



# Høgskulen på Vestlandet

## ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	30-04-2021 09:00	<b>Termin:</b>	2021 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	14-05-2021 14:00	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Bacheloroppgave		
<b>Flowkode:</b>	203 ØMF190 1 MA1 2021 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	Kari Heggholmen		

### Deltaker

<b>Navn:</b>	Miriam Løudal
<b>Kandidatnr.:</b>	251
<b>HVL-id:</b>	579582@hvl.no

### Informasjon fra deltaker

Egenerklæring \*: Ja  
Jeg bekrefter at jeg har Ja  
registrert  
oppgavetittelen på  
norsk og engelsk i  
StudentWeb og vet at  
denne vil stå på  
vitnemålet mitt \*:

### Gruppe

**Gruppenavn:** Administrasjon og ledelse  
**Gruppenummer:** 16  
**Andre medlemmer i gruppen:** Inger-Marie Kambestad Sundal, Solveig Ugland

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min \*

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? \*

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? \*

Nei



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGAVE

Hvordan motivere og lede frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?

How to motivate and lead voluntary representatives in the Red Cross?

**Miriam Løvdal, Inger-Marie Kambestad Sundal og Solveig Ugland**

Økonomi og administrasjon

Fakultet for økonomi og administrasjon

Kari Heggholmen

14. mai 2021

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

## Sammendrag

Frivillig arbeid belønnes ikke med finansielle goder, men likevel bruker mange fritiden sin på å hjelpe andre - helt gratis. Røde Kors er Norges største frivillige humanitære organisasjon, med over 43 000 frivillige og 160 000 medlemmer. På tvers av organisasjonens fagområder og nivåer finnes mange frivillige som tar på seg tillitsverv som del av sin frivillige rolle i organisasjonen. Hva får frivillige, som ikke får lønn, til å ta på seg ekstra administrativt arbeid?

I denne bacheloroppgaven har vi sett på hvordan motivere og lede frivillige tillitsvalgte i Røde Kors. Vi har gjennomført en kvalitativ casestudie med en deduktiv forskningsstrategi. Vi har benyttet oss av et forskningsdesign som kombinerer både deskriptivt design og eksplorativt design. Dette ble gjennomført gjennom individuelle dybdeintervjuer av et utvalg av frivillige tillitsvalgte i Røde Kors.

Funnene av denne forskningen tyder på at tilhørighet og det sosiale samholdet er det viktigste elementet for å motivere frivillige tillitsvalgte. Kontekst og situasjon, som organisasjonskultur og struktur, samt covid-19, påvirker hvordan en bør motivere og lede. Ledere blir valgt av organisasjonens medlemmer som gjør det til en demokratisk organisasjon, selv om den er hierarkisk. Likevel er det, på tvers av fagavdelingene, et ønske om flatere struktur i de fleste situasjoner.

## Summary

Working as a volunteer, one will not receive financial payment for your service. Nevertheless, many people still spend their spare time helping others. The Norwegian Red Cross is the largest voluntary humanitarian organization in Norway, with over 43 000 volunteers and 160 000 members. Across the organizational structure there are a lot of volunteers who become elected representatives and takes upon positions in different councils and commissions. So, what motivates and drives a volunteer to do this extra administrative work?

In this bachelor thesis we have taken a closer look on how to motivate and lead volunteers in the Norwegian Red Cross. We have conducted a qualitative case study, with a deductive research strategy. As a research design we have used a combination of a descriptive and exploratory design. Throughout the study there were conducted 13 individual in-depth interviews of a selection of Red Cross volunteers.

The findings of the research suggest that the relatedness and social cohesion is the most important element when it comes to facilitating motivation among volunteers. Context and situation, such as organizational structure and culture, as well as the impact of the covid-19 pandemic, plays a crucial part in how one should motivate and lead. Leaders within the organization are elected by the members of the organization, making it a democratic organization, even though its structure is hierarchical. Nevertheless, across the different departments and levels there is a desire to have a more horizontal and flat structure

## Forord

Denne bacheloroppgaven ble skrevet våren 2021 som en avslutning på vårt bachelorstudie i Økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, Campus Bergen. Oppgaven er en studie på motivasjon og ledelse av frivillige tillitsvalgte på tvers av Røde Kors i Norge. Vi har hatt individuelle dybdeintervjuer av anonyme respondenter på tvers av fagområder og nivåer i organisasjonen. Oppgaven benytter seg av teori fra flere fagemner vi har hatt i løpet av studietiden.

Oppgaven ble skrevet i løpet av den andre våren under covid-19-pandemien, noe som har påvirket oppgaven. I løpet av våren 2021 har smittetrykket i Bergen vekslet mellom gult og rødt, som betyr at restriksjonene til tider har vært svært strenge. Vi innstilte oss fra starten av med at vi kom til å måtte gjennomføre møter og intervjuer digitalt. Vi ser likevel på dette som en stor fordel for vår studie, da utfordringer som geografisk avstand til respondentene ikke lengre var en hindring. Dette førte til at vi har fått intervjuet respondenter fra hele Norge.

Vi vil benytte anledningen til å si tusen takk til vår veileder Kari Heggholmen for tålmodighet, gode tilbakemeldinger, tillit og litt tøys når vi trengte det. Tusen takk for at du stilte oss de vanskelige, åpne spørsmålene som tvang oss til å undersøke, reflektere og finne ut av ting selv. Til slutt vil vi takke alle respondentene som tok seg tid til lange og grundige intervjuer. Vi setter stor pris på at dere ildsjeler satt av tid til å hjelpe oss, i tillegg til alt det frivillige arbeidet dere allerede gjør.

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
<b>Summary</b> .....	<b>1</b>
<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.1 <i>Oppgavens struktur</i> .....	7
1.1.1 Casebeskrivelse.....	7
1.2 <i>Røde Kors</i> .....	8
<b>2 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>11</b>
2.1 <i>Hva er motivasjon?</i> .....	11
2.1.1 Selvbestemmelsesteorien .....	12
2.1.2 Herzbergs to-faktor-teori.....	14
2.2 <i>Hva er ledelse?</i> .....	15
2.2.1 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse .....	15
2.2.2 Strategi E og O .....	16
2.2.3 Leder som navigatør, designer og coach .....	17
2.2.4 Selvledelse .....	20
2.2.5 Den lærende lederskapsirkel .....	20
2.2.6 PAIE-modellen .....	21
2.3 <i>Hva er organisasjonsstruktur og kultur?</i> .....	23
2.3.1 Bolman og Deals fortolkningsrammer.....	23
<b>3 Metode</b> .....	<b>28</b>
3.1 <i>Valg av metode</i> .....	28
3.2 <i>Forskningsstrategi</i> .....	29
3.3 <i>Forskningsdesign</i> .....	29
3.4 <i>Undersøkelsestype</i> .....	29
3.5 <i>Datainnsamling</i> .....	29
3.5.1 Intervjuguide.....	30
3.5.2 Utvalg.....	30
3.6 <i>Analyse av datamaterialet</i> .....	31
3.7 <i>Evaluering av metode</i> .....	31
3.7.1 Reliabilitet.....	32
3.7.2 Validitet.....	32
3.8 <i>Personvern og etiske hensyn</i> .....	33
<b>4 Analyse og drøfting</b> .....	<b>34</b>
4.1 <i>Hvordan motivere frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?</i> .....	34
4.1.1 Psykologiske behov.....	35
4.1.2 Herzbergs to-faktor-teori.....	39
4.1.3 Delkonklusjon .....	40
4.2 <i>Hvordan lede frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?</i> .....	41
4.2.1 Lederstiler .....	42
4.2.2 Selvledelse .....	44

4.2.3	Lede team .....	47
4.2.4	Delkonklusjon .....	49
4.3	<i>I hvilken grad påvirker strukturen og kulturen i Røde Kors motivasjon og ledelse?</i> .....	49
4.3.1	Struktur i Røde Kors .....	50
4.3.2	Kultur i Røde Kors .....	52
4.3.3	Kulturelle utfordringer .....	52
4.3.4	Like verdier .....	54
4.3.5	Delkonklusjon .....	55
4.4	<i>I hvilken grad har covid-19-pandemien påvirket de frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?</i> .....	56
4.4.1	Positive aspekter.....	56
4.4.2	Motivasjon .....	57
4.4.3	Nye måter å lede på .....	58
4.4.4	Kulturrendring på bakgrunn av pandemien.....	59
4.4.5	Delkonklusjon .....	59
4.5	<i>Avsluttende drøfting</i> .....	60
<b>5</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>62</b>
5.1	<i>Råd til hva Røde Kors kan ta med seg videre</i> .....	63
5.2	<i>Refleksjoner</i> .....	63
<b>6</b>	<b>Referanseliste</b> .....	<b>65</b>
<b>7</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>67</b>

## Figurliste

Figur 1.1:	Egenprodusert modell.....	7
Figur 1.2:	Organisasjonskart. Egenprodusert modell.....	9
Figur 2.1:	Den lærende lederskapssirkelen (Heggholmen, 2014, s.20) .....	21
Figur 2.2:	PAIE-modellen (Strand, 2007, s. 250) .....	22
Figur 4.1:	Motivasjon. Egenprodusert modell .....	35
Figur 4.2:	Ledelse. Egenprodusert modell .....	41
Figur 4.3:	Organisasjonsstruktur og kultur. Egenprodusert modell.....	50
Figur 4.4:	Covid-19. Egenprodusert modell .....	56



# 1 Innledning

Hvis en arbeidstaker ikke fullfører sine plikter, kan arbeidsgiver respondere med en rekke tiltak. Arbeidsgiver har altså en rekke kontrollmuligheter overfor arbeidstaker, og blant de sterkeste av dem er kontroll gjennom utbetaling av lønn. Men hvordan kan en leder styre atferden til arbeidstakeren hvis lønn ikke er en faktor? Dette er utfordringen ledere i frivillige organisasjoner i Norge står overfor. I ledelsen av frivillige har en ikke like tydelige kontroll- og styringsmekanismer som i et lønnet arbeidsforhold. Motivasjon og ledelse må dermed gjøres via andre mekanismer. Hos de frivillige er det ikke like tydelige kontroll- og styringsmekanismer slik som det er i et arbeidsforhold. Hvordan ledere da motiverer og styrer frivillige må dermed skje via andre mekanismer. Oppgaven skal ta for seg hvordan frivillige motiveres når de blant annet ikke får lønn for det arbeidet som legges ned. Hva får en person til å melde seg til frivillig arbeid? Og hva gjør at de blir værende?

I denne bacheloroppgaven skal vi se nærmere på organisasjonen Røde Kors. Røde Kors er Norges største frivillige, humanitære organisasjon, og har et bredt spekter av ulike aktiviteter. Det vil derfor være en interessant vinkling å se på hvordan frivillige ledere i Røde Kors motiveres til å bidra til humanitær innsats. Videre vil det være et sentralt aspekt å se på hvordan frivillige ledes og hva de frivillige lederne gjør for å utøve sin rolle. Et viktig perspektiv er at det er frivillige som leder andre frivillige.

På bakgrunn av dette vil vi ta for oss følgende problemstilling:

*«Hvordan motivere og lede frivillige ledere og tillitsvalgte i Røde Kors?»*

For å besvare hovedproblemstillingen vil vi benytte følgende delproblemstillinger:

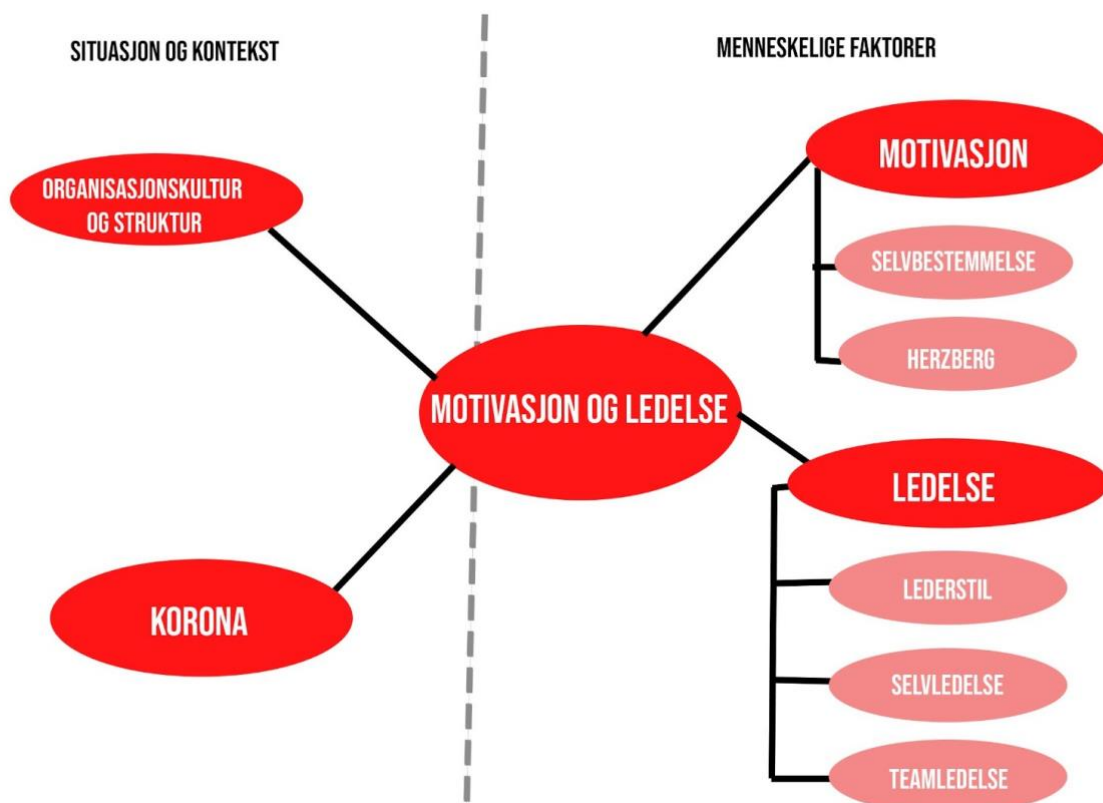
- Hvordan motivere frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?
- Hvordan lede frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?
- I hvilken grad påvirker strukturen og kulturen i Røde Kors motivasjon og ledelse?
- I hvilken grad har covid-19 påvirket motivasjon og ledelse hos frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?

## 1.1 Oppgavens struktur

I det første delkapittelet vil Røde Kors som organisasjon presenteres og beskrives, for å gi en ramme og bakgrunn for den videre analysen. Deretter vil oppgavens teoretiske rammeverk presenteres. Det redegjøres for teorier innenfor motivasjon, ledelse og organisasjonsstruktur- og kultur. Teoriene er knyttet til både hovedproblemstillingen og de ulike delproblemstillingene. De ulike teoriene er knyttet opp til sine respektive delproblemstillinger. Forskningsmetoden som er valgt for oppgaven vil deretter gjennomgås. Analysen struktureres rundt delproblemstillingene. Der vil funn fra intervjuene presenteres, analyseres og til slutt drøftes med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket. Til slutt vil oppgaven oppsummeres og konkludere ved å besvare hovedproblemstillingen.

### 1.1.1 Casebeskrivelse

Vi skal ta for oss motivasjon og ledelse i Røde Kors, og vi vil foreta en kvalitativ casestudie av organisasjonen. Primærkilden vår er kvalitative dybdeintervju av tillitsvalgte i Røde Kors. Alle intervjuene er foretatt digitalt på grunn av covid-19 situasjonen.



Figur 1.1: Egenprodusert modell

## 1.2 Røde Kors

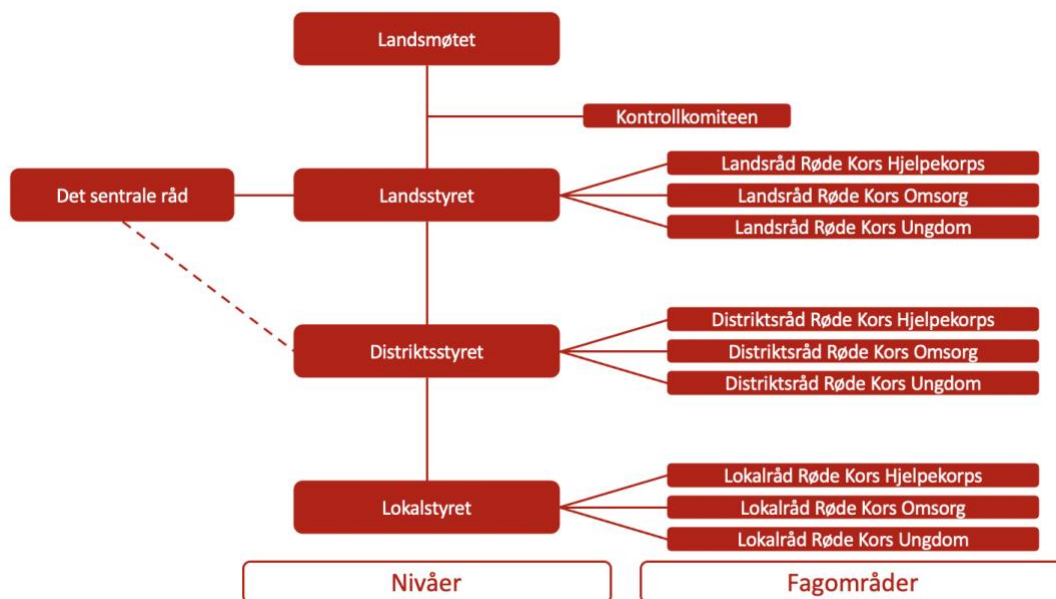
Røde Kors ble opprettet i Genève i 1863 av grunnlegger Henry Dunant, med det formål å danne nøytrale hjelpeforeninger for å bistå sårede i krig (Røde Kors, 2021d). Den første Genèvekonvensjonen ble undertegnet i 1864, og Røde Kors skal drives ut fra Genèvekonvensjonene av 1949. I tillegg skal organisasjonen drives i samsvar med syv grunnprinsipper som styrer og som kan ansees som organisasjonens verdier: humanitet, upartiskhet, nøytralitet, uavhengighet, frivillighet, enhet og universalitet.

Offisielt betegnes Røde Kors som Den Internasjonale Røde Kors Bevegelsen. Den er sammensatt av Den Internasjonale Røde Kors Komiteen (ICRC) og Det Internasjonale Forbundet av Røde Kors- og Røde Halvmåneforeninger (IFRC) (Røde Kors, 2020b). Komiteen (ICRC) har mandat gjennom Genèvekonvensjonene til å beskytte og hjelpe mennesker som er ofre for væpnet konflikt, og er vokter og talsperson for internasjonal humanitær rett. Forbundet (IFRC) er en samling av alle nasjonalforeningene.

Røde Kors i Norge ble opprettet den 4. november 1865, og er Norges største frivillige humanitære organisasjon (Røde Kors, 2020b). Norges Røde Kors er en del av Den Internasjonale Røde Kors Bevegelsen gjennom sitt medlemskap i Forbundet (IFRC). Røde Kors er til for å hindre og lindre menneskelig nød og lidelse. Organisasjonen er styrt av medlemmene, og har ca. 160 000 medlemmer og 43 000 frivillige (Røde Kors, 2020a). Organisasjonsmessig deles strukturen i to deler, en ansattlinje og en frivillig linje. Ansattlinjen følger store deler av den frivillige strukturen.

Røde Kors i Norge er organisert i tre nivåer: lokalt, distrikt og nasjonalt. I tillegg er organisasjonen delt inn i tre fagområder: Røde Kors Hjelpekorps, Røde Kors Omsorg og Røde Kors Ungdom (se figur 1.2). Videre skal de ulike nivåene presenteres (Røde Kors, 2020a) (Røde Kors, 2020b):

Øverste beslutningsmyndighet i Røde Kors er landsmøtet, som avholdes hvert tredje år. Landsmøtet vedtar lovene som organisasjonen styres etter. På landsmøtet i 2020 ble Hovedprogrammet for 2021-2023 vedtatt. Hovedprogrammet viser målene og prioriteringene organisasjonen har for de neste tre årene, og er forankret i Forbundet (IFRC) sin strategi og langtidsplanen for Norges Røde Kors for 2020-2030. For den neste treårige perioden har Røde Kors tre samfunns mål som de jobber for å oppnå: 1. Redde liv, 2. Trygg oppvekst og 3. Liv i verdighet.



Figur 1.2: Organisasjonskart. Egenprodusert modell

Nasjonalt nivå består av landsstyret, landsrådene, det sentrale råd og kontrollkomiteen. Mellom landsmøtene er det landsstyret som er den overordnede ansvarlige og styrende myndighet for at organisasjonens mål nås. Landsstyret er ansvarlig for organisasjonens virksomhet, og til å forvalte midlene i samsvar med hovedprogrammet og vedtak gjort på Landsmøtet. Landsstyret er også ansvarlig for å fastsette lovnormer, retningslinjer og bestemmelser. Landsrådene for de tre områdene Hjelpekorps, Omsorg og Ungdom er rådgivende faglige organ for landsstyret. Det sentrale råd er rådgivende organ bestående av lederne fra alle distriktsforeningene. Kontrollkomiteen påser at landsmøtet og landsstyret vedtak og virksomhet er i overensstemmelse med organisasjonens lover og vedtak. Nasjonalt nivå tilrettelegger, koordinerer og rådgir distriktene og de lokale leddene.

Distriktene er bindeleddet mellom nasjonalt og lokalt nivå, og er en pådriver for at målene i hovedprogrammet nås. Et distrikt er et selvstendig organisasjonsledd for lokalforeningene i fylket (noen distrikter avviker fra gjeldende fylkesgrenser og følger gamle fylkesgrenser). Distriktene har egne lover, men de tar utgangspunkt i lovnormen som er fastsatt av landsstyret. Distriktene ledes av distriktsstyret, med distriktets årsmøte som høyeste myndighet. Distriktsrådene for Hjelpekorps, Omsorg og Ungdom rådgir distriktsstyret innenfor deres fagområder.

Lokalforeningene tilpasser seg for å nå lokale behov. Lokalforeningen er et selvstendig organisasjonsledd, og har ansvaret for all aktivitet i sitt lokalmiljø. Lokalforeningen ledes av et lokalstyre som velges på lokalforeningens årsmøte. Lokalstyret kan velge å opprette lokalråd innenfor Hjelpekorps, Omsorg og Ungdom ved behov.

Ved valg i Røde Kors er det medlemmene i organisasjonen som har stemmerett. Valg til styrer og råd skjer på valgmøter i forbindelse med årsmøtet til det respektive nivået eller fagområdet. Det er ulike regler for hvem som har stemmerett ut fra hvilket valg som avholdes. Overordnet sett er det til lokalstyret eller lokalrådene medlemmene av lokalforeningen eller aktiviteten som har stemmerett. På distrikt eller nasjonalt nivå er det ledere eller utvalgte delegater fra nivåene under som har stemmerett. Alle som sitter i et valgt verv i et råd eller styre i Røde Kors defineres som tillitsvalgte.

For å bli frivillig i Røde Kors er det obligatorisk å ta et startkurs og å signere en taushetserklæring. Alle som er frivillige i aktiviteter med barn og unge er i tillegg nødt til å levere en politiattest. Startkurset består av en introduksjon til Røde Kors, og opplæring i førstehjelp og psykososial førstehjelp. Dette startkurset er helt nytt, og erstatter de tidligere obligatoriske kursene "Introduksjon til Røde Kors", "Norsk Grunnkurs Førstehjelp" og "Psykososial Førstehjelp". De tidligere kursene var individuelle kurs og hadde en varighet på tre til seks timer. Startkurset har en varighet på tre timer til sammen. Etter å ha gjennomført startkurset får en kurs eller opplæring innenfor den aktiviteten hvor en skal være frivillig. Det tilbys i tillegg til dette en rekke frivillige kurs som det er mulig å ta. Det er blant annet ledelseskurs, organisasjonskurs, kurs i konflikthåndtering, samtale for selvmordsforebygging, aktivitetslederkurs, kurs i ettersamtale, mottak og pleie av frivillige, hjertestarterkurs, søk og redning, kart og kompass, digitale verktøy og talspersonskurs.

## 2 Teoretisk rammeverk

### 2.1 Hva er motivasjon?

«Motivasjon kan betraktes som en tilstand som forårsaker aktivitet hos individet, styrer aktiviteten i bestemte retninger og holder den ved like» (Manger, 2012, s. 14). Motivasjon handler om å bevege, og hvilke drivkrefter som ligger bak den bevegelsen. En organisasjon som har motiverte frivillige har engasjerte, målrettede og utholdende frivillige. Hvis en øker motivasjonen, vil også prestasjoner øke. En person som er motivert vil trives i sin aktivitet og denne trivselen vil igjen skape forutsetninger for læring. Videre vil de som er motiverte fortsette å jobbe ut over det som er krevd.

Generelt sett deles motivasjon ofte inn i to deler, indre og ytre motivasjon. Indre og ytre motivasjon er imidlertid ikke nødvendigvis to motpoler, og begge eksisterer hos personer i de fleste situasjoner. Indre motivasjon handler om å ha interesse for aktiviteten, mens ytre motivasjon handler om aktivitetens instrumentelle verdi (Manger, 2012, s. 14). Ofte har en person ytre motivasjon i begynnelsen av en aktivitet, og som med tiden utvikler seg til å bli indre motivasjon.

Belønning og straff kan påvirke motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129-131). Det er viktig å ikke ukritisk bruke ytre motivasjon, i form av for eksempel belønning. Personer som i en aktivitet har stor grad av indre motivasjon kan miste motivasjonen hvis de i tillegg blir belønnet via ytre motivasjon. Belønninger kan derimot være av ulik art, og dermed påvirke motivasjonen på forskjellige måter. Belønninger som vil forsøke å styre og kontrollere atferd vil ikke være effektive da personen kan oppleve at en kun lykkes i sin aktivitet på grunn av ytre forhold. Belønninger som gir informasjon om atferd vil på den andre siden kunne fremme læring, og en intern orientering hvor personen føler at en har kompetanse og dermed større motivasjon.

I forbindelse med motivasjonsteorier og belønning er det utviklet en equity-teori, eller en balanseteori av Adams (1963). Denne teorien går ut på hva en selv opplever å få igjen av egen arbeidsinnsats sammenlignet med andres belønning av deres arbeidsinnsats. Teorien baserer seg rundt tre punkt, hvor det første går ut på at man har en oppfatning av hva som er rettferdig belønning. Det andre handler om å sammenligne egen belønning med andres. Det tredje er at dersom forskjellen i belønning eller opplevd rettferdighet blir for stor, så kan det resultere i handlinger som jevner ubalansen (Haukedal, 2000).

### 2.1.1 Selvbestemmelsesteorien

Innenfor motivasjonsteori er selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan svært sentral (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129-131). Teorien trekker frem at alle mennesker har tre basale indre psykologiske behov, og at atferden vår styres av å få dekket disse. De tre behovene er autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dekkes disse vil det føre til positive aspekter for individet, og bidrar til positiv helse, trivsel og engasjement i arbeidssituasjonen. Skulle behovene på den andre siden trues vil det få negative konsekvenser for fremgang og trivsel.

#### 2.1.1.1 *Autonomi*

Det første behovet, autonomi, kan også defineres som selvbestemmelse. Dette behovet innebærer at individer har selvbestemmelse og mulighet til å påvirke de avgjørelser som blir tatt på vegne av seg selv (Diseth, 2019, s. 37-38) (Ryan og Deci, 2000). Mennesker som individer trenger å oppleve at våre egne interesser og ønsker er med på å påvirke våre handlinger. Vi motiveres av å bli involvert, av å føle forpliktelse og ved å ha høy medbestemmelse og egenkontroll. Autonomibehovet oppfylles når vi ikke opplever at vi påvirkes eller presses av ytre krefter til å oppføre oss eller tenke på en bestemt måte. Autonomibehovet kan blant annet ivaretas gjennom involvering og ved å delegerer beslutningsmyndighet. For mye kontrollering eller styring vil kunne føre til stress, ubehag eller sinne.

Innenfor autonomibehovet finnes det tre subjektive kvaliteter; indre kontrollplassering, fri vilje og valgfrihet (Diseth, 2019, s. 39). Indre kontrollplassering oppleves når en selv er med på å forårsake og påvirke det som skjer, ved at det er en selv som er årsaken til det som skjer i aktiviteten. Fri vilje går blant annet ut på at en kan utforme egen jobb og arbeid ut fra ens egne ønsker. Valgfrihet handler om å ha et fritt valg mellom ulike handlingsalternativer.

Autonomibehovet kan knyttes særlig til indre motivasjon. Ved indre motivasjon så er man en del av aktiviteten for dens egen del. Dette er i motsetning til ytre motivasjon hvor en utfører en aktivitet eller handling fordi det er et middel til å nå et mål, og ofte uten å ha egen fri vilje. På samme måte som forskjellene i indre og ytre motivasjon kan en skille mellom autonom og kontrollert motivasjon. Autonom motivasjon innebærer fri vilje til å starte og opprettholde en aktivitet. Til forskjell fra autonom motivasjon vil kontrollert motivasjon oppleves som at valg ikke er frivillig, og at en blir presset eller tvunget. En kan sammenlikne kontrollert motivasjon ved at det er «pisk og gulrot». Ved for eksempel press, overvåking, straff, kontroll og streng evaluering kan det påvirke ved å svekke den indre motivasjonen. Dette fordi oppmerksomheten trekkes vekk fra den indre motivasjonen og over på den ytre motivasjon, i tillegg til at det truer ens eget behov for autonomi. Deci og Ryan (Diseth,

2019, s. 39) påpeker at det handler om kvaliteten på motivasjonen og ikke kvantiteten. Det handler altså ikke om hvor mye vi er motivert, men måten vi er motivert på.

Samlet sett vil omgivelsene påvirke indre motivasjon gjennom i hvilken grad en opplever autonomi eller selvbestemmelse i de aktiviteter og oppgaver som en gjør. Tiltak som kan settes inn for å oppnå at autonomibehovet dekkes, kan være å aktivt lytte og invitere til åpenhet og involvering. En kan redusere leders kontroll, og utvide arbeidstakers stillingsbeskrivelse slik at en opplever nye utfordringer, får kompetanseheving og øker engasjementet. En bør også gi ekte og gode tilbakemeldinger. For å få tilfredsstilt autonomibehovet i en arbeidssituasjon bør leder legge til rette og støtte opp. En slik autonomistøtte kan innebære at en gir valg når det er mulig. Er det ikke det bør en tilby en meningsfull grunn til at en beslutning er tatt, og ta hensyn til og anerkjenne negative følelser som kommer som reaksjoner på et slikt valg. Det er viktig å bruke ikke-kontrollerende språk i kommunikasjonen, altså å unngå ord som «bør», «må» og «skal». Til slutt er det viktig at leder tilbyr ulike valg for å gi ulike handlingsalternativer, og å knytte disse opp til personens egne interesser og motivasjon.

#### 2.1.1.2 *Kompetanse*

Det andre behovet innenfor de tre psykologiske behovene er kompetanse, og går ut på å oppleve mestring i den aktiviteten eller situasjonen en er i (Diseth, 2019, s. 44-47). Det er viktig å ha mulighet til å bruke egne evner og ferdigheter for å kunne ha en effektiv interaksjon med omgivelsene. For å få bedre motivasjon til å jobbe smartere og bedre, må en ha troen på at en kan utføre arbeidet. Det er viktig med positive tilbakemeldinger for å øke kompetansen og egen mestringsfølelse. Et annet aspekt av kompetansebehovet er å bli utfordret, blant annet gjennom komplekse arbeidsoppgaver. Det er likevel viktig at arbeidet ikke er for vanskelig eller uopnåelig, da det i seg selv kan bli demotiverende. Oppgavene krever altså en balanse mellom ferdighet og oppgavens innhold. Kompetansebehovet vil være tilfredsstilt når en oppnår en «flyt». Det innebærer å være totalt engasjert og oppslukt i oppgaven en har foran seg, slik at en glemmer omgivelsene rundt.

Det er viktig å kjenne på at en mestrer arbeidet, at en utvikler seg og at en blir anerkjent for det en gjør. Gjennom den indre motivasjonen er det viktig å kjenne på personlig mestring. Gjennom å gjøre oppgaver og arbeid som utfordrer, men som vi samtidig liker og som gir mening for en personlig, vil kompetansebehovet kunne bli oppfylt. «Øvelse gjør mester» heter det, og det er ikke uten grunn. Øvelse og trening er essensielt for hvordan en presterer når en møter utfordringer. Det er viktig å lage plass til behovet i en arbeidssituasjon. Spesielt viktig er det at ledere forstår viktigheten av å



oppleve mestring i jobben. En faktor som er viktig ved kompetansebehovet er behovet for tilbakemeldinger på hvordan en har arbeidet. Denne tilbakemeldingen må komme umiddelbart etter at aktiviteten er gjennomført. Det er derfor viktig å skape strukturerte situasjoner for å ivareta dette behovet (Diseth, 2019, s. 44-47).

### 2.1.1.3 *Tilhørighet*

Det siste behovet i selvbestemmelsesteorien er behovet om tilhørighet. Behovet er knyttet til sosiale relasjoner til andre mennesker (Diseth, 2019, s. 48). Som mennesker er vi ikke skapt for å være alene, men er avhengige av andre for å overleve, for å fungere og for å trives. Behovet handler om en gjensidig opplevelse av tilhørighet, som innebærer å bry seg om andre samtidig som en selv blir ivaretatt av andre. Ensomhet og mangel på sosial tilknytning kan føre til uhelse, og til lav produktivitet i arbeidssituasjonen. Et dårlig arbeidsmiljø med fiendtlige holdninger og mobbing vil kunne true tilhørighetsbehovet. Det er viktig å føle at en er en del av et fellesskap eller en større sammenheng, hvor ens egeninnsats har betydning for andre. Dette gir trygghet og stabilitet.

### 2.1.2 Herzbergs to-faktor-teori

Mange motivasjonsteorier fokuserer på hvordan en kan motivere seg selv eller tilrettelegge for egen motivasjon. Frederick Herzberg (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138) tar for seg en annen innfallsvinkel gjennom sin to-faktor-teori, som fokuserer på motivasjon og arbeidssituasjonen. Teorien handler hva som skaper trivsel og mistrivsel hos ansatte i jobbsituasjonen. Herzberg deler opp i to ulike faktorer; motivasjonsfaktorer som fremmer trivsel hvis faktorene er til stede, og hygiene faktorer som skaper mistrivsel hvis faktorene ikke er til stede. Trivsel og mistrivsel betraktes ut ifra teorien som to uavhengige dimensjoner. Hvis en motivasjonsfaktor ikke er til stede, vil det altså ikke nødvendigvis føre til mistrivsel.

Motivasjonsfaktorene handler om arbeidets innhold. Slike faktorer og egenskaper ved jobben vil kunne skape trivsel hvis de er til stede, og vil fremme jobbtilfredshet. Hvis faktorene ikke er til stede, vil det kun føre til en nøytral tilstand. Typiske motivasjonsfaktorer vil være prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138-139).

Hygiene faktorene handler om betingelsene for arbeidet, og hvordan egenskaper ved jobben kan skape mistrivsel. Faktorene vil kunne skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men vil ikke skape trivsel i seg selv hvis de er til stede. Viktige hygiene faktorer vil være arbeidsbetingelser, fysisk og sosialt arbeidsforhold, lønn, jobbtrygghet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige

relasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138-139). Lønn vil altså ifølge Herzberg bli betraktet som en hygienefaktor. Hvis lønnen anses som rettferdig vil det ikke være et problem, og det vil ikke oppstå konflikt eller mistriksel. Lønn vil altså i seg selv ikke virke inn på trivsel eller som motivasjonsfaktor som vil sette føringer for arbeidet (Egerdal, 2019, s. 483-484). Det vil i stedet være mange ikke-økonomiske eller ikke-materielle faktorer som heller bør legges vekt på for å skape trivsel og motivasjon.

## 2.2 Hva er ledelse?

Ledere og ledelse finner man i alle organisasjoner, også i frivillige organisasjoner. Jan Ketil Arnulf (2012) ser på forholdet mellom makt, styring og ledelse i organisasjoner. Han hevder at makt er noe man kan bli utsatt for, uansett om man "finner seg i det" eller ikke. Styring er noe man *kan* "finne seg i", men det er kun ledelse man kan "slutte opp" om. Ifølge Arnulf handler ledelse om å fremme innsatsvilje, samt å tilrettelegge for at medarbeiderne jobber sammen om et felles mål (Arnulf, 2012, s. 8-10).

### 2.2.1 Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse

Bass og Riggio (2006) er teoretikere på temaet transformasjonsledelse. Ifølge dem handler transformasjonsledelse om at lederen gjerne er av karismatisk karakter som gir medarbeiderne en stolthet over å være i organisasjonen. En god leder innenfor transformasjonsledelse tilrettelegger for intellektuell stimulering i form av at medarbeiderne får stor autonomi i utførelsen av arbeidsoppgaver og motiverer til at medarbeiderne finner nye måter å løse oppgavene på. Innenfor transformasjonsledelse er gjerne lederen synlig og tydelig, men setter samtidig medarbeiderne i fokus. Lederen gir personlig omsorg ved å gi medarbeiderne oppmerksomhet, respekt og ansvar. Slike ledere motiverer gjerne heller ved å inspirere fremfor å komme med en belønning når arbeidet er gjort. I et forskningsprosjekt av Hetland og Sandal (Hetland, 2004) fant de at medarbeidere med ledere som utførte transformasjonsledelse følte respondentene at deres innsats betydde noe for et større felles mål, de hadde høyere arbeidsmotivasjon og høyere jobbtrivsel.

Bass og Avolio (1994) så på den andre siden på transaksjonsledelse. Det sentrale er som navnet tilsier, en transaksjon, eller et bytteforhold. De to partene, arbeidsgiver og arbeidstaker, møter hverandres interesser (Matthiesen, 2014). Dette bygger på antagelsen om at medarbeidere gjør akkurat det de er betalt for å gjøre. Finansielle belønninger i form av incentivprogrammer og kompensasjonsordninger er en viktig del av transaksjonsledelse (Lai, 2017).

### 2.2.2 Strategi E og O

Dag Ingvar Jacobsen (2018) har utviklet to sentrale tilnærminger til ledelse som han kaller lederstil E (economic) og lederstil O (organisasjon). Disse er spesielt relevante når organisasjoner går gjennom endringsprosesser. De vil da velge strategier som samsvarer med lederstil O eller lederstil E, eller en kombinasjon av de to. Strategi O har fokus på mennesket, og ser på kultur som et viktig moment for å skape engasjement. I strategi E er det finansielle aspekter som er fokus for organisasjonen og individene (Jacobsen, 2018, s. 146-147). Strategi E og O skiller seg fra hverandre langs seks dimensjoner: mål, ledelse, innhold, planlegging, motivasjon og konsulenter.

*Mål:* Ved bruk av strategi E er målet å oppnå resultater, noe som ofte er uttrykt gjennom tall og økonomiske mål. Profitt og avkastning er blant annet svært sentralt for organisasjoner som opererer i et marked. I strategi O er det mer fokus rundt læringsevne, og hva som må til av prosesser for å oppnå resultater. Denne strategien fokuserer i større grad på menneskene i organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 148-149, 161-162).

*Ledelsens rolle:* Den formelle ledelsen i strategi E har en «top-down»-posisjon der toppledelsen har en svært sentral rolle. Lederen kan i en slik posisjon ofte være den med mest tilgang til informasjon og den som i størst grad ser organisasjonen som en helhet (Jacobsen, 2018, s. 150-151). Ved eventuelle konflikter bruker gjerne ledelsen E finansiell belønning for å overvinne motstand. En leder i strategi E har ofte stor symbolsk makt, og er en tydelig frontfigur for organisasjonen, både innad i organisasjonen og utad til media og folket. Ved en tilnærming basert på strategi O har ledelsen en «bottom-up»-posisjon. Det betyr at lederen fokuserer i større grad på å engasjere medlemmene av organisasjonen (Jacobsen, 2018, s. 164-165). Dette gjelder spesielt for organisasjoner som går gjennom endringsprosesser. Sentralt innenfor lederstil O er at lederne i større grad tar et skritt tilbake, og setter fokus på å delegerer oppgaver, og å få øke deltakelse hos medarbeiderne. På denne måten får medarbeiderne mer innflytelse, og kan føre til at en eventuell motstand mot avgjørelser struktur minimerer. Lederstil O kan beskrives som en demokratisk lederstil. Innenfor lederstil O ses finansielle belønninger som problematisk. Herzbergs to-faktor-teori (Kaufman og Kaufman, 2015, s. 138-140) om at penger kun er en hygienefaktor trekkes inn som et argument mot finansielle belønninger, da det ikke motiverer til endret atferd. Belønninger vil gjerne heller være symbolske enn materielle innenfor en strategi O. De ulike lederstilene har ulike formål og elementer der lederstil E i større grad kan oppfattes som hard og maktbasert, og lederstil O som myk og menneskeorientert (Jacobsen, 2018, s. 207).

*Innhold:* Strategi, struktur og system er sentrale deler av strategi E, som først og fremst fokuserer på organisasjonens formelle elementer (Jacobsen, 2018, s. 152-153). Dette er fordi disse elementene er de mest kontrollerbare, og kan ved flere tilfeller også føre til endring av kultur og atferd. En strategi O vil i større grad fokusere på de menneskelige aspektene ved organisasjonen som kompetanse, verdier og samarbeid (Jacobsen, 2018, s. 166-167). Denne strategien kalles også en utdanningsstrategi fordi den legger vekt på utvikling av individene og gruppene i organisasjonen, og hvordan samhandle med hverandre.

*Planlegging:* Når en planlegger en endring med strategi E vektlegges formell og sekvensiell planlegging (Jacobsen, 2018, s. 155-156). Særlig strategisk analyse er relevant her, som for eksempel kan gjøres gjennom en SWOT-analyse. Denne analysen ser både på styrker og svakheter internt, og muligheter og trusler eksternt. Planlegging ved bruk av strategi O fokuserer på en mer eksperimenterende prosess, der nye beslutninger kan trekkes underveis når situasjonen krever det (Jacobsen, 2018, s. 169-170). En legger her mer vekt på små tiltak enn langsiktige planer. Det er likevel viktig å presisere noen tiltak og retningslinjer for å skape sammenheng mellom de ulike tiltakene.

*Skape motivasjon:* Innenfor strategi E vil det være relevant å bruke finansielle belønninger for å skape motivasjon for endringen (Jacobsen, 2018, s. 157-158). Med riktig bruk av disse belønningene kan eventuell motstand mot endringen reduseres. For å skape motivasjon med strategi O benyttes ulike metoder for at medlemmene skal oppnå en indre motivasjon og drivkraft (Jacobsen, 2018, s. 171-172). Fokuset ligger da i større grad på symbolske belønninger som for eksempel ulike seremonier eller ritualer for å feire fremgang.

*Bruk av konsulenter:* Eksterne konsulenter benyttes ofte når en organisasjonsendring gjennomføres med strategi E (Jacobsen, 2018, s. 158-159). Disse kan brukes til kartlegging av problemer og forslag til løsninger både til større og mindre endringer. Ved bruk av strategi O ønsker en gjerne noe annet av konsulenten, der prosessen vektlegges i større grad (Jacobsen, 2018, s. 173).

### 2.2.3 Leder som navigatør, designer og coach

Det fins flere roller en leder kan inneha for å lede medarbeidere til læring, vekst og glede. Ifølge Heggholmens teorier innen lærende ledelse (2014) er navigatør, designer og coach ulike roller som kan bidra til dette. Heggholmen bruker disse teoriene om ledelse både av enkeltindivider og av team.

Et team består av en gruppe enkeltindivider, og det er dermed viktig at en som leder forstår og ser disse enkeltindividene for å skape gode team.

Johnson og Johnson (1999) beskrev et team som en gruppe mennesker som jobber sammen for å nå et mål. Gruppemedlemmene har gjensidig avhengighet fordi de deler skjebne. De legger også til grunn at teammedlemmene kommuniserer sammen og at de opplever en form for tilhørighet til teamet. For et godt teamarbeid er det struktur i gruppen ved at det er gitte roller og regler, samt at teammedlemmene har gjensidig påvirkning på hverandre. Det siste de legger til grunn er at det foreligger individuell motivasjon.

En leder som opptrer som *navigatør* kobler sammen organisasjonens mål, visjon og strategi. På teamnivå handler det om å utforme disse målene sammen med teamet, i tillegg til å veilede teamet til å nå de satte målene. En leder som *designer* skal tilrettelegge og designe veien frem for å nå. Designeren skal utforme en god struktur for teamet samt delegere arbeidsoppgaver på mest mulig hensiktsmessig måte (Heggholmen, 2014, s. 133-142).

Den *coachende* lederstilen handler i større grad om å inspirere og motivere til utvikling og læring blant medarbeiderne. Her kan selvlæring, kommunikasjon og emosjonell intelligens være nyttige ferdigheter for lederen å inneha. Som coach skal en hjelpe medarbeideren til å utvikle seg, og tilrettelegge for kontinuerlig læring. I tillegg bør en coachende leder få den ansatte til å strebe etter å nå sitt fulle potensiale. Det å kunne vise tillit, ydmykhet, respekt og omsorg er sentralt for å opprette en komfortabel og åpen atmosfære. Andre viktige aspekter som coach er å kunne gi konstruktive tilbakemeldinger, og oppfordre medarbeideren til selvlæring og selvcoaching (Heggholmen, 2014, s. 94-95). På teamnivå handler det om å tilrettelegge for at de enkelte individene får gjøre sitt ytterste på sine sterke sider slik at teamet som helhet presterer sitt beste.

### 2.2.3.1 De seks C-ordene

Som underkategorier til den coachende lederstilen har Heggholmen utviklet de seks C-ordene; connecting, challenging, caring, cheering, comedy og conflictsolving. Disse kategoriene inneholder metoder som er nyttige for hvordan en leder kan tilrettelegge for selvlæring, mestring og læring blant medarbeiderne (Heggholmen, 2014, s. 98).

*Connecting*: Den første C-en; connecting, handler om å knytte sammen lederen og medarbeideren. For å oppnå dette er det viktig at en både ser, lytter og snakker med hverandre. God kommunikasjon og dialog er nødvendig for å være en inspirerende leder som kan lære bort selvlæring og legge til

rette for personlig mestring (Heggholmen, 2014, s. 99-105). På teamnivå handler det om at teamlederen evner å se og lytte til teammedlemmene, samt å få teammedlemmene til å se og lytte til hverandre (Heggholmen, 2014, s. 148).

*Challenging:* Dersom medarbeiderens fulle potensial skal nås, må det settes krav og forventninger av lederen. Det vil virke trygghetsskapende for medarbeiderne om lederen virker trygg og selvsikker, siden tydelighet er vesentlig for dette punktet. Konstruktive tilbakemeldinger er også viktig. For at denne metoden skal fungere optimalt er det viktig å finne balanse mellom hva som oppleves som motiverende versus hva som blir for stressende. For krevende og omfattende utfordringer kan virke mot sin hensikt, og få konsekvenser både effektivitets- og helsemessig (Heggholmen, 2014, s. 105-108). På teamnivå er det viktig å sette mål og forventninger i fellesskap (Heggholmen, 2014, s. 150).

*Caring:* Det er viktig at en leder viser at han bryr seg om medarbeiderne, for eksempel gjennom å vise empati og innlevelse. For stor grad av ettergivenhet kan dog føre til mindre autoritet. Til tross for at lederen skal vise at han bryr seg, må det opptres profesjonelt ovenfor de ansatte og unngås at egne negative følelser smitter videre. Samtidig er det viktig at lederen viser omsorg, særlig dersom en medarbeider er i en vanskelig periode i privatlivet (Heggholmen, 2014, s. 109). For team handler caring om å skape et godt kommunikasjonsklima for å skape et miljø hvor teammedlemmene føler seg trygge til å ha diskusjoner. I et godt team føler teammedlemmene seg sett, verdsatt og inkludert (Heggholmen, 2014, s. 149).

*Cheering:* Det er viktig at leder motiverer, inspirerer og engasjerer medarbeidere. Her kan en entusiastisk lederstil påvirke de ansatte. Suksesser skal da støttes og anerkjennes. Dette kan føre til høyere grad av mestringsfølelse og selvtillit. Særlig det å se og heie på medarbeideren underveis i arbeidet er en mulighet for å oppnå gode resultater (Heggholmen, 2014, s. 111). I team er det viktig å heie på hverandre, og unne hverandre suksess innad i teamet. En teamleder bør legge til rette for at teammedlemmene gir sitt ytterste av energi i tillegg til å holde en positiv holdning for å opprettholde et godt arbeidsmiljø innad i teamet (Heggholmen, 2014, s. 153-154).

*Comedy:* Et arbeidsmiljø som er varmt og inkluderende er sentralt for trivsel blant medarbeiderne. Latter er et fint virkemiddel for å skape samhørighet. Når leder for eksempel bruker selvironi, legger en til rette for humor på arbeidsplassen. Dette kan føre til en lettere stemning på arbeidsplassen så lenge det brukes på riktig måte. Det er viktig å passe på så forsøket på humor ikke blir oppfattet som mobbing (Heggholmen, 2014, s. 111-112). For team er det viktig å ha det gøy og skape gode

opplevelser sammen. Teambuilding kan være et verktøy for å fremme bedre samspill og tettere bånd mellom teammedlemmene (Heggholmen, 2014, s. 155).

*Conflictsolving*: Konflikter er noe av det som hindrer utvikling mest. Dermed er det viktig at hvis en konflikt skulle oppstå må lederen ta tak i det med en gang, før det utvikler seg. Det er dog viktig å se forskjell på eskalerende personkonflikter og saklig diskutering, da sistnevnte er nødvendig for dynamikk og vekst på en arbeidsplass. En måte å ta tak i disse større konfliktene på kan være en samtale med de aktuelle partene. Før samtalen er det hensiktsmessig å planlegge hvordan formidle budskapet på en mest mulig rasjonell måte. Her er det viktig at lederens egne følelser oppfattes som nøytrale (Heggholmen, 2014, s. 112-115). For team handler det om å ha overholde spilleregler som er satt i fellesskap. Det kan være i form av å holde tidsfrister eller bare å overholde generell folkeskikk (Heggholmen, 2014, s. 150).

#### 2.2.4 Selvledelse

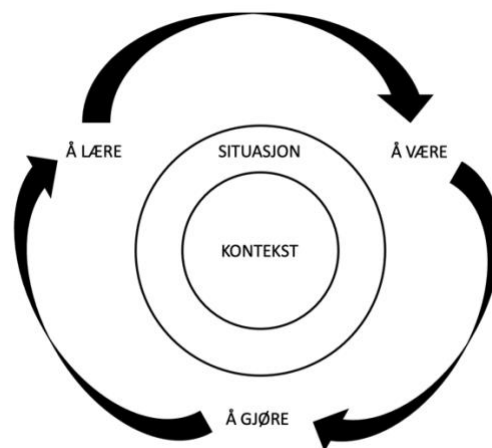
Selvledelse handler om å kontrollere og lede egne følelser, atferd og tanker (Heggholmen, 2014, s. 49). Sentralt innenfor selvledelse er EQ, eller emosjonell intelligens, som handler om å forstå andres og egne følelser, atferd og tanker. Goleman (1995) har delt inn emosjonell intelligens i fem deler; selvinnsikt, selvbeherskelse, selvmotivasjon, empati og sosiale ferdigheter. De første tre elementene går på selvledelse og de siste to handler om samhandling med andre mennesker. Selvinnsikt handler om å forstå egne tanker, følelser, samt å anerkjenne egne styrker og svakheter. Selvbeherskelse går ut på at man har evne til å reflektere over det man observerer før man reagerer, samt stoppe impulsive handlinger og reaksjoner (Heggholmen, 2014, s. 66-67). Selvmotivasjon handler om å kontrollere egne følelser for å jobbe mot konkrete mål og dermed motivere seg selv i prosessen.

#### 2.2.5 Den lærende lederskapssirkel

Kari Heggholmen har utviklet en modell hun kaller den lærende lederskapssirkel (2014). Hensikten med modellen er å illustrere at lederskap er en livslang læring. Heggholmen har delt modellen inn i tre deler; å være, å gjøre og å lære.

I kjernen av modellen finner man kontekst og situasjon, som kontinuerlig er i endring. Det danner et sett rammebetingelser, som er dynamiske i takt med organisasjonen, konteksten og situasjonen. Å være handler om det å være menneske. Man ser her på de menneskelige aspektene som blant annet personlighet, verdier, egenskaper og selvtillit. Fordi disse aspektene er forskjellige fra person til person, er det her viktig å ha i bakhodet at måten man oppfører seg og er på som menneske

oppfattes forskjellig blant folk. Det en selv sier og gjør kan i tillegg påvirke andre. Ved å benytte seg av tilbakemeldinger fra andre, samt refleksjon over egne handlinger, er det mulig å endre seg og videreutvikle seg selv. *Å gjøre* går ut på å at en som leder har mange forskjellige oppgaver. Som leder skal en håndtere utvikling av strategier og planer, i tillegg til å legge til rette for et godt arbeidsmiljø og god kultur. Lederen vil også muliggjøre en god organisasjonskultur og legge til rette for et godt arbeidsmiljø. *Å lære* handler om at en som leder bør kunne reflektere og holde dialog med seg selv og andre. Ved å gjøre det kan man kontinuerlig forbedre seg selv og utførelsen av arbeidsoppgavene til en selv og andre (Heggholmen, 2014, s. 20-21).

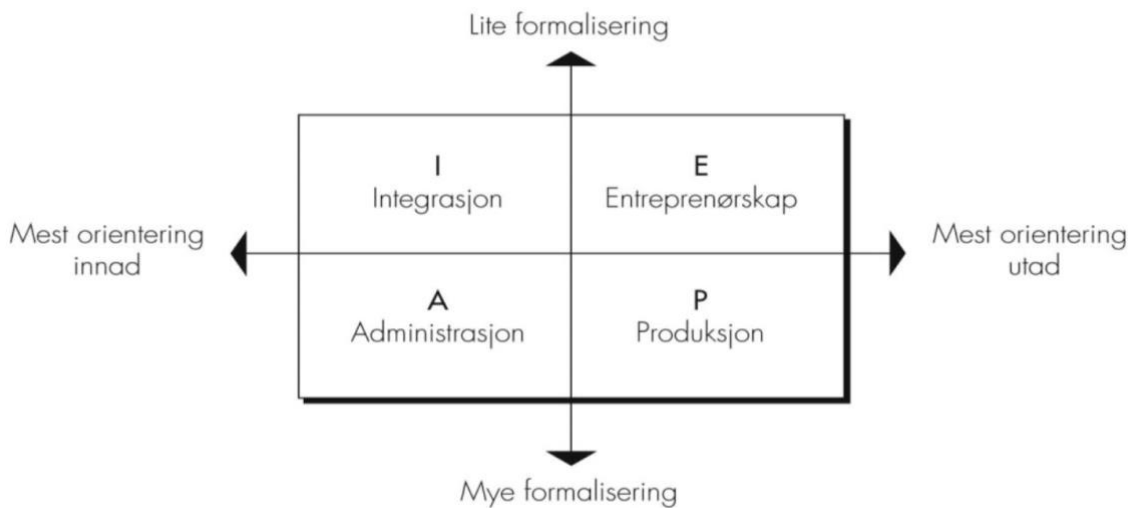


Figur 2.1: Den lærende lederskapsirkelen (Heggholmen, 2014, s. 20)

## 2.2.6 PAIE-modellen

Ifølge Strand (2007) kan en leder forstås som særlige mandatrike aktører i en organisasjon hvor en av deres fremste funksjoner er å opprettholde en sosial orden. Han viser til at virkningen av ledelse er lite konkluderende, mens det er en sterk tro om at ledelse er en avgjørende faktor i hvor godt organisasjonen presterer. Strand mener at effekten av ledelse kan være forskjellig alt etter hvor man befinner seg i organisasjonen. Han klassifiserer fire lederroller i PAIE-modellen, som kan brukes til å analysere de ulike funksjonene og rollene en leder har i en organisasjon. Han deler videre lederrollen inn i fire funksjonelle områder: integratorfunksjonen (I), entreprenørfunksjonen (E), produsentfunksjonen (P) og administratorfunksjonen (A). Hver av disse rollene deles igjen inn i to roller (Strand, 2007, s. 434).





Figur 2.2: PAIE-modellen (Strand, 2007, s. 250)

Integratorfunksjonen handler om å skape samhold i en organisasjon ved å formidle og ta vare på verdier og kulturtrekk som binder deltakerne sammen, og slik motivere de ansatte til å yte sitt beste. Integratorfunksjonen deles inn i de to rollene rådgiver og hjelper. Rådgiverens oppgave er å videreformidle verdi og moral og utvikle dette. Hjelperens oppgave er å legge til rette for deltagelse, åpenhet og diskusjon blant de ansatte (Strand, 2007).

Entreprenørfunksjonen handler om tilpasning til omgivelsene og sikring av essensielle ressurser. Også her deles det inn i to roller, innovatør og mekler. Innovatøren skal ha fokus på innovasjon og sikre at organisasjonen har kapasitet til å tilpasse seg og endre seg. Mekleren går ut i omgivelsene og finner ytre støtte, ressurser og legger til rette for vekst (Strand, 2007).

Administrasjonsfunksjonen fokuserer på kontroll, stabilitet og aktiviteter som støtter opp under strukturen til den formelle organisasjonen. De to rollene innenfor administrasjonsfunksjonen er overvåker og koordinator. Overvåkeren håndterer informasjonsstyring og dokumentasjon, mens koordinator passer på stabilitet, kontinuitet og kontroll (Strand, 2007).

Produksjonsfunksjonen beskriver mål av og produksjon av verdier. Produksjonsfunksjonen deles inn i rollene pådriver og dirigent. Pådriveren sørger for produktivitet, virkning og resultat. Dirigenten håndterer planlegging, målklarhet og spikrer retningen (Strand, 2007).

## 2.3 Hva er organisasjonsstruktur og kultur?

Organisasjonsstruktur handler om organisering eller “det du gjør før du gjør noe” (Bolman og Deal, 2018, s. 73). Organisasjonskultur handler om “måten ting er” (Deal og Kennedy, 1982, s. 4). For å se nærmere på hvordan en organisasjon fungerer vil vi gå dypere inn på hva organisasjonsstruktur og -kultur er. Dette gjør vi gjennom ulike fortolkningsrammer av Bolman og Deal (2018) som blir beskrevet i neste avsnitt.

### 2.3.1 Bolman og Deals fortolkningsrammer

En fortolkningsramme er en mental modell, og handler om de ideene og antakelsene som kan gjøre det lettere å forstå ulike sektorer (Bolman og Deal, 2018, s. 38). I verket *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse* av Bolman og Deal, presenteres det fire fortolkningsrammer innen struktur, HR, politikk og symbolikk (2018, s. 42). Disse rammene er utformet for å se ledelse og organisasjonsvitenskap fra ulike perspektiver, og er relevante i både privat, offentlig og frivillig sektor (Bolman og Deal, 2018, s. 7).

#### 2.3.1.1 Den strukturelle rammen

Organisasjonsstruktur er det *den strukturelle rammen* baserer seg på, og er et svært sammensatt begrep som handler om alt fra oppgavefordeling, koordinering, myndighet og styring til formelle retningslinjer (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 70). Denne strukturelle fortolkningsrammen har en tiltro til rasjonalitet, og fokuserer på at riktig fordeling av roller og ansvar kan føre til maksimal ytelse. Dette perspektivet fokuserer dermed på at folk må plasseres i passende roller og relasjoner for å nå organisasjonens mål, samtidig som en tar hensyn til at individer er forskjellige (Bolman og Deal, 2018, s. 76). Utformingen av en organisasjon kan føre til strukturelle spenninger mellom medlemmene der det må avgjøres hva som skal gjøres, hvem som skal gjøre det og når det skal gjøres. Arbeidsfordeling er en essensiell del av strukturen. Henry Mintzberg (1979) har utarbeidet noen grunnleggende alternativ for hvordan folk kan grupperes i en arbeidsenhet (Bolman og Deal, 2018, s. 83-84), blant annet etter *funksjon, tid, produkt, kunde, sted og prosess*. Disse baserer seg henholdsvis på kunnskap og ferdigheter, når man jobber, hva som produseres, kundegruppe, geografisk variasjon og fullstendig arbeidsflyt.

Organisasjonens individ og arbeidsenheter kan ha ulike måter å samordnes, der det skilles mellom vertikal og horisontal samordning. Både typer arbeidsdeling og de ulike samordningene er måter å utforme en struktur på som fungerer til organisasjonens formål. Vertikal samordning er når høyere nivåer kontrollerer de lavere nivåene, ved hjelp av blant annet formell myndighet, regler og bruk av

system. Horisontal samordning handler om hvordan få kontroll på atferd som ikke påvirkes av regler og systemer. Ulike teknikker som inngår her kan være møter, prosjektgrupper, egne stillinger med samordningsansvar, matrisestruktur og nettverk. For at en organisasjon skal fungere må både vertikal og horisontal samordning være til stede, der den riktige balansen vil variere i forhold til hvilke problem som skal løses. En vertikal samordning kan være larest ved stabile forhold, der en horisontal samordning fungerer mest optimalt ved oppgaver med kompleksitet (Bolman og Deal, 2018, s. 85-92).

#### 2.3.1.2 Mintzbergs fem strukturelle konfigurasjoner

En strukturell konfigurasjon er en abstrakt fremstilling av hvordan en struktur er (Bolman og Deal, 2018, s. 109), og kan være en aktuell måte å beskrive ulike organisasjonsstrukturer på. Mintzberg har utviklet fem grunnleggende strukturelle konfigurasjoner, som baserer seg på hans organisatoriske modell bestående av de fem sektorene; strategisk toppunkt, mellomledelse, operativ kjerne, teknostruktur og støttestab. Disse strukturelle konfigurasjonene deles opp i enkel struktur, maskinbyråkrati, fagbyråkrati, divisjonalisert struktur og ad-hockrati (Bolman og Deal, 2018, s. 110-116).

En *enkel struktur*, også kjent som *entreprenørorganisasjonen*, kjennetegnes ved sin enkle struktur som består av toppledelsen og en operativ kjerne. Det benyttes ofte hierarki eller overvåkning fra ledelsen som en kontrollmekanisme. Beslutningstakingen er sentralisert hos toppledelsen. Det er ofte lite spesialisering, som gjør at organisasjonen er fleksibel og har høy grad av tilpasningsdyktighet. Utfordringer kan være at arbeidsfordelingen kan være noe uklar (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 94).

Ifølge Mintzberg er en organisasjon som er strukturert som et *maskinbyråkrati* preget av en funksjonell arbeidsdeling, og en høy grad av formalisering gjennom standardisering av arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 95-96). Det er mye fokus rundt regler for å kontrollere og standardisere adferd, og kontrollmekanismer for å se om reglene blir fulgt. De viktige beslutningene tas av de som er medlem i organisasjonens strategiske toppunkt. Fordeler med et maskinbyråkrati kan være høy grad av produktivitet, særlig på det operative nivået. Organisasjoner med en slik struktur vil ofte være stabile og forutsigbare, gjennom at standardiseringen og klar arbeidsfordeling fremmer produktivitet. Negative aspekter ved en slik organisering er at den kan være rigid og dermed ha lav endringsdyktighet. På grunn av formaliseringen kan det være vanskelig å utnytte se av ansattes kompetanse, og standardiseringen kan virke negativt inn på ansattes

motivasjon. Strukturen er klart hierarkisk, og det kan være utfordrende med tanke på at beslutninger tas sentralt.

Et *fagbyråkrati*, også kjent som *det profesjonelle byråkratiet*, kjennetegnes ved at profesjonelle ansatte i den operative kjernen har stor beslutningsmyndighet og handlefrihet i den daglige driften (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 96-97). De ansatte, som er delt inn i funksjoner eller fagområder, har gjerne stort handlingsrom grunnet sin faglige kompetanse. Beslutningsmyndigheten er desentralisert på det faglige ved at det er liten avstand fra det strategiske toppunktet og ned til den operative kjernen. Ledelsen styrer og sikrer standardisering gjennom målrettet rekruttering. En slik struktur vil gi rask problemløsning og saksbehandling. Svakheter ved strukturen er at det kan oppstå konflikter mellom de ulike faggruppene, som vil skape samarbeid og styringsproblemer. Det kan også være en svakhet at det hovedsakelig fokuseres på utdanning og at en i mindre grad utnytter realkompetanse.

En annen av konfigurasjonene er *divisjonalisert struktur*, som baserer seg på at arbeidet utføres i egne uavhengige avdelinger (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 97-99). Slike organisasjoner har ofte en kompleks struktur, og de ulike divisjonene er preget av desentralisering og stor frihet.

Beslutningsmyndighet er delegert til divisjonslederne, gjennom resultatansvar. Ledelsen styrer gjennom standardisering av resultatene og resultatevaluering. En styrke ved strukturen er at divisjonene bidrar til å synliggjøre produktområdenes bidrag til organisasjonens lønnsomhet.

Organisasjonen er ofte endringsdyktig ved å kunne tilpasse seg markedets behov. Svakheter ved en slik strukturering er fare for suboptimalisering innenfor divisjonene og opp mot ledelsen.

Avdelingene kan fokusere på å følge egne mål, og tar med et ikke tilstrekkelig hensyn til organisasjonens overordnede mål. Det kan derfor være vanskelig for ledelsen å ha en helhetlig styring og koordinering av avdelingene.

Den siste av Mintzbergs konfigurasjoner er *adhockrati*, også kjent som *den innovative organisasjonen*. Den kjennetegnes med en fleksibel form som stort sett baseres på horisontal samordning (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 99-101). Det styres gjennom få regler og prosedyrer, uklar arbeidsdeling og gjensidig tilpasning. De ansatte har stor frihet i arbeidet sitt gjennom desentraliserte beslutningsmyndighet, men har resultatkrav for arbeidet. Organisasjonsformen er flytende mellom de ulike leddene, og hierarkiet kan være uklart. Positive sider ved en slik strukturering vil være fleksibilitet og god utnyttelse av de ansattes kompetanse. Den største utfordringen med strukturen vil være de uklare autoritetsforholdene og løsning av rutineoppgaver

### 2.3.1.3 Den symbolske rammen

Før vi går inn på Bolman og Deals symbolske ramme er det hensiktsmessig å definere organisasjonskultur. Organisasjonskultur er kultur sett i organisatorisk sammenheng (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 123). Organisasjonskultur handler om hvordan en organisasjon faktisk fungerer, og fokuserer på hvordan påvirkning menneskers meninger og holdninger preger virksomheten. Kultur kan i stor grad påvirke medlemmene i organisasjonens meninger, holdninger og handling. En god organisasjonskultur kan fremkalle positive effekter innen både felleskap, motivasjon, tillit, samarbeid og styring (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 120-121).

I Bolman og Deals symbolske ramme er altså organisasjonskultur beskrevet som svært sentralt for å oppnå et system med meninger, symboler og felles verdier (2018, s. 290). Forsker og forfatter Edgar Schein definerer begrepet kultur som:

*Et mønster av felles, grunnleggende antakelser som en gruppe har kommet fram til etter hvert som den har løst sine problemer når det gjelder ytre tilpasning og integrering, som har fungert godt nok til å bli betraktet som holdbare, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte, tenke og føle på i forbindelse med disse problemene (Bolman og Deal, 2018, s. 308).*

Ifølge Schein kan kultur analyseres gjennom de tre ulike nivåene; artefakter, verdier og grunnleggende antakelser. Artefakter handler om det observerbare i en organisasjon og er de synlige elementene av kulturen som for eksempel handlinger, dialog mellom medlemmer og fysiske gjenstander. Det andre nivået er verdier og normer, og handler om hva organisasjonens medlemmer mener er rett og galt, og hvordan de ønsker at virksomheten skal være. I en organisasjonskultur vil majoriteten i organisasjonen dele felles verdier og normer, og denne generelle felles oppfatningen av kulturen kan føre til en mer enhetlig organisasjon. Det tredje og siste nivået er grunnleggende antakelser. Dette handler om de antakelsene som styrer atferden i organisasjonen, og tas ofte for gitt. De grunnleggende antakelsene blir av Schein beskrevet som kulturens DNA (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 126).

### 2.3.1.4 Subkulturer

Innen organisasjonslitteraturen finner vi flere eksempler på hvordan flere kulturer kan utvikle seg og eksistere samtidig i samme organisasjon. Disse ulike kulturene kalles subkulturer. I noen tilfeller kan motstridende og forskjellige subkulturer skape uenighet og konflikt, men ikke nødvendigvis alltid. Dersom ulike enheter i organisasjonen er uavhengige av hverandre vil sjelden problemer oppstå som

følge av de ulike subkulturene. En situasjon der flere kulturer kan være utfordrende, er når det oppstår en motkultur til den dominante kulturen i organisasjonen. Dette kan for eksempel skje gjennom sammenslåinger av organisasjoner og avdelinger. Uenigheter om hvem som har skal ha mest makt og innflytelse i en organisasjon, kan også oppstå grunnet ulike subkulturer.

Et medlem av en organisasjon kan være tilknyttet flere ulike sosiale enheter og dermed ulike subkulturer også. Når disse subkulturene eksisterer side om side, vil det være relevant å se på organisasjoner som sammensatt av ulike subkulturer fremfor en helhetlig kultur. To av de vanligste årsakene til at subkulturer oppstår er enten at organisasjonsstrukturen skaper en inndeling bestående av ulike enheter eller en personalsammensetning preget av rekruttering og demografi (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 145-146).

### 3 Metode

Metodekapittelet vil gå inn på hvordan man får innhentet tilstrekkelig data til å svare på hovedproblemstillingen og delproblemstillingene. Det er ulike teknikker og tilnærminger en kan ha, og er noe som må vurderes før informasjonsinnhenting starter.

#### 3.1 Valg av metode

I samfunnsvitenskapelig sammenheng handler metode om rutinene bak hvordan undersøke hendelser, og skiller hovedsakelig mellom to typer; kvantitativ og kvalitativ metode. De er begge gode metoder og kan belyse forskjellige typer problemstillinger. En kvantitativ datainnhenting handler om analyser av tall og størrelse, der kvalitativ metode baserer seg på meninger (Jacobsen, 2015, s. 125). Det er fordeler og ulemper ved begge tilnærmingene. Fordeler ved kvalitative data kan blant annet være stor grad av åpenhet, nærhet, relevans og fleksibilitet. Ulemper kan være en ressurskrevende datainnhenting, få personer som gjør at det vanskelig å generalisere og kompleksiteten av informasjonen som mottas gjør at sammenligning og tolking kan være krevende. De fordelene som kan oppnås ved kvantitativ metode er mer presisjon i tolkingen av dataene og lav grad av personlig binding mellom respondent og forsker, i tillegg til å kunne generalisere funn på vegne av en gruppe. Ulemper ved denne tilnærmingen kan være et mer overfladisk preg, lite fleksibilitet og vanskeligheter med å presentere hva folk egentlig mener (Jacobsen, 2015, s. 129-136).

Med vår problemstilling, og det vi ønsker å få ut av forskningen, finner vi det mest hensiktsmessig med kvalitativ metode. Dette er fordi vi ønsker å gå dypere inn i Røde Kors og kunne dra sammenhenger mellom ulike perspektiver på motivasjon, kultur og ledelse. Noe slikt kan vi oppnå gjennom dybdeintervjuer med respondenter fra alle områder i Røde Kors, både geografisk og organisatorisk. Med grunnlag i teorier om disse perspektivene utformet vi en intervjuguide som består av spørsmål innenfor de fem ulike fokusområdene; frivillighet, motivasjon, ledelse, kultur og covid-19. Spørsmålene var formulert slik at de skulle være relevante for alle de planlagte respondentene, uansett hvilken del av organisasjonen de opererer i. En fordel med å benytte seg av denne metoden for å hente inn data er at vi kan tilpasse spørsmålene og forklare dersom respondenten har behov for det. Hadde vi benyttet spørreundersøkelse som datainnhenting istedenfor intervjuer kunne misforståelser oppstått, og vi hadde ikke fått spurt tilpassede og nyttige oppfølgingsspørsmål etter behov.

### **3.2 Forskningsstrategi**

Det finnes to hovedstrategier for forskningsopplegg basert på metode, teori og empiri; deduktivt og induktivt forskningsopplegg. En deduktiv tilnærming handler om problemformulering og teoritesting, der en induktiv tilnærming handler om tolking og generering av ny teori (Grønmo, 2016, s. 51). Siden vi ønsker å benytte eksisterende teorier om motivasjon, ledelse og kultur, vil forskningsopplegget være deduktivt. Disse teoriene vil da vurderes opp mot det de frivillige lederne i Røde Kors deler med oss.

### **3.3 Forskningsdesign**

Forskningsdesign handler om hvordan en går frem for å undersøke hvordan besvare problemstillingen sin. En kan skille mellom tre hovedtyper forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Eksplorativt handler om å utforske, deskriptivt om å beskrive og kausalt om å se sammenhenger (årsak-virkning). Valget mellom de ulike designene er avhengig av hvor mye en vet fra før og hva en vil oppnå (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016, s. 47). Med vår problemstilling ser vi det som mest nyttig å benytte en kombinasjon av deskriptivt og eksplorativt design. Dette er fordi prosjektet skal ta utgangspunkt i kjente teorier innen både motivasjon, ledelse og kultur, samtidig som fokuset ligger på en organisasjon uten mye tilgjengelig materiale om de nevnte teoriene. Planen ble å utføre individuelle dybdeintervjuer som er en vanlig teknikk for datainnsamling med eksplorativt design.

### **3.4 Undersøkelsestype**

Det finnes flere ulike typer forskning og undersøkelser en kan ta i bruk, blant annet populasjonsstudie, eksplorerende undersøkelser, teoritestende utvalgsundersøkelser, teorigenererende utvalgsundersøkelser og casestudier (Grønmo, 2016, s. 99). Undersøkelsestypen som benyttes i denne oppgaven er casestudie. Casestudier baserer seg ofte på kvalitative data og kan ha som formål å skape en mer sammensatt forståelse og kunnskap om den enheten som forskes på (Grønmo, 2016, s. 105), som i vårt tilfelle gjelder frivillige ledere i Røde Kors.

### **3.5 Datainnsamling**

En skiller i samfunnsvitenskapelig metode mellom primær- og sekundærkilder. Primære datakilder er direkte innsamlet data for å kunne svare på problemstillingen, der sekundærdata er allerede eksisterende datakilder som kan være relevante å bruke til å underbygge primærkildene (Sundbye og Nisted, 2017). Vi bruker hovedsakelig individuelle dybdeintervju som primærdata. Siden vi



gjennomfører intervjuene gjennom samtaler med respondentene med noe fleksibilitet og åpenhet, kan datainnsamlingsmetoden beskrives som uformell intervjuing (Grønmo, 2016, s. 168). Intervjuene blir tatt over videomøte-aktøren Zoom, slik vi unngår å sette verken respondenten eller oss selv i en situasjon som kan føre til smittefare med tanke på covid-19. Dette er en løsning som kan egne seg bedre enn for eksempel telefonsamtale eller over mail, siden det kan oppleves som et mer autentisk møte, der vi både får sett og hørt respondenten og vice versa. Intervjuene vil bli tatt opptak av dersom respondenten samtykker til det, slik at vi får transkribert mest mulig korrekt i etterkant av intervjuene. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring ble sendt ut på forhånd av intervjuene. Dette gjør vi for å beskytte respondentens interesser og prosjektets integritet.

### 3.5.1 Intervjuguide

En intervjuguide er en oversikt som hovedsakelig beskriver hvordan et intervju skal foregå, med et hovedfokus på temaene respondenten skal bli utspurt om (Grønmo, 2016, s. 168). Vi har i forbindelse med intervjuene benyttet oss av en intervjuguide som ble utformet og testet ut i forkant av datainnhenting. Den ble først testet ut på det ene gruppemedlemmet vårt som har tilknytning til Røde Kors. Etter dette første testintervjuet innså vi at flere spørsmål måtte omformuleres og justeres, siden mye av det vi spurte om ble oppfattet som forvirrende og var vanskelig å svare på. Videre gjennomførte vi et nytt testintervju med en tidligere tillitsvalgt og leder i Røde Kors, der vi opplevde en langt bedre flyt. Likevel var det noen småting som skurret, som ble justert basert på innspill fra testpersonen om hvordan spørsmålene og intervjuet opplevdes for personens egen del. Disse testintervjuene var ikke bare hensiktsmessige for å kunne tilpasse spørsmålene best mulig, men vi fikk også testet ut å sitte i en intervjusituasjon selv.

### 3.5.2 Utvalg

Strategisk utvalg er når man undersøker basert på ulike systematiske vurderinger om hva som er mest relevant for formålet (Grønmo, 2016, s. 103). Dette utvalget kan være hensiktsmessig for å generere teorier eller oppnå en helhetlig forståelse av et tema, og er det vi benytter oss av. Et strategisk utvalg krever et utvalg som kan representere problemstillingens univers, som i vårt tilfelle er frivillige ledere i Røde Kors. For å få et tilstrekkelig representativt utvalg kontaktet vi aktuelle respondenter i de ulike avdelingene og nivåene i organisasjonen. Utvalget ble dermed 13 respondenter som er fordelt på lokalt-, distrikt- og nasjonalt nivå, og innenfor Hjelpekorps, Omsorg og Ungdom. Siden det ene gruppemedlemmet har en sentral rolle og et stort nettverk i Røde Kors gikk det svært greit å få kontakt med disse respondentene og slik oppnå en bredest mulig representasjon.

### **3.6 Analyse av datamaterialet**

Intervjuene med respondentene ble gjennomført via Zoom, som videosamtaler. Disse samtalene ble det etter samtykke med respondentene gjort opptak av, for å kunne transkribere dem i ettertid. Ved å ha videosamtaler ble det enklere å lese kroppsspråket slik at respondentene for eksempel kunne få en tenkepause hvis det så ut som de tenkte seg om etter mer å svare, før vi kom med nye spørsmål. Dette viste seg å være veldig nyttig, da de gjerne uoppfordret gikk enda mer i dybden om det de nettopp hadde svart. Dette kunne tidvis være eksempler som forklarte det originale svaret, eller omkringliggende situasjoner som kunne være med på å forklare respondentens syn på saken.

Hvert av intervjuene varte mellom 60 og 90 minutter, noe som gjorde at det ble samlet inn store mengder materialer for å analysere nærmere. Det gikk også mye tid til transkriberingen av disse dybdeintervjuene, da det var 13 stykker av dem. Når transkriberingen var gjennomført ble alle svarene limt inn i et dokument med alle respondentenes svar. Under hvert spørsmål ble alle respondentenes svar limt inn. Der kategoriserte vi respondentene etter deres posisjon i organisasjonen, både om de var på lokalt nivå, distriktsnivå eller om de var på nasjonalt nivå. De ble også kategorisert ut ifra hvilken fagavdeling de tilhørte. Dette gjorde at vi i analysedelen kunne se om det var store like eller ulike oppfatninger.

Siden det var mange dybdeintervjuer og deres varighet var på minst 60 minutter, vil ikke all data hentet fra intervjuene være med i denne oppgaven. Respondentene fikk de samme hovedspørsmålene, stilt i samme rekkefølge. Dermed var det både enklere og nødvendig å fokusere på de store likhetstrekkene i det respondentene svarte. I noen av intervjuene var det nødvendig med oppfølgingsspørsmål. Dermed var det noen av respondentene som fikk flere spørsmål enn andre, men disse oppfølgingsspørsmålene var til stor hjelp for å se helhetsbildet av respondentene.

### **3.7 Evaluering av metode**

Ved innhenting og anvendelse av data er det naturlig å ta utgangspunkt i de to overordnede kriterier for kvalitetsvurderinger, reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om datamaterialets pålitelighet eller troverdighet. Validitet handler om datamaterialets gyldighet satt opp mot problemstillingen (Grønmo, 2016, s. 239-242).

### 3.7.1 Reliabilitet

Reliabiliteten måler om undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data. Dette vil si at vi får identiske data dersom det samme undersøkelsesopplegget blir brukt for å innhente data om de samme fenomenene, men ved ulike anledninger. Hvis det er samsvar mellom datasettene fra disse datainnsamlingene, vil reliabiliteten være høy (Grønmo, 2016, s. 242-251). Det vil være mulig å gjennomføre lignende undersøkelser med samme opplegg senere, men datamaterialet fra de samme intervjuobjektene vil da kunne bli påvirket av at denne undersøkelsen er gjennomført.

Intervjuobjektene kan svare annerledes etter å ha vært med på vårt opplegg, men det vil være mulig å gjennomføre samme undersøkelse om det brukes andre intervjuobjekter enn ved denne undersøkelsen.

For å unngå stor variasjon i datamaterialet som skyldes spesielle trekk ved opplegget eller datainnsamlingen, er det laget en intervjuguide. Intervjuguiden ble evaluert av flere personer for å sikre at datainnsamlingen innhentet både riktig og pålitelig informasjon, men også at den var med på å sikre validiteten i datamaterialet. Det ble gjennomført to testintervjuer som førte til justeringer for å sikre at intervjuguiden og datainnsamlingen ville gi et relevant datagrunnlag og resultater.

Testintervjuene gav en mulighet til å sikre at variasjoner i datagrunnlaget er på grunn av forskjeller mellom intervjuobjektene, og ikke på grunn av metodologiske forhold i datainnsamlingen.

### 3.7.2 Validitet

Vurderinger av validitet vil være viktig for at undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen skal være relevant for problemstillingen og det som oppgaven tar for seg å undersøke (Grønmo, 2016, s. 251-252). Selv om validiteten kan være vanskelig å fastslå i praksis er det flere aspekter som peker på høy validitet i oppgaven. Bruken av semi-strukturert intervju gjorde det mulig å utforske og gå i dybden til de ulike temaene. Utvalget av respondenter og intervjuobjekter ble sikret til å gjenspeile organisasjonens struktur, ved at det er sikret jevn representasjon fra alle avdelinger og nivåer av organisasjonen. Mange av intervjuobjektene er både frivillige på ulike områder, men også ledere på andre områder. Det gjorde det mulig å få frem ulike aspekter, slik at det ikke ble sett på som nødvendig å innhente informasjon fra noen som kun er frivillige i organisasjonen. Datamaterialet og resultatene vil kunne danne grunnlag for spesifikke endringer internt i organisasjonen.

Overførbarheten til andre frivillige organisasjoner vil være begrenset da det er Røde Kors sin egne særegne organisasjonsstruktur som oppgaven har tatt utgangspunkt i. Derimot vil det være mulig å kunne hente ut noen overordnede og generelle pekepinner som sammen med annen forskning kan gjøre seg gjeldende for andre frivillige organisasjoner.

### **3.8 Personvern og etiske hensyn**

Ved forskning er det viktig at forskere følger etiske og juridiske prinsipper og regler. Det er også viktig at all forskningen møter personvernsopplysningsloven, ved at det meldes inn til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). I forbindelse med oppgaven ble det søkt til og fått godkjenning av NSD for at forskningen og datainnsamlingen er innenfor personvernlovgivningen (se vedlegg 3). Vi har fulgt de gjeldende reglene og anbefalingene fra NSD. Vi utarbeidet en personværnerklæring, et informasjonsskriv og et samtykkeskjema (se vedlegg 1) som ble gitt til alle informanter.

## 4 Analyse og drøfting

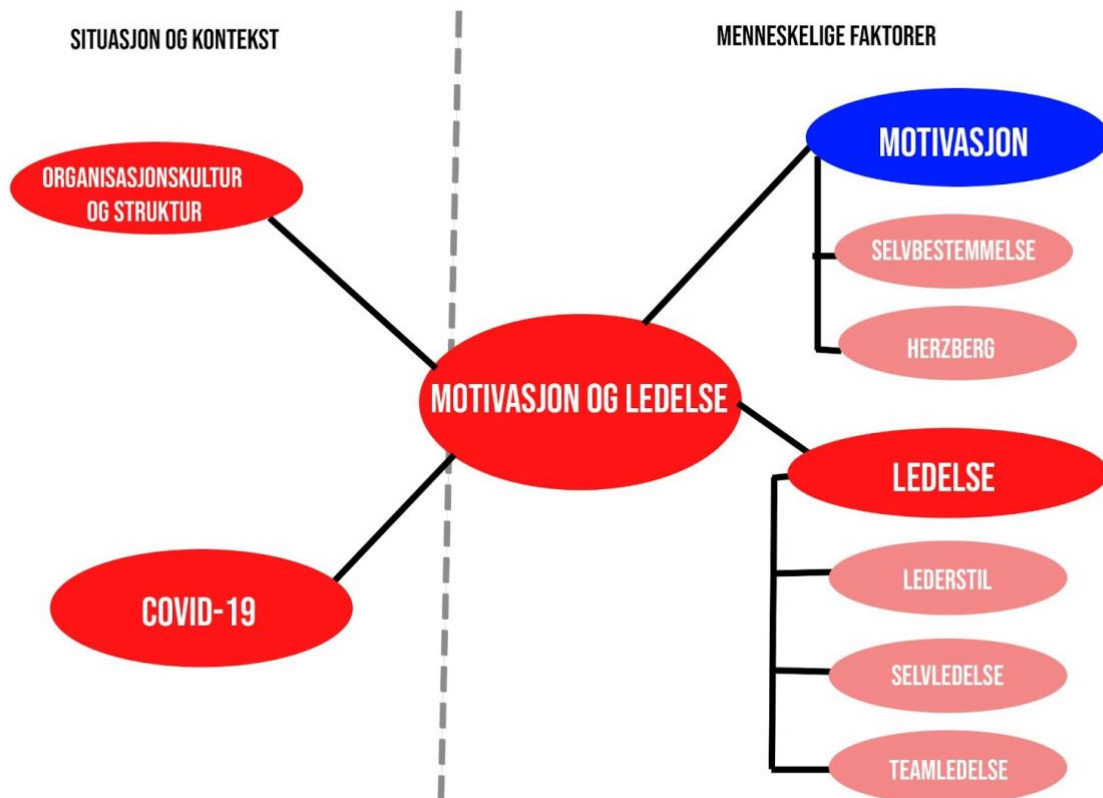
I denne delen av oppgaven skal vi presentere hovedinnholdet i svarene fra de 13 respondentene som ble intervjuet, og videre drøfte og analysere svarene. Dette vil så knyttes opp mot teoriene vi har valgt å fokusere på. Innen temaene motivasjon, kultur og ledelse opplevde vi både enighet og uenighet blant svarene fra respondentene, noe som mulig kan knyttes til hvilken posisjon de har i Røde Kors. Vi observerte likheter både blant de som er i samme område vertikalt og horisontalt i organisasjonsstrukturen, altså innen retningene Hjelpekorps, Omsorg og Ungdom, og om de er tillitsvalgte lokalt, på distrikt eller nasjonalt. Dette går nærmere inn på senere.

Delproblemstillingene som drøftingen tar utgangspunkt i er:

- Hvordan motivere frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?
- Hvordan lede frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?
- I hvilken grad påvirker strukturen og kulturen i Røde Kors motivasjon og ledelse?
- I hvilken grad har covid-19 påvirket motivasjon og ledelse hos frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?

### 4.1 Hvordan motivere frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?

Motivasjon handler om drivkraften bak atferd. Så hva er det som får mennesker til å bruke sin fritid i en organisasjon som Røde Kors? Teoriene om indre og ytre motivasjon, selvbestemmelse, og motivasjon- og hygienefaktorer setter rammene for analyse av motivasjon for frivillige i Røde Kors. Vi befinner oss under motivasjon i *figuren* vår.



Figur 4.1: Motivasjon. Egenprodusert modell

#### 4.1.1 Psykologiske behov

I selvbestemmelsesteorien innenfor motivasjon er det tre psykologiske behov som er viktige å få dekket (Diseth, 2019). Behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet spiller inn på de forhold som utvikler eller undergraver utviklingen av indre motivasjon. Det er igjen viktig at det ut ifra teorien ikke handler om kvantiteten og mengden motivasjon en person har, men hvilken kvalitet det er på motivasjonen.

*“I starten var det som motiverte meg action, at det skjedde noe, at en fikk kle seg opp, fikk den tilliten av andre og at folk så litt opp til deg. Men i senere tid, særlig når jeg jobber enda mer med barn og unge, det som driver meg nå er den gleden av å se at de lykkes. At du har hatt noen med deg et halvt år, og de greier å gjennomføre det man har øvd på i et halvt år. Det er veldig koselig, og ikke noe særlig det andre lengre.” (Respondent 11).*

Autonomibehovet innebærer å kjenne selvbestemmelse over eget arbeid i aktivitet. Likevel vil de fleste være underlagt visse regler og kontrollerende mekanismer når de som frivillige er en del av en organisasjon. Mange av respondentene oppgir at en av grunnene til at de fortsatt er frivillige i

organisasjonen er fordi de har mulighet til å påvirke og utvikle både seg selv og aktiviteten. Et av de tre subjektive kvalitetene i autonomibehovet er indre kontrollplassering. Når muligheter til utvikling og påvirkning trekkes frem vil det være viktige komponenter for å dekke den indre kontrollplasseringen. Det trekkes frem at en har mulighet til å forme både aktiviteter og hva som drives. Mange synes det er motiverende å kunne få lov til å påvirke gjennom å ha en stemme med i avgjørelser.

Kompetansebehovet handler om å kjenne mestring i det en driver med. Mange av de frivillige trekker frem at noe av det som motiverer mest og gir stor glede er når de er ute i aktivitet og ser at deres ferdigheter er med på å løse en situasjon. *“Redningsaksjoner, det som drives der, da kommer det jo virkelig frem at man gjør en forskjell”*. Som respondenten som forteller om når Hjelpekorpsset er ute på aksjon for å finne noen. Det er ikke så viktig om en sitter i kommandosentralen eller er ute og leter selv:

*“Når man på sambandet hører at det er funnet en person, “Ole, Ole er funnet og han er i live”. Åååhh, vet du altså det er, ja tenk på å være nyforelsket og å være kjempeglad på en gang. Man får et sånt rush med gode følelser inni seg og det kan du leve lenge på.”* (Respondent 12).

De frivillige trekker frem at en ikke alltid ser selve målet, eller kjenner på en sterk motivasjon når de er på kurs eller lærer i hverdagen. Når de senere får bruk for egen opparbeidet kompetanse og ser det store bildet, ser de nytten av å hele tiden utvikle egen kompetanse. De får gjennom sitt arbeid utfordret seg selv og opplevd mestringsfølelse. Her kan det også trekkes frem det som kom frem om muligheter til utvikling, hvor det oppleves som en av de største driverne for å fremdeles være frivillig. Kombinasjonen av å bruke egen kompetanse og å kjenne på den personlige mestringen er med på å dekke kompetansebehovet. Et par stykker trekker også frem at å være frivillig og den erfaringen som en tilegner seg er med på å bygge egen kompetanse og selvutvikling. Spesielt de fra Ungdom trekker frem egen utvikling og kompetansebygging som viktig for de personlig, og at det gir muligheter senere i livet. Slik sett kobles det opp mot den indre motivasjonen ved at det har personlig betydning.

Mange av lederne trekker ofte frem at det er ute i selve aktivitet at de opplever å kjenne på glede og på bruk av egen kompetanse. *“Jeg tenker selv om det er gøy å komme opp med strategi og å sitte på den organisatoriske siden av frivilligdelen, så er det det å møte mennesker som gir mest motivasjon”*. Likevel sitter de fleste av de som er intervjuet i tillitsvalgtrøller som ikke alltid er koblet direkte ut mot aktivitet. Et par av de reflekterer rundt dette og nevner at selv om det ofte er ute i aktivitet at en

kjenner på motivasjonen mer direkte, så er det for de også motiverende å kunne tilrettelegge for at andre kan oppleve den mestringen og motivasjonen.

*“Når folk reiser ut på redningsaksjoner. Enten du selv er med eller andre. Og de metodene man har vært med på å innføre og lært folk opp til, og så virker det. Og det som jeg synes er kjempe utrolig kjekt, og da blir jeg litt stolt er når jeg ser på dagsrevyen at det for eksempel har vært en redningsaksjon, ..., og ser at han Røde Korseren med is i skjegget og sånt, og du vet at de har vært ute og gjort en kjempejobb. Og ser at han har du hatt som elev i 2012, og sånn sant. Det er utrolig kjekt. Da blir du litt fornøyd” (Respondent 12)*

Behovet for tilhørighet har av mange blitt ansett som det minst viktige av de tre behovene i selvbestemmelsesteorien. Behovet er knyttet til sosial tilknytning til andre, sosial tilhørighet til et fellesskap, og er i denne konteksten knyttet til miljøet i organisasjonen. Det sosiale og den sosiale tilhørigheten trekkes frem av samtlige som enten en av grunnene og motivasjonen til å bli frivillig i Røde Kors når de startet, eller som en av grunnene til at de fremdeles er frivillige. Mange motiveres av det samholdet som de er en del av, og at dette samholdet gir dem en tilhørighet. Det kan antas at denne tilhørigheten bidrar til å gi en trygghet og stabilitet i miljøet, slik at flere blir værende i lang tid i organisasjonen.

#### *4.1.1.1 Belønninger*

Som regel ses belønninger på som noe positivt, og som viktig å gi til de som har fortjent det. Likevel kan selv belønninger som er gitt i beste hensikt gi motsatt effekt enn det som var tiltenkt. Som tidligere sett kan belønning være positivt og bidra til å motivere når en person er ytre motivert. Er en derimot indre motivert er en som kjent motivert av aktiviteten i seg selv, og ikke kun av dens instrumentelle verdi. Ved å belønne en som er indre motivert med en belønning som er ment for å styre eller kontrollere atferden, kan personen oppleve at en kun får belønning for å ha lyktes i sin aktivitet på grunn av ytre forhold. Dette skaper da en ubalanse for den indre motivasjonen, for interessen av aktiviteten i seg selv og for forholdet mellom innsats og motivasjon. En bør derfor heller gi en belønning som gir informasjon om atferd, da det er med på å gi en orientering til personen om forholdet mellom kompetanse, innsats og motivasjon. Eksempelvis fremmer flere at det er viktigere med en takk for innsatsen enn å få en blomsterbukett. Det vil være viktig å sikre at alle frivillige får tilbakemeldinger for sin innsats, og det er viktig å vise at de frivillige settes pris på. *“Jeg tenker den eneste belønningen jeg forventer egentlig, er å bli sett og satt pris på”.*



Noen av de frivillige har fått egne medaljer eller utmerkelser for sitt arbeid. Enkelte av respondentene synes det var stas å få der og da, men at det ikke har så stor betydning i lengden. De fleste som har fått eller som selv ønsker å få en slik medalje eller utmerkelse, føler at det er et bevis på langvarig og god innsats, og dermed knyttet til deres interne orientering om kompetanse og motivasjon. Når det kommer til goder eller belønninger som de trekker frem som positive kommer det frem at de fleste setter pris på opplevelser og turer.

Et annet interessant aspekt er svarene på et spørsmål om hva de får igjen for å være frivillige: *“Masse utgifter, neida, hahaha”, “Får jo ikke betalt, hehe, men jeg opplever mestring, får de tette båndene jeg har nevnt”, “Penger og berømmelse hahaha. Nei lite av det”*. Kanskje kan disse svarene knyttes opp mot at frivillige ofte får spørsmål om hvorfor en er frivillige, når det ikke gir noen umiddelbare og åpenbare goder. Selv om det tulle litt vekk skal en ikke avfeie disse svarene. Likevel kommer det frem rette etter disse uttalelsene at det er samholdet, aktivitetene og opplevelsene som er belønningene. *“Ingenting økonomisk i hvert fall. Tvert imot, bare masse utgifter hvis man skal se på den biten, ..., men nei altså, det er er vennskap, samhørighet og følelsen av å høre til noe og å være med på noe, gi et bidrag til samfunnet”*.

De fleste svarer med en gang at de får det de anser som rettferdig belønning. Ut ifra Adams (1963) balanseteori kan dette forklares ved at de frivillige ikke har andre å sammenligne sin belønning med, i og med at det ikke er noen som er lønnet for sin innsats. Noen trekker frem at selv om det er frivillig aktivitet så koster det mer enn kun tid og innsats å være frivillig. Flere bruker egne midler til å for eksempel kjøpe utstyr som de bruker når de er ute i aktivitet. Det kan oppfattes som urettferdig å selv måtte legge til rette for at en er forberedt for å delta i frivillig aktivitet. Det er et aspekt som kan påvirke motivasjonen i den grad at det bør tilrettelegges for at frivillige har et godt utgangspunkt for å utøve sin rolle. På den andre siden så finnes det andre belønninger utenom lønn for arbeidsinnsats. Immaterielle belønninger trekkes frem som det viktigste for de frivillige. Det å få venner, kjenne på et fellesskap, være sosial, men også å kunne utvikle kompetanse og selvutvikling er viktig belønning.

Et annet viktig læringsaspekt er å gi tilbakemeldinger eller takke for innsatsen til de som er i sitt arbeid og ikke kun de som av ulike årsaker er ferdige i sitt verv. *“Og det er kanskje noe vi burde bli flinkere til i Røde Kors, at selv om folk stiller til gjenvalg burde man takke for det man har gjort de siste to årene. For å si det sånn. Der er vi kanskje ikke flinke nok faktisk.”*. Dette er et viktig aspekt da det for individet er viktig å få tilbakemeldinger på deres innsats og arbeid. *“Innimellom så får man hyggelige positive tilbakemeldinger internt i organisasjonen. Men det er vi jo kanskje ikke sånn kjempegode på.”*. Det fremkommer at det er ulike rutiner for dette i de ulike avdelingene og nivåene.

Dette er et område som enkelt kunne blitt standardisert slik at en sikrer at alle får enkle tilbakemeldinger eller takk for innsatsen.

#### 4.1.2 Herzbergs to-faktor-teori

Herzbergs tofaktorteori handler om hva som påvirker motivasjon, trivsel og mistriivsel hos ansatte, og skiller mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138-139).

Motivasjonsfaktorene handler om hvilke faktorer som vil skape trivsel hvis de er til stede. En faktor som kan skape trivsel er prestasjoner og tilfredshet ved å gjøre en god jobb. Det å få tillit og anerkjennelse som person for den rollen og innsatsen som legges ned beskrives av flere som viktig for egen motivasjon. Slik sett bidrar dette til å skape tilfredshet og glede til det frivillige arbeidet. Flere respondenter uttrykker at det ofte er i forbindelse med aktivitet på lokalt nivå at en kjenner på den direkte motivasjonen, når en ser resultatene «i live». Som en respondent uttrykte: *“Så det motiverte veldig, det å se at de aktivitetene vi hadde betydde noe for noen”*. For å kunne skape tilfredshet og tilrettelegge for motivasjon hos de tillitsvalgte som ikke er direkte i aktivitet kan det være viktig å få på plass en struktur som synliggjør de prestasjonene som legges ned av de som ikke er i direkte ute i aktivitet. Det bygger også videre for behovet for å bli sett og å få anerkjennelse for det arbeidet en legger ned.

Et annet aspekt som kan legge til rette for trivsel er mulighetene for forfremmelse og vekst. Tilgangen til ulike kurs er stor for de fleste. Det fremkommer derimot at det er de fra Ungdom som setter størst pris på kursene, og som også uttaler at de ser det som et middel til egen utvikling. Ungdom virker også å verdsette hvilke muligheten det kan gi for de personlig i fremtiden, både innad og utenfor Røde Kors. Likevel trekker flere andre frem mulighetene til utvikling som en viktig faktor til hvorfor de fremdeles er frivillige. Det fremkommer at selv om organisasjonsstrukturen er både høy og bred så er det mange muligheter til forfremmelser og vekst.

Hygienefaktorene handler om hvilke faktorer som vil skape mistriivsel om de ikke er til stede. Faktorene kan ikke i seg selv skape trivsel hvis de er til stede, slik motivasjonsfaktorene kan. En av faktorene som går inn under hygienefaktorene er lønn. Teorien tar for seg at hvis en ikke har en rettferdig lønn vil dette være en faktor som kan føre til mistriivsel. De frivillige i Røde Kors får ikke lønn eller andre tilsvarende kompensasjoner for det arbeidet de gjør for organisasjonen. *“...man gjør jo ikke det for å få noen goder. Den største gevinsten jeg har ut av det er at man utvikler seg selv, at man ser verden fra et helt annet bilde og får et innblikk i ting”* (Respondent 9). Slik sett skulle det

være et punkt som fører til mistriivsel blant respondentene. Likevel svarer nesten samtlige at de anser det som rettferdig belønning for sitt arbeid at de ikke får betalt.

*“En gjør det jo ikke dette for å få noe fysisk tilbake, det er, man gjør det jo for miljøet, det vennskapet og opplevelsene man får sammen. Det er jo mye viktigere. Det er kjekt å få en termokopp, men jeg har ganske mange av de, det er jo ikke derfor man gjør det. Lønn får jeg på jobb.”* (Respondent 10).

Ut fra dette kan det være mulig å konkludere på at mangel på lønn i seg selv ikke fører til mistriivsel fordi den av respondentene ansees som rettferdig, og dermed ikke «mangler».

#### 4.1.3 Delkonklusjon

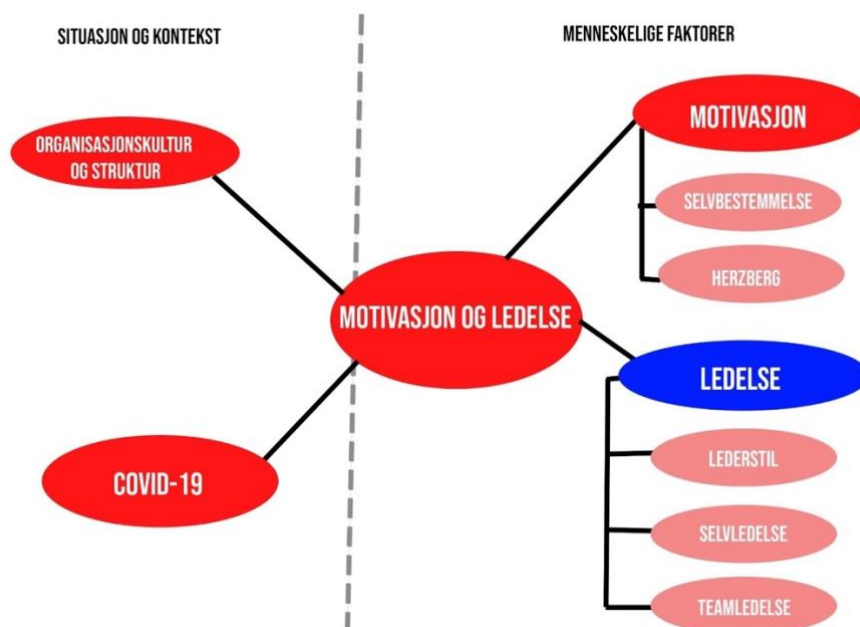
Hvordan motivere frivillige tillitsvalgte i Røde Kors? Motivasjon handler om drivkraften bak hvorfor noen velger å være frivillige og ledere for andre i Røde Kors. Det er viktig å jobbe med egen motivasjon, og som ledere å tilrettelegge for motivasjon hos de frivillige. Selvbestemmelsesteoriens tre psykologiske behov autonomi, kompetanse og tilhørighet, vil være viktig å ha fokus på for å kunne tilrettelegge for motivasjon. Selvbestemmelse over eget arbeid er en viktig faktor. De tillitsvalgte synes at det er spennende og motiverende å kunne være med på å sette retning og bestemme i Røde Kors. Kompetanse, mestring og glede er viktig i ethvert arbeid. Det kan være vanskelig å se viktigheten av kompetanse i hverdagen og i opplæring. De frivillige kjenner derimot på mestring når de er ute i aktivitet og bruker sin opparbeidede kompetanse. Det vil være viktig å synliggjøre hvor viktig utvikling av kompetanse er. Det er også viktig for de frivillige personlig når de jobber med selvutvikling. Respondentene ser på kursing som viktig, men frivillige i Ungdom virker til å ha et større behov og interesse for både kurs og kompetanseutvikling. Tilhørighet og sosiale relasjoner trekkes frem som en av de største faktorene til at frivillige blir værende i Røde Kors. Det er derfor viktig å være bevisst dette behovet og tilrettelegge for at relasjoner blir ivaretatt.

Motivasjon kan også ses gjennom forhold som påvirker trivsel og mistriivsel. Motivasjonsfaktorer som tillit og anerkjennelse vil være viktig for at frivillige skal trives i sine roller. De tillitsvalgte har administrative roller, men trekker først og fremst frem glede og mestring når de er ute i aktivitet sammen med frivillige og deltakere. Selv om det er der de kjenner på størst trivsel, så gledes de over å gjennom sitt administrative arbeid å kunne tilrettelegge for at andre skal kjenne på den trivselen og mestringen i aktivitet. En bør derfor se på hvordan en synliggjør og anerkjenner de tillitsvalgte innsats slik at det likestilles med de frivilliges. En annen viktig motiveringsfaktor er mulighetene for

vekst og utvikling. Det finnes mange muligheter for kompetanseutvikling i organisasjonen, og det er også mange muligheter for “forfremmelser” og å påta seg nye oppgaver. Hygienefaktorer vil kunne skape mistrivsel hvis de ikke er til stede, og lønn er en faktor som kan skape konflikter. Det viser seg derimot at de frivillige ser på det som rettferdig belønning å ikke få lønn for innsatsen de legger ned. Av belønninger er det viktig å gjøre det riktig slik at det retter seg mot å gi informasjon om atferd, da det orienterer seg mot den indre motivasjonen. Det gjøres blant annet ved å ha gode rutiner for å gi tilbakemeldinger og ved å takke for innsatsen. Ledelse vil også være viktig å ha fokus på for å ikke skape mistrivsel i organisasjonen.

## 4.2 Hvordan lede frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?

For å forstå hvordan en bør lede frivillige tillitsvalgte i Røde Kors har vi sett på de tre elementene lederstiler, selvledelse og teamledelse. Respondentene har forskjellige leder- og tillitsverv på tvers av fagavdelingene og nivåene i Røde Kors. Dette har gitt et bredt spekter av funn med likheter og ulikheter i de tre elementene. Vi befinner oss under *Ledelse* i figuren vår.



Figur 4.2: Ledelse. Egenprodusert modell

I våre intervjuer kommer det frem at ingen av våre respondenter har noen form for formell utdanning innen lederskap. På spørsmål om de har noen ledererfaring fra andre organisasjoner svarer flertallet at de ikke har det. Likevel har en del hatt en eller annen form for lederansvar fra aktiviteter barna har vært i, borettslag og i forbindelse med jobb. Ingen av respondentene forteller om noen form for personalansvar i fra andre organisasjoner.

Et viktig moment å trekke frem i denne oppgaven for akkurat Røde Kors, er at respondenter med like titler i noen tilfeller har helt forskjellige arbeidsoppgaver ut ifra hvor i landet de befinner seg. Et lokallag i en av de større byene har gjerne ansatte som står for mye av organiseringen av aktivitetene. Dette gjør det nærliggende å anta at de ikke har samme tilknytning til aktiviteten og de frivillige som driver med aktiviteten. I de mindre lokallagene vil det derimot være de frivillige lederne som organiserer. Disse har gjerne en mer “hands on” rolle i aktiviteten, og knytter tettere bånd med de frivillige.

Hvordan lede frivillige tillitsvalgte i Røde Kors? For å redegjøre for dette tar oppgaven for seg tre elementer som påvirker ledelsen; lederstiler, selvledelse og teamledelse.

#### 4.2.1 Lederstiler

Innenfor transformasjonsledelse av Bass og Riggio (2006) er det viktig med en leder som inspirerer for å motivere. I motsetning til transaksjonsledelse (Bass og Avolio, 1994) vil det ikke være en finansiell belønning i enden av den utførte oppgaven. Respondentene for dette studiet er frivillige i organisasjonen, og får dermed ikke lønn for arbeidet de gjør. Dermed vil det i hovedsak ikke være snakk om transaksjonsledelse, men heller transformasjonsledelse. I intervjuene var et av spørsmålene om *respondentene satt pris på de fysiske belønningene ved å være frivillig*. En av respondentene svarte at det hadde vært *plagsomt* med ting som kunne gjort at det ble stilt spørsmål ved om de frivillige gjør det for belønningen eller av sitt eget gode hjerte. På den andre siden kunne de fleste respondentene trekke frem eksempler på fysiske belønninger de hadde fått i løpet av sin tid i Røde Kors, som termokopper, blomster og fortjenestemedaljer. Likevel vektlegger respondentene at dette ikke er grunnen til at de er frivillige. Dette kan tyde på en lederstil O (Jacobsen, 2018) hvor disse belønningene heller sees på om symbolske belønninger som ikke har en stor motiverende faktor. Å motta blomster som “takkt for ditt arbeid” ved endt verv ser det ut til at de fleste respondentene setter pris på. Dette kan være fordi arbeidet de har lagt ned *blir sett* innad i organisasjonen, noe som virker viktig for respondentene. Her kan det se ut som Røde Kors har rom til å bli bedre på å gi oppmerksomhet for godt arbeid også underveis og ikke bare når medlemmene avslutter verv.

Ut ifra metoden for hvordan ledere blir valgt på kan en diskutere om det er en popularitetskonkurranse å være ledere i Røde Kors. Ledere på alle plan i organisasjonen (Røde Kors, 2017) velges av medlemmer. Det er derfor nærliggende å anta at personer med et stort nettverk

innad i organisasjonen blir valgt inn i lederrollene. Dette gir uttrykk for en ganske spesiell demokratisk organisasjon med sterke trekk til en lederstil O (Jacobsen, 2018).

Respondenter fra Hjelpekorpsset som har administrative lederroller, i tillegg til å være frivillige ute i aktivitet, forteller at de bruker forskjellige lederstiler i de ulike rollene sine. Det er dermed situasjonsbetinget hvilken lederstil de benytter seg av. Når de er ute på redningsaksjoner er det en sterk og tydelig leder som ikke tar imot innspill fra andre underveis i aksjonen. Her benyttes det en tydelig lederstil E (Jacobsen, 2018), ved at de er svært synlige ledere med en top-down strategi. Når de derimot sitter i styrer eller råd er situasjonen en annen. Der prøver de å få alle til å bidra i samtalene, og til å si det de mener om sakene som blir diskutert. Her benyttes altså lederstil O, ved at de inntar en bottom-up posisjon hvor de inkluderer alle til å komme med innspill. Respondentene fra Hjelpekorpsset ser dermed ut til å veksle på å benytte seg av lederstil E og O, alt etter hvilken situasjon de befinner seg i. Forskjellen i vekslingen mellom lederstil E og O kan forklares i alvorligheten av situasjonen. Når de er ute på redningsoppdrag har de ikke tid til å diskutere hvilken metode som er best til å løse et problem. Dermed blir det lederen som tar valget, og alle må innrette seg der og da. I etterkant av oppdraget vil det så være anledning for en diskusjon på hva som kunne vært gjort annerledes til neste gang. Her vil god selvledelse for lederne være sentral. Fokus bør være på å være selvbevisst og kontrollere egen atferd. For å være en god leder i Hjelpekorpsset bør en kunne veksle mellom bruk av lederstil O og lederstil E, alt etter hvilken situasjon en befinner seg i.

Selv om respondentene fra Ungdom og Omsorg svarer at de ønsker ledere som er tydelige og ikke er redde for å ta avgjørelser og stå for dem, ønsker de kort avstand til lederne. En respondent fra Ungdom ønsker at lederen er likemann for de man leder. En respondent fra Omsorg ønsker en leder som ser alle rundt seg, og samtidig er en leder og ikke en sjef. Det kan tyde på at respondentene fra Ungdom og Omsorg både ønsker ledere, og selv å være ledere, innenfor lederstil O.

Flere av respondentene forteller at de opplever seg selv som ledere som ser sine medarbeidere. Noe vi har hørt flere si er at de prøver å "spille hverandre gode", som virker å være et felles mål uavhengig av hvor i landet eller i organisasjonen man befinner seg. Flere forteller også at de oppfatter at man i frivillige organisasjoner må samarbeide med flere forskjellige typer mennesker enn man gjerne hadde gjort på en arbeidsplass, som til tider kan virke utfordrende. Derfor virker det som en fornuftig tankegang at de anerkjenner at de er forskjellige, men prøver å se hverandres styrker. Nettopp derfor forteller respondentene at de er tydelige som ledere på hvilke oppgaver som skal gjøres, men gir autonomi til medarbeiderne i utførelsen av oppgavene. Flere av respondentene forteller at det er minst like kjekt å se at andre lykkes, som å selv lykkes med arbeidsoppgavene. Mye

tyder på at de frivillige tillitsvalgte som er intervjuet til denne oppgaven har en coachende lederstil (Heggholmen, 2014), fordi de ønsker å hjelpe hverandre til å yte sitt fulle potensiale. Dette bekreftes videre av en respondent som forteller at personen i jobbsammenheng tok kurs i coaching for en del år siden, og benytter seg fortsatt av teoriene derfra i sitt verv. Videre forteller respondenten at det er viktig for en leder "å være nysgjerrig på andre mennesker" for å bli kjent med hverandre som medmennesker, samt å kunne finne den beste måten å samarbeide på.

#### 4.2.2 Selvledelse

Respondentene har forskjellig oppfatning av om lederkursing er nødvendig eller ikke. Respondenter fra Ungdom virker mer interessert i lederkurs, og oppsøker dem gjerne på egenhånd utenfor organisasjonen. Noen av dem etterlyser egne lederkurs for ungdom i Røde Kors. Respondentene fra Hjelpekorpsset er splittet i svarene om lederkursing. Enkelte respondenter opplever det som greit, mens andre opplever det som bortkastet tid. En mulig forklaring til den delte oppfattelsen av lederkursing for Hjelpekorpsset kan være mengden kurs de må gjennom (Røde Kors, 2021b). Medlemmer i Hjelpekorpsset må være kvalifiserte gjennom kursing for å kunne delta på forskjellige deler av aktivitetene. Disse kursene og sertifiseringen må også fornyes og opprettholdes. Dermed kan det være nærliggende å anta at ikke alle ønsker å bruke enda mer av fritiden sin på kursing enn de allerede gjør. På den andre siden snakker respondentene fra Hjelpekorpsset varmt om spesielt om Finsekurset, og at det er stas å få delta på dette kurset (Røde Kors, 2021a). Kurset er et lederkurs for redningsaksjoner under krevende vinterforhold. Dette kan tyde på at respondentene fra Hjelpekorpsset, som respondentene fra Ungdom, ønsker lederkursing som er spesialisert for fagavdelingen de hører til.

Flertallet av respondentene i undersøkelsen beskriver seg selv som inkluderende, åpne og tilgjengelige. Mange beskriver at de opplever seg selv som ledere som våger å ta beslutninger. Ut ifra intervjuene kommer det frem at respondentene ønsker motiverende ledere, som ikke er redd for å ta avgjørelser og stå for dem. Likevel forteller et stort flertall av respondentene om omkamper som en uting i Røde Kors, som tyder på at ledere på tvers av organisasjonen ikke stiller seg bak de avgjørelsene som er tatt. Samtidig svarer samtlige respondenter som forteller om omkamper at det er noe de ikke godtar.

På spørsmålet om noe har hindret respondentene i utførelse av arbeidsoppgavene, er svarene varierte. Noen svarer at hindringer kan være personalkonflikter, offentlig regulering når det kommer til øvelser og redningsaksjoner, eller retningslinjer innad i organisasjonen. Kun én svarte på dette

spørsmålet at covid-19 har hindret dem i utførelsen av arbeidsoppgaver. En del av respondentene på tvers av fagavdelingene sier at det er en selv som er hindringen. De svarer at de er for lite strukturert, at de surrer og at de prokrastinerer. På spørsmål om hvordan respondentene har utviklet seg som individ siden de ble frivillige svarer samtlige respondenter at de har utviklet seg både i løpet av hele sin tid i Røde Kors, og i sitt nåværende verv. Her svarer alle at de har hatt en stor personutvikling. De gir eksempler som at de har blitt mer selvstendige, mer strukturerte, blitt bedre ledere, blitt tøffere og blitt et bedre medmenneske.

*“Det har gitt meg veldig mye, samtidig som det gir andre mye. Men den personlige veksten er faktisk veldig stor” (Respondent 3).*

Det er viktig å nevne at en del av respondentene har vært i organisasjonen i over 10 år, og det er naturlig å anta at en viss personutvikling vil finne sted over så lang tid uavhengig om man er frivillig eller ikke. Samtidig er det interessant at mange respondentene ser på seg selv som en hindring, tross den store personlige utviklingen de har hatt. Respondentene virker svært selvbevisste, men er muligens litt for kritiske til egne evner og kapasitet når de møter hindringer. Respondentene viser likevel trekk til å ha utviklet sin personlige emosjonelle intelligens, EQ (Goleman, 1998) ved å være frivillige, men gjerne spesielt ved å være frivillige tillitsvalgte. De viser selvinnsikt ved å gi konkrete eksempler på hvordan de har utviklet seg selv som menneske, samtidig som de er klar over egne svakheter. Selvmotivasjonen ser ut til å ha vært til stede hos respondentene fra de meldte seg inn i organisasjonen. Flere respondenter viser selvbeherskelse når de forteller om personalkonflikter. De er bevisst på at selv om man midt i en diskusjon er uenige, vil begge parter det beste for organisasjonen, og evner å ta et skritt tilbake og reflektere før diskusjonene blir for opphetet.

*“Når man er med i en sånn frivillig organisasjon er man jo 100% til stede og 100% med, hjertet banker sterkt for den organisasjonen og det gjør det jo hos de jeg synes lager trøbbel.”*  
(Respondent 12).

I Heggholmens sirkel for livslang læring (2014) handler delen om å være om hvordan man som menneske oppfattes. Vi ser at respondentene oppfatter seg selv om åpne og tilgjengelige, men ingen av respondentene har svart at de selv er en motiverende leder. Dette selv om de fleste selv ønsker motiverende ledere. Om de har glemt den egenskapen i seg selv når vi stilte spørsmålet, eller om fokuset deres som leder ikke er på å være en motiverende leder, er usikkert. Ettersom behovet er der kan det være en idé for ledere i Røde Kors å selv sette et eksempel av å være en motiverende leder, istedenfor å forvente at ens egne ledere motiverer en.



Samtlige respondentene mener de spør menneskene rundt dem etter tilbakemeldinger på hvordan de er som leder, og hvordan de kan forbedre seg i lederposisjonen deres. Noen nevner at de har rutiner på evalueringer i noen av styrene og rådene. Denne praksisen virker varierende fra sted til sted i organisasjonen. Her er det muligheter for lederne å få på plass bedre rutiner på tilbakemeldinger. Da kan man gjerne plukke opp noen av de ubehagelige men nødvendige problemstillingene man muligens ikke får ved å spørre utvalgte personer som står en nært. *Å lære* handler om at en som leder bør kunne reflektere over egne og andres handlinger. Igjen kommer vi tilbake til evalueringer som de kan bli bedre på. Om det er mulig kan gjerne eksisterende interne kanaler for ledere innad i organisasjonen benyttes mer for å diskutere problemstillinger. Dette for å få andre synspunkt, eller lære av det andre ledere har gjort i lignende situasjoner. Lederen skal i *å gjøre* delen av sirkelen utvikle planer og strategier, samt implementere dem i organisasjonen. Her svarer respondentene våre både at de kan bli flinkere på å delegerer oppgaver, samt at de er for lite strukturerte eller surrer. Det kan være mye å hente på å bruke de gode kvalitetene til menneskene rundt en. Mange legger vekt på at de skal "spille hverandre god", og det kan gjerne lederne ta enda mer til seg og dermed senke den store arbeidsmengden enkelte av de har (Heggholmen, 2014).

Integratorfunksjonen i Strands PAIE-modell (2007) kan være et nyttig verktøy under *å gjøre*-delen i ledelsessirkelen (Heggholmen, 2014). Det kan virke motiverende at ledere selv formidler verdier og kultur til sine medarbeidere. Et stort flertall av respondentene på tvers av fagområder verdsetter åpenhet som lederegenskaper. Strand har delt inn integratorfunksjonen i hjelpere og rådgivere, hvor hjelperens rolle nettopp er å tilrettelegge for åpenhet og diskusjon. Noen av respondentene fra Ungdom og Omsorg forteller at de ikke lengre er ute i aktivitetene, og dermed ikke får det samme forholdet til de frivillige. Respondentene fra Hjelpekorpsset på den andre siden ofte både operative roller, i tillegg til å ha administrative roller. Dermed kan en tenke seg at integratorens rolle er forskjellig ut ifra hvilken fagavdeling de er i, og om de har ansatte å lene seg på eller ikke. Ledere fra Hjelpekorpsset som er ute i aktivitet kan muligens ha en tydeligere forståelse for hvilke behov frivillige og aktivitetene har. Dette kan gjøre at de oppfattes som mer tilgjengelige ledere.

Å drive med selvledelse er krevende. Det krever øvelse og tid for å bli god i det. Når man som en coachende leder (Heggholmen, 2014) selv skal mestre dette og i tillegg lære det vekk til andre krever det enda mer av en leder. Å være god på selvledelse kan hjelpe de frivillige tillitsvalgte i sine verv i Røde Kors, i privatlivet og på andre arbeidsplasser. Likevel må det sees i kontekst og i forhold til situasjonen de er i. Det blir da snakk om enda en oppgave for disse frivillige å gjøre. Kanskje det er

for mye å be folk om å gjøre på fritiden sin? Likevel bør det tilrettelegges for at lederne selv får de verktøyene de trenger for å starte prosessen, eksempelvis i form av kursing.

#### 4.2.3 Lede team

De fleste respondentene er del av flere team, i varierende størrelser. Teamarbeid ser ut til å ha en stor rolle i Røde Kors, da det ofte er her man får det sosiale samværet med både andre frivillige og deltakere på aktivitetene.

Et viktig moment er at ledervervene i Røde Kors velges over perioder, som nevnt i kapittel 1.3 *Røde Kors*. Noen av respondentene forteller at det å innta rollen som leder for teamene var en fin opplevelse fordi resten av teammedlemmene er nære venner. Samtidig er det noen som beskriver at det var litt rart å plutselig være leder for noen de begynte i Røde Kors sammen med, eller for noen som har vært lengre i organisasjonen. Dermed er det mulig at rollekonflikter oppstår.

I den coachende lederstilen er det viktig å ha en leder som motiverer og inspirerer. Lederen bør tilrettelegge slik at medarbeiderne får hentet frem sitt fulle potensiale ved å være en støttende leder som viser respekt og omsorg. En god coachende leder hjelper medarbeiderne til selvledelse. Når det gjelder coaching av team er det spesielt viktig at teamlederen ser individene. Lederen bør kunne sette sammen team og delegere oppgaver slik at oppgaven teamet er satt til å gjøre blir utført på best mulig måte. I tillegg bør det gjøres slik at alle teammedlemmene får bidratt, og føler at de er nyttig for fellesskapet (Heggholmen, 2014).

Når det gjelder å lede team svarer et flertall av respondentene at det viktigste er å bli kjent med hverandre. Felles for respondentene på tvers av hvor de befinner seg i organisasjonen virker å være at ledere skal være tydelige, samtidig som de gir anerkjennelse og støtter opp om teammedlemmenes gode egenskaper. Respondentene ser ut til å ha en felles enighet i at teamlederen bør være lett tilgjengelig. I forbindelse med arbeid i team får vi inntrykk av at de ønsker en ganske flat struktur innad i teamene.

For å gå dypere inn på hvordan Røde Kors på best mulig måte kan skape gode team, kan Heggholmens seks C-ord (2014) i forbindelse med den coachende lederstilen benyttes.

Det første C-ordet er *connecting*, å knytte folk sammen. Resultatene viser at respondentene i Ungdom, Omsorg og Hjelpekorps har mange fellestrekk når det kommer til lederstil i råd og styrer.

De er ofte inkluderende, og alle er opptatt av å lære av andre. Samtidig nevnes det også at det kan være litt langt til nærmeste leder, sammenlignet med den forventningen de selv har om hvor tilgjengelig man skal være som leder i Røde Kors. Det kan være vanskelig å innfri på alle områder når man prøver å legge til rette for at personer skal kunne treffe hverandre, stille spørsmål og utføre oppgaver i et frivillig verv. Respondenter fra Ungdom ser ut til å ha et større behov for hygge og vennskap enn respondenter fra Omsorg og Hjelpekorps. De nevner at det er viktig å sette av tid til det sosiale og lage samlinger for de frivillige. Dermed kommer også c-ordet *comedy* inn spesielt her. Det kan være tunge aktiviteter på tvers av fagområdene, og det vil kunne bidra til et godt arbeidsmiljø om man gir rom for litt tøys og latter i pauser.

En av respondentene fremhever at den savner small talk i kaffepauser, som under covid-19 pandemien har utgått. Tidligere kunne man slå av en prat og få vite hvilke aktiviteter barna bedrev, eller om hunden til et av medlemmene hadde vært syk. Slikt småprat blir ikke til på samme måten lengre. Dermed blir det ikke samme mulighet for oppfølgingsspørsmål om disse tingene man lærer i kaffepausen, *“hvordan har det gått med hunden din siden sist vi snakket sammen?”*. Dette var for respondenten en viktig del av det å vise at den bryr seg om andre, *caring*. En annen respondent forteller at det under leteaksjoner er viktig å se hva teammedlemmene trenger, og viser dermed at en ser individene og bryr seg. *“Kom her så bytter vi lue, så tar du min varme tørre en stund, så tar jeg din våte”*. Å ta en kopp kakao sammen og gi noen motiverende ord, *cheering*, virker også inn på innsatsen. En av respondentene trekker fram en tidligere leder, som var inspirerende. Denne lederen stilte seg selv først hvis teamet hadde gjort en tabbe, men all ros teamet fikk, ga lederen der den hørte hjemme.

Med ordet *challenging*, menes det at det settes krav og forventninger. Respondentene opplever seg selv som ledere som setter krav, og er tøff om det trengs. Noen av respondentene savner derimot tydeligere mål de kan strebe etter. Flere respondenter svarer at Røde Kors sliter med å verve nye medlemmer, og å beholde de som kommer inn. Ut ifra tall fra Røde Kors selv, viser det seg at kun 40% av de som melder seg som frivillige kommer ut i aktivitet (Røde Kors, 2021c). Noen av respondentene savner tydeligere mål for lokallagene. Her kan det eksempelvis jobbes med å sette konkrete mål for å få nye frivillige ut i aktivitet, eller lage gode ordninger og rutiner for mottakelse av nye frivillige. Noen av respondentene forteller at en del frivillige kommer inn i organisasjonen til spesifikke hendelser, og at når den hendelsen er over, eller de ikke fikk plass på den aktiviteten de ønsket, forsvinner de ut av organisasjonen igjen. En annen forklaring på at få nye frivillige kommer ut i aktivitet kan tenkes å være all kursingen man må igjennom uansett hvilken aktivitet de skal ut i.

Dette er nå endret, som nevnt i 1.3. *Røde Kors*. De obligatoriske kursene tar nå betydelig mindre tid. Dette kan ha en betydning for verving og for å beholde nye frivillige.

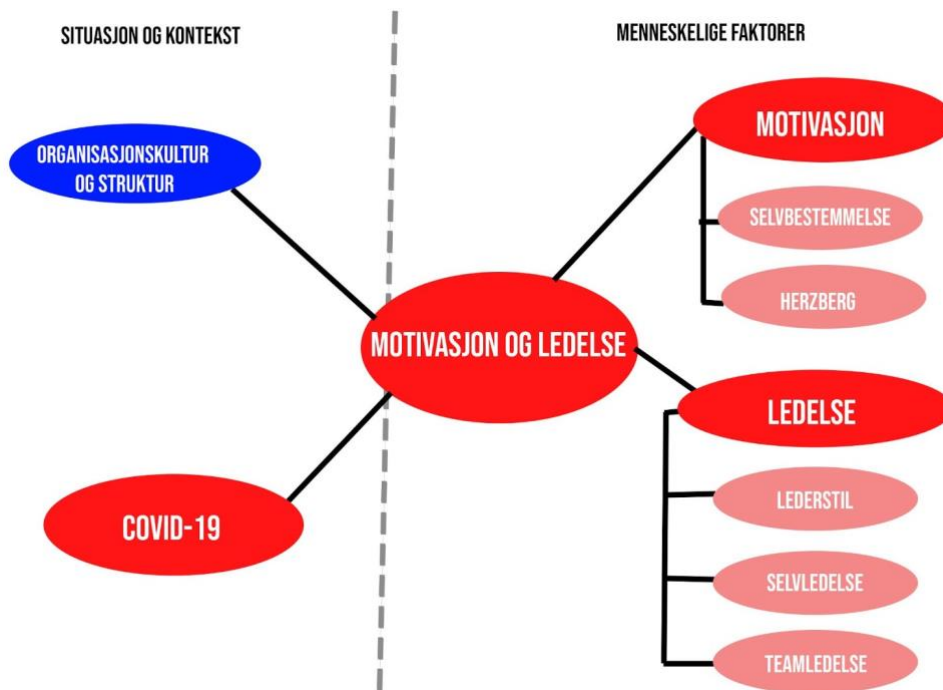
Når respondentene forteller om konkrete mål de ikke når, begrunner de dette oftere med eksterne begrensninger, fremfor interne begrensninger. Enten det er byråkrati, overordnede på styrenivå eller i ett tilfelle, covid-19. Her ser vi på ordet *conflictsolving*, eller konfliktløsning. Dette tyder på en god enhetsfølelse i organisasjonen og tydelig lederskap. På den annen side må man være oppmerksom på viktigheten av å involvere i stedet for å instruere slik at det ikke oppstår konflikter slik enkelte melder av at det har oppstått.

#### 4.2.4 Delkonklusjon

Hvordan lede frivillige tillitsvalgte i Røde Kors? Avhengig av hvor i organisasjonen man befinner seg er det enkelte punkter som utpeker seg. I Ungdom og Omsorg egner lederstil O seg godt. I Hjelpekorpsset er det situasjonsbetinget om det egner seg best med Lederstil O eller E. I hele organisasjonen er det felles for mange at de ønsker sosiale relasjoner de knytter i aktivitetssammenheng. Ungdom har et behov for mer sosialt samkvem også utenom arbeidet. Dersom dette er en sentral motivasjonsfaktor er det viktig å bruke tid på at de yngre får innarbeidet disse, gjerne også gjennom ekstra aktiviteter eller teambuilding. Det kan også tenkes at samlinger og arbeid i team er med på å forsterke denne effekten i Røde Kors, slik at å legge til rette for at folk får jobbe sammen er noe av det viktigste man gjør som leder. Lederkursing bør tilpasses fagavdeligene for å gi størst nytte til deltakerne og Røde Kors.

### 4.3 I hvilken grad påvirker strukturen og kulturen i Røde Kors motivasjon og ledelse?

For å kunne beskrive hvordan strukturen i Røde Kors er, ser vi på Mintzbergs strukturelle konfigurasjoner, og hvordan arbeidsdelingen og samordningen er i Røde Kors. Videre vil vi gå nærmere inn på hvordan kulturen er ut fra respondentenes perspektiv og hvilke utfordringer som følger. Vi befinner oss under *Organisasjonskultur og struktur* i figuren vår.



Figur 4.3: Organisasjonsstruktur og kultur. Egenprodusert modell

#### 4.3.1 Struktur i Røde Kors

Røde Kors sin struktur kan være hensiktsmessig å beskrive som en kombinasjon av maskinbyråkrati og divisjonalisert struktur. Røde Kors har flere av trekkene som tilhører Mintzbergs maskinbyråkrati (1979). Landsstyret har det overordnede ansvaret og tar strategiske beslutninger for organisasjonen, som vil tilsvare en sentralisert beslutningsstruktur. Likevel er de ulike avdelingene lokalt og på distriktsnivå egne enheter, med stor beslutningsmyndighet for egne aktiviteter. Den horisontale arbeidsdelingen til organisasjonen er delt inn i Hjelpekorps, Omsorg og Ungdom, og innen alle fagområdene er det muligheter å avansere oppover i organisasjonen. Strukturen bærer også et hierarkisk preg med ulike nivåer, der de ulike rådene må ta hensyn til styrenes bestemmelser. Noen av de frivillige lederne vi intervjuet ønsket større grad av endringsdyktighet, som kan tyde på at Røde Kors har en relativt høy grad av formalisering, som også passer med en maskinbyråkratisk struktur.

Strukturen til Røde Kors deler også trekk med den strukturelle konfigurasjonen divisjonalisert struktur (Mintzberg, 1979), ettersom det er ulike nivåer bestående av forskjellige fagområder slik organisasjonskartet viste i kapittel 1.3 *Røde Kors*. Slik kan de ulike nivåene av lokalforeninger, distrikforeninger og nasjonalt, sammen med fagområdene Hjelpekorps, Omsorg og Ungdom beskrives som forskjellige divisjoner. Utenom generelle retningslinjer og lover fra landsstyret i Røde Kors, har de ulike avdelingene full frihet til å styre seg selv, og er dermed delvis desentraliserte i den operasjonelle delen av organisasjonen. Flere av respondentene har tatt opp utfordringen med at

noen legger for stort fokus på egne avdelinger, fremfor å se på Røde Kors som en enhet, som vi vil gå nærmere inn på i kulturdelen.

Når det kommer til Mintzbergs grunnleggende typer for arbeidsdeling, kan Røde Kors beskrives både som å være inndelt etter funksjonell og stedsbasert gruppering. Dette er fordi det fagområdet en frivillig opererer i gjerne er det en har mest kunnskap om, og at de ulike foreningene er spredd rundt om i hele Norge. Dermed vil de fleste arbeidsdelingene ha en kombinasjon av funksjonell og geografisk påvirkning.

Røde Kors har som de fleste andre organisasjoner en blanding av vertikal og horisontal samordning. Eksempel på horisontal samordning er når de har møter, både på tvers av og innenfor samme nivå og fagområde. Organisasjonens kompleksitet med at de er organisert etter disse fagområdene og nivåene kan vise til at de har en matrisestruktur, som også er en horisontal samordning. Eksempel på vertikal samordning i Røde Kors er at hvert styre og råd har en utnevnt leder med myndighet over medlemmene, i tillegg til de regler og retningslinjer som settes nasjonalt.

Et par av respondentene svarte «en opplevelse av sterkt byråkrati» da vi stilte spørsmål om hva de så på som kulturelle utfordringer. Dermed kan kanskje den opplevde strukturen stemme med at organisasjonen har flere makinbyråkratiske trekk. En slik struktur som ofte baserer seg på resultat og effektivitet er et eksempel på strategi E (Jacobsen, 2018), der struktur, styring og system er sentralt. Det er interessant hvordan disse respondentene ser på strukturen som noe som skaper kulturelle utfordringer, og er et godt eksempel på hvordan struktur påvirker kultur. Det de nevner eksplisitt som utfordringer er følelsen av å være veldig toppstyrt, og at de som sitter på toppen ikke nødvendigvis har nok kjennskap til å vite hva som er best for de lokale avdelingene. Ifølge et par respondenter sitter de likevel og bestemmer hvordan disse rådene skal opptre, selv om det kan være lederne lokalt som har best kontroll på hva som fungerer og ikke.

*"Jeg trodde arbeid i kommunen var noe av det mest byråkratiske inntil jeg kom inn i Røde Kors. Røde Kors er ti ganger verre." (Respondent 13)*

Med en byråkratisk og delvis sentralisert struktur kan det være ekstra viktig at lederne opptrer med lederstil O (Jacobsen, 2018), siden det ble nevnt av flere respondenter at nettopp strukturen opplevdes som en kulturell utfordring i Røde Kors. For motivasjonen til de frivillige, kan denne byråkratiske strukturen være utfordrende, jamfør autonomibehovet i Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (Diseth, 2019). Føringer fra Røde Kors sentralt kan begrense muligheten

distrikts- og lokalforeninger har til å styre egen aktivitet. Til tross for dette kan behovet for autonomi likevel være delvis innfridd, siden Røde Kors operer med en desentralisert struktur for de operative delene av organisasjonen, som for eksempel aktiviteter. Her kan de enkelte distrikts- og lokalrådene bestemme hvilke aktiviteter som skal tilbys og prioriteres, selv om de ikke er garantert økonomisk støtte.

#### 4.3.2 Kultur i Røde Kors

For å kunne si noe om hvordan kulturen er i Røde Kors, spurte vi respondentene om de kunne beskrive kulturen, først i sine områder, og så i hele Røde Kors som en helhet. Det kom frem at det er en generell enighet blant de fleste respondentene om at kulturen er helt grei, men flere av de kom etter hvert inn på enkelte utfordringer.

Både underveis i intervjuene og etter å ha analysert transkriberingen, har vi observert flere forskjeller mellom svarene opp mot om den frivillige lederen opererer i Hjelpekorpsset, Omsorg eller Ungdom. Dette kan tyde på at ulike subkulturer har oppstått som følge av den komplekse strukturen Røde Kors har. Etter de 13 intervjuene har vi lagt merke til at svarene fra de i Omsorg og Ungdom ligner mer på hverandre sammenlignet med svarene fra de i Hjelpekorpsset. Noe av det som skapte mest skille var hvordan respondentene selv anser forholdet og samarbeidet med de andre fagområdene, noe som vi går nærmere inn på under kulturelle utfordringer.

Det er flere respondenter som er mer fornøyd med kulturen i sine egne team og i sitt eget område, enn i «hele» Røde Kors. Siden de selv har en sentral rolle som kan påvirke kulturen i ganske stor grad, kan respondentene ha litt skylapper overfor den faktiske situasjonen. Dette kan da muligens oppleves annerledes for de under dem. Noe annet som skiller de ulike nivåene fra hverandre når det kommer til kulturen er at de som er frivillige ledere på et lavere nivå observerer større risiko for uenigheter og drama høyere oppe i organisasjonen. Presidentvalget har blant annet flere ganger blitt nevnt som utfordrende av respondenter på både lokal- og distriktsnivå, der flere oppfattet valgkampen som til tider skitten. For noen respondenter opplevdes som at det var viktigere å få inn den flest folk liker, og ikke nødvendigvis den som er best egnet.

#### 4.3.3 Kulturelle utfordringer

Da vi videre spurte hva respondentene ser på som god kultur, svarte som nevnt flere respondenter ganske likt. De fokuserte på at en kultur uten baksnakking, med ros og god kommunikasjon var viktig. I tillegg nevnte de at det å respektere og anerkjenne hverandre, og at alle skal tørre å si sine

meninger selv om man er uenig, er nødvendig for en god kultur. Dette kunne flere si at ikke alltid var situasjonen i Røde Kors.

De problemene som nevnes går gjerne ikke på selve kulturen, men at det er enkeltpersoner som skaper mest storm. En av disse utfordringene er for eksempel folk som ikke vet hva et verv innebærer før de stiller, de som ikke møter opp på møter og «ghoster» lederen.

Av forbedringspotensiale nevner noen respondenter problem med småkonger, og hersketeknikker med nedrig tone til andre avdelinger i organisasjonen. Særlig Røde Kors Ungdom opplever å bli undervurdert og snakket ned til, selv om de selv oppfatter seg som de best forberedte til møter, og de som skaper minst drama. Dette kan være en utfordring som oppstår grunnet grunnleggende underliggende antakelser (Schein, 1985), der den implisitte antakelsen kan være at Ungdom er “unge og dumme” og opptrer mindre profesjonelt grunnet lavere alder på medlemmene i forhold til Omsorg og Hjelpekorps. På grunn av disse vurderingene kan det tolkes som at Ungdom har en mer negativ innstilling til samarbeid med Hjelpekorps og nasjonal ledelse, fordi de føler seg nedtrykt. Til tross for flere av respondentene fra Ungdom oppfatter det som at de blir sett ned på, har respondenter fra både Omsorg og Hjelpekorps skrytt spesielt av Røde Kors Ungdoms arbeid og virker takknemlige for innsatsen som legges i dette fagområdet.

Det at en del respondenter fra Ungdom og Omsorg opplever det som problematisk å samarbeide med Hjelpekorps, kan kanskje til en viss grad løses gjennom større grad av bevisstgjøring. Som tidligere nevnt fremmet noen fra Ungdom et inntrykk av at Hjelpekorps ser ned på dem, samtidig som respondenter fra Hjelpekorps ytret takknemlighet overfor Ungdom. Kanskje kan de i Hjelpekorps bli mer bevisste på hvordan samarbeide og kommunisere på tvers av fagområdene på en bedre måte, og at for eksempel skryt går direkte til Ungdom istedenfor via eksterne intervju. Likevel må en vektlegge muligheten for at sannheten kan pyntes på ved slike dybdeintervjuer vi har gjennomført, og at det kan oppstå litt fasade - særlig når den nevnte utfordringen er noe en selv er en del av.

En annen utfordring rundt det at folk kun bryr og konsentrerer seg om sitt fagområde fremfor å se helheten, er at de glemmer enhetsaspektet ved organisasjonen, altså at de er ett Røde Kors. Særlig under møter på tvers av avdelingene opplever flere av respondentene at sakslistene til noen grupper “pushes” hardere enn andres. Dermed er det flere som ønsker bedre samarbeid på tvers av fagområdene.



Når styrene og rådene har disse årsmøtene på tvers av fagområdene fremstår det ifølge flere respondenter som at Hjelpekorpsset ser seg selv som viktigst - de styrer showet og alt handler om «meg, min og mitt». Det som er interessant her er at disse observasjonene kan delvis underbygges av flere respondenter fra Hjelpekorpsset selv, der en av de sier: «*Jeg er jo veldig Hjelpekorps-fokusert sant, for det er jo det som er faget mitt, redning og sånt.*» (Respondent 12). Dermed kan det være rimelig å anta at det ikke er noe vondt ment ved slik opptreden i møte med de andre fagområdene, men heller en stor grad av iver og engasjement overfor sitt eget fagområde.

I forhold til utfordringene med samarbeid og holdninger overfor andre fagområder, kan det være viktig at lederen går frem som et godt eksempel og ikke snakker nedsettende om verken det ene eller andre område i organisasjonen. Da vi spurte om hva respondentene så på som god kultur var det flere som presiserte det å kunne ha en diskusjon uten at det blir «dårlig stemning». Det kan da være svært viktig å skille mellom person og sak, så det ikke ender opp som en større personkonflikt. Dersom lederen observerer at det er en risiko for det, burde han eller hun gripe inn slik en *conflictsolving* (Heggholmen, 2014) leder ville gjort.

Uavhengig av hvilken avdeling i organisasjonen de frivillige lederne opererer i, så er det flere som ser verdien av å fortsatt være deltakende i aktiviteter på lokalt nivå selv etter å ha påtatt seg lederverv. Dette kan gjelde både redningsaksjoner, ungdomsarrangement og leksehjelp. Respondentene som fortsatt har en fot innenfor det grunnleggende sier de observerer manglende forståelse fra andre ledere som ikke har vært i nærheten av en aktivitet på årevis, noe som også oppleves som utfordrende.

*«Jeg skulle gjerne likt å se at det var noe som var litt mer - ja verdsatt, det å fortsette i lokal aktivitet, samtidig som man sitter i et råd eller det å faktisk ta seg tid til å gå ut og møte folk i aktivitet når man sitter i styret. Og det gjør jo mye med holdningene, og jeg tenker i stor grad, så ville det vært nok til å sette mer pris på hverandre og for at organisasjonen skulle kunne blitt bedre.» (Respondent 6)*

#### 4.3.4 Like verdier

Verdiene til Røde Kors bygger på de syv prinsippene i organisasjonen; humanitet, upartiskhet, nøytralitet, uavhengighet, frivillighet, universalitet og enhet (Røde Kors, 2020a). Tilnærmet alle respondenter er enige i at verdiene og prinsippene er viktige og fine. Hvilket prinsipp de selv synes var viktigst varierte ut fra hvilken avdeling og område respondenten er tilknyttet. De prinsippene de

fleste respondentene valgte som viktigst var humanitet, enhet eller uavhengighet. Ungdom og Omsorg var mest opptatt av humanitet og frivillighet, der Hjelpekorps vektla uavhengighet og enhet i større grad. Humanitet ble nevnt flest ganger.

Mange av de frivillige lederne vi fikk kontakt med lever etter disse verdiene i sine private liv. Om ikke de levde etter dem fra før, så har de begynt med det etter at de ble frivillige i Røde Kors. Særlig noen av respondentene fra Hjelpekorpsset som har vært ute og reist har oppfattet prinsippene som ekstra viktig i andre land. Dette ble basert på at vi overordnet sett har det veldig bra i Norge, og for eksempel uavhengighetsprinsippet er mye viktigere for Røde Kors i land som er i konflikt eller er under press ut fra en respondents perspektiv.

Ut ifra disse observasjonene vil det være grunn til å påstå at forhold til Scheins definisjon av kultur og hans oppfatning om at felles verdier er sentralt for en velfungerende organisasjon med hensyn til konfliktløsning og når det skal tas beslutninger, har Røde Kors gjort det tilsynelatende bra, selv om vi ser noen forskjeller.

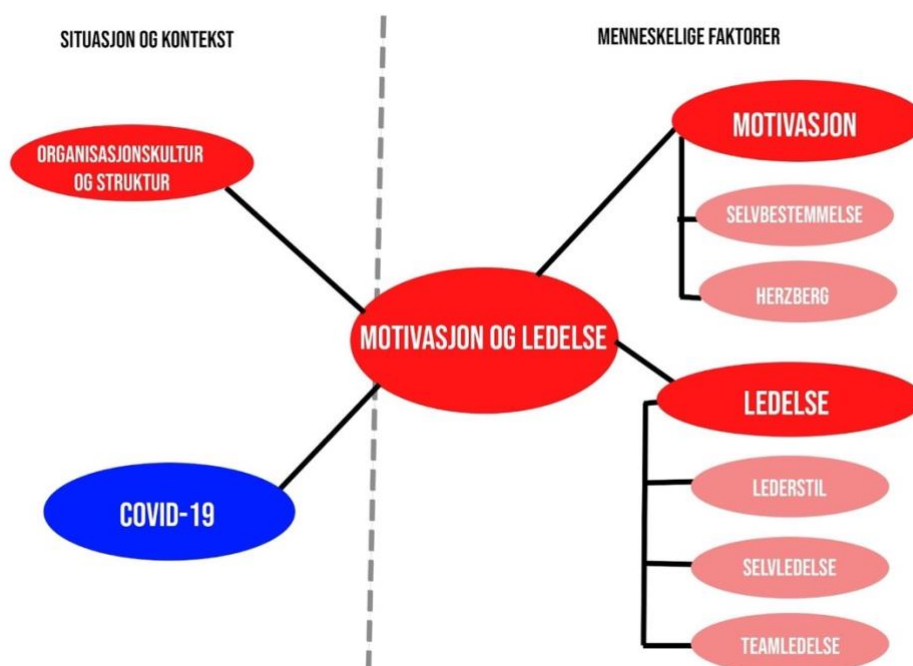
#### 4.3.5 Delkonklusjon

I hvilken grad påvirker strukturen og kulturen i Røde Kors motivasjon og ledelse? Flere respondenter har kommentert at strukturen i Røde Kors har stor påvirkning på kulturen, og kulturen påvirker igjen motivasjon og ledelse. Alle våre respondenter er frivillige ledere i organisasjonen og har dermed erfaring i hvordan de selv som ledere blir påvirket og videre hvordan de kan motivere frivillige i avdelingen de leder. Strukturen til Røde Kors kan beskrives som en kombinasjon av maskinbyråkrati og divisjonalisert struktur. Særlig de maskinbyråkratiske trekkene har blitt dratt frem som negativt for kulturen og er en av måtene kulturen blir påvirket av strukturen. Den mest omtalte kulturelle utfordringen blant respondentene var samarbeid på tvers av fagområdene, noe som flere opplever som krevende. Verdiene til røde kors ligger svært sentralt for de frivillige og deres frivillige arbeid, der flere påpeker at humanitet er det prinsippet organisasjonen virkelig handler om.

Knytter vi strukturen og kulturen opp mot motivasjonsteori og enkelte lederstiler, ser vi at det kan være en sammenheng mellom både struktur, kultur, motivasjon og ledelse i Røde Kors. Ut fra disse observasjonene ser vi at strukturen -og dermed også kulturen – i denne organisasjonen påvirker både hvordan man leder og motiverer frivillige. Følelsen av å være toppstyrt byr på utfordringer i distrikts- og lokallag, men det ser likevel ut som at mange er fornøyde med hvordan de løser dette i egne avdelinger.

## 4.4 I hvilken grad har covid-19-pandemien påvirket de frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?

Røde Kors har som alle andre deler av samfunnet blitt påvirket av pandemien som har herjet store deler av 2020 og 2021. Særlig de restriksjonene som har fulgt med covid-19 har ført til større begrensninger for organisasjonen, og fått konsekvenser for hvordan de frivillige lederne kan lede og tilrettelegge for motivasjon.



Figur 4.4: Covid-19. Egenprodusert modell

Da vi under intervjuene gikk over til å stille spørsmål om covid-19-pandemien uttrykte flere av respondentene misnøye om situasjonen. Da vi spurte hvordan covid-19 har påvirket dem og deres frivillige arbeid, fikk vi varierende svar. Spennet varierte fra noen som påsto at de ikke merket noe særlige forskjeller i arbeidet, til andre som har opplevd stor grad av avlysninger i aktivitet innenfor deres område. Dette varierer nok mellom de som fortsatt er i og organiserer aktiviteter, versus de som kun sitter med leder- og administrativt ansvar. Spørsmålene som videre ble stilt handlet om de andre delproblemstillingene sett i lys av covid-19.

### 4.4.1 Positive aspekter

Til tross for at alle først nevnte de negative aspektene ved covid-19, som mangel på fysisk kontakt, vanskeligere å arrangere aktiviteter og lignende, så kom etter hvert de fleste inn på positive aspekt ved covid-19 situasjonen. Organisasjonen har blitt veldig mye flinkere på det digitale enn den var

tidligere. I tillegg har de opplevd positive sider knyttet til miljø og bærekraft, ved mindre reising til arrangementer eller møter. Flere av de frivillige lederne har dermed innsett at mange av møtene like gjerne kan avholdes digitalt, da det er mer effektivt og skaper mindre klimaavtrykk. Flere nevnte at et positivt aspekt har vært at digitale møter er veldig tidsbesparende i forhold til fysiske møter. De vil likevel fortsette å ha en del fysiske møter som tidligere for å fortsatt ha en sosial arena hvor medlemmene kan bli bedre kjent med hverandre. Møtets formål og innhold kan dermed avgjørende for om det anses som nødvendig å møtes fysisk eller om et digitalt møte vil være godt nok. Særlig korte statusoppdateringer kan være relevant å ta digitalt etter samfunnet har åpnet igjen.

#### 4.4.2 Motivasjon

Allerede før vi stilte et spørsmål som gikk spesifikt på covid-19 og motivasjon, svarte flere at motivasjonen har blitt påvirket av covid-19 situasjonen, og da stort sett til det verre. Tilnærmet alle respondentene opplevde en reduksjon i motivasjon, særlig i starten. Særlig under møter syntes flere frivillige ledere at det er svært demotiverende at folk ikke har på kamera, og flere har opplevd at det som før var sosiale møter med mulighet for dialog nå har blitt en monolog til en masse svarte skjjermer. Som en av respondentene så godt sa: *“Så ofte føler jeg at det bare er meg som prater i tre timer, og jeg blir drittlei av å høre meg selv.”* (Respondent 4).

Et par av respondentene opplevde til tross for situasjonen en ny driv som følge av å se et større behov for Røde Kors enn tidligere, med flere som sliter psykisk og blant annet er ensomme (FHI, 2020). Flere respondenter trekker frem frasen *“gire om og gire opp”*. Dette tyder på at når de treffer på situasjonsbetingete hindringer har de evner og kapasitet til å gjennomføre endringer og tenker nytt.

*“Det har kanskje gitt meg litt mer sånn fighting spirit, må jeg si. Nå må vi jobbe litt ekstra.”*

(Respondent 12)

Det at vi ser behovet for *tilhørighet* som en av de viktigste faktorene i Deci og Ryans (Diseth, 2019) selvbestemmelsesteori blant de frivillige lederne i Røde Kors, kan ha en betydelig negativ følge for motivasjonen på grunn av pandemien. Da de ble spurt om hva som driver dem til å bli værende var det fellesskapet og nettverket de fleste nevnte, ikke å sitte på digitalt møte etter digitalt møte. Dermed er det forståelig at det fleste er mindre motiverte nå enn tidligere, men de fleste drives av å tenke på alt som kan gjøres når samfunnet åpner opp igjen. Uten et håp om gjenåpning hadde det krevet en svært høy grad av indre motivasjon for å orke å fortsette på denne måten. Herzbergs to-faktor-teori (Kaufmann og kaufmann, 2015, 138-140) kan også være relevant her med tanke på at

fellesskap anses som en hygienefaktor, og mangel av det kan dermed oppleves demotiverende, noe som flere av respondentenes svar bekrefter kan stemme.

Det er en stor variasjon i hvor mye aktivitet de ulike distriktene og lokallagene har fått bedrevet det siste året, både på grunn av strengere lokale restriksjoner og hva som har kommet som ideer blant de ulike lederne og frivillige. Noen ser muligheter der andre ser begrensninger. Denne betydelige variasjonen mellom de ulike distriktene og lokallagene kan tyde på at pandemien har ført til annen bruk av *autonomien* innad i organisasjonen. En sentral del av det autonome behovet er valgfrihet (Diseth, 2019, s. 39), noe som på én måte har vært det samme - siden det fortsatt er fritt valg mellom ulike alternativer - bare at det er færre alternativer å velge mellom med koronarestriksjonene, siden aktivitetene får flere begrensninger utenfra gjennom ulike regler og restriksjoner. Dette kan være med på å påvirke motivasjonen betydelig, og særlig de som er ledere for aktiviteter som ikke har vært mulig å gjennomføre det siste året, er bekymret for om de frivillige fortsatt er motiverte til å være med når samfunnet etter hvert åpnes opp igjen.

Som nevnt i kapittel 4.1 "*Hvordan motivere frivillige tillitsvalgte i Røde Kors?*", så er det mange av lederne som trekker frem at det ofte er ute i selve aktivitetene at de opplever å kjenne på glede og på bruk av egen *kompetanse*. Med store begrensninger på og avlysninger av flere aktiviteter grunnet covid-19, kan utviklingen av de frivilliges kompetanse blitt redusert sammenlignet med tidligere. Likevel er det respondenter som nevner at egen digitale kompetanse har økt, og dermed opparbeidet seg ny kompetanse under pandemien i et annet område.

#### 4.4.3 Nye måter å lede på

Flere respondenter ser egen forbedring i digital kompetanse, og har måttet finne nye måter å lede på over digitale plattformer. De som kjenner eget råd eller styre godt vet for eksempel hvem som kan stilles mer direkte spørsmål, og hvem som ikke vil snakke på digitale møtene. Viktigheten av å være oppmerksom på medlemmene sine har blitt større nå som kaffepausene under fysiske møter ikke er mulig. Det er dermed enda vanskeligere å opprettholde en coachende lederstil når alt gjøres digitalt.

Flere av de frivillige lederne nevnte at siden det er så lett å være tilgjengelig når man stort sett er hjemme uansett, så har det oppstått et problem ved at de tar på seg for mye. De kan delta på veldig mange møter i løpet av en dag. De tar på seg nye arbeidsoppgaver og mer ansvar uten å tenke over at det egentlig kan være både krevende og slitsomt i lengden.

I Heggholmens lærende lederskapsirkel vil covid-19 situasjonen være en veldig påvirkende for konteksten når det kommer til hvordan å ivareta lærende lederskap (2014, s. 20). Det er en tydelig ny situasjon for alle de frivillige lederne. Hva som skal til for å bistå med en tilfredsstillende *å være, å gjøre* og *å lære* når det kommer til denne nye konteksten, er noe som må vurderes. Hvordan skal lederen være for å skape et godt team under covid-19? Ifølge respondentene har det *å være* mer observant overfor medlemmene i teamene sine vært ekstra viktig i det siste. Dersom en merker at en av medlemmene virker ekstra tynget av situasjonen kan en liten melding fra lederen ha mye å si. Både for motivasjons- og kulturmessige årsaker. Dette er noe som ikke krever mye av den frivillige lederen *å gjøre*, men kan likevel få positive ringvirkninger. Sist, men ikke minst, er det viktig å tillate både seg selv og de rundt seg *å prøve* og feile, da i en slik ekstraordinær situasjon og kontekst er nesten hver ny erfaring en mulighet til *å lære*.

#### 4.4.4 Kulturendring på bakgrunn av pandemien

Da spørsmålet om respondentene har opplevd endring i kulturen under covid-19-situasjonen eller forventer endringer etter pandemien er over, svarte de fleste at de var svært usikre. De som uttalte seg om det var uenige om det vil endres til det bedre eller det dårligere. Flere er bekymret for frafall av frivillige etter lange stunder uten aktivitet.

*“Prisen vi skal betale for koronaen, både som organisasjon og som samfunn, den den tror jeg ikke vil være klar før det er gått ganske lang tid etter at dette er over. Men jeg er jo redd for at vi har mistet mange frivillige underveis, som ikke vi får inn igjen nå når vi skal i gang igjen.”*

(Respondent 1)

Andre tenker at folk blir mer sosiale og åpne etter så lite sosial aktivitet som har vært under covid-19-restrisjoner. En av respondentene tror og håper at både organisasjonen og hele samfunnet kommer til å bli varmere og mer inkluderende.

*“Jeg tror at når vi kommer ut av korona, så vil vi sette mer pris på de små tingene. Vil sette mer pris på hverandre. Og generelt tror jeg også at, ja, kanskje vi kan bli et varmere samfunn som er mer til stede og mer villig til å hjelpe hverandre.”* (Respondent 6)

#### 4.4.5 Delkonklusjon

I hvilken grad har covid-19-pandemien påvirket motivasjon og ledelse hos frivillige tillitsvalgte i Røde Kors? Den generelle påvirkningen av ledernes frivillige arbeid baserer seg på digitale møter, mindre

reising og færre aktiviteter. Går vi mer i dybden er de fleste mindre motiverte enn tidligere, der særlig det å ikke kunne møte hverandre er det som tærer mest på respondentene. Dette kan begrunnes med tilhørighetsdelen i selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan, der samhørighet og fellesskap vurderes som sentralt for motivasjon, i tillegg til at mellommenneskelige forhold er vurdert som en hygienefaktor i Herzbergs to-faktorteori. Som ledere opplever de nå enda større viktighet av å se medlemmene sine og forsøke å opprettholde en coachende lederstil.

#### **4.5 Avsluttende drøfting**

Tilhørighet og det sosiale er en av de viktigste faktorene for motivasjon av frivillige i Røde Kors. Ser vi dette i lys av covid-19-situasjonen er det forståelig at flere av de frivillige lederne er mindre motiverte, siden det sosiale aspektet av frivilligheten er sterkt hemmet med de ulike restriksjonene. Det som tidligere var en drivkraft og en av hovedgrunnene til å fortsette som frivillig for flere av respondentene, er nå begrenset til møter over skjerm. Det kan dermed føre til at tilhørigheten svekkes, da det ikke lengre blir den samme kontakten med andre frivillige som over tid kan påvirke motivasjonen. Det vil derfor være spesielt viktig å være bevisst på dette, og å utforme tiltak som kan kompensere for det sosiale behovet blant de frivillige, både under og etter pandemien.

Hindringer som personalkonflikter kan muligens håndteres bedre om det er fokus på ledernes emosjonelle intelligens. For de frivillige banker hjertet sterkt for organisasjonen og arbeidet de gjør. Det er nærliggende å tro at diskusjoner innad i organisasjonen kan vekke store følelser for de involverte. Ved å ha kontroll på selvbeherskelse når man befinner seg i en situasjon hvor man er uenig med motparten, evner man å ta et skritt tilbake og reflektere over situasjonen før man reagerer. Dårlig ledelse vil kunne skape mistriivsel, da ledelse er en av hygienefaktorene i Herzbergs to-faktor-teori. Dette kan forekomme dersom lederne utviser lav EQ ved å ikke ha kontroll på selvbeherskelse, har lav selvinnsikt eller sliter med selvmotivasjon. Lønn vil i utgangspunktet kunne skape mistriivsel, men de frivillige ser det som rettferdig å ikke få lønn. Derfor er det ikke en faktor som skaper mistriivsel. Likevel vektlegges belønninger som er symbolske, og viser anerkjennelse fra organisasjonen. Selv om det er ute i aktivitet det viktigste skjer så er det ikke mulig uten at noen gjør det administrative bak.

Lederstil O finnes i alle fagavdelingene på tvers av nivåene. I Hjelpekorpsset brukes lederstil E og O om hverandre, alt etter hvilken situasjon de er i. Noe som da er svært interessant med den strukturelle utformingen til Røde Kors, er at den bærer flere byråkratiske trekk som ofte passer med strategi E. Likevel kan en mulig fordel ved slik struktur være mer effektivitet innad i de ulike foreningene, siden

det er toppledelsen som bestemmer hvilke retningslinjer og regler som skal gjelde. I tillegg er de ulike lederne og representantene i toppledelsen valgt av medlemmene, som delvis rettfærdiggjør strukturen overfor de som ønsker å kunne påvirke organisasjonen. Selv om store strategiske beslutninger om retning, lover og retningslinjer tas nasjonalt har lokalavdelingene, distriktene og de frivillige der stort handlingsrom. Det kommer frem at det er en motiverende faktor for mange at de får lov til å være med å ta beslutninger og sette retning for organisasjonen.

For å være best mulig rustet til å ta disse beslutningene er det viktig at de frivillige har riktig kompetanse. Ved å inneha riktig kompetanse vil det også være en motiverende faktor å få brukt den kompetansen. Spesielt de fra Ungdom ser ut til å sette pris på mulighetene for kompetanseutvikling og lederkurs. Dette kan og ha med å gjøre at de er i en periode av livet hvor de er ute etter, og har behov for å øke egen kompetanse. Ut ifra funnene kan det se ut som spesialiserte lederkurs ut i fra fagavdelingene er den beste metoden for Røde Kors å holde lederkurs på. Spesielt siden de ulike fagavdelingene har forskjellige subkulturer og en forståelse om hva som fungerer best for sin kultur, både hvilken type lederstil og hvordan motivere. Til tross for forskjellige subkulturer og opplæringsbehov er det sentralt å vektlegge at ideelt sett innehar alle de samme verdiene. Kursing kan gi gode muligheter for vekst og utvikling innad i Røde Kors.

Teamarbeid er en mye brukt arbeidsmetode i alle fagavdelingene på tvers av nivå i Røde Kors. Dette gir de frivillige det sosiale samholdet som er viktig for respondentene. En coachende leder vil se individene og tilrettelegge for at teamene "spiller hverandre gode". Gode motivasjonsfaktorer for individene er tillit og anerkjennelse. Ledere som anvender en coachende lederstil hjelper individene til selvledelse ved å gi autonomi i utførelse av oppgavene. Det vil også være viktig å ha gode rutiner for å takke for innsatsen de frivillige gjør. Det vil stimulere den indre motivasjonen ved å gi informasjon om atferd.



## 5 Konklusjon

*«Hvordan motivere og lede frivillige ledere og tillitsvalgte i Røde Kors?»*

Etter å ha tatt et dypdykk ned i temaene motivasjon og ledelse i lys av kontekst og situasjoner har vi oppdaget flere interessante funn.

Ut ifra funnene våre ser det ut som at tilhørighet og de sosiale relasjonene er den viktigste motivasjonsfaktoren for de frivillige tillitsvalgte i Røde Kors. Respondentene opplever det som rettferdig at de ikke får fysiske belønninger for deres frivillige arbeid, men symbolske belønninger settes likevel pris på. Disse er med på å gi anerkjennelse innad i organisasjonen for det arbeidet man gjør. Her kan Røde Kors bli bedre på å få inn rutiner på å gi tilbakemeldinger til frivillige på deres innsats, og å takke for det arbeidet de gjør.

God ledelse er en grunnleggende hygienefaktorer for motivasjonen. Det vil være svært nyttig for individet og organisasjonen at det tilrettelegges for at tillitsvalgte får utvikle sin emosjonelle intelligens. Ledere som er god på selvledelse ved å lede egne følelser og tanker, bør samtidig evne å lære dette videre. En coachende lederstil vil kunne bidra til økt motivasjon og læring i Røde Kors. Funnene viser at det ønskes autonomi og tillit i utførelse av arbeidsoppgaver. En teamleder bør kunne se individene og tilrettelegge for at de *“spiller hverandre gode”*.

Utvikling av lederkompetanse bør spesialiseres til fagavdeling og nivå. Spesielt Ungdom ønsker flere kurs som er tilpasset dem. Selv om det på denne måten synliggjør differansen mellom fagavdelingene jobbes det mot samme mål og visjon. Dette kommer igjen til syne i de felles grunnprinsippene, hvor funnene viser at verdiene som humanitet og enhet vektlegges av respondentene.

Organisasjonskulturen og -strukturen setter rammebetingelser for organisasjonen. Strukturen som har sterke byråkratiske trekk oppleves av noen som utfordrende, da det i noen tilfeller setter hindringer for aktivitetene. Likevel er det en demokratisk organisasjon da ledere blir valgt av medlemmene. Selv om organisasjonsstrukturen er hierarkisk, er det et ønske om en flatere struktur og en lederstil O på tvers av fagavdelinger og nivåer. I Hjelpekorpsset er det situasjonsbetinget om det benyttes en lederstil E eller lederstil O. Respondentene ønsker en kultur for åpenhet og høy takhøyde.

Til tross for situasjonsbetingede hindringer som covid-19 viser organisasjonen stor tilpasningsevne og endringskapasitet. Organisasjonen har blant annet blitt tvunget til å endre seg og oppnå høyere grad av digital kompetanse.

## 5.1 Råd til hva Røde Kors kan ta med seg videre

Etter å ha analysert og tolket funnene, er det et par element Røde Kors kan ta med seg videre for å tilrettelegge for motivasjon og ledelse av de frivillige tillitsvalgte.

Med tanke på redusert møtevirksomhet i koronapandemien kan det være hensiktsmessig med bevisste tiltak for å kompensere for det sosiale behovet blant de frivillige, både under og etter pandemien. I tillegg bør innsatsen til de tillitsvalgte synliggjøres i større grad, slik at de får gode tilbakemeldinger og tilrettelegger for oppfyllelse av deres psykologiske behov ved motivasjon.

Røde Kors bør forbedre rutiner når det kommer til frivilligpleie. Vi foreslår at det innarbeides rutiner for å synliggjøre innsatsen og betydningen av de administrative rollene innad i organisasjonen. Et moment av dette bør være å ha gode metoder og rutiner for tilbakemeldinger. Dette vil være med på å utvikle selvinnsikten hos de enkelte som igjen bidrar til å utvikle deres emosjonelle intelligens som er en svært viktig del av lederrollene. Det bør også tilrettelegges for tilpasset kursing, både på tvers av fagavdelingene og for å utvikle egen selvledelse.

## 5.2 Refleksjoner

Det ble sendt ut åpne invitasjoner til å delta i intervjuene internt i Røde Kors. Dette var en unik mulighet til å nå mange frivillige. Mange respondenter meldte seg til intervju umiddelbart. En av årsakene til dette kan være fordi de har et personlig forhold til et av gruppemedlemmene som har en sentral rolle i Røde Kors. De resterende respondentene meldte seg selv ganske fort, og vi fikk avtalt alle intervjuene tidlig i prosessen. Det kan tenkes at disse respondentene er noen av de største ildsjelene i organisasjonen. Disse frivillige tillitsvalgte ønsket å bruke enda mer av sin fritid på å bidra til oppgaven vår, samt å muligens bidra til forbedring av Røde Kors. Vi føler oss likevel sikker på at de svarte ærlig og hadde svart det samme ved et annet tidspunkt, eller hvis forskningen hadde blitt gjort av noen de ikke hadde et personlig forhold til.

Nettopp på grunn av at et av gruppemedlemmene har en sentral rolle i Røde Kors, anså vi det som riktig at hun ikke skulle delta i selve intervjuene eller i transkriberingen. På denne måten sikret vi respondentenes anonymitet og at de følte seg komfortable med å dele sine tanker og erfaringer. Det ble til sammen 13 intervjuer og påfølgende transkribering av intervjuene, som tok lengre tid enn

antatt. Dette var fordi flere meldte seg til intervju enn vi hadde sett for oss, samt at intervjuene tok lengre tid enn vi hadde forventet. Dette var også første erfaring med transkribering, så mye tid gikk til dette. Når dette var overstått, måtte det siste gruppemedlemmet få innsyn i funnene. Et av gruppemedlemmene har dermed ikke den samme tilknytningen til intervjuene, da hun gikk glipp av blant annet kroppsspråk og tonefall. Det har gjerne til tider vært utfordrende å skille egne erfaringer i organisasjonen, mot funnene av intervjuene. Vi har hatt mange diskusjoner for å være sikre på at vi kun refererer til faktisk funn av forskningen, slik at det ikke skal være farget av personlige følelser.

At alle intervjuer ble gjennomført digitalt har gjort at vi har fått respondenter fra alle fagavdelinger, og alle nivå, i tillegg til at store deler av Norge geografisk er dekket. Det må trekkes frem at dette nok er snakk om 13 ildsjeler blant 43 000 medlemmer i Norge. Likevel føler vi oss sikre på at dette er et representativt utvalg, da vi fant store likheter i funnene, som tyder på at respondentene deler opplevelser og oppfatninger av organisasjonen.

## 6 Referanseliste

Adams, J.S (1963). Towards an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Psychology*: 422-436.

Arnulf, J.K. (2012) *Hva er Ledelse*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, B.M. og B.J. Avolio (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Bass. B. og R. Riggio (2006) *Transformational Leadership*. New York: Taylor & Francis.

Bolman, L.G. og Deal, T.E. (2018) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 6. utg. Oslo: Gyldendal.

Diseth, Å. (2019) *Motivasjonspsykolog: hvordan behov, tanker og emosjoner fremmerprestasjoner og mestring*. 1. utg. Oslo: Gyldendal.

Egerdal, Å. (2019) *HR-boka*. 2. utg. Oslo: Gyldendal.

FHI. (2020) *Flere sliter med ensomhet og psykiske plager, men framtidsoptimismen er høy*.

Tilgjengelig fra: <https://www.fhi.no/nyheter/2020/flere-sliter-med-ensomhet-o-psykiske-plager-men-framtidsoptimismen-er-hoy/> (Hentet: 09. mai 2021).

Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*. London: Bantam Books.

Gripsrud, G, Olsson, U.H. og Silkoset, R. (2016) *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. 3. Utg. Oslo: Cappelen Damm.

Grønmo, S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Haukedal, W. (2000) *Ledelse og kunnskapsarbeid: Motivering av autonome medarbeidere i Einarsen, S. og Skogstad, A. (red.) Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.

Heggholmen, K. (2014) *Fra drittdårlig til lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Hetland, H. (2004) *Transformasjonsledelse i norsk kontekst* i Magma. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst> (Hentet: 12. Mai 2021)
- Jacobsen, D.I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. Utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D.I. (2018) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnson, D.W. og Johnson R.T. (1999) *Learning Together and Alone: Cooperative, Competitive, and Individualistic Learning*. Columbus, Ohio: Allyn and Bacon.
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2017) *Når ledelse fungerer best* i Ledernytt. Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/naar-ledelse-fungerer-best.6030256-112537.html> (Hentet 13. Mai 2021)
- Manger, T. (2012) *Motivasjon og mestring*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Matthiesen, S. B. (2014) *Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon* i Magma. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon2> (Hentet: 11. Mai 20.21).
- Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Ectrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), s. 54-67. doi: <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Røde Kors (2017) Bestemmelser for valg i Røde Kors. Tilgjengelig fra: <https://www.rodekors.no/globalassets/distrikt-og-lokalforeninger/dk-sogn-og-fjordane/administrasjon-dokumenter/13-bestemmelser-for-valg.pdf> (Hentet 12. Mai 2021)
- Røde Kors (2021a) *Finsekurset*. Tilgjengelig fra: <https://www.rodekors.no/lokalforeninger/hordaland/om/aktiviteter/finsekurset/> (Hentet: 12. Mai 2021).

Røde Kors (2021b) i *Grunnopplæring Hjelpekorpsset*. Tilgjengelig fra:

<https://www.rodekors.no/lokalforeninger/sogn-og-fjordane/om/aktivitetar-i-sogn-og-fjordane-rode-kors/hjelpekorpskurs/grunnopplaring-hjelpekorps/> (Hentet: 12. Mai 2021).

Røde Kors (2021c) Handlingsprogram og budsjett. Tilgjengelig fra:

[https://norgesrdekors.sharepoint.com/sites/Okonomi/Delte%20dokumenter/Hapro%20og%20budsjett%202021%20\(PDF\).pdf](https://norgesrdekors.sharepoint.com/sites/Okonomi/Delte%20dokumenter/Hapro%20og%20budsjett%202021%20(PDF).pdf) (Hentet 10. mai 2021)

Røde Kors (2020a) *Hovedprogram for Røde Kors i Norge 2021-2023*. Tilgjengelig fra:

<https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/rapporter-program-avtaler/hovedprogram/hovedprogram-for-rode-kors-i-norge-2021-2023-2.pdf> (Hentet: 7. mai 2021).

Røde Kors (2020b) *Lover for Norges Røde Kors 2020-23*. Tilgjengelig fra:

<https://www.rodekors.no/globalassets/globalt/rapporter-program-avtaler/hovedprogram/lover-for-norges-rode-kors-2020-23.pdf> (Hentet: 7. mai 2021).

Røde Kors (2021d) *Om Røde Kors*. Tilgjengelig fra: <https://www.rodekors.no/om/> (Hentet: 7. mai 2021).

Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Sundbye, L.M.T. og Nisted, I.M. (2017) *Primære og sekundære datakilder*. Tilgjengelig fra:

<https://ndla.no/nb/subject:7/topic:1:183191/topic:1:105795/resource:1:93370?filters=urn:filter:433559e2-5bf4-4ba1-a592-24fa4057ec01> (Hentet: 12. Mai 2021).

## 7 Vedlegg

Vedlegg 1 - Samtykkeskjema

Vedlegg 2 - Intervjuguide

Vedlegg 3 - Godkjenning for behandling av personopplysninger

# Forskning om motivasjon og ledelse i Røde Kors

Dette er en forespørsel om å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med en bacheloroppgave. I dette skrivet vil du få informasjon om prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

## Formål

Prosjektet er en bacheloroppgave i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet. Vi vil benytte oss av kvalitative intervjuer for å undersøke hvordan en motiverer og leder frivillige i Røde Kors. For å utforske dette temaet ønsker vi å få innsikt i frivillige ledere i Røde Kors sine opplevelser og erfaringer.

## Hvorfor du blir spurt om å delta

For å kunne forske på området ser vi det hensiktsmessig å få et bredt utvalg av frivillige fra ulike nivåer og området i Røde Kors.

## Intervjuet og hva det innebærer for deg å delta

Intervjuet vil gjennomføres våren 2021 og ta omtrent en time. Det vil bli stilt spørsmål om din rolle i Røde Kors knyttet opp til temaene motivasjon, ledelse og frivillighet. Avtale om tid for intervjuet vil bli gjort etter utfyllelsen av skjemaet som er linket til i invitasjonen. Intervjuet vil foregå på Zoom og vil bli tatt opp.

## Det er frivillig å delta

Deltakelsen i prosjektet er frivillig. Hvis du velger å delta kan du så lenge studien pågår når som helst trekke tilbake ditt samtykke, uten å oppgi noen grunn. Alt av materiale vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## Personvern

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. De opplysninger som blir gitt vil kun bli brukt i forbindelse med dette prosjektet og dets formål. Vi er alle underlagt taushetsplikt. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og vil bli anonymisert. Prosjektet avsluttes i juni 2021, og alt av materiale vil da bli slettet og kun være tilgjengelig

som bearbejdet materiale i bacheloroppgaven. De som ønsker, kan få en kopi av oppgaven etter at den er levert våren 2021.

En av studentene bak prosjektet er medlem og tillitsvalgt i Røde Kors, og vil ikke ha tilgang til eller få informasjon om hvem som deltar i undersøkelsen. Intervjuene og transkripsjonene av intervjuene vil bli gjort og anonymisert av to som ikke har tidligere tilknytning til Røde Kors.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og   få utlevert en kopi av opplysningene
-   få rettet personopplysninger om deg
-   få sletter personopplysninger om deg
-   sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

## **Ansvarlig**

Høgskulen på Vestlandet, Institutt for økonomi og administrasjon er behandlingsansvarlig for innsamlingen og for behandlingen av dine personopplysninger.

## **Kontaktpersoner**

Hvis du har spørsmål om prosjektet eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskulen på Vestlandet ved:  
Solveig Ugland, 916 38 428, solveig.ugland@gmail.com  
Inger-Marie Kambestad Sundal, 480 40 049 imskambestad@gmail.com  
Miriam Løvdal, 941 78 654, miriam.lovdal@gmail.com
- Høgskulen på Vestlandet ved veileder:  
Kari Heggholmen, 934 31 881, kari.heggholmen@hvl.no

Tusen takk for ditt bidrag

Med vennlig hilsen

Solveig Ugland, Inger-Marie Kambestad Sundal og Miriam Løvdal



# Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet om motivasjon og ledelse i Røde Kors, og har fått anledning til å stille spørsmål

- Jeg samtykker til å delta i forskningsintervju på zoom
- Jeg samtykker til at det vil bli tatt opptak av lyd og bilde i Zoom.

Dato:.....

Navn (Blokkbokstaver).....

Navn (Underskrift) .....

## Frivillige

### 1. Bakgrunn:

- 1.1. Personalia
  - 1.1.1. Navn
  - 1.1.2. Alder
  - 1.1.3. Utdanning / jobb?
- 1.2. Hva er ditt verv i Røde Kors
  - 1.2.1. Hvis flere verv, spesifiser
- 1.3. Hvor lenge har du vært frivillig i Røde Kors?
- 1.4. Hvor mye tid bruker du gjennomsnittlig på Røde Kors i uken?
- 1.5. Hva er dine hovedarbeidsoppgaver i din rolle?
- 1.6. Hvor mange ulike team er du en del av?
  - 1.6.1. Hvor store er disse teamene?
  - 1.6.2. Hva er din rolle i teamet?

### Hoveddel:

#### 2. Frivillig:

- 2.1. Hvordan ble du frivillig i Røde Kors?
- 2.2. Hvorfor valgte du Røde Kors overfor andre frivillige organisasjoner?
- 2.3. Opplever du personlig anerkjennelse over at du er frivillig i Røde Kors?
  - 2.3.1. På hvilken måte opplever du en slik anerkjennelse?
  - 2.3.2. Er det viktig å bli sett for det arbeidet du gjør?
- 2.4. Hvor viktig for deg er det at Røde Kors er en anerkjent organisasjon?
- 2.5. Hvordan har du som person utviklet deg siden du ble frivillig eller siden du gikk inn i ditt nåværende verv?

#### 3. Motivasjon:

- 3.1. Hva motiverte deg til å bli frivillig?
  - 3.1.1. Hva motiverte deg i starten?
- 3.2. Hva opplever du som motiverende nå?
  - 3.2.1. Hva motiverer deg nå?
  - 3.2.2. Hvorfor er du fortsatt frivillig og hva driver deg til å bli værende?
- 3.3. Hva får du igjen for å være frivillig?
- 3.4. I din rolle som frivillig, hvilke belønninger, goder eller opplevelser får du som frivillig?
  - 3.4.1. Er det noe du setter pris på, synes er stas som du får igjen?
- 3.5. I hvilken grad anser du dette som tilstrekkelig belønning/goder?
  - 3.5.1. I hvilken grad anser du dette som rettferdig belønning for det arbeidet du gjør?
- 3.6. Hvilke belønninger eller goder får du eller har du fått som takk for ditt arbeid?
  - 3.6.1. Hvordan anser du disse belønningene eller godene?

4. Ledelse:
  - 4.1. Hvordan er du som leder?
    - 4.1.1. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
  - 4.2. Hva anser du som gode lederegenskaper?
  - 4.3. Hva gjør du for å skape gode team?
    - 4.3.1. Hva gjør du for at teamet du er en del av skal fungere godt?
  - 4.4. Hvordan jobber du med å utvikle deg selv som leder?
  - 4.5. Har du ledererfaring fra andre organisasjoner?
  - 4.6. Hvordan er ditt forhold til din nærmeste leder?
  - 4.7. Har noe hindret deg i utførelse av arbeidsoppgavene dine?
    - 4.7.1. Kjenner du noen utfordringer når det kommer til utførelsen av dine lederoppgaver?
    - 4.7.2. Hvilke type utfordringer
    - 4.7.3. Hvilke områder har forbedringspotensiale i dine arbeidsoppgaver
5. Kultur:
  - 5.1. Hvordan vil du beskrive kulturen i rådet/teamet eller området du er en del av i Røde Kors?
  - 5.2. Hva ser du på som god kultur?
    - 5.2.1. Kulturen i ditt team
    - 5.2.2. Kulturen i hele Røde Kors
  - 5.3. Hva ser du på som utfordringer i kulturen i ditt team. Hva ser du på som utfordringer i kulturen i Røde Kors som en helhet?
  - 5.4. Hvordan ser du på verdiene til Røde Kors opp mot dine egne?
6. Korona
  - 6.1. Hvordan har koronasituasjonen påvirket deg som frivillig og ditt frivillige arbeid?
    - 6.1.1. (Få frem om det finnes positive aspekter)
  - 6.2. Har du opplevd en merkbar endring i egen motivasjon etter koronarestriksjonene? Eventuelt hvordan?
  - 6.3. Hvordan har du som leder måtte endre/tilpasse deg etter koronasituasjonen?
  - 6.4. I hvilken grad ser du at koronasituasjonen har påvirket kulturen?

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## NSD sin vurdering

### Prosjekttittel

Motivasjon og ledelse av frivillige i Røde Kors

### Referansenummer

625241

### Registrert

08.03.2021 av Solveig Ugland - 593255@stud.hvl.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap / Institutt for økonomi og administrasjon

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Kari Heggholmen, kari.heggholmen@hvl.no, tlf: 93431881

### Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

### Kontaktinformasjon, student

Solveig Ugland, solveig.ugland@gmail.com, tlf: 91638428

### Prosjektperiode

01.01.2021 - 14.06.2021

### Status

28.04.2021 - Vurdert

## Vurdering (1)

---

### 28.04.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 28.04.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 14.06.2021.

### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

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

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold  
Lykke til med prosjektet!