en kritisk case, HJV, ud fra den forventning, at dette er en organisation, der inddrager frivillige aktører i situationer med hierarkisk ledelse. I dette afsluttende kapitel præsenteres besvarelsen på undersøgelsens problemformulering: *Under hvilke betingelser kan frivillighed fungere under hierarkisk ledelse?*

Først er det nødvendigt at besvare spørgsmålet om hierarkisk ledelse anvendes i HJV og om det accepteres af de frivillige? Analysen viser, at hierarkisk ledelse finder sted i HJVs kontekst. Brugen af regelsæt, procedurer, befalinger, kommandoer og ordrer er en del af arbejdet, ligeså er kontrol. Pointen med at bruge en sådan ledelse er at effektivisere opgaveløsningerne i den forstand at spildtid og ”snakkeklub” undgås, og dette ses som fordelagtigt af de frivillige medlemmer. Det eksemplificeres bl.a. i relation til de grundprincipper og procedurer HJV-soldaterne lærer i taktiske opgaver. Procedurerne sikrer, at der er styr på de sikkerhedsmæssige aspekter i opgaver hvor dette er relevant, men samtidig er det i de frivilliges øjne ’god ledelse’, hvis førerne kan bøje reglerne, så de passer bedst muligt til den givne situation. Dette forudsætter dog, at lederne har styr på principperne og reglerne, så de ved, hvor meget de kan bøjes.

Det ses, at de frivillige er indstillet på at acceptere hierarkisk ledelse, og at de forventer en sådan indstilling af hinanden. Brugen af hierarkisk ledelse varierer mellem forskellige situationer, hvilket kan afspejle at de frivilliges accept ikke er ubetinget. Selvom forståelsen er, at hierarkisk ledelse er meningsfuld og nødvendig i nogle dele af arbejdet, afhænger den endelige accept af graden af autoritær stil kombineret med lederens professionelle kompetencer; jo større tiltro de menige har til lederens faglighed og kompetencer, des mere autoritær ledelse er de villige til at acceptere. Er der ingen tiltro til lederens professionelle kompetencer, kræver hierarkisk ledelse en eksplicit begrundelse og meningen før den accepteres. Her er en menneskelig hensynstagen, og en mere autoritær eller demokratisk ledelse, nødvendig. Der er dog ingen tvivl om, at de frivillige anser hierarkisk ledelse som en nødvendighed for at opretholde kompagniets kapabilitet, og at de generelt accepterer at hierarkisk ledelse forekommer. Første delspørgsmål kan således besvares med et ja, hierarkisk ledelse anvendes som en del af HJVs arbejde, og accepteres – men ikke uden begrænsninger.

Spørgsmålet bliver nu, hvorfor dette er tilfældet og hvorfor hierarkisk ledelse fungerer i HJVs kontekst, og hvorfor accepterer de frivillige i HJV hierarkisk ledelse? Analysen af delspørgsmål 2 indikerer, at flere faktorer spiller ind på, hvorfor de frivillige soldater accepterer hierarkisk ledelse i arbejdet. Først og fremmest kan det konkluderes, at hierarkisk ledelse fungerer, når de frivillige er indstillet på at acceptere ledelsen. Accepterer de ikke præmisserne for en sådan ledelse, er det ikke givet at opgaverne bliver løst, da lederne ikke har muligheder for at tvinge de frivillige til at gøre som der bliver sagt. Dermed bliver accept en central forudsætning for at få løst opgaverne og udført arbejdet. I forlængelse heraf viser analysen, at de frivilliges mind-set, deres indstilling og forventning til arbejdet, stemmer overens med HJVs hierarkiske struktur. Dét, at de frivillige medlemmer i forvejen har forestillinger om at en leder har autoritet og ydermere indgår i organisationen med en naturlig respekt for strukturerne og beslutningssystemet letter brugen af hierarkisk ledelse. Er det en del af deres verdensanskuelse at en overordnet leder kan tage legitime beslutninger som gælder for alle, bliver en hierarkisk ledelse mulig. De er prædefineret indstillet på at acceptere hierarkisk ledelse og forventer dette af værnet.

Dernæst ses det, at kulturen i kompagniet er præget af en accept af hierarkisk ledelse; det er naturligt, nødvendigt og ønskværdigt, og det er sådan systemet fungerer. Idet medlemmerne indgår i organisationen og kulturen, præges de til at tage en sådan verdensanskuelse til sig og 'leve' herefter, dvs. udføre arbejdet ud fra den referenceramme de kulturelle forståelser giver dem. De nye medlemmer lærer hurtigt, hvordan de skal gebærde sig og ellers afslutter de medlemskabet. Umiddelbart ser dette kompagni integreret ud, men to fløje udpeges; tilhængere af den militære inspiration overfor tilhængere af "kammeratfaconen". Det er således ikke muligt at konkludere, at de kulturelle træk, jeg har fundet i denne undersøgelse er gældende for den restende organisation, men det er muligt at konkludere, at en given kultur og integrationen af medlemmer heri kan have en betydning for accepten af hierarkisk ledelse.

Slutteligt påpeger analysen, at frivilliges motiver for at deltage i arbejdet kan have en betydning for accepten af hierarkisk ledelse. De grunde de frivillige har for at melde sig og engagere sig i HJV, indfries gennem det arbejde hierarkisk ledelse er en del af. Det vigtige for medlemmernes deltagelse er den militære sag, at de opgaver, de udfører, er nyttige og givende for andre og samfundet samt at de får noget fagligt, personligt eller karrieremæssigt ud af det. Det virker således ikke som om, at de frivillige går på kompromis mht. ønsker om indflydelse på organisationen og arbejdet, men blot at sådanne behov er mindre essentielle for deres deltagelse. Under alle omstændigheder får de frivillige soldater altså et betydningsfuldt udbytte af at indgå i organisationen, og samtidig har indfly-

delse ikke den store betydning, hvilket kan hænge sammen med det mind-set der præger deres indstilling. Dette kan altså bidrage til en accept af hierarkisk ledelse.

Betingelser, der således kan få frivillighed til at fungere under hierarkisk ledelse, er a) aktørernes indstilling: hvis det mind-set, de frivillige aktører bygger deres forståelser af verden på, matcher virkeligheden i arbejdet, organisationen og ledelsen. Dette kan gælde både et prædefineret mind-set eller et tillært. Ift. et prædefineret forudsætter det, at de forskellige aktører ved, hvad de går ind til, og at de forventer, er indstillet på og ønsker at indgå i den pågældende sammenhæng. Ift. et tillært tankesæt forudsætter det en integration og socialisering i en kultur der grundlæggende accepterer hierarkisk ledelse. På den måde stemmer virkeligheden i organisationen overens med aktørernes indstilling til arbejdet, og en hierarkisk ledelse accepteres således som noget naturligt, nødvendigt og/eller ønskværdigt. Samt b) hvis motiver som 'sagen', værdier eller læring spiller en større rolle for den enkeltes deltagelse end indflydelse og magt gør; dvs. hvis der er en mening med arbejdet, og dette anses som vigtigere end indflydelse, kan hierarkisk ledelse fungere i relation til frivillige.

7.1. Bidrag til eksisterende teori

Det er gennem analysen og ovenstående konklusion tydeligt, at resultaterne har udfordret de eksisterende teoretiske forestillinger om ledelse af frivillige. En gennemgående pointe bliver, at vi i disse teorier bliver nødt til at tage konteksten med i overvejelserne og i forståelserne af frivillige og ledelsen heraf. For at forstå hvordan ledelse af frivillige kan fungere, er det derfor nødvendigt at differentiere mellem organisationer, individer og situationer. Pointen om situationsbestemt ledelse som værende 'god ledelse', er i den grad relevant i diskussionen om ledelse af frivillige.

Personer der er positivt stemt overfor anvendelsen af hierarkisk ledelse, anser ikke en sådan ledelse som et problem i deres frivillige arbejde – derfor må de frivilliges mind-set og udgangspunkt for arbejdet inddrages i de teoretiske overvejelser. Den dominerende forestilling går på, at frivillige bl.a. motiveres gennem indflydelse, autonomi og fleksibilitet (jf. kapitel 3). Resultaterne i denne undersøgelse viser imidlertid, at dette afhænger af individernes udgangspunkt. Informanterne i dette speciale har i høj grad givet udtryk for, at de ønsker hierarkisk ledelse, og de ønsker at lederne fører an. For dem handler det i stedet om at gøre en indsats for Danmark og samfundet, samt at lære af det selv, og for at gøre dette er en hierarkisk, militær struktur ønskværdig. Heraf følger således pointen om mangfoldigheden i frivilliges motiver. Habermann (2007) diskuterer eksempelvis betydningen af indflydelse i sin afhandling og kommer frem til at forklaringen, på den lave rangering heraf, kan have med selvopfattelser og umiddelbar bevidsthed at gøre (jf. kapitel 3). Gennem

dialog og diskussioner i interviewene finder denne undersøgelse, at indflydelse reelt ikke spiller den store betydning i disse frivilliges deltagelse. Der kan således være grund til yderligere differentiering mellem forskellige aktører og deres motiver for deltagelse i det frivillige arbejde. Yderligere kan det være givende for fremtidige studier af frivilligheden at spørge ind til emnet, for at få en bedre forståelse for, hvilken betydning indflydelse egentligt har for aktørerne.

Organisationer, der har behov for at anvende hierarkisk ledelse og har dette inkorporeret i den dominerende kultur, kan muligvis integrere aktører heri og socialisere dem til at have samme position overfor hierarkisk ledelse. Derfor må organisationernes kontekst, og særligt kultur, i højere grad tages med i de teoretiske overvejelser. Som set i de tre perspektiver på ledelse i kapitel 3, indgår organisationens kontekst heri, men da forståelsen alligevel er at det faciliterende perspektiv er mest fordelagtigt i de fleste sammenhænge, overses muligheden for kombinationen mellem engagerede frivillige og brugen af hierarkisk ledelse.

I denne forbindelse vil jeg påpege, at ovenstående resultater som nævnt er fundet i HJV, gældende for det undersøgte kompagni. Det viser sig, at de pågældende forklaringer har en betydning i denne sammenhæng, men hvorvidt det er gældende for andre organisationer, kan jeg ikke konkludere noget om. Som beskrevet i kapitel 4 var dette ej heller et mål for undersøgelsen. Målet var at påpege mulige forklaringer på, hvorfor det fungerer i HJV og herfra udlede nuanceringer og specificeringer, der kan forholdes til teorien og forbedre forståelsen af ledelse af frivillige.

Litteraturliste

6, Perri & Christine Bellamy (2012). ”*Principles og Methodology. Research design in social science*”, SAGE

Adizes, Ichak (1993). ”*Lederens Faldgruber*”, Børsens Forlag

American Heritage (2011). ”*Dictionary of the English Language*”, Fifth Edition, Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company

Antoft, Rasmus & Heidi Houlberg Salomonsen (2007). ”Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi”, kapitel 1 i Antoft, Rasmus, Michael Hviid Jacobsen, Anja Jørgensen & Søren Kristiansen (red.): *Håndværk og Horisonter. Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*, Syddansk Universitetsforlag

Arre, Mikkel (2012). ”*Frivillige skal redde velfærden*”, Lokaliseret den 15. maj 2015 på: <http://www.djoefbladet.dk/blad/2012/13/frivillige-skal-redde-velf-aer-den.aspx>

Berger, Peter L. & Luckmann, Thomas (1999). ”*Den samfundsskabte virkelighed. En videnskabelig afhandling*”, Viborg: Lindhardt og Ringhof

Bisgaard, Pia Ulrich (2000). ”*Reformer i Dansk Røde Kors. I hierarkiets skygge*”, Ph.D. afhandling, Aalborg Universitet

Brudney, Jeffrey L. (1999). ”The effective use of volunteers: Best practices for the public sector”, *Law and Contemporary Problems*, 62(4): 219-255.

Bryman, Alan (2008). ”*Social Research Methods*”, 3. Udg., New York: Oxford University Press

Christensen, Søren & Jan Molin (1995). ”De frivillige organisationers samfundsrolle”, kapitel 1 i Christensen, Søren & Jan Molin (red.): *I den gode sags tjeneste. Frivillige organisationer i Danmark*, Århus: Handelshøjskolens Forlag

Christensen, Søren & Tine Isen (2001). ”Organisationsform og identitetsdannelse – Frivillig ledelse ved årtusindeskiftet”, kapitel 8 i Henriksen Lars Skov & Bjarne Ibsen (red.): *Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*, Center for frivilligt socialt arbejde, Gylling: Odense Universitetsforlag

Connors, Tracy D. (2011). ”*Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success*”, 2. Udg., Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

de Vaus, David (2009). *"Research Design in Social Research"*, SAGE

Egelund, Jesper (2013). *"Nye rammer for frivilligt arbejde i det offentlige"* FTF: lokaliseret den 18. maj 2015 på: <http://www.ftf.dk/aktuelt/ftf-nyhed/artikel/nye-rammer-for-frivilligt-arbejde-i-det-offentlige/>

Eikås, Magne (2001). "New Public Management og restruktureringen av de nordiske velferdsstatene. Endrede roller og relasjoner for de frivillige organisasjonene?", kapitel 11 i Henriksen Lars Skov & Bjarne Ibsen (red.): *Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*, Center for frivilligt socialt arbejde, Gylling: Odense Universitetsforlag

Eriksen, Tor & Valdemar Smith (2014). *"God ledelse og god performance i danske virksomheder og organisationer"*, Institut for Økonomi, Aarhus Universitet

Evers, Adalbert (2008). "Hybrid organisations. Background, concepts, challenges", Kapitel 15 i Osbourne, Stephen P.: *The Third Sector in Europe. Prospects and challenges*, Taylor & Francis e-Library: Routledge

FH (2015). *"Hvem er vi?"* Lokaliseret den 14. maj 2015 på: http://www.frelsenshaer.dk/hvem_er_vi/frelsens_haer_i_dk

FH (2015a). *"Medlemmer"*, lokaliseret den 14. maj 2015 på: http://www.frelsenshaer.dk/hvem_er_vi/medlemmer

Forsvarsforlig (2012). *"Aftale på Forsvarsområdet 2013-2017"*

Fridberg, Torben & Lars Skov Henriksen (2014). *"Udviklingen i frivilligt arbejde 2004-2012"*, København: SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

Fridberg, Torben & Malene Damgaard (2012). *"Frivillige i hjemmeværnet 2011"*, København: SFI Det Nationale Forskningscenter for Velfærd

Fuglsang, Lars & Poul Bitsch Olsen (2009). "Introduktion", kapitel 1 i Fuglsang, Lars & Poul Bitsch Olsen (red.): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*, 2. udg., Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag

Goleman, Daniel (2000). "LEADERSHIP THAT GETS RESULTS", *Harvard Business Review*. Mar/Apr, Vol. 78 (2), p78-90.

Habermann, Ulla (2001). "En nordisk frivillighed? Om motiver til frivillighed i fem nordiske lande", kapitel 5 i Henriksen Lars Skov & Bjarne Ibsen (red.): *Frivillighedens udfordringer – nordisk*

forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer, Center for frivilligt socialt arbejde, Gylling: Odense Universitetsforlag

Habermann, Ulla (2007). *"En postmoderne helgen? – om motiver til frivillighed"*, København S: Museum Tusculanums Forlag

Halkier, Bente (2008). *"Fokusgrupper"*, 2. udg., Gylling: Forlaget Samfundslitteratur

Hammer, Erik (2001). *"Økonomi og styring i staten"*, Frederiksberg: Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag

Henriksen, Lars Skov (2011). "Frivilligt socialt arbejde i nye (politiske) omgivelser", *SOCIAL POLITIK – Tidsskrift for Socialpolitisk Forening*, vol. 5

Henriksen, Lars Skov & Bjarne Ibsen (2001). "Indledningen: Udfordringer for frivilligheden", kapitel 1 i Henriksen Lars Skov & Bjarne Ibsen (red.): *Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*, Center for frivilligt socialt arbejde, Gylling: Odense Universitetsforlag

Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard & Dewey E. Johnson (2001). *"Management of Organizational Behavior"*, 8. Udg., New Jersey: Prentice Hall

HJV (2015). *"Uddannelse"*, lokaliseret den 13. juni 2015 på: <https://www.vistillerop.dk/vores-frivillige/uddannelse/>

HJV (2015a). *"Vi stiller op når, det gælder"*, lokaliseret den 13. juni 2015 på: <https://www.vistillerop.dk/>

HJV (2015b). *"Ledelsen"* lokaliseret den 2. april 2015 på: <http://www.hjv.dk/om-os/Sider/Ledelsen.aspx>

HJV (2015c). *"Organisation"* lokaliseret den 2. april 2015 på: <http://www.hjv.dk/om-os/Sider/organisation.aspx>

HJV (2015d). *"Hjemmeværnskommandoen er Hjemmeværnets øverste myndighed"* lokaliseret den 3. april 2015 på: <http://www.hjv.dk/oe/HJK/Sider/default.aspx>

HJV (2015e). *"Opgaver"* lokaliseret den 3. april 2015 på: <http://www.hjv.dk/oe/MHV/Sider/Opgaver.aspx>

HJV (2015f). *"Flyverhjemmeværnet"* lokaliseret den 15. juni 2015 på: <http://www.hjv.dk/oe/FHV/Sider/default.aspx>

HJV (2015g). "Hærhjemmeværnet" lokaliseret den 15. juni 2015 på:

<http://www.hjv.dk/oe/HHV/Sider/default.aspx>

HJV (2015h). "Hjemmeværnets styringsgrundlag", lokaliseret den 2. februar 2015 på:

<http://www.hjv.dk/om-os/Sider/Styringsgrundlag.aspx>

HJV (2015i). "Uddannelse i Hjemmeværnet" lokaliseret den 14. juni 2015 på:

<http://www.hjv.dk/oe/HVKSJS/optagelseihjemmev%C3%A6rnet/Sider/Uddannelse-i-Hjemmev%C3%A6rnet.aspx>

HJV (2015j). "Hjemmeværnets landsråd" lokaliseret den 15. juni 2015 på: <http://www.hjv.dk/om-os/Sider/Landsr%C3%A5det.aspx>

Hood, Christopher (1991). "A public management for all seasons?" i *Public Administration*, vol. 69, Spring 1991

Ibsen, Bjarne & Ulla Habermann (2005). "Definition af den frivillige sektor i Danmark", en del af Frivillighedsundersøgelsen – en kortlægning af den frivillige sektor i Danmark

Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik (2011). "Hvordan organisationer fungerer" En indføring i organisation og ledelse, 2. udg., Hans Reitzels Forlag

Koenea, Bas A.S., Ad L.W. Vogelaar & Joseph L. Soetersb (2002). "Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations" I *The Leadership Quarterly*, vol. 13, side 193 – 215

Kvale, Steinar & Svend Brinkmann (2009). "Interview. Introduktion til et håndværk", 2. udg., Viborg: Hans Reitzels Forlag

la Cour, Anders (2004). "Professionel ledelse I frivillige organisationer" tema 5 I Brixen, Ann B., Klaus Majgaard & Kirsten Michaelsen (red.): *Fra fastholdelse til frisættelse – om at udvikle organisatoriske miljøer for frivillige*, Kerteminde: Center for frivilligt socialt arbejde

Laghaei, Shahin (2012). "Den inkluderende ledelsesstil" i Bundgaard, Vibeke (red.): *Ledelse på et frivilligt fundament – en antologi om ledelse i frivillige sociale organisationer*, Center for frivilligt socialt arbejde, side 91-96

Laub, Trygve Buch (2012). "Fremtidens frivillige foreningsliv i idrætten", København: Idrættens Analyseinstitut

LBK 198, (2007). "Bekendtgørelse af lov om hjemmeværnet", lokaliseret den 18. juni 2015 på:
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=6487>

Leontjev, Aleksej (2002). "Virksomhed, Bevidsthed, Personlighed", Gylling: Hans Reitzels Forlag

Likert, Rensis (1973). "Nye Ledelsesmetoder", Management Serien, Haslev: Gyldendal

Livslinjen (2015). "Bliv frivillig rådgiver og gør en forskel" lokaliseret den 14. maj 2015 på:
<http://www.livslinien.dk/bliv-frivillig/bliv-frivillig-raadgiver-og-goer-en-forskel/>

Majgaard, Klaus (2004). "Ledelse af frivillige" tema 5 i Brixen, Ann B., Klaus Majgaard & Kirsten Michaelsen (red.): *Fra fastholdelse til frisættelse – om at udvikle organisatoriske miljøer for frivillige*, Kerteminde: Center for frivilligt socialt arbejde

Mariona, Russ & Mary Uhl-Bien (2001). "Leadership in complex organizations", *The Leadership Quarterly*, vol. 12, side 389 – 418

Maslow, Abraham H. (1943). "A theory of human motivation" I *Psychological Review*, vol. 50 (4), side 370-396

Mintzberg, Henry (1989). "Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations", New York: The Free Press

Mintzberg, Henry (2010). "Mintzberg om ledelse", København: L&R Business

Molin, Jan (1995). "Organisationsformer og frivillighed – tre sociologiske perspektiver", kapitel 3 i Christensen, Søren & Jan Molin (red.): *I den gode sags tjeneste. Frivillige organisationer i Danmark*, Århus: Handelshøjskolens Forlag

Olsen, Ole P. (2008). "Sådan uddanner man ledere! – i hæren", *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, nr. 03, 2008

Peek, Lori & Alice Fothergill (2009). "Using focus groups: lessons from studying daycare centers, 9/11, and Hurricane Katrina" i *Qualitative Research*, vol. 9: 31

Rennison, Betina Wolfgang (2014). "Ledelse", kapitel 28 i Vikkelsø, Signe & Peter Kjær (red.): *Klassisk og moderne organisationsteori*, Hans Reitzels Forlag

Shamir, Boas & Jane M. Howell (1999). "ORGANIZATIONAL AND CONTEXTUAL INFLUENCES ON THE EMERGENCE AND EFFECTIVENESS OF CHARISMATIC LEADERSHIP" i *Leadership Quarterly*, vol. 10(2), side 257–283

Schein, Edgar H. (2004). "*Organizational Culture and Leadership*", 3. Udg., USA: Jossey-Bass

Skårhøj, Rie Frilund & Dorte Kappelgaard (2011). "*Ledelse af Frivillige: en håndbog*", Hinnerup: Ankerhus

Skårhøj, Rie Frilund & Esther Skov Rygaard (2014). "*Nye redskaber til Ledelse af frivillige i praksis*", Randers: Ankerhus

SM (2015). "*Definition af en frivillig social indsats*", lokaliseret den 13. marts 2015 på:
<http://sm.dk/arbejdsomrader/frivillig-social-sektor/fakta-om-frivilligt-socialt-arbejde/definition-af-en-frivillig-social-indsats>

Sørensen, Eva & Jacob Torfing (2012). "*Offentlig Ledelse af Frivilliges Samproduktion af Velfærdsservice*" Forskningsrapport, Roskilde Universitet

Torpe, Lars (2001). "Folkets foreninger? De frivillige organisationers folkelige forankring i Skandinavien", kapitel 6 i Henriksen & Ibsen (red.): *Frivillighedens udfordringer – nordisk forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer*, Center for frivilligt socialt arbejde, Gylling: Odense Universitetsforlag

Ulstein, Kirsten (1998). "*Organisasjon og ledelse I frivillig arbeid*", Gjøvik: Universitetsforlaget Oslo

Vihovde, Bjørn & Hege Christin Lien (2009). "Rekrutteringsstrategier i revisjons og rådgivningsbransjen", Universitetsforlaget, *Praktisk økonomi og finans*, vol. 25 (3)

Wulff, Michael (2006). "*Frivilligt arbejde for ansatte – Samarbejde med private virksomheder*", København K: Rådet for Frivilligt Socialt Arbejde

Yin, Robert K. (2009). "*Case Study Research. Design and Methods*", 4. Udg., Applied social research methods series, vol. 5, SAGE

Yukl, Gary (2010). "*Leadership in Organizations*", 7. udg., New Jersey: Pearson

Zaleznik, Abraham (1977). "Managers and leaders: Are they different?" I *Harvard Business Review*, vol. 55 (3), side 67-78

Bilagsliste:

Bilag A: Spørgeguide

Bilag B: Øvelser i fokusgruppeinterviewene

Bilag C: HDNJY

Bilag D: HVKALM 1

Bilag E: HVKALM 2

Bilag F: BM-interview

Bilag G: MG-interview

Bilag H: Frivillige organisationer og Hjemmeværnet

Alle bilag findes på vedlagte USB-nøgle.