

Mind the gap

En kvalitativ undersøkelse om hvordan digitalisering oppleves av frivillige ledere, og hvorfor det viser seg vanskelig å implementere nye digitale systemer i en frivillig organisasjon.

INGER TERESE VÆTING

VEILEDERE

Linda Hye
Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2019

Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Master

Forord

Gjennom mange år som ansatt på et distriktskontor i Røde Kors, har jeg vært med på å prøve å få de frivillige i lokalforeningene til å bruke ulike digitale verktøy som nasjonalkontoret har bedt oss om å ta i bruk. Erfaringen er at vi ofte har mislyktes med implementeringen. Ansatte på distriktskontorene blir ofte buffere mellom det organisasjonen ønsker, og det vi har klart å få lokalforeningene med på. Mange ganger har jeg lurt på hvorfor det er så vanskelig å få til, og om Røde Kors burde gjort dette på andre måter.

Gjennom denne oppgaven har jeg fått en unik mulighet til å se på utfordringene fra et annet perspektiv enn jeg gjør i det daglige. Jeg har fått høre hvordan de frivillige lederne opplever alle våre forsøk på å få dem til å ta i bruk ulike digitale løsninger.

Jeg vil først og fremst gi en stor takk til lokalforeningslederne i Vest-Agder Røde Kors, som har vist meg tillit og vært ærlige, og brukt av sin dyrebare fritid for å svare på mine spørsmål. Jeg vil også takke gode kolleger som har brukt tid på å diskutere, lese oppgaven og komme med innspill. Takk til arbeidsgiver som har latt meg gjøre dette. Tusen takk til veilederne på Universitetet i Agder, Morten Øgård og Linda Hye, for at dere har dyttet meg videre og gitt mange gode innspill underveis.

Tusen takk til Tobias og Markus for at dere har latt mamma få jobbe på datamaskinen så mange kvelder. Til slutt takk til Frank for at du har støttet meg i å gjennomføre dette prosjektet.

Kristiansand juni 2019

Inger Terese Væting

Sammendrag

Det er et vedtatt mål at Røde Kors skal følge med i digitaliseringstrenden, og for å få det til må de frivillige lederes stemmer høres. Gjennom denne masteroppgaven vil jeg forsøke å systematisere deres stemmer og gjøre funnene om til praktiske ledelsesverktøy for nasjonalt og distrikt i Røde Kors. Sannsynligvis vil det ha overføringsverdi til andre organisasjoner, og også til andre endringsprosesser enn de digitale i frivillige organisasjoner.

Oppgaven starter med å beskrive og forklare hvordan Røde Kors har endret seg historisk i takt med samfunnet forøvrig, og hvordan organisasjonen ser ut organisatorisk i dag. Dette er et historisk og organisatorisk bakteppe for resten av oppgaven, og forklarer også hvorfor Røde Kors nå ønsker å følge digitaliseringstrenden i samfunnet.

Videre har jeg måttet bruke en ganske bred teoretisk tilnærming, og har sett på organisasjon, frivillighet, motivasjon, kompetanse, ledelse og endringsledelse. Disse teoretiske perspektivene har til sammen gitt en god ramme for å analysere funnene.

Undersøkelsen er gjennomført gjennom dybdeintervjuer av frivillige ledere i lokale Røde Kors foreninger i Vest-Agder. Metoden ble valgt for å kunne fange opp nyanser og detaljer i deres opplevelser. De er i sentrum i denne oppgaven, og det har vært avgjørende å bruke nok tid på å lytte til dem.

Undersøkelsen har gitt en rekke interessante funn. Undersøkelsen har gitt gode svar på hvordan de opplever å være frivillige lokale ledere i en organisasjon som har større og større fokus på digitalisering av prosesser og rutiner.

Samtidig har undersøkelsen og teorien som er benyttet gitt gode forklaringer på hvorfor de opplever digitaliseringen slik de gjør, og ikke minst hvorfor de håndterer det slik de gjør. Dette har vært noe av det mest spennende med undersøkelsen, og det som gir retning og mulighet til å lykkes bedre med digitaliseringen av Røde Kors fremover.

Oppgaven avsluttes med noen oppfordringer til hvordan digitale endringsprosesser bør gjennomføres dersom lokalforeningene skal ta dem i bruk, og samtidig noen ubesvarte spørsmål jeg håper andre kan tenke seg å forske videre på.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Innholdsfortegnelse	III
1 Innledning.....	1
1.1 Innledning	1
1.2 Problemstilling.....	3
2 Bakgrunn for undersøkelsen.....	4
2.1 Røde Kors i et historisk perspektiv.....	4
2.1.1 I en tid uten offentlige systemer for å ivareta befolkningen	4
2.1.2 Røde Kors under Public Administration.....	4
2.1.3 New public management inntar Røde Kors	5
2.1.4 New governance påvirker Røde Kors	6
2.1.5 Er Røde Kors på vei inn i New digital era governance?.....	6
2.2 Organisering av Røde Kors	8
2.3 Digitalisering	13
2.3.1 Digitalisering som megatrend	13
2.3.2 Digitalisering av frivillighet.....	14
2.4 Oppsummering	15
3 Teori	16
3.1 Innledning	16
3.2 Organisasjonsteori	16
3.2.1 Definisjoner.....	16
3.2.2 Organisasjonstyper.....	17
3.2.3 Hypoteser	18
3.3 Frivillighet	18
3.3.1 Definisjoner og fakta.....	18
3.3.2 Teoretisk ramme frivillighet	19
3.4 Motivasjonsteori	20
3.4.1 Innledning	20
3.4.2 Behovsteori	20
3.4.3 Kognitiv teori	21
3.4.4 Sosial teori	22
3.4.5 Jobbkarakteristikamodeller	22

3.4.6	Motivasjon for frivillighet – Volunteer function inventory -teorien.....	23
3.4.7	Hypoteser	24
3.5	Kompetanse	25
3.5.1	Definisjoner.....	25
3.5.2	Ulike tilnæringer til satsninger på kompetanse.....	26
3.5.3	Kompetansemobilisering og mestringstro	26
3.5.4	Digital kompetanse	27
3.5.5	Hypoteser	27
3.6	Ledelsesteori	28
3.6.1	Definisjoner og innledning	28
3.6.2	Trekkteori.....	28
3.6.3	PAIE.....	29
3.6.4	Hypoteser	32
3.7	Endringsledelse.....	32
3.7.1	Endring.....	32
3.7.2	Reaksjoner på endringer.....	33
3.7.3	Hypoteser	34
3.8	Oppsummering	34
4	Metode.....	36
4.1	Innledning	36
4.2	Utvalg	36
4.3	Undersøkelse og intervjuguide	37
4.4	Innsamling av data.....	37
4.5	Analyse og bearbeiding	38
4.5.1	Analyse	38
4.6	Styrker og svakheter	39
5	Analyse.....	41
5.1	Innledning	41
5.1.1	Innledning	41
5.1.2	Begreper.....	41
5.1.3	Beskrivende funn	41
5.1.4	Oppsummering.....	42
5.2	Organisasjonsteori	42
5.2.1	Hierarki eller gruppeorganisasjon?	42
5.2.2	Oppsummering.....	43

5.3	Motivasjon	44
5.3.1	Egoisme, humanitært engasjement eller et ønske om å lede.....	44
5.3.2	Hygienefaktorer og motivasjon.....	46
5.3.3	Oppsummering.....	47
5.4	Kompetanse	48
5.4.1	Tro på egen digital kompetanse og digital motivasjon	48
5.4.2	Alder og digital motivasjon	50
5.4.3	Oppsummering.....	51
5.5	Ledelse.....	51
5.5.1	Lederroller.....	51
5.5.2	Oppsummering.....	54
5.6	Endringsledelse.....	55
5.6.1	Digitalt engasjement	55
5.6.2	Merarbeid skaper motstand.....	57
5.6.3	Faglig enighet skaper oppslutning	59
5.6.4	Oppsummering.....	61
5.7	Teknologisk infrastruktur	63
5.7.1	Beskrivelse av ulikhet	63
5.7.2	Oppsummering.....	64
6	Drøfting og konklusjoner	65
6.1	Innledning	65
6.2	Organisasjonsteori	65
6.2.1	Hovedfunn.....	65
6.2.2	Oppsummering og konklusjon.....	68
6.3	Motivasjon	68
6.3.1	Hovedfunn.....	68
6.3.2	Oppsummering og konklusjon.....	69
6.4	Kompetanse	70
6.4.1	Hovedfunn.....	70
6.4.2	Oppsummering og konklusjon.....	72
6.5	Ledelse og endringsledelse	72
6.5.1	Hovedfunn.....	72
6.5.2	Oppsummering og konklusjon.....	74
6.6	Digital infrastruktur	74
6.6.1	Hovedfunn.....	74

6.6.2 Oppsummering og konklusjon	75
7 Konklusjoner og anbefalinger	76
7.1 Svar på problemstilling	76
7.2 Anbefalinger	77
7.2.1 Lokalforeningsledernes oppfordringer	77
7.2.2 Hva skal til for å lykkes med digitaliseringen av Røde Kors?	77
7.3 Forskningsmessig vurdering	79
8 Litteratur og kilder	81
9 Appendiks	85
9.1 Intervjugal	85
9.2 Informasjon til informantene	87

1 Innledning

1.1 Innledning

Digitaliseringen av samfunnet vårt skjer i akselererende tempo. Grunnleggeren av World Economic Forum (WEF), Klaus Schwab, presenterte sin nye bok i Davos 2016 hvor han beskriver dagens enorme teknologiske utvikling som den 4. industrielle revolusjon. I rapporten «The future of jobs» estimerer WEF at 65% av dagens barn vil ha jobber som pr i dag ikke eksisterer når de entrer arbeidslivet. Det betyr samtidig at mange av de jobbene vi kjenner i dag ikke vil eksistere om få år. De aller færreste av oss har fantasi nok til å forestille oss hvilke løsninger, systemer og arbeidssituasjoner våre barn vil leve med når de blir voksne. Mens noen eldre er bekymret for at dagens barn ikke lærer seg å skrive med penn og papir, så er min generasjon mer bekymret for om vi selv rekker å lære nok til å henge med i utviklingen; I alle fall nok til at vi kan forstå hva våre barn driver med.

Mens den første industrielle revolusjonen endret måten arbeidet i produksjonen i industrien foregikk på, endrer digitaliseringstrenden alle arbeidsplasser og alle deler av samfunnet. Stortingsmelding 27 (2015-2016) beskriver hvordan IKT kan benyttes for å fornye, forenkle og forbedre offentlig sektor. Teknologirådets sin nyeste rapport «Denne gangen er det personlig: Det digitale skiftet i offentlig sektor», gis det råd om utstrakt bruk av dataanalyse for persontilpassede tjenester og selvbetjening i det offentlige. Skolene bruker digitale og «smarte» kartleggingsverktøy, digitale innleveringstjenester for lekser og interaktive programmer for elever helt fra de nederste klassetrinnene. I 2014 ble ca. 64% av totalt 130 millioner henvendelser til NAV håndtert via nav.no (St.meld.nr. 27, 2015-2016). Helsevesenet har tatt i bruk tjenester som e-konsultasjoner og elektroniske resepter. Eksemplene er mange, og utviklingen skjer svært raskt.

Frivillig sektor har til nå ligget ganske langt bak i utviklingen, men kommer nå etter. Røde Kors lanserte mai 2017 begrepet «digital humanitær hverdag» som en viktig del av en pågående omstilling. Det jobbes med digitalisering på flere områder, både økonomi, refusjoner, opplæring, kommunikasjon og medlemshåndtering.

Generalsekretær i Norges Røde Kors, Bernt Apeland, skrev i et informasjonsskriv til alle ansatte i mai 2017 (utdrag):

Vi er ikke tilpasset en humanitær, digital hverdag: Kravene til å henge med digitalt øker og øker. Samarbeidspartnerne, donorer, frivillige, brukere, ansatte – alle krever digitale løsninger og oppdaterte måter å drive organisasjonen på. Vi må evne å utvikle oss og være en organisasjon som går den digitale hverdagen i aktivt i møte.

Per i dag er ikke organisasjonen vår riktig rigget for å ta et slikt løft. Vi må regne med et kompetanseløft, vi må ha kapasitet internt og vi må ha penger til å investere. Vi må også ha en organisasjonsstruktur som tåler en digital utvikling.

Tilbakemeldingene vi også får fra egen organisasjon etter at omstillingen ble lansert, viser at det er et stort behov og ønske for å sterkere følge den digitale og teknologiske utviklingen. Dette gir spennende muligheter for Røde Kors som organisasjon, og for oss som jobber her.

Som en ser av informasjonsskrivet er de digitale endringene kun en del av en større omstilling, men slik jeg ser det, den mest spennende delen. De fleste ansatte i organisasjonen ønsker digitaliseringen velkommen, men hva med de frivillige som er organisasjonens viktigste ressurser? Når generalsekretæren skriver at det er et stort behov og ønske fra «vår egen organisasjon» mener han ansattorganisasjonen. Svært få frivillige har vært involvert.

Generalsekretær Bernt Apeland har helt rett i at Røde Kors må følge samfunnets utvikling for å kunne holde på organisasjonens rolle og oppgave i samfunnet; Men kanskje er spriket mellom teorien og virkeligheten for stor til at det lar seg gjennomføre enda? Er lokalforeningene i stand til å kunne nyttiggjøre seg av teknologien, eller vil den digitale omstillingen feile fordi det oppleves som et hinder, istedenfor en forenkling?

Røde Kors er en kompleks organisasjon hvor det meste av aktiviteten skjer i lokalforeninger som er egne juridiske enheter, og som drives av frivillige. De frivillige lederne i lokalforeningene legger ned et utrolig stort timeantall for å skape gode humanitære aktiviteter i lokalsamfunnet. Disse lederne er svært ulike, med variert utdannelsesnivå, arbeidserfaring, livserfaring og kompetanse. Det er 9 lokalforeningsledere i Vest-Agder Røde Kors.

Digitaliseringen initieres og drives frem av hovedkontorets ansatte. Vi kjenner ikke enda omfanget av den endelige digitaliseringen, men det er klart at det bli store endringer i organisasjonen. Og det vil bli store endringer for de frivillige som leder lokalforeningene i Vest-Agder. I 2018 er det første store digitale løftet i organisasjonen tatt, og det er dette jeg vil se nærmere på. Jeg velger å se på effektene av avgjørelsen, og ikke selve avgjørelsesprosessen. I denne oppgaven velger jeg å se på endringene fra lokalforeningenes perspektiv, og lar lokalforeningslederens stemmer komme frem. Det er viktig for å forstå dagens digitale status i lokalforeningene, men kanskje enda viktigere; Det er viktig å finne den beste måten å gjennomføre innføringen av fremtidige digitale systemer. Hva er den digitale beredskapen i lokalforeningene?

Den nye «digitale humanitære hverdagen» skal gjøre det lettere å være frivillig i Røde Kors. Men blir det lettere å være leder i en lokalforening av endringene? Eller blir det bare annerledes? Eller blir det nesten som før?

Det er så langt jeg har funnet lite forskning på hvordan frivillighet påvirkes av digitalisering. Det vil være av stor interesse og nytte for Røde Kors i hele Norge å se hvordan frivillige ledere opplever digitaliseringen av organisasjonen. Både sentralledet som initierer endringene, samt andre distrikt og lokalforeninger vil ha interesse av en studie på dette. Det vil også sannsynligvis være overførbart til andre organisasjoner; I frivillig sektor, men også i privat og offentlig sektor.

1.2 Problemstilling

Hvordan opplever lokalforeningsledere i Røde Kors i Vest-Agder den økende digitaliseringen av organisasjonen?

For å besvare problemstillingen er det benyttet en bred tilnærming til begrepet «opplever». Jeg har sett på organisasjonsteori og frivillighet, motivasjon, kompetanse, ledelse og endringsledelse for å forstå både hvordan og hvorfor de opplever digitaliseringen slik de gjør. Det gjør at dette ikke bare beskriver situasjonen, men også forklarer hvorfor det er vanskelig å innføre digitale endringer i frivillige organisasjoner.

2 Bakgrunn for undersøkelsen

2.1 Røde Kors i et historisk perspektiv

2.1.1 I en tid uten offentlige systemer for å ivareta befolkningen

I 1859 dro den sveitsiske forretningsmannen Jean Henry Dunant til Italia for å møte Napoleon III. Dunant ville diskutere forretninger med Napoleon III, for å få støtte til et prosjekt. På denne tiden var Østerrike i krig med Frankrike, og Napoleon III ledet de franske troppene i sitt felttog. Italia hadde også sluttet seg til krigen på Frankrikes side, og deltok aktivt i slagene som utspant seg. Ved Solferino, like ved Castiglione, var et av datidens mest blodige slag nettopp avsluttet da Dunant ankom, og mer enn 40 000 sårende og døde soldater lå strødd på markene (Dunant, 1999).

Østerrikerne tar med seg de sårede de kan få med seg av sine egne, men mange blir liggende igjen. Franske offiserer og soldater leter etter sine egne, forbinder sår, og ber en stille bønn. De franskmennene som ble såret tidlig i slaget, ble fraktet til mobile «sykehus» som var satt opp på nærliggende gårder og kirker, men kapasiteten var sprengt i løpet av kort tid. Det finnes ikke drikkevann eller mat (Dunant, 1999).

Dunant samler sammen kvinner fra Castiglione og organiserer hjelp til alle sårede, uavhengig av hvilken side i slaget de var på. Dette var starten på det som i dag er kjent som Røde Kors. I 1863 ble det opprettet en arbeidsgruppe på 5 personer, deriblant Dunant, som skulle se på muligheten for å opprette private, frivillige foreninger som skulle lindre lidelsene til sårede i krig, og sørge for deres rehabilitering og tilbakeføring til et normalt liv i samfunnet. Denne arbeidsgruppen ble etter hvert til det vi i dag kjenner som den internasjonale Røde Kors Komiteen (Dunant, 1999).

2.1.2 Røde Kors under Public Administration

Røde Kors har endret seg i takt med samfunnets svingninger helt siden Dunant og hans menn startet Røde Kors i 1863. Når Dunant startet sitt hjelpearbeid på slagmarkene ved Solferino, var det en respons på at det offentliges organisering ikke var tilstrekkelig. Røde Kors var et supplement til tregheten i offentlig sektor, som en dynamisk og skalerbar organisasjon som kunne snu seg på få øyeblikk. Organisasjonen var bygd på forsvarets organisering med lag, tropper og et sterkt hierarki. Gjennom årene ble Røde Kors også en tung og byråkratisk

organisasjon, som ofte brukte lang tid på å endre seg, ikke ulikt det som benevnes som public administration i det offentlige i samme periode.

Røde Kors i Norge fikk rammetilskudd fra staten, samt frie midler fra blant annet Norsk Tipping og spilleautomater. Det betydde at organisasjonen på samme måte som det offentlige kunne drive sine tiltak og aktiviteter som før, uten å måtte endre seg stort. Det var fire spesialavdelinger i Røde Kors på denne tiden; Hjelpekorps, Besøktjeneste, Barnehjelp og Ungdommens Røde Kors. I Vest-Agder Røde Kors var det på denne tiden kun en ansatt, som hadde tittelen distriktssekretær.

2.1.3 New public management inntar Røde Kors

Fra slutten av 1980-tallet begynte det offentlige å endre seg, og gikk i retning av New Public Management, og en mer markedsstyrt tilnærming (Baldersheim, 2014). Offentlig oppgaver ble satt ut på anbud, private kunne drive sykehjem, og det offentlige fikk plutselig konkurrenter. Offentlig sektor begynte å måle seg selv mot andre enheter, og ble opptatt av resultat, effektivitet og å levere best mulig for lavest mulig pris.

For Røde Kors betydde det etter hvert at tilskuddene i større grad ble øremerket, og organisasjonen måtte løse stadig nye og mer krevende behov. Fra slutten av 1990-tallet kom tiltak rettet mot flyktninger, rusavhengige og psykisk syke til, og hele organisasjonsstrukturen måtte endres. Kravene til å rapportere på bruk av midler versus antall deltakere og frivillige som hadde hatt nytte av tilskuddet ble stort.

Spesialavdelingene ble lagt ned, og det ble i stedet opprettet fagrådene vi kjenner i dag; Hjelpekorps, Omsorg og Ungdom. Ansattorganisasjonen vokste svært raskt på denne tiden. Det ble mulig å søke en rekke ulike midler til tiltak for utsatte grupper, og prosjektansatte ble ansatt i stort antall. I Vest-Agder økte antallet ansatte fra 1 til 12 i perioden fra 1995 til 2005. På slutten av 2000-tallet måtte hvert distriktskontor rapportere i et målstyringsverktøy 6 ganger i året, på ca. 60 ulike indikatorer. Antallet frivillige og deltakere i en rekke kategorier ble talt opp, mens det var ingen som spurte om kvaliteten på tilbudet. Tilskuddsgiverne bad også stort sett kun om tall. Distriktene ble satt opp mot hverandre i statistikk (benchmarking), og det ble røde felt i skjemaene om en ikke nådde målsetningene.

Det er fortsatt tydelige spor av New Public management i Røde Kors i Norge. Det brukes fortsatt målstyringsverktøy, selv om innholdet er vridd noe mer i retning av kvalitetsstyring. Distriktskontorene måles fortsatt på hvor mange lokalforeninger som leverer på ulike felt, nye satsninger og politiske mål, og distriktene opplever fortsatt en viss grad av benchmarking. Flere sentrale oppgaver er fortsatt outsourcet; som lønn, IT support og IT drift.

2.1.4 New governance påvirker Røde Kors

De siste tiårene har offentlig sektor gått mer i retning av det som er blitt beskrevet som New Governance (Baldersheim, 2014). Denne betegnelsen er kommet til fordi det har vist seg at verken hierarkiske eller markedsmessige retningene har gitt oss verktøy for å løse de mer komplekse utfordringene i samfunnet (wicked problems). New Governance har et økt kundefokus, mindre fokus på kvantitative mål, og mer fokus på kvalitet. Det offentlige og mange andre organisasjoner ønsker å gå oftere å gå i partnerskap for å løse mer og mer komplekse samfunnsutfordringer, fremfor å overlate oppgavene til andre aktører.

Mens Røde Kors for få år siden kun søkte midler via skriftlige søknader med en avsluttende rapport, har vi sett en økende tendens til at tilskuddsgivere vil være med i utformingen og gjennomføringen av tiltakene. Dette stiller store krav til Røde Kors. Samfunnet rundt oss og tilskuddsgiverne vil vite at frivillige i Røde Kors har gjennomført tilstrekkelig opplæring, at de ikke har noe på sitt kriminelle rulleblad og at organisasjonen har utført kvalitetssikring i alle ledd. Samfunnet vil ha statistikk om alle tiltak Røde Kors driver, tilgang på regnskapene og en intuitiv kommunikasjonskanal inn mot lokalforeningene. De som trenger hjelp fra Røde Kors er også opptatt av kvalitet, og stiller krav til hjelpen de mottar. Dagens frivillige er opptatt av kvalitet, og er i tillegg mer flyktige i sitt engasjement. Dersom ikke organisasjonen responderer raskt og godt nok på et initiativ, drar de videre til andre. Røde Kors må derfor tilpasse seg for å løse den samfunnsoppgaven organisasjonen har fått.

2.1.5 Er Røde Kors på vei inn i New digital era governance?

Parallelt med strømningene som er beskrevet som New Governance har teknologien eksplodert i omfang og utvikling de siste årene. Mens teknologi tidligere ble brukt internt i bedrifter for å effektivisere produksjonen, har utviklingen av internett de siste årene endret måten organisasjonene kommuniserer og samhandler med omverdenen på (Dunleavy, 2006) Tilgangen til internett er så viktig i dagens samfunn at FN har tatt det inn i bærekraftsmål nr 9.

Statistisk sentralbyrå har siden 2012 ført statistikk på IKT-bruk i befolkningen. Deres tall viser at andelen av den norske befolkning mellom 16 og 79 år som brukte internett i løpet av siste tre måneder i 2018 var på hele 96 prosent. (ssb.no) ifølge VPN mentor var det 4 156 932 140 internettbrukere i verden pr desember 2017.

New digital era governance handler ikke bare om digitalisering, men om en helhetlig måte å organisere offentlig sektor på. Dunleavy (2006) har beskrevet tre hovedområder i de nye strømningene; Reintegrering, brukerbasert holisme og digitalisering. Alle disse tre er igjen delt opp i en rekke underpunkter. Se figur under.

The Key Components of Digital-Era Governance

Theme	Component
Reintegration	Rollback of agencification
	Joined-up governance (JUG)
	Re-governmentalization
	Reinstating central processes
	Radically squeezing production costs
	Reengineering back-office functions
	Procurement concentration and specialization
Needs-Based Holism	Network simplification
	Client-based or needs-based reorganization
	One-stop provision
	Interactive and "ask once" information-seeking
	Data warehousing
	End-to-end service reengineering
Digitization Processes	Agile government processes
	Electronic service delivery
	New forms of automated processes—zero touch technologies (ZTT)
	Radical disintermediation
	Active channel streaming
	Facilitating isocratic administration and co-production
	Moving toward open-book government

Figur 2.1. Viktigste temaer og deler av digital era governance (Dunleavy, 2006)

Ikke alle disse punktene Dunleavy lister opp er relevante for Røde Kors, men mange av dem er det. De mest aktuelle er reduksjon av produksjonskostnader, omorganisering av kontorstøttefunksjoner, brukerfokus og at organisasjons drift beveger seg mot en åpen og transparent drift og ledelse. I den pågående omstillingen av ansattstrukturen til Røde Kors er det en setning som ofte er blitt presentert: *Mest mulig humanitær hjelp*. Setningen inneholder

både et bruker- og behovsfokus, og en forventning om å presse produksjonskostnadene, blant annet gjennom å restrukturere kontorstøttefunksjoner.

Offentlig sektor beveger seg i retning av det som Dunleavy (2006) betegner som «open-book government», og Røde Kors er på vei i samme retning. Når offentlig sektor og tilskuddsgivere blir mer og mer transparente, digitale og brukerfokuserte, må Røde Kors følge etter for å kunne samhandle slik det er ønskelig. Dunleavys punkt om forenkling av nettverk er beskrivende for den endringen som Røde Kors nå gjør.

En kan stille spørsmål ved om Røde Kors egentlig har tatt inn over seg strømningene ved New Governance, eller om organisasjonen mer eller mindre går direkte fra New Public Management til New Digital Era Governance.

I dette nye landskapet spiller teknologien en større og større rolle. Ved en leteaksjon kalles nå hundrevis av frivillige ut i løpet av et par minutter, mens det for 20 år siden måtte ringes til hver enkeltes fasttelefon. Medlemsregisteret og ressursdatabasen er åpent for både uthenting av rapporter og redigering for alle tillitsvalgte både lokalt, på distrikt og nasjonalt. Det gjør det mulig å holde registrene oppdatert for statistikk og viktige oversikter, men stiller samtidig større krav til de frivilliges administrative rutiner. Nye frivillige melder seg svært ofte via nettsidene, og havner da direkte inn i medlemsregisteret, og skal både møtes fysisk, og håndteres digitalt av de tillitsvalgte. Det er ikke lengre slik at en bare kan spørre naboen om å bli med som frivillig, og så sette i gang. Naboen må nå registreres digitalt, og det må registreres at den nye frivillige har gjennomført opplæring, levert taushetserklæring og levert politiattest. En del av opplæringen tilbys som e-læring. Og utviklingen går fort.

Nye digitale løsninger utarbeides og lanseres ut i Røde Kors-avdelingene for å øke kvalitet, effektivitet og etterretteligheten til organisasjonen. Vi snakker om en ny digital humanitær hverdag.

2.2 Organisering av Røde Kors

Røde Kors er i dag verdens største internasjonale humanitære nettverk, med mer enn 190 nasjonalforeninger, og 11,6 millioner frivillige (Det Internasjonale Forbundet av Røde Kors

og Røde Halvmåneforeninger, www.ifrc.no). Det jobbes ut fra 7 prinsipper som ligger til grunn for alt organisasjonen skal foreta seg.

Humanitet

Organisasjonens formål er å beskytte liv og helse og sikre respekt for enkeltmennesket. Røde Kors arbeider for å fremme gjensidig forståelse, vennskap, samarbeid og varig fred mellom alle folk.

Upartiskhet

Røde Kors yter hjelp uten hensyn til nasjonalitet, rase, trosbekjennelse, samfunnsklasse eller politisk overbevisning.

Nøytralitet

For å kunne bevare alles tillit skal Røde Kors ved konflikter ikke ta parti eller på noe tidspunkt la seg engasjere i uoverensstemmelser av politisk, rasemessig, religiøs eller ideologisk karakter.

Uavhengighet

Røde Kors er uavhengig. Selv om det nasjonale Røde Kors skal bistå myndighetene under krig og i nødsituasjoner og er underlagt landets lover, må Røde Kors alltid opprettholde sin selvstendighet for til enhver tid å kunne handle i overensstemmelse med Røde Korsprinsippene.

Frivillighet

Røde Kors er en humanitær hjelpeorganisasjon basert på frivillig medlemskap og er ikke på noen måte tilskyndet av ønske om økonomiske fordeler. Røde Kors har frivillige over hele verden som bruker av sin tid for å hjelpe mennesker i sårbare livssituasjoner.

Enhhet

I hvert land kan det bare være én Røde Kors organisasjon. Den må være åpen for alle og utføre sin humanitære virksomhet over hele landet.

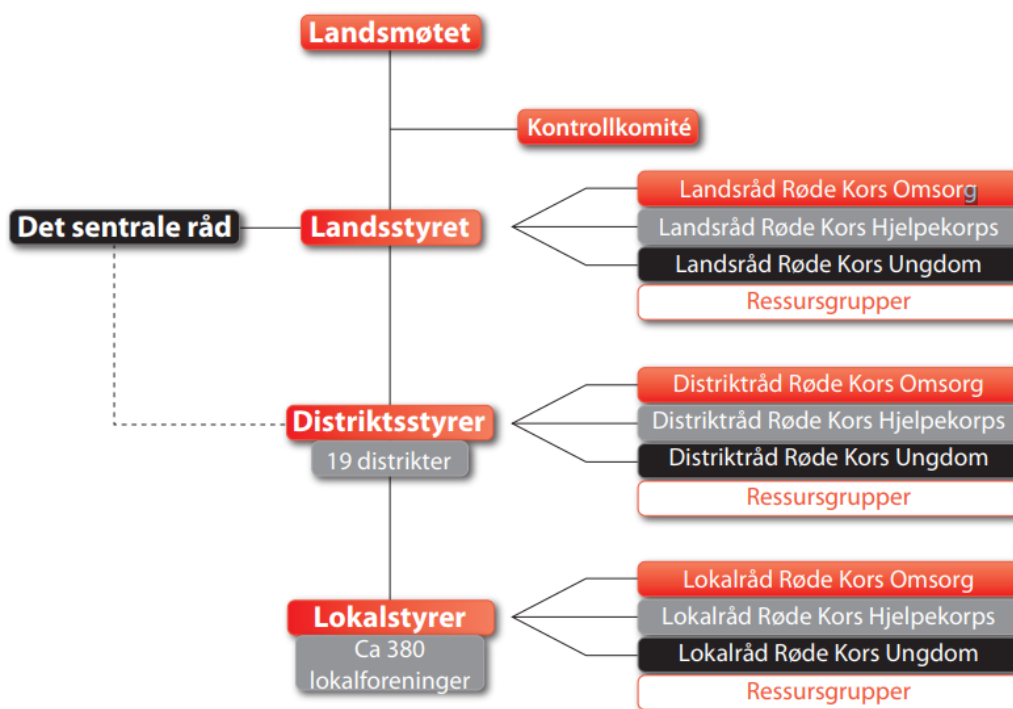
Universalitet

Røde Kors er en verdensomspennende bevegelse hvor de nasjonale Røde Kors foreningene har samme status og deler samme ansvar og plikt til å hjelpe hverandre.

I tillegg til de syv Røde Kors prinsippene arbeider Røde Kors ut ifra et mandat, eller oppdrag ”Å avdekke, hindre og lindre menneskelig nød og lidelse”. På lik linje med de syv

prinsippene, skal dette mandatet ligge til grunn for alt Røde Kors arbeid. Mandatet favner vidt, og dekker forebygging så vel som akutt hjelp når krisen har rammet.

Norges Røde Kors er en nasjonalforening bestående av 381 lokalforeninger, fordelt på 19 distrikter. Røde Kors er en frivillig organisasjon, og det er landsmøtet som er høyeste myndighet, med landsstyret mellom landsmøtene. Landsstyret består av frivillige som er valgt av landsmøtet, og med en valgt president som øverste leder. Hvert distrikt og hver lokalforening er egne juridiske enheter, med egne valgte styrer bestående av frivillige, og med sine egne årsmøter som høyeste organ. I tillegg er det fagråd innen hjelpekorps, omsorg og ungdom som er underlagt henholdsvis landsstyre, distriktsstyre og lokalstyre. Vedtak fattet av landsmøtet, landsråd og landsråd er styrende for hele organisasjonen, men en lokalforening kan likevel velge å gjøre lokale tilpasninger. (Norges Røde Kors, www.rodekors.no, 2019)



Figur 2.2. Politisk organisasjonskart (Røde Kors, 2011)

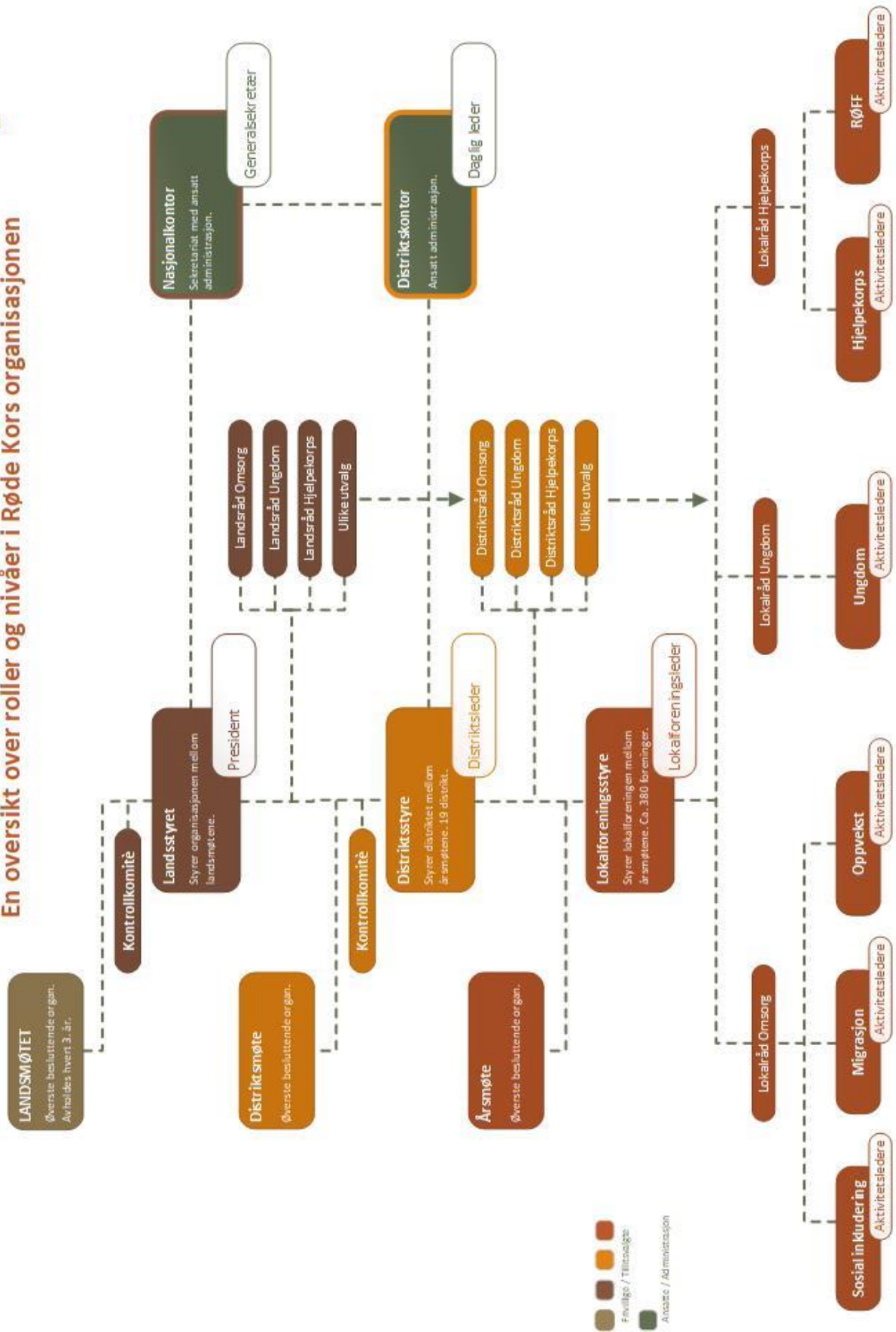
Norges Røde Kors har også en ansattlinje, med en generalsekretær som øverste leder, og avdelingsledere, enhetsledere og ansatte under seg. Distriktene har hver sin daglige leder, som er å regne som en avdelingsleder. Distriktskontoret skal være rådgiver, tilrettelegger og samtidig kontrollere at lokalforeningene drives i henhold til retningslinjene. Noen

lokalforeninger har også egne ansatte som de selv er oppdragsgiver, og i enkelte tilfeller også arbeidsgiver for. Alle ansatte i Røde Kors nasjonalt og på distrikt er formelt ansatt i Norges Røde Kors, og er således underlagt generalsekretæren.

Det er svært vanskelig å skissere opp et organisasjonskart som forener frivillig og ansattlinjen.

Når jeg likevel forsøker å tegne dette opp, er det vel vitende om at dette er en teoretisk øvelse, og at det er mange aspekter ved kartet som kunne vært problematisert. Jeg velger å ta denne med for å skape en økt forståelse for kompleksiteten i organisasjonen.

En oversikt over roller og nivåer i Røde Kors organisasjonen



Figur 2.3. Organisasjonskart, både ansatt- og frivilliglinje

Som organisasjonskartene antyder er det svært kompliserte ansvars-, avhengighets-, styrings- og kommunikasjonslinjer i organisasjonen, noe som har betydning for alle endringsprosesser. Det tegnes som et tungt hierarkisk og demokratisk system, som både kan føre til motstand mot avgjørelser, misforståelser, ulike prioriteringer og uklare styringssignaler. I tillegg er det er stor bredde i de tiltakene og aktivitetene organisasjonen driver med, noe som også øker kompleksiteten.

2.3 Digitalisering

2.3.1 Digitalisering som megatrend

Are Vegard Haug beskrev IKT-avdelingen som et organisatorisk problem, og gav den kallenavnet «Gjøkungen» (Baldersheim mfl., 2010). Beskrivelsen handler om at IKT-avdelingen i mange organisasjoner har blitt sett på som noen som krever endringer, nye metoder, nye systemer og i mange tilfeller systemer som ikke virker etter hensikten. IKT-avdelingen blir dermed av mange oppfattet som en motstander mer enn en medspiller. Haug fant i sin undersøkelse at virkeligheten så svært ulik ut i de ulike avdelingene i den aktuelle kommunen. Mens fagavdelingene så på IKT som et middel, så IKT-avdelingen på IKT som selve målet. Så selv om de ulike aktørene handlet rasjonelt, forholdt de seg ulikt til IKT. I 2010 når Haug skrev dette var digitaliseringen så vidt i gang, men likevel beskrives en storstilt bruk av teknologi. Når vi nå skriver 2019 har denne teknologien endret karakter.

Klaus Schwab (2015) har beskrevet digitaliseringstrenden som den fjerde industrielle revolusjon. Den første industrielle revolusjon handlet om å mekanisere produksjonen i industrien ved hjelp av vann eller damp som kraft. I den andre industrielle revolusjonen tok i bruk elektrisk energi for å starte masseproduksjon. Den tredje industrielle revolusjon omhandlet informasjonssystemer og elektronikk. Nå beskriver Schwab en fjerde industriell revolusjon hvor ulike teknologier visker ut skillene mellom fysiske, digitale og biologiske sfærer (Schwab, 2015).

Tidligere var offentlige informasjonssystemer interne systemer for å forenkle administrative oppgaver, effektivisere prosesser og redusere kostnader. Systemene hadde ikke mulighet for det offentlige til å kommunisere med innbyggerne. Endringen kom med internett. Nå kan

informasjon hentes når som helst og hvor som helst. Ettersom bruken av internett har økt, har også brukerne blitt mer kritiske og kvalitetsbevisste (Dunleavy, 2006).

2.3.2 Digitalisering av frivillighet

I en innflytelsesrik tekst fra 2009 reiste Morozov spørsmålet om vi også er på vei inn i en tidsalder preget av «slacktivisme», det vil si en tid der folk slutter å engasjere seg i virkeligheten, og nøyer seg med å klikke «liker» for å vise sitt engasjement (Morozov, 2009). Likevel viser forskningen til Enjolras mfl. (2018) at å være medlem i en facebookgruppe knyttet til en frivillig organisasjon gjør at det er mer sannsynlig at man deltar i frivillig arbeid, selv om effekten er mye sterkere på medlemskap enn på frivillighet. Det er naturlig at medlemskap i grupper på facebook handler om den enkeltes interesser, og at medlemskap og frivillighet dermed henger sammen med det digitale engasjementet. Forskningen viste ingen tegn på at samfunnsengasjementet var i ferd med å svekkes i perioden 2012 til 2016. Denne forskningen ble utført med facebook som plattform, men konklusjonen i rapporten ble generalisert til å gjelde sosiale medier generelt.

Samfunnsengasjement og deltakelse i kollektiv handling har tradisjonelt vært knyttet til sosiale bevegelser og frivillige organisasjoner. Kollektive handlingsformer er imidlertid i endring som en følge av endringsprosesser på samfunnsnivå, som digitalisering, fremvekst av sosiale medier, individualisering og globalisering. I den nye konnektive handlingslogikken er formelle organisasjoner og gruppeband mindre sentrale. Koordinering av kollektiv handling i disse nettverkene foregår gjennom digitale teknologier og krever ikke sterk organisatorisk kontroll eller felles kollektiv identitet (Enjolras mfl. 2018).

Mens tradisjonelt frivillig engasjement typisk vil være karakterisert ved fysiske møter mellom mennesker, muliggjør digitale medier både koordinering, kommunikasjon og interaksjon som ikke behøver å finne sted i samme tid og rom. Tidligere møttes de frivillige på et fastsatt sted på faste tider, og lederne kunne veilede de andre frivillige, gi informasjon og tilbakemeldinger. Nå foregår mye av kommunikasjonen på nett, til alle døgnets tider, og uten formelle rammer. En leder kan våkne en morgen og oppdage at diskusjoner angående organisasjonen har gått hele natten gjennom, uten at ytringene er blitt korrigert eller supplert med fakta. Noen frivillige er svært aktive på sosiale medier og på alle digitale plattformer,

mens andre ikke benytter digitale løsninger overhodet. Dette skaper ulikheter mellom ulike grupper frivillige, og gjør informasjons- og kommunikasjonsoppgaven vanskelig.

2.4 Oppsummering

Tradisjonelt har Røde Kors vært en organisasjon som har handlet ut fra medmenneskelighet, og latt møtet mellom mennesker vært det som styrte retningen. Røde Kors var et nettverk med et felles verdsett. Det har vært et sett regler og prinsipper som har styrt retningen, men en lokalforening har kunne drive seg selv med få formelle administrative krav. En besøkstjeneste har for eksempel ofte hatt en håndskrevet liste over frivillige og faste oppmøtesteder/tidspunkt, og ikke behov for noe utstyr, penger eller støtte av noe slag. Eneste krav til rapportering har vært muntlig i styremøter, og en årsrapport til årsmøtet. Hjelpekorpsere fikk noe opplæring i førstehjelp når de begynte, men ble ofte kastet ut i oppdrag og lærte underveis.

Samfunnet vårt har endret seg. Mye. Det stilles krav til dokumentasjon på en helt annen måte enn bare for noen få tiår siden. Det stilles krav til de frivilliges kompetanse og egenskaper, rask og korrekt kommunikasjon, riktige prioriteringer, og at alt organisasjonene gjør skal kunne etterprøves og granskes. Det stiller også krav til at Røde Kors endrer seg, selv om målene og prinsippene er de samme. Samfunnet rundt organisasjonen digitaliseres mer og mer.

Men hvordan opplever lokalforeningslederne av alle disse endringene? Hvordan kan Røde kors utvikle seg i takt med samfunnet, og samtidig i takt med de lokale tillitsvalgte?

3 Teori

3.1 Innledning

Det er vanskelig å finne teori som direkte belyser sammenhenger mellom motivasjon, kompetanse, digitalisering og frivillige ledelse, men hver for seg finnes det teori. Jeg vil derfor i det følgende løfte frem et sett med teorier jeg finner relevante og interessante for å belyse problemstillingen.

Jeg har i denne oppgaven valgt å se på digitaliseringstrenden sett fra frivillige lederes perspektiv. Det første relevante teoretiske grunnlaget vil handle om organisasjonsteori. Deretter vil jeg se på frivillighet, både som fenomen, statistisk og som forskningsmateriale. Videre er motivasjonsteori interessant i forhold til problemstillingen i oppgaven. Jeg vil både gå inn i motivasjonsteori generelt, samt noen tidligere forskning på motivasjon for frivillighet. Kompetanse er det tredje teoretiske temaet, fordi det er relevant for motivasjon og for hvordan endringer oppleves. Deretter vil jeg ta for meg noen store ledelsesteorier som vil kunne sette frivillig ledelse inn i et teoretisk rammeverk, og kanskje gi noen svar på hvorvidt de frivillige lederne påvirkes av digitaliseringen eller ikke. Til sist vil jeg se på endringsledelse, og hva som skaper motstand og oppslutning til endringsprosesser.

3.2 Organisasjonsteori

3.2.1 Definisjoner

Det finnes en rekke ulike definisjoner av en organisasjon.

En organisasjon er av jusleksikon definert som «en eller flere personer som jobber sammen mot et mer eller mindre klart definert mål». Jacobsen og Thorsvik (2002) definerer organisasjoner som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål.»

Det som er felles for de ulike definisjonene er at mennesker jobber sammen for å nå mål. De fleste organisasjoner har formaliserte regler og autoritetsrelasjoner, og er basert på en arbeidsdeling.

3.2.2 Organisasjonstyper

Strand (2001) skiller organisasjoner i byråkratier, ekspertorganisasjoner, entreprenørorganisasjoner og gruppeorganisasjoner. Disse organisasjonstypene samsvarer også ganske godt med inndelingen til flere andre, blant annet Quinn (1999), Miner (1993) og Scott (1992). Jeg velger derfor å bruke disse fire organisasjonstypene i den videre fremstillingen.

Byråkratier er kjennetegnet ved formell autoritet, tydelige og flere nivåer, skriftlighet og regelstyrte arbeidsprosesser. Det overordnede ledd har styring over organisasjonsleddene under, og ledelsen spiller en sentral rolle. Reglene styrer arbeidsprosessene. Weber beskriver byråkratiet med begrepene arbeidsdeling, spesialisering, regler, lover, prosedyrer, skriftlighet, saksbehandling og verdinøytralitet (Kirkhaug, 2015).

Ekspertorganisasjoner har færre nivåer enn byråkratier, og en stor del av arbeidstakerne er rekruttert på bakgrunn av sin fagkompetanse. Posisjon og ledelse bygger på ekspertise og faglig erfaring. Samordning og selve arbeidet er også styrt av ekspertkunnskap og faglige normer. (Strand 2001)

Entreprenørorganisasjoner kjennetegnes ved løsere struktur og er mer oppgavepreget. Ledelsen i entreprenørorganisasjoner er direkte, uformell, personlig og ukonvensjonell. En entreprenørorganisasjon lykkes ved å lykkes i oppgaveløsningen, som f.eks. gjennom økt fortjeneste. (Strand 2001)

Gruppeorganisasjoner består av et kollektiv med små forskjeller i formell status. Gruppeorganisasjoner får retning gjennom enighet eller en flertallsbeslutning. Gruppens kollektive press får medlemmene til å tilpasse seg. Organisasjonens kommunikasjon gjøres ansikt til ansikt, og gruppen har ofte interne og uskrevne normer som erstatter formelle strukturer. Ledelsen er lite formell, kan skifte, og kan variere i form. De som lykkes i en gruppeorganisasjon er lojale og veltilpassede individer. (Strand 2001)

I tillegg til disse fire organisasjonstypene argumenterer Strand (2001) for at det i nyere tid i tillegg finnes nettverksorganisasjoner. Nettverksorganisasjoner er kjennetegnet ved at de er sammensatte og oppløselige, at de hver for seg har betydelig selvstendighet, og hver for seg

kan forsvinne fra nettverket. De ulike elementene i et nettverk kan være ulike, men sammen løser hver del av nettverket en bit av en helhet.

3.2.3 Hypoteser

Hypotese 1: Norges Røde Kors er et byråkrati, slik at lokalforeningene vil endre seg på bakgrunn av vedtak fattet på nasjonalt nivå.

Hypotese 2: En lokalforening i Røde Kors er en gruppeorganisasjon, og en organisasjonsendring i form av digitalisering vil komme gjennom flertallsbeslutning eller enighet.

3.3 Frivillighet

3.3.1 Definisjoner og fakta

International labor organization (ILO) definerer frivillig arbeid som:

"ikke-obligatorisk arbeid, det vil si den tiden en person bruker på å utføre en eller flere aktiviteter - enten gjennom en organisasjon, eller direkte overfor andre utenfor egen husholdning - uten å ta betalt." (ILO, 2012)

Selve ordet frivillighet består av to deler «fri» og «villig». Disse to delene betegner to viktige aspekter ved å være frivillig. Den frivillige utfører oppgaven fordi han eller hun har lyst til det, uten å være bundet eller forpliktet til å delta.

Norge er i verdenstoppen når det kommer til frivillighet. De eldste landsdekkende frivillige organisasjonene kan spores tilbake til midten av 1800-tallet. I mellomkrigsperioden vokste det frem en rekke nye organisasjoner. (Enjolras m.fl., 2012)

I dag er den frivillige innsatsen i Norge svært stor, og tilsvarer 115 000 årsverk. 48% av befolkningen over 16 år bidrar med frivillig arbeid årlig, og over halvparten av det frivillige arbeidet legges ned i kultur- og fritidsorganisasjoner, inkludert idrett. Det er omtrent 10 millioner medlemskap i frivillige organisasjoner i Norge, og om lag 80% av befolkningen er medlem i minst en organisasjon. Av disse definerer nesten 50% seg som «aktive medlemmer». Deltakelse i frivillige organisasjoner er ikke jevnt fordelt over befolkningen, ulike sosiale grupper og lag av befolkningen deltar på ulikt nivå. Høy inntekt, høy utdannelse

og å være i arbeid øker sannsynligheten for å delta, og dette gjelder både medlemskap, aktiv deltakelse og frivillig arbeid (Enjolras m.fl., 2012).

3.3.2 Teoretisk ramme frivillighet

Det er forsket mye på årsakene til at mennesker velger å bruke av sin fritid på frivillig arbeid. Det føres også mye statistikk på området.

Lorentzen og Rogstad (1994) har etter en undersøkelse utarbeidet en teori med fem ulike individuelle begrunnelser og motiver for frivillig sosialt arbeid. Disse fem begrunnelsene er verdimeslige, læring, selvaktelse, sosiale forventninger og forhold til arbeidsmarked. Undersøkelsen viser at verdibegrunnelsen var den viktigste årsaken til hvorfor man er frivillig. Deretter fulgte lærings- og selvaktelsesbegrunnelser. Verdibegrunnelsene fikk en gjennomsnittsskår på 5,7, mens lærings- og selvaktelsesbegrunnelsene fikk en gjennomsnittsskår på 4,8 og 4,6. Verdibegrunnelser er ideelle forklaringer for frivillig innsats som humanitære idealer, religiøs overbevisning, etiske forpliktelser eller andre verdier. Læringsbegrunnelser handler om et ønske om å lære mer om seg selv, om organisasjonen en jobber i og om andre. Selvaktelse handler om å øke eget selvbilde og sin sosiale tilhørighet. Sosiale forventninger handler om at samfunnet eller den enkeltes sosiale nettverk har skapt forventninger om at en må bidra og gjøre en innsats. Den siste begrunnelsen er forholdet til arbeidsmarkedet, og det handler om at frivillig arbeid kan ses på som kvalifiserende i forhold til arbeidslivet.

Robert Stebbins (2004) mener at man i større grad må problematisere forholdet mellom altruisme og egeninteresse i motivasjonen, siden den individualistiske og sekulære tidsalderen vi lever i gjør at vår forståelse av frivillighet bygger på foreldede idealer.

Ingvild Christine Hajum skrev i 2015 masteroppgaven «Frivillig arbeid; Egoistisk altruisme?» ved Universitetet i Agder. Hennes funn var at frivillige i ulike organisasjoner i Kristiansand hadde ulike innfallsvinkler og begrunnelser for å være frivillige, men at de alle opplevde at de selv fikk noe tilbake ved å være frivillig. De frivillige Hajum intervjuet hadde startet sitt arbeid av helt ulike årsaker, men det var likevel likheter i form av at informantene opplevde arbeidet som givende og positivt. Hennes konklusjon var at informantene var frivillige fordi de opplevde det som «givende, morsomt og sosialt» (Hajum 2005).

3.4 Motivasjonsteori

3.4.1 Innledning

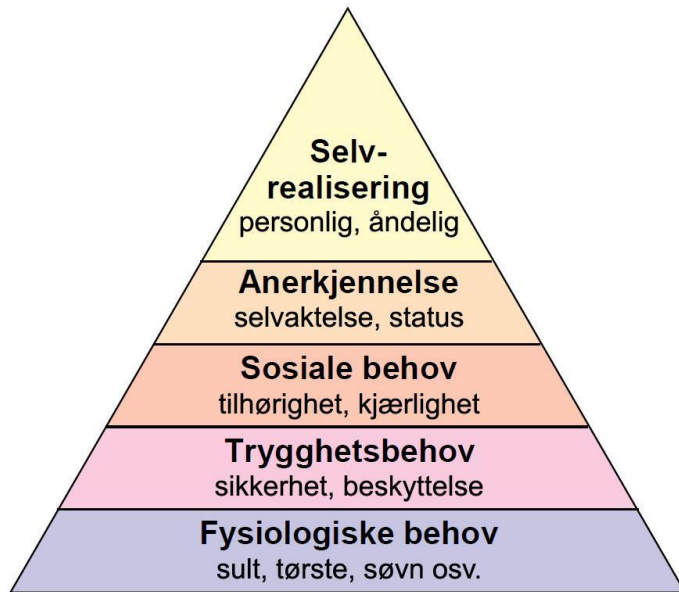
Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet *motivus* som betyr å sette noe i bevegelse, som igjen stammer fra ordet *movere* som betyr å bevege. Det finnes mange definisjoner på motivasjon. Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulikgrad av intensitet i forhold til måloppnåelse».

Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver at det i moderne organisasjonspsykologi er vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier når det gjelder motivert atferd i arbeidslivet. Jeg har i det følgende valgt å ta utgangspunkt i disse fire, da de til sammen har en bredde i ulike perspektiver.

3.4.2 Behovsteori

Behovsteorier beskriver at motivert atferd blir utløst av ulike typer grunnleggende behov. Det er mange som har fremmet teorier om at det er våre behov som styrer vår adferd. Freud hevdet i 1917 at det kun fantes to behov som driver oss mennesker; Sex og aggresjon. Hans teori kalles ofte for instinktteori. I 1943 lanserte Clark Leonard Hull en ny teori hvor det var 4 behov som legges til grunn; Sult, tørst, sex og å unngå smerte (Deci og Ryan, 1985).

Maslow behovshierarki er et eksempel på en behovsteori som fortsatt brukes mye. Hans teori handler om at de ulike behovene har rang i forhold til hverandre, slik at visse grunnleggende behov først må dekkes før individer vil forsøke å dekke behov på et høyere nivå (Maslow, 1943). Maslows teori presenteres oftest som en pyramide. Modellen leses nedenfra og oppover, slik at jo lengre nede i pyramiden behovene er, dess viktigere oppleves de for individet.



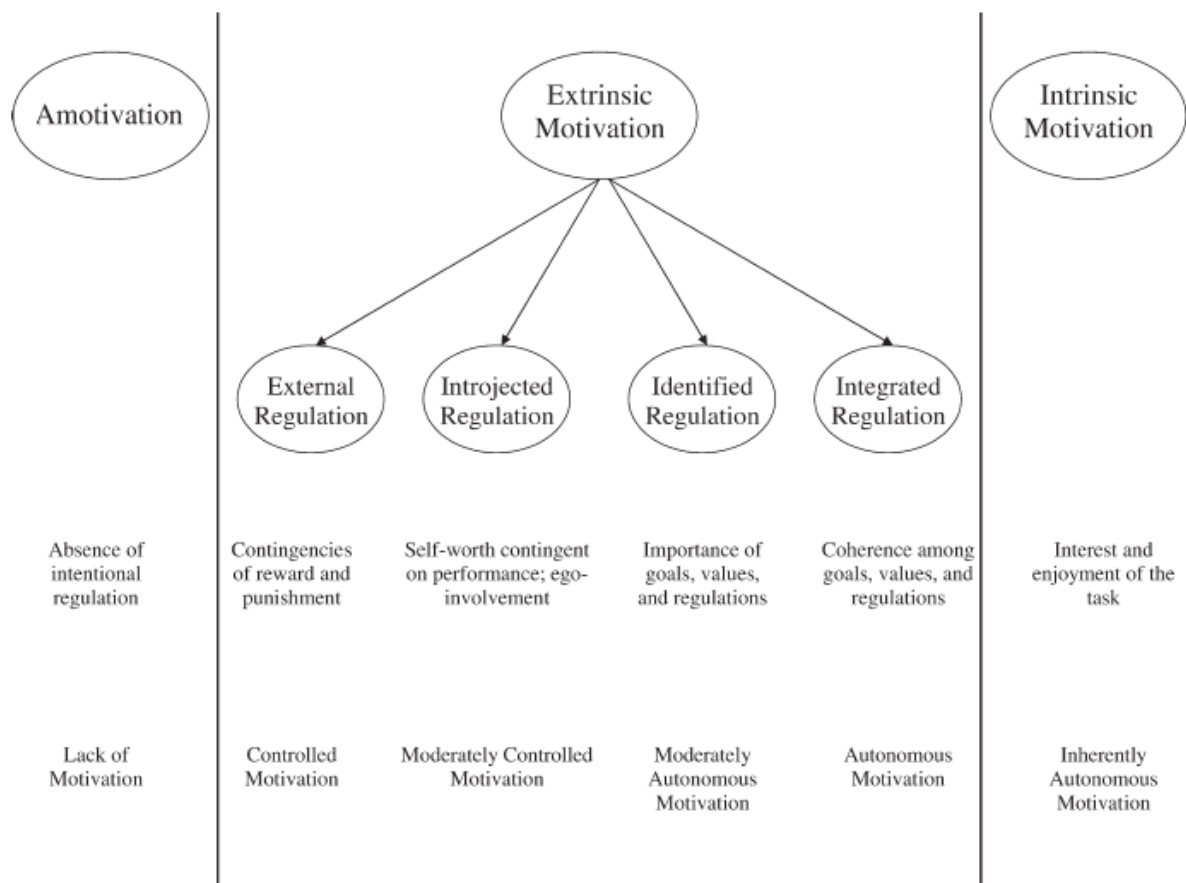
Figur 3.1. Maslows behovshierarki. Opphavsmann: Bjørn Norheim. CC-BY-SA-4.0

3.4.3 Kognitiv teori

Kognitiv teori tar utgangspunkt i at vi er tenkende mennesker som handler ut fra en kognitiv vurdering. Motivasjonen er et resultat av de forventinger et individ har om måloppnåelse, belønning og egen ytelse, samt evalueringer av kilder til motivasjon. Teoriene baserer seg på at mennesker er rasjonelle. (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Deci og Ryan presenterte i 1985 sin selvbestemmelsesteori, og er opptatt av at mennesker kan drives av indre motivasjon og et ønske om å utvikle sine egne ferdigheter og evner. Indre motivasjon er en kraft som får mennesker til å gjøre ting uten at det kommer fra et behov, eller at det kommer en ekstern belønning. Ytre motivasjon handler om at arbeidet utføres for å oppnå en belønning i form av for eksempel lønn, status, frynsegoder eller lignende (Deci og Ryan, 1985).

Mens ytre motivasjon kan bestå av en rekke ulike sider, handler indre motivasjon kun om å finne glede og interesse for selve jobben. I 2005 skriver Deci sammen med Gagné at indre motivasjon er betinget av autonomi, tro på egen kompetanse og tilhørighet.



Figur 3.2 Beskrivelser av amotivasjon, ytre og indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005)

Linda Lai (2011) sin forskning på motivasjon blant offentlig ansatte fant at enda viktigere enn autonomi, tro på egen kompetanse og tilhørighet, var opplevd kompetansemobilisering. Det vil si at en må oppleve å få brukt sin egen kompetanse dersom en skal ha høy indre motivasjon.

3.4.4 Sosial teori

Sosiale teorier: motivasjon basert på et individs opplevelse av rettferdighet. (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

3.4.5 Jobbkarakteristikamodeller

Per i dag er det utviklet tre hovedteorier innenfor jobbkarakteristikamodeller. Disse er Hackman og Oldhams jobbkarakteristika modell, Herzbergs to-faktor teori og Einar Thorsruds bidrag gjennom industrielt demokrati program (IDP). (Kaufmann og Kaufmann 2015) Jeg velger å se nærmere på Hertzbergs tofaktorteori.

Hertzbergs tofaktorteori er en sentral teori fra 1959. Han selv kalte teorien for «motivation-hygiene theory», og det er en mer presis beskrivelse av teorien. Hertzbergs teori handler om at et sett med motivasjonsfaktorer vil gi økt tilfredshet, mens et sett «hygienefaktorer» vil gi økt utilfredshet. Motivasjonsfaktorer kan være prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. Hygienefaktorer kan være arbeidsbetingelser, lønnsbetingelser og jobbsikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner. Denne teorien foreslår at det er ulike faktorer som bestemmer om en ansatt er motivert eller demotivert. Det motsatte av jobbtildfredshet vil da ikke være misnøye, men snarere mangel på tilfredshet (Kaufmann & Kaufmann 2015).

- 1) Hygienefaktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede.
- 2) Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er til stede.

3.4.6 Motivasjon for frivillighet – Volunteer function inventory -teorien

Det er ikke lett å finne en god måte å måle individers motiver for frivillig innsats på. Cnaan og Goldberg-Glen (1991) pekte på at dersom man ikke spurte de frivillige om hva som motiverer dem, vil man aldri få vite det.

Offentlig service-motivasjon er et begrep som også kan belyse frivilliges motivasjon, selv om den i utgangspunktet handler om offentlig ansattes motivasjon. Offentlig service motivasjon er en relativt ny forskningsretning innenfor motivasjonsteori og har mange definisjoner. Perry (2008) bruker følgende definisjon; «Offentlig service motivasjon er individets interesse for å være til nytte for andre, politikken eller samfunnet». Offentlig service-motivasjon er et sett med holdninger som tidligere forskning har vist er viktige verdier blant ansatte i offentlig sektor og at disse skiller seg fra holdninger i privat sektor. Dette er holdninger som er knyttet til at materiell belønning er mindre viktig enn innholdet i arbeidet, og at det er viktig å tjene samfunnet og å kunne hjelpe andre mennesker. Dette er holdninger en vil finne igjen i frivillig sektor, og i studier av frivillighet.

Clary, Snyder og deres kollegaer søkte gjennom flere undersøkelser etter en innfallsvinkel for å finne ut hva som motiverte til deltagelse i frivillig arbeid. Dette forskningsprogrammet kom fram til følgende innfallsvinkel: Folk engasjerer seg i frivillig arbeid for å få tilfredsstilt viktige sosiale og psykologiske mål, og forskjellige individer vil være implisert i like aktiviteter, men for å oppnå ulike mål. Forskningsarbeidet førte til at de kom fram til seks motivasjonskategorier eller psykologiske funksjoner som fremmer frivillig arbeid (Clary, Snyder og Stukas, 1996).

Sosiale forventinger, verdibegrunnelser, arbeidsmarkedsbegrunnelser, læringsbegrunnelser, selvbeskyttelsesbegrunnelser og selvaktelsesbegrunnelser. Disse begrunnelsene har ledet frem til et verktøy som heter Volunteer Functions Inventory. (Arnesen, 2014).

Volunteer Functions Inventory (VFI) bygger på at det er en nær sammenheng mellom motivasjon, arbeidsoppgaver og tilfredshet. VFI er et spørreskjema med 30 begrunnelser for å gjøre frivillig arbeid, hvor den frivillige skårer seg selv fra 1-7 (Arnesen, 2014).

Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor har siden 1998 forsket på motivasjon for frivillig innsats i Norge gjennom å benytte VFI som måleinstrument.

3.4.7 Hypoteser

Hypotese 3: Frivillige ledere i Røde Kors motiveres av egne behov eller et ønske om å utvikle egne ferdigheter

Hypotese 4: Frivillige ledere i Røde Kors motiveres av arbeidsoppgavene og innholdet i jobben

Hypotese 5: Frivillige ledere i Røde Kors demotiveres av «hygienefaktorer» som dårligere rammebetingelser, dårlige verktøy og påtvungne løsninger de ikke selv ser nytten av.

3.5 Kompetanse

3.5.1 Definisjoner

Kompetanse kan forstås på mange måter.

Kompetanse kommer fra det latinske «competentia», som handler om å være funksjonsdyktig eller inneha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå resultater (Lai, 1997).

I NOU 1991:4, Veien videre til studie- og yrkeskompetanse for alle defineres handlingskompetanse som de «kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å løse problemer eller oppgaver» (Fafø, 2013). Linda Lai har definert kompetanse som ”de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai, 1997).

Nordhaug har en mer praktisk tilnærming til begrepet: «Kompetanse er de anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet” (Nordhaug, 1993).

Kompetanse kan deles inn i individkompetanse, felleskompetanse, og organisasjonens totalkompetanse. Likevel løfter Lai (1997) frem at det ikke er organisasjonene som innehar kompetanse, men at den kun forvalter den kompetansen medarbeiderne gjør tilgjengelig. Denne forvaltningen skjer gjennom ledelse, organisering av oppgaver, rutiner, teknologi, kultur og sammensetning av arbeidsgrupper. Definisjonen av kompetanse beskriver også egenskaper som et individ kan inneha, men ikke en organisasjon.

«En organisasjon disponerer bare den kompetansen som ligger hos de medarbeiderne den til enhver tid måtte ha» (Lai, 1997)

Eksplisitt kompetanse er den kompetansen formelle kompetansen, og det som det er lett å beskrive. Taus kompetanse er vanskelig å sette ord på, og ofte internalisert hos den enkelte. Taus kompetanse kan være skjult for den som innehar den. Taus kompetanse overføres best ved å jobbe tett sammen med den som innehar kompetansen, gjennom å observere, imitere og prøve og feile (Lai, 1997).

3.5.2 Ulike tilnæringer til satsninger på kompetanse

Linda Lai (1997) trekker frem tre ulike tilnæringer til kompetansebygging.

Knowledge management fokuserer på at medarbeidere lærer og utvikler seg gjennom sosiale nettverk for deling og spredning av kompetanse. Man er samtidig opptatt av å kartlegge og formalisere kompetanse og arbeidsprosesser, for å tilgjengeliggjøre det for andre.

Intellectual capital har hovedfokus på å identifisere, måle og følge opp organisasjonens immaterielle ressurser, blant annet medarbeidernes kompetanse, relasjoner til kunder/samarbeidsparter, samt metoder, praksis, prosedyrer og patenter. Disse grupperes i menneskelig kapital, kundekapital og strukturell kapital.

Organizational learning vektlegger kunnskapsspredningen i en organisasjon, altså selve læringsprosessen.

Lai (1997) løfter frem en annen tilnærming, som hun kaller strategisk kompetanseledelse. Denne tilnærmingen ser på satsing på kompetanse som en kontinuerlig prosess som starter med planlegging og definering av mål, fortsetter med de prioriterte tiltakene, og deretter evalueres. Prosessen fortsetter da med ny planlegging og definering av nye mål basert på funnene i evalueringen (Lai, 1997).

3.5.3 Kompetansemobilisering og mestringsstro

Kompetansemobilisering er å mobilisere medarbeidernes kompetansepotensial gjennom relevante oppgaver og utfordringer (Lai, 1997). Som beskrevet i kapittel 3.4.3 om self-determinaton-theory, er det avgjørende for indre motivasjon at den enkelte medarbeider opplever å få brukt sin kompetanse.

Viktige drivere for kompetansemobilisering er ifølge Lai (1997):

- Rolledefinering i form av klarhet, belastning og orientering
- Mestringsstro, og tillit til egen kompetanse
- Autonomi
- Mestringsorientert ledelse
- Mestringsorientert støtte fra kolleger

Disse samsvarer også godt med teoriene om indre motivasjon.

Begrepet mestringstro handler om tillit til egen kompetanse, og beskrives av Lai (1997) som en selvrefererende holdning som har stor betydning for medarbeiderens motivasjon og mulighet til å lære. Det betyr at det er avgjørende at en medarbeider har tro på egen kompetanse for om vedkommende faktisk er kompetent. Det hjelper ikke at en person har lært noe, dersom personen ikke selv har tro på at kunnskapen kan brukes.

Castells sa i sin forelesning i Sør-Afrika i 2014 at hvordan en person tilegner seg informasjon ikke handler om teknologi i seg selv. Teknologi kan gi mulighet til effektiv informasjonsflyt, men det er menneskene selv som må være i stand til å håndtere de nye mulighetene til å ta imot og bearbeide informasjonen (Castells, 2014).

3.5.4 Digital kompetanse

I stortingsmelding 30 (2003-2004) "Kultur for Læring" løftes IKT som et satsingsområde. På bakgrunn av dette utarbeidet kulturdepartementet et femårig program for "Digital kompetanse". I dette programmet beskriver de hvordan bruk av IKT i undervisningen skal være et satsningsområde fra 2004 til 2008. I den sammenhengen gir de oss en definisjon av begrepet "digital kompetanse".

"Digital kompetanse er den kompetansen som bygger bro mellom ferdigheter som å lese, skrive og regne, og den kompetansen som kreves for å ta i bruk nye digitale verktøy og medier på en kreativ og kritisk måte. (Stortingsmelding 30, 2003-2004. Kultur for læring)

Forsknings- og kompetansenettverk for IT i Utdanning (ITU) (2005) definerer digital kompetanse som de ferdigheter, kunnskaper, kreativitet og holdninger som alle trenger for å kunne bruke digitale medier til læring og mestring i kunnskapssamfunnet

3.5.5 Hypoteser

Hypotese 6: Frivillige ledere i Røde Kors som har tro på egen digital kompetanse vil være mer motivert for å ta i bruk nye digitale systemer enn de som ikke har tro på egen digital kompetanse.

Hypotese 7: Den digitale kompetansen er lavere hos frivillige enn hos ansatte i organisasjonen på grunn av høyere gjennomsnittsalder

3.6 Ledelsesteori

3.6.1 Definisjoner og innledning

Jeg velger å trekke inn ledelsesteori fordi de som er intervjuet er ledere i sine organisasjoner, og fordi jeg mener de har en nøkkelrolle i forhold til digitalisering av organisasjonen de leder. Ledelse er et begrep som det er knyttet mye forskning og teori til, og et emne de aller fleste har en mening om. Det finnes utallige bøker om hva ledelse er og hvordan ledelsen bør utføres, og meningene er mangfoldige.

Mintzbergs klassifisering av 10 ulike lederroller fra hans artikkel i Harvard Business Review refereres ofte til, og har hatt stor betydning for feltet. Han har tatt utgangspunkt i en rekke studier av hvordan ledere faktisk bruker sin tid, og ikke de store ordene ledere ofte bruker når de beskriver jobben sin. Studiene på hva ledere bruker tiden på første videre til 10 lederroller. Teorien hans deler disse lederrollene opp i tre; Mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller (Mintzberg, 1990).

Jeg vil i det følgende trekke frem to teorier.

3.6.2 Trekkteori

Ordet trekk kommer fra det latinske begrepet «tractus» som ofte er referert til som personlighet. I starten av det nittende århundre gikk tenkingen om lederskap ut på at mektige mannlige ledere hadde avgjørende innflytelse på store historiske hendelser. Denne tenkingen la grunnlaget for "Great man theory" som hovedsakelig forklarte lederskap med at de beste lederne var ekstraordinære menn med spesielle personlighetstrekk og fysiske karakteristikk. Thomas Carlyle gav i 1840 ut boka "On Heroes, Hero-Worship and Heroic in History" som uttrykker en romantisk dyrking av ledere som helter (Carlyle, 2013). Det hersket en oppfattelse av at disse lederne hadde spesielle trekk eller egenskaper som var medfødt eller gudegitt, og som gjorde dem til ekstraordinære individer. Denne oppfatningen ble påvirket av blant annet Galton (1869) som hevdet at suverene egenskaper kunne i hovedsak forklares ut fra arvelighet.

Cattell definerer personlighet som grupper av trekk som henger sammen (Kirkhaug, 2015).

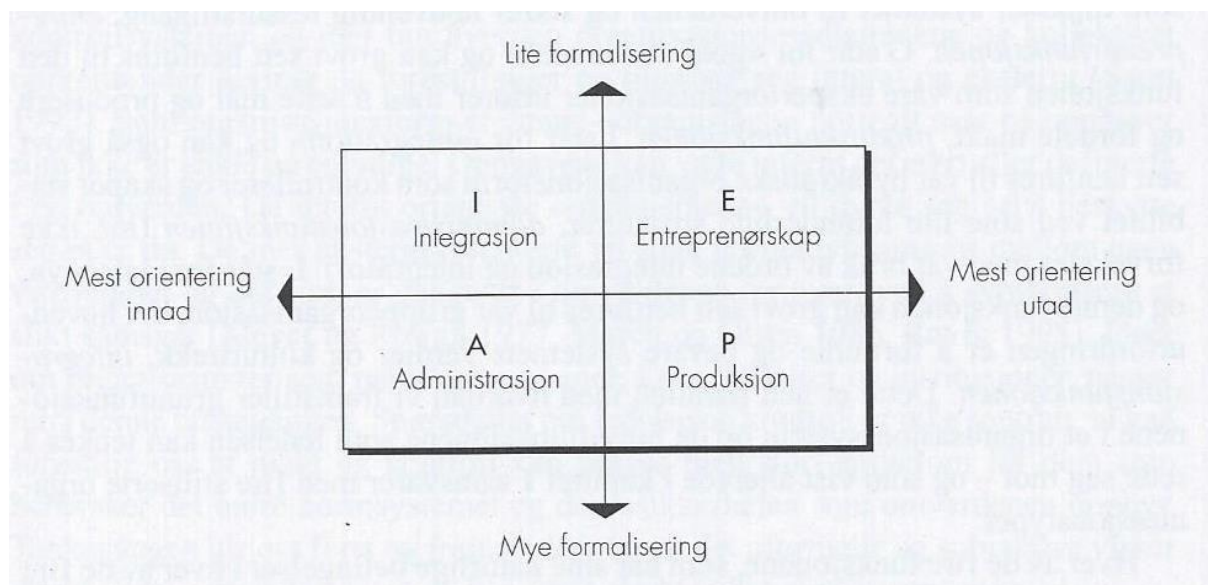
Teorier om lederskap dukket opp på 1930 og '40-tallet der man kom frem til at personlige kjennetegn var nøkkelen bak suksessfulle ledere. Trekkteori tar utgangspunkt i at ledere besitter personlighetstrekk som representerer og påvirker vedkommendes evne til å lede effektivt (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Etter hvert kom forskere frem til at leders fremferd og opptreden var viktigere enn deres kjennetegn. Fra å studere lederes kjennetegn gikk man over til å se på deres lederstil og atferd (Martinsen, 2012).

På tross av at trekkteoriene har fått mye kritikk, blant annet av Stogdills og Bass, har interessen for ledertrekk økt de siste årene. Nyere trekkstudier har imidlertid tatt inn i seg muligheten for at egenskaper, kapasiteter og ferdigheter kan trenes opp, og ikke må være medfødt. I tillegg legges det vekt på at mennesker utvikler seg på bakgrunn av erfaringer og omgivelser, og i tillegg at omgivelsene vil påvirke i hvilken grad et trekk viser seg eller lar seg utnytte (Kirkhaug, 2015).

3.6.3 PAIE

Ledelse foregår gjerne innenfor rammene til en organisasjon, og organisasjoner kan grovt deles inn i fire organisasjonsfunksjoner; entreprenør-, ekspert-, byråkrati- og gruppeorganisasjoner (Strand, 2007). Entreprenørorganisasjonen tilpasser systemet til omverdenen, og har liten grad av formalisering i form av instruksjoner eller rammer. Ekspertorganisasjonen setter mål, produserer og fordeler makt, har stor grad av formaliserte rammer, og har et stort fokus mot kunder, samarbeidsparter og andre eksterne aktører. Byråkratiorganisasjonen kontrollerer og skaper stabilitet, har stor grad av formalisering og sterk struktur, og har et fokus på interne prosesser fremfor de eksterne. Gruppeorganisasjonen formidler og bevarer systemets verdier og kulturtrekk, har fokus på interne prosesser, og har liten grad av formalisering. Strand velger å forstå disse organisasjonstypene ut ifra en firedeling der organisasjoner klassifiseres langs hoveddimensjonene, grad av formalisering og grad av ekstern orientering. De fire organisasjonstypene som er beskrevet ovenfor henvises til hver av de fire lederrollefunksjonene i PAIE (Strand, 2007). Grunnskjemaet under viser disse fire, med de to aksene.



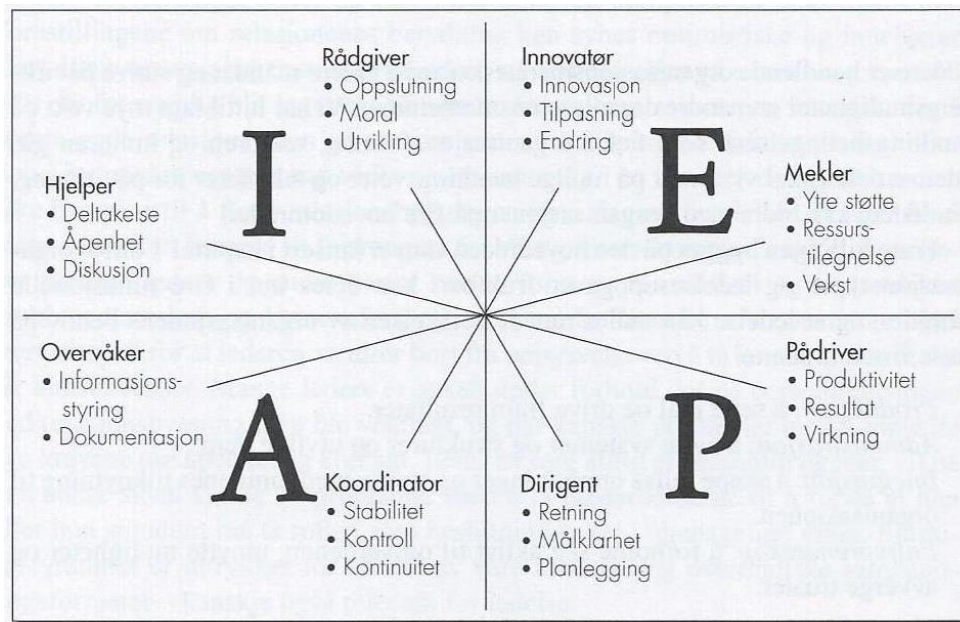
Figur 3.3 Fire ulike organisasjonstyper. (Strand, 2007)

På samme måte kan en legge inn lederrolle eller ledelsesfunksjoner i dette firedelte systemet, og dermed gå fra organisatorisk til individnivå. Lederrollene integrator, administrator, entreprenør og produsent blir benyttet av Adizes (Strand, 2007). De fire lederrollene har fokus på medarbeiderorientering (integrator), kvalitetskontroll (administrator), samarbeid (entreprenør) og målstyring (produsent), disse fire kan plasseres inn i grunnkjemaet ut fra type organisasjon og dens orientering (Strand, 2007).

Quinn (1984) betegner lederrollene i grunnkjema langs dimensjonene intern – ekstern opp mot fleksibilitet – kontroll (Kimberly & Quinn, 1984). Strand (2007) beskriver lederroller ut ifra rolletypologien til Adizes som bygger på grunnkjema til Quinn.

I tillegg til disse lederrollene beskriver Strand (2007) ulike dimensjoner knyttet til den enkelte rolle, og ulike fokusområder for dimensjonene. Produsentrollen har dimensjonene pådriver og dirigent. Pådriveren er opptatt av produktivitet og resultat, og håndterer tidsfrister og stress på en god måte. Dirigenten motiverer andre, lager retningslinjer, delegerer, legger planer og setter mål. Administratorrollen har dimensjonene koordinator og overvåker. Koordinatoren sørger for stabilitet, kontroll og kontinuitet, mens overvåkeren har oppmerksomheten rettet mot dokumentasjon og informasjonsstyring. Integratorrollen har dimensjonene hjelper og rådgiver. Hjelperen er opptatt av åpenhet, diskusjon og deltakelse, mens rådgiveren opptrer som mentor med fokus på oppslutning, moral og utvikling. I begge dimensjonene er fokuset til lederen å benytte og utvikle medarbeideres kompetanse med minst mulig direkte styring. Entreprenørrollen

har dimensjonene innovatør og mekler. Innovatøren har fokus på endring, tilpasning og innovasjon. Meklere er opptatt av ytre støtte, vekst og å tilegne seg ressurser. Lederoppgaven omfatter alle fire rollene, men de vektlegges i ulik grad hos ledere (Strand, 2007).



Figur 3.4. Ulike lederroller med fokusområder. (Strand, 2007)

Strand (2007) argumenterer også for å ta inn en femte organisasjonstype, og dermed også en annen type lederrolle; Nettverk og oppløselige organisasjoner. Disse organisasjonene er mindre stabile og varige enn andre organisasjonsformer. Nettverksorganisasjoners fokus er å optimalisere en kjede av leveranser gjennom å knytte sammen ulike bidragsytere som til sammen kan levere et helhetlig produkt. Hver for seg kan nettverksorganisasjonene ofte ikke konkurrere, men sammen har de mulighet til å utbytte hverandres spisskompetanse, eller samarbeide slik at sluttproduktet eller totalleveransen gir et best mulig fortrinn.

Organisasjonene kan være svært ulike (heterogene), men utfylle hverandre, og kan foregå i helt ulike deler av verden. Nettverksorganisasjoner kan også være en samling av relativt like organisasjoner (homogene) som deler kompetanse, eller samarbeider om fellestjenester. Nettverksorganisasjoner er ofte avhengig av å ta i bruk ny teknologi for å få til samhandlingen og helheten i verdikjeden. Nettverksorganisasjonene deles inn i partnerskapsnettverk, produksjonsnettverk, servicenetttverk og interessefellesskap.

Å lede i et nettverk handler i stor grad om å koble sammen ulike organisasjoner og aktiviteter, sørge for informasjonsflyt, samarbeid, samt å holde oversikt over alle delene i nettverket. En kan se på nettverksledere som imaginatør, kobler, kontraktør eller controler (Strand, 2007). Imaginatøren er kreativ og visjonær, ser muligheter, og klarer å få med seg organisasjonen på utradisjonelle og nytenkende visjoner. Kobleren er opptatt av relasjonene og forbindelsene i nettverket, og sørger for at de ulike elementene holdes sammen relasjonelt. Kontraktøren inngår samarbeidets innhold, forhandler og inngår forpliktende avtaler. Controleren sørger for at den administrative delen av organisasjonen fungerer, at resultater blir målt, utbytte fordelt riktig og at inngåtte avtaler holdes.

3.6.4 Hypoteser

Hypotese 8: For å implementere nye digitale systemer vektlegger de frivillige lederne rollene som innovatør, mekler, pådriver og dirigent.

Hypotese 9: De frivillige lederne i Røde Kors er opptatt av å beskytte organisasjonen og skjermes de andre frivillige, slik at kun et fåtall av frivillige forholder seg til digitaliseringen.

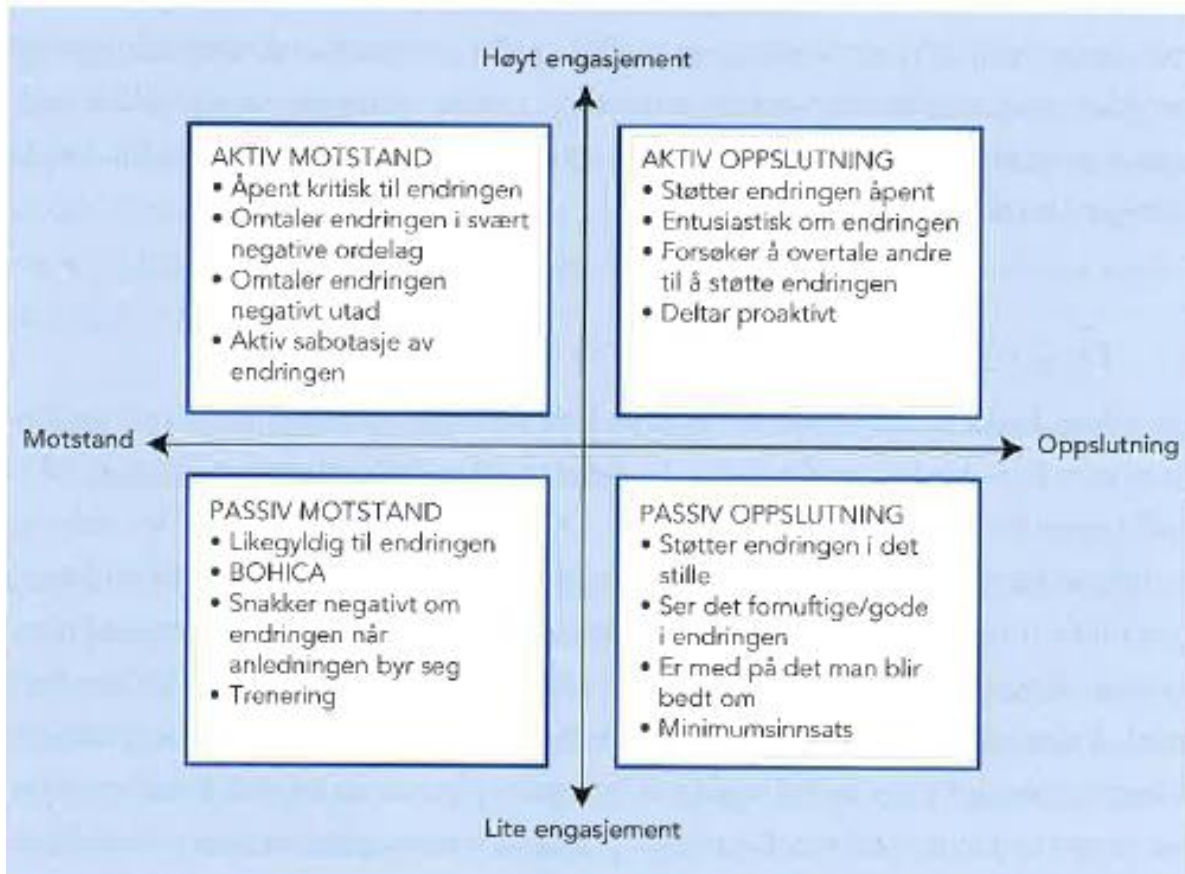
3.7 Endringsledelse

3.7.1 Endring

Definisjonene av organisasjon viste at dette er sosiale systemer, og det fører til at det hele tiden vil foregå noe endring. Jakobsen (2018) har delt endringer inn i 5 ulike perspektiver på hva som driver frem endringer. Planlagte endringer hvor organisasjoner endrer seg fordi noen mennesker ønsker endring for å nå et nytt mål. Det andre perspektivet er at endringer skjer med vekst som drivkraft, og er en del av organisasjonens livssyklus. Det tredje perspektivet er at det er naturlig utvelgelse, ved at de trekkene ved en organisasjon som gir fortrinn vil forsterkes, og andre dør ut. Perspektivet bygger på Darwins artsutviklingsteorier. Det fjerde perspektivet bygger på at det er interessekonflikter som er drivkraft for endringer ved at ulike grupperinger vil jobbe for hver sine ideer, og hver på sin måte dra organisasjonen i nye retninger. Det femte og siste perspektivet er at endringer kommer av tilfeldigheter.

3.7.2 Reaksjoner på endringer

I alle organisasjoner er det sterke krefter som vil motsette seg endring. Tradisjonelt har det vært forsket mest på hva som skaper motstand mot endringer. I den senere tid er det blitt forsket mer på hva som skaper oppslutning til endringsinitiativ (Jakobsen, 2018).



Figur 3.5 Ulike reaksjoner på endring (Jakobsen, 2018) BOHICA er et akronym for "Bend over - here it comes again". En type adferd som kjennetegner ansatte i organisasjoner som blir utsatt for stadig nye programmer, konsepter, metoder og teknikker. De ansatte unngår å delta fordi de vet at snart kommer det noe nytt. Naturlig motstand ut fra uforutsigbart og stadig skiftende ledelsesfokus.

Jakobsen (2018) viser til ulike årsaker til motstand og oppslutning.

1. Faglig enighet eller uenighet
2. Frykt for det ukjente
3. Tap eller gevinst av personlige goder
4. Tap av identitet
5. Ekstraarbeid
6. Sosiale relasjoner
7. Psykologiske kontrakter
8. Endrede maktforhold
9. Symbolsk orden
10. Aktører i omgivelsene

3.7.3 Hypoteser

Hypotese 10: Frivillige ledere i Røde Kors har lite engasjement i forhold til den økende digitaliseringen, og utøver passiv motstand eller passiv oppslutning.

Hypotese 11: Motstand mot digitaliseringen skyldes ekstraarbeid for lokalforeningene

Hypotese 12: Oppslutning til digitaliseringen skyldes faglig enighet

3.8 Oppsummering

Jeg har i dette kapittelet gått inn på teorier knyttet til organisasjonsteori, frivillighet, motivasjon, kompetanse, ledelse og endringsledelse. I det videre velger jeg å se organisasjonsteori og frivillighet under ett. Disse fem områdene jeg da sitter igjen med vil ramme inn analyse, drøfting og konklusjoner.

Skjematisk vil dette se slik ut:

Teoretisk ramme	Hypoteser
Organisasjonsteori og frivillighet	Hypotese 1: Norges Røde Kors er et byråkrati, slik at lokalforeningene vil endre seg på bakgrunn av vedtak fattet på nasjonalt nivå.
	Hypotese 2: En lokalforening i Røde Kors er en gruppeorganisasjon, og en organisasjonsendring i form av digitalisering vil komme gjennom flertallsbeslutning eller enighet.

Motivasjon	Hypotese 3: Frivillige ledere i Røde Kors motiveres av egne behov eller et ønske om å utvikle egne ferdigheter
	Hypotese 4: Frivillige ledere i Røde Kors motiveres av arbeidsoppgavene og innholdet i jobben
	Hypotese 5: Frivillige ledere i Røde Kors demotiveres av «hygienefaktorer» som dårligere rammebetingelser, dårlige verktøy og påtvungne løsninger de ikke selv ser nytten av.
Kompetanse	Hypotese 6: Frivillige ledere i Røde Kors som har tro på egen digital kompetanse vil være mer motivert for å ta i bruk nye digitale systemer enn de som ikke har tro på egen digital kompetanse.
	Hypotese 7: Den digitale kompetansen er lavere hos frivillige enn hos ansatte i organisasjonen på grunn av høyere gjennomsnittsalder
Ledelse	Hypotese 8: For å implementere nye digitale systemer vektlegger de frivillige lederne rollene som innovatør, mekler, pådriver og dirigent.
	Hypotese 9: De frivillige lederne i Røde Kors er opptatt av å beskytte organisasjonen og ta vare på de andre frivillige, slik at kun et fåtall av frivillige forholder seg til digitaliseringen.
Endringsledelse	Hypotese 10: Frivillige ledere i Røde Kors har lite engasjement i forhold til den økende digitaliseringen, og utøver passiv motstand eller passiv oppslutning.
	Hypotese 11: Motstand mot digitaliseringen skyldes ekstraarbeid for lokalforeningene
	Hypotese 12: Oppslutning til digitaliseringen skyldes faglig enighet

Figur 3.6 Oppsummering av hypoteser knyttet opp mot teoretisk ramme

4 Metode

4.1 Innledning

I dette kapitlet gjør jeg rede for mine metodiske valg, og viser hvordan valgene er med på å forme datainnsamlingen.

Min problemstilling er: Hvordan opplever lokalforeningsledere i Røde Kors i Vest-Agder den økende digitaliseringen av organisasjonen?

Jeg har funnet forskning på hvordan sluttbruker opplever digitalisering, hvordan organisasjoner endres på grunn av digitalisering, og hvordan samfunnet endres i takt med digitaliseringen. Men jeg har ikke funnet noe forskning som ser på hvordan frivillige ledere opplever den økende digitaliseringen.

Jeg er interessert i å finne ut hvordan lokalforeningsledere i Vest-Agder Røde Kors opplever dagen situasjon, men også hvordan de ser på fremtiden gitt at utviklingen fortsetter. Deres perspektiver på digitaliseringen, både for sin egen del, og for Røde Kors, er viktige for å forstå hvor utfordringer i digitaliseringen ligger, og hvordan en på en best mulig måte kan gjøre dette videre, både i Røde Kors og i andre organisasjoner. Ikke minst vil deres råd være nyttige for at nye digitaliseringsprosjekter skal kunne lykkes.

4.2 Utvalg

Det finnes 9 lokalforeninger i Vest-Agder Røde Kors med hver sin leder. Det er disse lokalforeningslederne som er interessante å studere i denne sammenheng. Jeg ønsket å gå i dybden på hvordan disse lederne opplever at digitaliseringene av Røde Kors påvirker måten de jobber på. Jeg ønsker å finne frem til deres opplevelser og følelser knyttet til digitaliseringen av Røde Kors, og hvilke nyanser som ligger i dette. Disse frivillige lederne har en sentral og avgjørende rolle for å implementere digitale løsninger i lokalforeningene, og dersom digitaliseringen av Røde Kors skal lykkes er deres opplevelser viktig.

Kristiansand Røde Kors har egne lokalt ansatte som er de som i praksis benytter seg mest av de digitale systemene. Det vil si at lokalforeningsleder i Kristiansand Røde Kors ikke påvirkes av digitaliseringen av Røde Kors på samme måte som de andre lokalforeningslederne. Jeg har

derfor valgt å ikke ta med lokalforeningsleder i Kristiansand Røde Kors i denne undersøkelsen.

Kvinesdal Røde Kors har ikke et eget styre når denne undersøkelsen gjennomføres, og er således heller ikke med i undersøkelsen.

Dermed er det 7 lokalforeningsledere som er aktuelle for undersøkelsen.

4.3 Undersøkelse og intervjuguide

Antallet respondenter, avgrensningene og formålet med studien gir et kvalitativt opplegg med intensivt design, i form av en enkeltcasestudie.

Intervjuguiden bestod av 20 spørsmål fordelt på fire kategorier. (Se vedlegg i kap 9.1) Den første kategorien handlet om motivasjon og bakgrunn for å ta på seg rollen som frivillig leder. De tre neste kategoriene var basert på punktene fra informasjonsskrivet generalsekretær i Røde Kors, Bernt Apeland, la frem for alle ansatte i organisasjonen i mai 2017:

«Vi må regne med et kompetanseløft, vi må ha kapasitet internt og vi må ha penger til å investere. Vi må også ha en organisasjonsstruktur som tåler en digital utvikling.»

- Bernt Apeland, generalsekretær i Røde Kors

De tre andre kategoriene av spørsmål var «kompetanseløft og kapasitet internt», «penger til å investere» og «organisasjonsstruktur»

4.4 Innsamling av data

I forkant av intervjuene fikk alle informantene informasjon på e-post, med mulighet til å takke ja eller nei til å delta. (Se vedlegg i kap 9.2) Alle de aktuelle informantene takket ja til å delta i studien.

Intervjuene er foretatt der hvor den enkelte informant har ønsket å gjennomføre dem. Fire av intervjuene er derfor gjennomført i lokalene til Vest-Agder Røde Kors, to er gjennomført i

lokalene til Lyngdal Røde Kors, og et intervju er gjennomført hjemme hos en av informantene.

Alle intervjuene er gjennomført ved hjelp av diktafon, slik at nyansene fanges opp, og for at jeg skal få med meg alt som sies. Intervjuene har varierende varighet avhengig av respondentenes svar. Intervjumalen ble fulgt i alle intervjuene, slik at det kun har vært graden av utfyllende svar som har påvirket lengden på intervjuene.

4.5 Analyse og bearbeiding

4.5.1 Analyse

Jeg har startet med teorikapittelet, og utarbeidet hypoteser under hvert delkapittel. Deretter har jeg lyttet til alle intervjuene flere ganger og lett etter sitater som svarer ut noen av hypotesene. Som tidligere nevnt har jeg valgt intervju med lydopptak for å forsøke å holde utsagnene til respondentene så ufortolkede som mulig. Jeg har derfor valgt å benytte lydfilene direkte også i analysedelen. Alle sitater som er brukt er lyttet til flere ganger for å tolke dem så riktig som mulig.

Sitater fra respondentene er deretter fylt inn i analyseskjemaet under.

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
H1							
H2							
H3							
H4							
H5							
H6							
H7							
H8							
H9							
H10							

Figur 4.1 Analyseskjema

4.6 Styrker og svakheter

En svakhet er at antallet respondenter er relativt lite. Det gir usikkerhet knyttet til om funn i dataene kan gi grunnlag for å konkludere. Det gir også usikkerhet i forhold til overførbarhet, både internt i Røde Kors, og også utenfor organisasjonen. Likevel er utvalget 100% av de lokalforeningslederne i Vest-Agder som driver lokalforeningen uten ansatte. Dette gir en styrke til studien.

Undersøkelsen er utført i egen organisasjon, selv om respondentene tilhører en annen organisasjonsenhet. Styrkene ved å undersøke egen enhet er at det er lettere å få tak i informasjonen, respondentene har tillit til intervjuer, og at hendelser og fortellinger kan plasseres i en historisk sammenheng. En relevant svakhet er å klare å legge til side egne meninger, erfaringer og kunnskap, slik at en ikke tar parti. En annen svakhet er at respondentene kan oppfatte at intervjuer er på oppdrag for ledelsen eller skal bruke dataene i en annen sammenheng. En annen relevant svakhet er at intervjuer eller respondent kan være tilbakeholden med opplysninger fordi de skal fortsette å jobbe sammen i organisasjonen. Den siste svakheten jeg vil løfte frem i dette er at jeg kan ha «blinde flekker» som kan gi meg forutinntatt holdning til funnene (Jacobsen, 2015).

For å forsøke å redusere svakhetene ved at både intervjuer og respondent tilhører samme organisasjon ble det både i brevet som ble sendt ut i forkant, og i starten av intervjuet gjort klart at undersøkelsen gjøres som student, som nøytral forsker, slik at forutgående kunnskap og erfaring ikke skal farge undersøkelsen. Intervjuer har forsøkt å stille alle spørsmål så nøytralt som mulig. Alle spørsmål er stilt, selv om en kunne tenkt at intervjuer allerede visst svaret på noen av disse.

Maktforholdet i organisasjonen er slik at frivillige bestemmer, mens ansatte legger til rette for de frivillige. Dette gjør at respondentene i undersøkelsen ikke vil oppleve at intervjuer har makt eller presser dem. Derimot er det slik at intervjuer har et gode som respondentene trenger, nemlig hjelp og støtte. Det er gjort tydelig for respondentene at denne undersøkelsen ikke vil påvirke dette.

I forhold til det Jacobsen (2015) betegner som «blinde flekker», er det i utgangspunktet en stor risiko. Nå er denne undersøkelsen foretatt på et annet organisasjonsledd enn den enheten

intervjuer arbeider i, og det gjør at det er færre slike blinde flekker. Likevel har det vært viktig å være bevisst på å ikke la forutinntatthet og antakelser påvirkeverken gjennomføringen av intervjuene, eller analysene av dataene.

Ry Nielsen og Repstad (1993) beskriver selektiv persepsjon som en fare ved å forske på egen organisasjon. Intervjuene er tatt opp i lydfil slik at jeg har kunnet høre på dem mange ganger, for å redusere risikoen for at dataene tolkes feil. Bevisstheten rundt denne faren har vært viktig gjennom hele undersøkelsen.

En styrke ved undersøkelsen er at respondentene har vært trygge i intervjusituasjonen ved at de selv har valgt intervjusted, tid og ved at de er kjent med intervjuer fra tidligere. Dette gjør at de lettere har kunnet si sin mening, at de har slappet av og kunnet fokusere på intervjuet.

Styrken ved å benytte lydopptaker er at en får med seg nyansene, samt at en kan lytte til opptakene flere ganger, slik at faren for at notatene blir forenklet eller ufullstendige er mindre. Svakheten ved å bruke lydopptaker er at respondentene kan bli stresset av at samtalen tas opp.

5 Analyse

5.1 Innledning

5.1.1 Innledning

I det følgende vil jeg analysere funnene i undersøkelsen, og drøfte dem opp mot teori og hypoteser fra kapittel 3. Analysen vil følge samme inndeling som teorikapittelet, organisasjonsteori, motivasjon, kompetanse, ledelse og endringsledelse. I tillegg vil analysen avslutningsvis ta inn teknologisk infrastruktur som et tilleggstema.

5.1.2 Begreper

For å forstå utsagnene til respondentene, er det nødvendig å starte med å forklare noen begreper og systemnavn.

Diba er et CRM-system som benyttes til medlems- og frivilligregister

Korsveien er intranett med SharePoint og arbeidsrom

Ressurssystemet er en database til kurs, kompetanse og utstyr

Søknadsportalen er en portal hvor lokalforeningene kan søke midler til ulike tiltak, samt rapportere på disse

Lederposten er et ukentlig nyhetsbrev som sendes ut fra distriktskontoret med viktig informasjon og oppfølgingssaker

Lokalforeningskontakt er en ansatt tilrettelegger på distriktskontoret som støtter styret i en eller flere bestemte lokalforeninger

5.1.3 Beskrivende funn

Lokalforeningslederne har ulik yrkes og utdanningsbakgrunn. 6 av 7 har fagutdanninger på videregående nivå, hvorav 2 har videreutdanninger utover dette. 1 har utdanning på høyskole/universitetsnivå. 6 av 7 er yrkesaktive. Bare 1 av 7 jobber som leder.

Antall år som frivillig i Røde Kors varierer fra 3 til 45 år, og gjennomsnittstiden som frivillig er ca. 22 år. Til sammen har disse lokalforeningslederne ca. 156 års frivillig arbeid i Røde Kors bak seg.

Det er 5 kvinner og 2 menn.

5.1.4 Oppsummering

Det stilles ingen formelle krav til hvem som kan velges som lokalforeningsleder, slik at mangfoldet er stort både i forhold til personlighet, ledererfaring, utdannelse og yrkesbakgrunn. En lokalforeningsleder i Røde Kors er frivillig, og blir vanligvis valgt for en periode på 2 år om gangen av årsmøtet i lokalforeningen, noe som potensielt kan gi stor turnover og et kontinuerlig opplæringsbehov. De som deltar i denne undersøkelse har likevel mange års frivillig erfaring, og representerer kontinuitet og stabilitet.

Med ett unntak er alle i jobb, og utfører det frivillige vervet på fritiden sin. De har generelt lite ledererfaring utenfor Røde Kors.

5.2 Organisasjonsteori

5.2.1 Hierarki eller gruppeorganisasjon?

Hypotese 1: Norges Røde Kors er et byråkrati, slik at lokalforeningene vil endre seg på bakgrunn av vedtak fattet på nasjonalt nivå.

Norges Røde Kors sitt organisasjonskart passer godt inn i Strand (2007) sin definisjon av et byråkrati. Som jeg tidligere har pekt på, vedtas digitale satsninger i Røde Kors på nasjonalt nivå, og rulles deretter ut i organisasjonen.

Jeg har imidlertid funnet svært lite som tyder på at lokalforeningene endres på grunn av vedtak fattet på nasjonalt nivå. Eneste funnet som viser at lokalforeningene følger byråkratiets regler er: *«En del av Røde Kors systemene har vært sånn at hvis du ikke søker her, så får du ikke noe penger. Og det er jo en ytre faktor for å få oss til å forstå systemet. Så det å søke i Søknadsportalen og sånn har vi etter hvert blitt tvunget til.»*

Utsagnet kan imidlertid like gjerne tolkes som at ytre motivasjon har hatt betydning for at systemet er tatt i bruk, som at endringen er skjedd fordi noen høyere i systemet har bestemt at endringen skulle skje.

En av respondentene sier at lokalforeningen kun endrer seg i tråd med vedtak fattet nasjonalt dersom de selv opplever at det er nyttig for dem. *«Vi bruker det vi trenger og det er det».*

En av respondentene var til og med tydelig på at det skaper motstand når nasjonalt har bestemt noe som gjør at lokalforeningen må endre seg: *«Man kan føle seg veldig overstyrt. For vi må jo gjøre dette på frivillig basis, etter jobb»*

Hypotese 2: En lokalforening i Røde Kors er en gruppeorganisasjon, og en organisasjonsendring i form av digitalisering vil komme gjennom flertallsbeslutning eller enighet.

Undersøkelsen har gitt en rekke funn som underbygger hypotesen om at lokalforeningene fungerer som gruppeorganisasjoner fremfor å være en del av et byråkrati. Det viktigste funnet handler om flertallsbeslutninger og enighet. Flere av respondentene oppgir at styret må være enige før noe kan gjøres, eller før en kan ta et standpunkt.

«Vi har diskutert, men vi er jo en lokalforening basert på frivillige, og å ha digitalt utstyr liggende på huset har vært diskutert, og vi har vel egentlig ikke helt konkludert»
«Det har vi ikke snakket om»

Utsagnene over tolker jeg som nøytrale og beskrivende, og ikke ladet som verken positive eller negative. Men det kom også frem at flertallet oftest er enige om å handle dersom det er behov eller ønsker internt i organisasjonen.

«Det er i alle fall alltid vilje til å... Sånn som når hjelpekorpsset sa at de trengte en sånn projektor, så; Alle sier jo ja med en gang. Så bevilger vi penger til det»

En av lokalforeningslederne gav imidlertid uttrykk for at enighetskulturen kan være et hinder for å få utført nødvendige endringer:

«Jeg kan jo ikke bare gå og kjøpe en pc. Det må jo opp i styret og alt»

Men dette utsagnet kan også ses på som et tegn på at det er små forskjeller i formell status, noe som også underbygger hypotesen om at lokalforeningene er gruppeorganisasjoner.

5.2.2 Oppsummering

Undersøkelsen gir flere funn som viser at lokalforeningene fungerer som gruppeorganisasjoner, på tross av at Norges Røde Kors ser ut som et byråkrati fra utsiden. Det er mye som tyder på at avgjørelser og strategier som planlegges av nasjonalkontoret baserer

seg på at organisasjonen er et byråkrati, med en forventning om at resten av organisasjonen vil rette seg etter vedtak fattet nasjonalt. Da vil implementering fungere til og med distriktsleddet, mens videre implementering til lokalforeningene må endre design for å lykkes. Hypotese 1 er dermed delvis avkrefet, mens hypotese 2 er bekreftet.

5.3 Motivasjon

5.3.1 Egoisme, humanitært engasjement eller et ønske om å lede

Hypotese 3 Frivillige ledere i Røde Kors motiveres av egne behov eller et ønske om å utvikle egne ferdigheter

Hypotese 4: Frivillige ledere i Røde Kors motiveres av arbeidsoppgavene og innholdet i jobben

Tre av respondentene har uttalt at de ble med i Røde Kors fordi de hadde venner som var med. «Det var vel fordi en hang seg på noen andre, og en var liksom en gjeng. Det var venner som var med, og så fikk man nye venner...» Så sosialt nettverk og vennskap virker som en viktig faktor for å bli frivillig i Røde Kors. En av lederne oppgir et humanitært engasjement i forbindelse med flyktnings situasjonen i 2014 som årsak til fornyet motivasjon.

Men det er samtidig ingen av respondentene som oppgir at de ble leder på grunn av egne behov eller ønsker om å utvikle egne ferdigheter.

På spørsmålet om hvorfor de har tatt på seg en lederrolle i sin lokalforening, svarer 6 av 7 at de hadde vært frivillige i organisasjonen er stund, flere av dem med ulike roller i styret, når de ble bedt om å stille som leder. Flere av dem forteller at de måtte overtales eller presses til å ta på seg oppgaven:

«Det var vel fordi ingen andre ville...»

«Der var ikke noen andre ... (latter)»

«Jeg gikk noen runder med meg selv. Men så var det litt press fra både NN og forskjellige på at «Dette klarer du.»»

«Ja det er jo ikke så veldig mange å velge i da. (latter). Så det var jo nesten litt sånn frivillig tvang.»

Selv om disse respondentene sier at de ikke selv ønsket å bli leder, så sies det likevel med masse latter og glede. Det er ingen av respondentene som uttrykker at presset opplevdes som

ubehagelig eller ugreit. Det er heller ingen av dem som uttrykker at de i dag sitter i en rolle de ikke ønsker. Det ligger likevel en tydelig beskrivelse hos de fleste av dem av at Røde Kors hadde behov for at de tok på seg rollen, eller at noen andre ville at de skulle gjøre det.

Dette er litt uventede funn. Funnene i denne undersøkelsen viser at ingen av de som er intervjuet ble leder fordi de ville ha makt, innflytelse eller for å utvikle egne ferdigheter. Dette stemmer ikke med lederteoriene. Kanskje er en nødt til å se på disse lederne på en annen måte fordi de er frivillige? Sett i lys av konklusjonen på hypotese 2 om at en lokalforening er en gruppeorganisasjon er det rimelig å anta at gruppetilhørigheten er sterk, og at de frivillige som er en del av gruppen vil gjøre mye for felleskapet. De har uselvvisk tatt på seg lederrollen for at gruppen skal kunne fungere, og for at lokalforeningen fortsatt skal kunne gjøre den jobben den er satt til. Ansvarsfølelsen for gruppen blir så stor at de er villige til å yte ekstra for at «hjulene skal gå rundt».

Hajum (2015) sin studie løfter frem både egoisme og altruisme som et svar på hvorfor noen velger å være frivillige. Det tror jeg også er forklaringen her. Det er også i ledernes egeninteresse at gruppeorganisasjonen skal bestå. Flere oppgir at det er sosialt og at det er venner i organisasjonen. Dersom lokalforeningen ikke får en leder, eller får feil leder, vil gruppen endres eller oppløses. Egoistisk sett vil dette ikke være ønskelig, og offeret med å trå inn som leder selv vil oppleves som mindre enn om gruppen mistes.

En av respondentene ble rekruttert direkte inn som leder. Men også her oppgis årsaken at Røde Kors hadde et behov. Dette må ses på som et mer altruistisk motiv, da personen ikke enda var en del av fellesskapet i gruppen.

En av respondentene beskriver at det gir noe tilbake å stå i lederrollen:

«Har i grunnen gått gradene. Og så er det vanskelig å slutte når en først har begynt. Det er ikke så lett det der. Det er jo litt gøy også. Det er jo givende.»

Det at det oppleves som «gøy» kan tolkes som at rollen dekker egne behov. Men at det oppleves som «givende» tolker jeg mer i retning av at personen motiveres av jobbinnholdet. Metodisk har ikke dette vært hovedtema for undersøkelsen, og dersom en skulle fått gode svar og en nøyaktig forklaring på hvorfor de velger å bruke mye fritid på Røde Kors i svært mange

år, måtte undersøkelsen gått mye dypere. Det er stilt spørsmål om hvorfor de valgte å bli frivillige og frivillige ledere, men det er ikke stilt spørsmål om hvorfor de velger Røde Kors fremfor andre organisasjoner, eller hvorfor de fortsetter i mange år. Kanskje ville en da også fått verdibaserte funn som humanitet, ønsket om å hjelpe andre eller religionsnøytraliteten til Røde Kors. Men det er ingen grunnlag for å konkludere på dette ut fra funnen i denne undersøkelsen.

5.3.2 Hygienefaktorer og motivasjon

Hypotese 5: Frivillige ledere i Røde Kors demotiveres av «hygienefaktorer» som dårligere rammebetingelser, dårlige verktøy og påtvungne løsninger de ikke selv ser nytten av

Et av spørsmålene i intervjuguiden var om digitaliseringen av Røde Kors påvirker motivasjonen til lokalforeningslederne. Ut fra Hertzbergs tofaktorteori vil ledernes mistriivsel øke dersom de opplever digitale systemer som er unødvendige, tungvinne, eller ikke virker. Alle respondentene uttrykker i en eller annen grad at det har vært utfordringer knyttet til de digitale systemene som er innført. Flere referer til utfordringer som fortsatt er tilstede i deres daglige digitale arbeid. Det tolker jeg som at de opplever digitaliseringen, eller i alle fall deler av den, som hygienefaktorer. Det interessante er at ingen av respondentene oppgir at motivasjonen deres er påvirket av digitaliseringen. Dette stemmer ikke med teoriene om hygienefaktorer.

Handler dette om at deres engasjement for Røde Kors og det humanitære oppdraget er så stort at de ikke lar seg påvirke av hygienefaktorer? En av respondentene sa at «*Det er jo et hjelpemiddel, men det må ikke overta for det vi egentlig skal jobbe med.*» Som vist under kap 5.3.1 viser mange av dem til at de valgte å bli leder fordi organisasjonen hadde behov for dem. Dette kan underbygge hypotesen. Men det underbygger også hypotesen om at lokalforeningene er gruppeorganisasjoner, og at det er viktig for dem å verne om gruppens eksistens. Forutsatt konklusjonene på hypotese 2 og 4, vil ledere som har tatt på seg en lederrolle for å sikre gruppens drift og eksistens, motiveres av at dette målet nås, og ikke av samme årsaker som andre ledere. Kanskje er det da også rimelig at samme forklaring også gjelder for hvorfor de ikke påvirkes av hygienefaktorer slik som teorien skulle tilsi. Dersom det er slik at en leder utfører lederoppdraget fordi gruppen har behov for det, og ikke fordi oppdraget i seg selv er interessant, vil ikke hygienefaktorer oppleves som noe som ødelegger

for oppdraget. Lederen vil da fortsette å utføre oppdraget til det beste for gruppen, selv om nye utfordringer kommer til.

En av respondentene sier at det kan være til hinder for at andre ønsker å ta på seg et lederverv: *«Jeg tror ikke den har påvirket min motivasjon, men jeg tror at den kan oppleves, for noen som ikke jobber med data, som litt overveldende hvis man skal overta min lederrolle»*

En annen mulig forklaring er at de ikke egentlig opplever så store utfordringer med dette likevel? Flere av dem sier at de velger å benytte kun noen få av systemene, og da vil sannsynligvis opplevelsen av hygiene faktorene minimeres. En av dem sa også at *«Vi bruker det vi trenger, og det er det»*. Dersom lokalforeningslederne lar være å bruke systemer de ikke opplever nytteverdien av, vil de heller ikke måtte forholde seg til hygiene faktorene. For Røde Kors vil det bety at mange systemer ikke tas i bruk slik det er tiltenkt, og at digitaliseringen av organisasjonen ikke vil nå målene som er satt nasjonalt.

5.3.3 Oppsummering

Motivasjonen til lokalforeningslederne oppgis å være mer altruistiske enn egoistiske. Samtidig oppgir ingen av dem at de motiveres av selve jobbinnholdet. De viser til organisasjonens behov, andres behov for avlastning og at det var «deres tur». Hajum (2015) sin oppsummering om at frivillige drives av en egoistisk altruisme passer også godt på disse funnene.

Det betyr at verken hypotese 3 eller 4 kan bekreftes. De kan heller ikke avkreftes fordi dette temaet ikke er undersøkt dypere.

Når det gjelder hypotese 5 så kan den delvis avkreftes. Lokalforeningslederne demotiveres ikke av hygiene faktorene de oppgir at digitale systemer oppleves som. Mulige forklaringer kan være at de lar være å bruke systemene som oppleves som dårlige, at deres motivasjon for å være ledere handler om å sørge for at gruppen fungerer, eller at deres Røde Kors- engasjement er så stort at de ikke lar seg påvirke.

5.4 Kompetanse

5.4.1 Tro på egen digital kompetanse og digital motivasjon

Hypotese 6: Frivillige ledere i Røde Kors som har tro på egen digital kompetanse vil være mer motivert for å ta i bruk nye digitale systemer enn de som ikke har tro på egen digital kompetanse.

Ut fra teoriene til Lai (1997) om kompetanse vil lokalforeningsledere som har tro på sin egne digitale kompetanse, også ha større motivasjon for å ta i bruk nye digitale systemer. Jeg velger i det videre å kalle det digital motivasjon.

4 av respondentene betegner sin digitale kompetanse som over middels, mens 3 betegner den som middels eller lavere. I dette er det selvsagt variasjoner i forhold til hvordan de sammenligner seg med andre, og hvem de sammenligner seg med. Men det som er interessant i forhold til Lai sin teori er hvordan de selv opplever det.

Hvis jeg da starter med de 4 som har relativt god tro på egen digitale kompetanse, hvordan er deres digitale motivasjon?

Funnene viser at disse fire lederne forsøker å bruke systemene. Flere av dem sier at de forstår at Røde Kors må henge med i tiden, og at det digitale skiftet også må gjelde for frivillige. En av respondentene sier:

«Jeg har jo kommet så langt at vi må jo innse at det er den digitale verden vi kommer til å leve i, og så tenker jeg at da må en gjøre det beste ut av det.»

Flere av dem sier at de jobber med å bli flinkere på dette, og sier er at de har ønsker om å utvikle kompetansen og bruken av systemene. De har også ønsker om at flere i egen organisasjon skal ta det i bruk og se nytten av det. Det er også et ønske om å digitalisere arkivet av gamle dokumenter og protokoller. *"Jeg har jo et lite håp om at vi litt etterhvert kanskje kan få scannet og få lagret en del av de gamle papirene, slik at vi kan kvitte oss med dem. Det som ligger i skuffer og skap.»*

Lederne forteller også om utfordringene, og forklaringene for hvorfor organisasjonen ikke er kommet lengre i digitaliseringen. Spesielt to av lederne er tydelige på at tid er en av hovedutfordringene ved å ta i bruk nye systemer:

«Det er litt sånn at du bruker det for lite, og da blir det til at du trøbler litt når du skal det, og så tar det tid, og så ... Ja, så lar du være.»

"Det har jeg kunnskapen til å klare hvis jeg bare har tiden."

En av respondentene forteller imidlertid om at det lar seg løse, dersom en finner tiden til å jobbe litt med det: *«Jeg husker når jeg begynte, så tenkte jeg det der Diba og Korsveien, det var noe ... Men når du bare sitter ned og så jobber litt med det, så kommer du jo inn i det.»*

Det ligger flere utsagn her som viser noe om at disse fire ser hvor organisasjonen skal og bør gå, og at de selv, på tross av noen utfordringer, ønsker å få dette til. *«Vi har ikke bevisst valgt det bort, men vi er kanskje ikke blitt kjempeflinke. Enda.»*

Oppsummert så har de fire som oppgir å ha over middels digital kompetanse middels digital motivasjon. De er verken demotiverte eller har høy motivasjon.

Og hva så med de tre som oppgir at de har normal eller lavere digital kompetanse? Hva sier de om egen digital motivasjon? To av lederne sier direkte at de ikke bruker de digitale systemene noe særlig:

«Du, jeg er egentlig veldig lite inne jeg. Men jeg er sikkert på det at jo mer en bruker det jo lettere vil det bli.»

«Og da er du så dritlei av data når du kommer hjem, at for meg er det en hemske. Det er jo et ork å skulle åpne noe annet enn facebook og fevennen liksom.»

To av lederne referer til utfordringer som de har opplevd med selve systemene, og sier at det er en viktig årsak til at systemene ikke brukes:

«Når de begynte med dette her så var det jo mye klabb, og det henger nok igjen på mange»

«Det var vanskelig å logge seg på Korsveien. Så når de har prøvd det en to-tre ganger så tror jeg ikke de...»

En av lederne sier imidlertid at egen mangel på digital kompetanse skaper en frykt for å gjøre noe galt, og at det gjør at det er lettere å la være å forsøke.

«Det er det jeg er redd for. At jeg skal gjøre noe galt, og at ikke jeg får med meg det jeg skal, og at det på en måte ødelegger.»

Oppsummert har de tre lederne som oppgir at de har normal til lav digital kompetanse, også lav digital motivasjon.

5.4.2 Alder og digital motivasjon

Hypotese 7: Den digitale kompetansen er lavere hos frivillige enn hos ansatte i organisasjonen på grunn av høyere gjennomsnittsalder

Flere av respondentene sier at det er vanskelig å få andre i styret og lokalforeningen til å ta i bruk digitale systemer, og forklarer det med at de er eldre. Det er forsket en god del på hvordan eldre forholder seg til digitalisering. Unge som vokser opp med digitale plattformer vil naturligvis lettere kunne overføre kunnskapen til nye systemer og løsninger, enn eldre som ikke har digital erfaring fra tidligere. Noen kaller dem «den analoge generasjonen».

Vanlig pensjonsalder for ansatte i Røde Kors er 67 år. Noen velger å stå lengre i jobb. Men flere velger også å ta ut AFP, og går av før de blir 67 år.

Frivillige i Røde Kors har ingen pensjonsalder, og mange er i frivillig tjeneste helt til de selv blir pleietrengende. Faktisk velger mange nylig pensjonerte å bli frivillige fordi de får mer fritid som de ønsker å fylle med noe meningsfullt. En av respondentene reflekterte over nettopp dette:

«Gjennomsnittsalderen i veldig mange lokalforeninger, og i veldig mange spesialsettinger i Røde Kors har en høy alder. Og man må faktisk ta hensyn til det i en overgangsperiode. Og for noen så tenker man at en overgangsperiode er 10 år, og det er kanskje ikke riktig. En må kanskje tenke enda lengre.»

Hvis arbeidslivet regner en overgangsperiode på 10 år før den generasjonen som ikke er vokst opp med IT og digitale systemer er borte, må en frivillig organisasjon sannsynligvis regne en overgangsperiode på 30 år. Og disse menneskene er store ressurser som frivillige, men som flere påpeker, ikke digitale ressurser. Lederne jeg har intervjuet er bekymret for deres opplevelser av digitaliseringen:

«Tenk på de som kan minst. Det sitter mange pensjonister rundt omkring i det ganske land, på fjorder og fjell, som ikke kan, og som jeg vet føler seg veldig overkjørt.»

«Et par av de er 75, de har ikke mail, de har ikke... Skjønner du? Det er ei bekymring. For det er ikke lenge før de føler seg nesten sånn helt ekskludert.»

Det er likevel ikke hele Røde Kors som består av eldre. Flere av de tiltakene og aktivitetene består først og fremst av yngre frivillige. Hjelpekorpsset er en av gruppene som trekkes frem som digitalt kompetente:

«Hjelpekorpsset. De er unge vet du. De kan det. Det er bare sånn.»

5.4.3 Oppsummering

Undersøkelsen viser at det er en sammenheng mellom respondentenes vurdering av egen kompetanse, og deres digitale motivasjon. Hypotese 6 er således bekreftet. Den digitale motivasjonen synes likevel ikke å øke proporsjonalt med vurderingen av egen kompetanse, da ingen av respondentene gir uttrykk for å ha høyere enn middels digital motivasjon.

Hypotese 7 kan også delvis bekreftes, selv om jeg ikke har hentet inn konkrete tall for gjennomsnittsalder. Det er logisk at frivillige står lengre i sine roller enn de ansatte, og at det derfor er en større andel av de frivillige som tilhører generasjonen som ikke er vokst opp med IT. Det er likevel en stor andel av de frivillige som tilhører den yngre generasjon, og som har digital kompetanse.

5.5 Ledelse

5.5.1 Lederroller

Hypotese 8: For å implementere nye digitale systemer vektlegger de frivillige lederne rollene som innovatør, mekler, pådriver og dirigent.

Ifølge teoriene rundt PAIE bør ledere som skal få til endringer i organisasjonen vektlegge rollene innovatør, mekler, pådriver og/eller dirigent.

Dirigentrollen er tilstede hos noen av dem. Flere har sagt at de nå forventer at hele eller deler av styret holder seg oppdatert på digitale plattformer: *«Det er mye som de kan egentlig finne ut av der, som de kan og lese før de kommer på styremøtene, så jeg kan si "så dere det og det". Styremøtene er blitt mye kortere enn før»*

«Jeg tror jeg er den som bruker Røde Kors sine sider, og nå har jeg begynt å si litt sånn at hvis det er noe de lurer på, så sier jeg det at «Jammen, det finner dere på Korsveien.»»

Dette kan gi en fremdrift i digitaliseringen av styrene, da det er tydeliggjort at lederen har forventninger til de som jobber i styret om å benytte digitale plattformer. Det er flere som har beskrevet at de ønsker å få til endringene, men at det er vanskelig å motivere resten av organisasjonen. *«Jeg prøver å få dem inn, det er målet, men det er vanskelig.»*

En av respondentene pekte også på noe viktig, nemlig at lokalforeningsleder ikke nødvendigvis har oversikten over hvordan vanlige medlemmer og frivillige bruker de digitale systemene. *«Det er lettere for meg å se om det er kommet inn nye medlemmer, men om våre medlemmer/frivillige bruker den sånn som jeg gjør, det tør jeg ikke svare på.»* De som har tatt dirigentroller ser ut til å ha gjort det ovenfor styret i lokalforeningen, men har ikke nødvendigvis samme rolle ovenfor andre frivillige i organisasjonen. Dersom en ser på organisasjonsstrukturen i Røde Kors, ser en også at fagroller innen hjelpekorps, omsorg og ungdom har ulike lederposisjoner som vil påvirke frivillige. En frivillig i for eksempel hjelpekorps vil ha et lokalråd hjelpekorps som sine nærmeste ledere, og vil dermed ikke ha samme relasjon til lokalforeningsleder.

Et av sitatene som ble løftet frem under hypotese 1 viser også at lederen valgte rollen som mekler, for å skaffe ressurser, og på den måten implementerte et nytt digitalt system: *«En del av Røde Kors systemene har vært sånn at hvis du ikke søker her, så får du ikke noe penger. Og det er jo en ytre faktor for å få oss til å forstå systemet. Så det å søke i Søknadsportalen og sånn har vi etter hvert blitt tvunget til.»*

Likevel viser flere av lederne til at de bruker mange av systemene aktivt, og det hjelper dem i deres arbeid. En av dem trekker frem tilgangen på konkrete verktøy som gjør det lettere å drive lokalforeningen: *«Det å gå inn og finne medlemmer, det å finne ut ting, det bruker vi. Når jeg skal for eksempel handle noe i Røde kors Butikken, da går jeg via Korsveien og så rett inn. Det funker greit. Enkelt. Og det å finne materiale, finne plakater, og de tingene, det finner jeg også via det systemet.»*

Oppsummert så har jeg funnet noen tegn på at lederne har valgt dirigentroller, og et tegn på meklerrolle. Alle disse er imidlertid i forhold til styrets arbeid.

Hypotese 9: De frivillige lederne i Røde Kors er opptatt av å beskytte organisasjonen og skjerme de andre frivillige, slik at kun et fåtall av frivillige forholder seg til digitaliseringen.

Denne hypotesen er motsatsen til forrige hypotese. PAIE beskriver lederrollen koordinator som den som sørger for stabilitet, kontroll og kontinuitet. Det vil i denne sammenheng handle om at flest mulig frivillige skal få drive på med sine aktiviteter uten større endringer. Lederne vil i så fall bli stående i en skvis mellom økende krav til digitalisering fra nasjonalt hold, og ønsket om å ta vare på de frivillige i organisasjonen.

På mitt spørsmål til alle informantene om de hadde endret måte å lede sin lokalforening på som følge av digitaliseringen av organisasjonen svarte 6 av 7 nei. En av dem svarte imidlertid at det burde ha endret noe: *«Nei, men det burde ha gjort det. Men det er kanskje fordi jeg har... Jeg tror jeg har gjort en feil med (...) med at alle burde ha fått en god opplæring på Korsveien. Og det har vi ikke gjort. Det kan være at det hadde hjulpet litt, men jeg ser jo at de som er litt interesserte i styrearbeidet, de er inne der og ser litt selv, mens de andre ikke er det.»* Her ligger en viktig erkjennelse; Det er kun få som har fått opplæring i de nye digitale systemene, og kunnskapen er ikke videreformidlet til resten av de som kan ha nytte av det. En annen leder, som også løftet frem koordinatorrollen, pekte på møtene mellom mennesker, og hvor viktig det er å ikke møte mennesker gjennom en skjerm: *«Tidligere (...) da gikk jeg opp på mandagen, og så pratet jeg med de. Det gjør jeg innimellom nå også. (...) Jeg trenger jo ikke å skrive når de er der.»*

Flere av lederne jeg intervjuet snakket om at «de andre» ikke kunne eller ville benytte digitale systemer. Noen på grunn av alder, noen på grunn av kompetanse og noen på grunn av manglende vilje. Flere av disse punktene er løftet frem under hypotese 7. Jeg velger likevel å trekke frem et av sitatene på nytt, da det er veldig beskrivende for det flere av respondentene har sagt noe om:

Et par av de er 75, de har ikke mail, de har ikke... Skjønner du? Det er ei bekymring. For det er ikke lenge før de føler seg nesten sånn helt ekskludert.

Flere av dem sa også mye om at kun et fåtall bruker systemene.
«Det er egentlig bare meg og NN og LL som er på Korsveien.»

«NN og LL har tatt seg av Diba, når det kommer nye medlemmer der. (...) Men når det er andre ting så er det meg og TT som prøver å finne ut av ting.»

«Søknadsportalen er jo relativt ny. (...) Og den har vi begynt å bruke. Eller noen hos oss har begynt å bruke den. Vi hadde ei som hadde ansvaret for Diba, men hun har trukket seg ut.»

Bekymringene rundt «de andre» i lokalforeningen dreier seg også mye om at systemene ikke har blitt opplevd som enkle nok. Lederne har valgt å bruke dem selv fremfor å be andre om å lære seg dem.

«Det er nyttig og det kan drepe noen og. Det kan jo drepe noen som ikke har vært vant til å bruke PC.»

«Jeg føler jo det at en kan ikke sette ei eldre dame som ikke har vært borti data før, så lett er det ikke. Du må ha kjennskap til det, føler jeg.»

Oppsummert så er det mange funn som tyder på at lokalforeningslederne i Vest-Agder er opptatt av å beskytte sine frivillige, sine grupper og sine tiltak. Det er et fåtall av nøkkelpersoner i styret som benytter de digitale løsningene, og flertallet i organisasjonen driver på med sine oppgaver, uten at endringene har nådd dem. De fleste har ikke fått opplæring, informasjon om, eller en oppfordring om å ta systemene i bruk.

5.5.2 Oppsummering

Det virker som om lederne bruker de digitale systemene for å gjøre sin hverdag noe lettere, og fordi de er tvunget til det, men at de ikke har valgt å lede resten av sine organisasjoner inn i de digitale løsningene.

Hypotese 8 er delvis bekreftet, men kun ved tre av de sju lederne. Sannsynligvis også kun ved implementering av Korsveien, Søknadsportalen og lederposten.

Hypotese 9 er bekreftet, både ved at det er et fåtall som benytter systemene, og at flertallet av frivillige får lov til å drive med sine aktiviteter uten påvirkning av digitaliseringen. Det er imidlertid sannsynlig at lederne ikke har oversikten over hvilke frivillige som bruker ulike digitale systemer, med unntak av de som sitter i styrene. Det er også tydelig kommunisert at eldre frivillige må skånes fra dette, og at ikke alle vil være i stand til å benytte de digitale systemene som foreligger.

5.6 Endringsledelse

5.6.1 Digitalt engasjement

Hypotese 10: Frivillige ledere i Røde Kors har lite engasjement i forhold til den økende digitaliseringen, og utøver passiv motstand eller passiv oppslutning.

For å analysere dette har jeg brukt Jacobsens modell som vist i kap 3.7.2 (Jakobsen, 2018).

Først velger jeg å se etter tegn på passiv motstand. Det er flere funn i intervjuene på at lokalforeningslederne utøver passiv motstand mot innføringen av nye digitale systemer.

Alle de som ble intervjuet var kritiske til noen av de aktuelle systemene, og flere sier at de er skeptiske til nye systemer frem til de ser at de faktisk virker. En av dem sier det slik: *«Nei, jeg er ikke udelt begeistret, men. Fordi jeg vet at mange sånne systemer faktisk..., de lover noe også blir det ikke sånn likevel. Så jeg er litt ... jeg er skeptisk.»*

To av lederne sier at systemer ikke må introduseres for lokalforeningene før de virker:

«Barnefeil må ryddes opp i før man utvider eller innfører nye systemer, eller legger til ting, for når ting ikke funker, så kommer frustrasjonen ned på lokalt nivå. Og for noen vil det da være sånn at «Da gidder jeg ikke å bruke det i det hele tatt»»

«Frem til vi ser hvordan det fungerer er jeg skeptisk, fordi jeg har vært i en del lag og foreninger hvor ting ikke fungerer, og jeg ser jo at det der medlemsregisteret til Røde Kors, og innbetalinger og sånne ting... Jeg er ikke helt sikker på om det fungerer. For å være helt ærlig.»

Alle tre utgangspunktene vil med stor sannsynlighet føre til at disse lederne vil trenere innføringen av nye digitale løsninger, slik at de kan se at de virker først. De vil heller ikke være pådrivere for nye løsninger, eller bidra til utviklingen av disse.

En av respondentene fortalte at de ikke har tatt i bruk så mye enda, fordi det ikke har vært nødvendig: *«Så vi må nok bli flinkere vi også. Jo større vi..., eller jo flere aktiviteter vi får, jo enklere vil det være å bruke disse.. Det vil jo komme hos oss også, mer enn det det er i dag.»* Jeg har ikke data som viser om de som er intervjuet snakker negativt om digitale systemer til andre. Men en av dem fortalte at han/hun opplever at andre frivillige snakker negativt om de digitale systemene, og at det virker negativt på motivasjonen til å ta dem i bruk:

«For meg blir det sånn aversjon. Alle bare sier at det er liksom «Å det er sånn tungvint system», og det er jo mye verre enn det vi har på jobb, så tenker jeg at «Åhh!». Du orker nesten ikke tenke på å sette deg inn i det.»

Det er også funn som tyder på at lokalforeningslederne utøver passiv oppslutning til nye digitale løsninger. Flere av dem sier at de ser det fornuftige i endringene som skjer, og at Røde Kors må følge med i de endringene som skjer i samfunnet forøvrig. En av de som ble intervjuet sier det slik:

«Jeg har jo kommet så langt at vi må jo innse at det er den digitale verden vi kommer til å leve i, og så tenker jeg at da må en gjøre det beste ut av det. Men det betyr ikke nødvendigvis at en ikke skal ha en mening om systemene og hvordan de virker»

Dette sitatet rommer mye. Det er en erkjennelse om at endringene kommer, og at det er noe en må forholde seg til. Det viser også et aktivt valg om å henge med i det som måtte komme av endringer. Men det ligger også en tydelig kritisk stemme her, om at en ikke skal finne seg i alt som måtte komme av digitale løsninger. Det er likevel en passiv holdning hvor en ikke tar på seg en pådriverrolle eller tenker at en skal være med på å utvikle eller skape nye løsninger. På spørsmålet mitt om hva som skal til for at et nytt digitalt system skal oppleves som viktig og nyttig for lokalforeningsledere, svarte en av dem:

«Jeg tror ikke vi skal ha et nytt system, jeg tror vi skal forbedre det vi har. For det å lage noe nytt som skal innføres, det bruker man utrolig mye ressurser på. Jeg synes det er unødvendig.»

I dette ligger det ikke en motstand mot alt digitalt, men mer et ønske om mindre endringer. Det oppleves som krevende når helt nye systemer skal læres og tas i bruk, og det ville være enklere med mindre justeringer av det som i dag finnes og lederne kjenner til. Det er absolutt forståelig at det oppleves slik. Dette er et funn som beskriver det som i Jakobsens (2015) modell beskrives som BOHICA. Med tanke på akselerasjonen av digitaliseringen av samfunnet, og tregheten i en stor organisasjon som Røde Kors, er det sannsynlig at mange frivillige i lokalforeningene fremover vil oppleve at de nesten ikke rekker å sette seg inn i et system, før et nytt er på vei. Da kan en få den atferden som gjør at de frivillige ikke blir med på en endring, fordi de antar at det snart kommer nye systemer og endringer.

En av lederne sa at han/hun hadde endret sin opplevelse av noen av systemene: *«Jeg husker når jeg begynte, så tenkte jeg det der Diba og Korsveien, det var noe... Men når du bare sitter ned og så jobber litt med det, så kommer du jo inn i det.»* Sitatet viser en positiv innstilling, basert på erfaringen som er gjort. Det viser at lederen er med på det som organisasjonen ber om, og det er sannsynlig at nye systemer også vil bli tatt imot på samme måte.

Flere av respondentene uttrykte en litt delt holdning til digitaliseringen. Noen i form av at de kun velger å bruke et eller to av de eksisterende systemene, og andre i form av at det er litt tungvint akkurat nå, men at det er viktig for fremtiden. Felles for alle disse er at de har valgt en minimumsløsning hvor enkelte systemer eller løsninger brukes, eller flere av dem men på et lavt nivå.

«Det er stort sett Korsveien vi bruker. Korsveien og Diba.»

«Jeg tror at den generasjonen som kommer etter oss vil synes at det er mye interessant som ligger der.»

En interessant uttalelse er at *«Det er for tungvint, det er tustete, og det er umoderne.»* Dette sitatet underbygger generalsekretærens erkjennelse av at det er et behov for å satse mer for å henge med i den digitale verden. Dette kan tolkes som at lederen er misfornøyd med dagens systemer, men at det er et ønske om å ta i bruk nye og bedre systemer.

Modellen til Jacobsen (2018) beskriver også aktiv motstand og aktiv oppslutning. Jeg har ikke funn i mine intervjuer som tyder på at lokalforeningslederne i Vest-Agder verken jobber aktivt mot digitaliseringen, eller er aktive spydspisser for nye digitale løsninger. Det gjør at konklusjonen blir at de de frivillige lederne har lite engasjement i forhold til digitaliseringen av Røde Kors. I noen tilfeller er de passive motstandere og andre tilfeller passive tilhengere.

5.6.2 Merarbeid skaper motstand

Hypotese 11: Motstand mot digitaliseringen skyldes i første rekke ekstraarbeid for lokalforeningene

Ifølge Jacobsen (2018) vil det kunne være flere årsaker til motstand mot endringer, og jeg har valgt å se på ekstraarbeid som mulig årsak.

Som vist i kap 5.6.1 peker en av respondentene på at innføring av nye systemer er ressurskrevende. Ressurser i denne sammenheng er sannsynligvis mer tid og menneskelige ressurser, enn de rent økonomiske.

6 av 7 av de som ble intervjuet peker på at systemene de bruker i dag er tungvinne i bruk, og at de dermed bruker unødvendig tid på dette. Flere sier også at de velger bort systemer som det har vært eller er for tungvint å bruke:

«Hvis det funker greit, så funker det, men vi har jo hatt litt dårlig erfaring med dette her. Plutselig så virker det ikke, eller så kommer vi ikke inn. Så er det feil bruker eller feil e-, eller et eller annet som gjør at en blir skrekkelig lei av det, og så gidder du rett og slett ikke å prøve til slutt.»

«Noen ting er enklere, men ikke alt. Refusjoner, scanning av bilag, og laste opp og sette inn i refusjonssystemer er ikke enkelt. Det er komplisert arbeid. Legge inn i et Excel-ark som på en måte er låst, sånn at hvis du ikke gjør det riktig så... Det er ikke enkelt.»

«Nå prøvde jeg å logge på ressursystemet i dag, men det er ikke noe greit å logge på fra en telefon. Så da må jeg sitte på en pc. Så vi prøver å oppdatere litt der, men der er jeg dårlig.»

«Ideelt sett så burde det jo faktisk være slik at du går bare rett i systemet og skriver rett inn i systemet. Jeg registrerer jo at i alle fall på den skybaserte løsningen med referater og der vi legger referater og alt, og har fått vårt eget område, så synes jeg det er litt for tungvint.»

Disse sitatene viser litt bredde i opplevelsen av hva som oppleves som tungvint og tidkrevende for de frivillige lederne. Alle disse sitatene viser at det skaper frustrasjon og merarbeid for de frivillige å ta i bruk nye digitale systemer. Og som tidligere nevnt; systemene brukes for sjelden til at de frivillige blir ordentlig kjent med dem:

«Det er litt sånn at du bruker det for lite, og da blir det til at du trøbler litt når du skal det, og så tar det tid, og så eh, ja, så lar du være.»

Merarbeid henger nært sammen med kompetanse. Flere av de jeg intervjuet pekte på at de ikke var så flinke på systemene, og at det derfor er for tungvint å bruke: *«Jeg synes de er veldig tungroddet til å begynne med. Det er alltid noe feil, og det fungerer ikke, og så da er det litt vanskelig. Og når du da ikke har... Ikke er så veldig interessert i den delen, så blir det veldig tungt.»*

På spørsmålet om hva som skal til for at et nytt system skal oppleves som nyttig viktig for lokalforeningslederne svarte to av dem:

«Det må fungere. Det er bare så enkelt. Og så må det være lett å finne frem. Med tanke på at det kanskje er folk som ikke er gode på det, og som ikke jobber med det til daglig. For du sitter jo på fritida og gjør det. Kanskje sent på kvelden. Når det ikke alltid er folk som du kan ringe og spørre.»

«Enkelt å komme inn, at en kommer inn når en skal inn. (...) Hvis du hadde samlet alt på en plass, en kode inn, og så er du inne, og så kan du surfe gjennom eller kikke på alt, eller alle disse her.. Det hadde vært enklere. En app eller noe sånn, med en kode og så er du inne.»

Oppsummert så er det mange funn i intervjuene som viser at motstand mot digitale endringer skyldes merarbeid for lokalforeningene. Det kan godt være at det finnes flere forklaringer på motstanden, men dette ser i alle fall ut til å være en viktig komponent. Og kanskje oppleves merarbeid enda mer frustrerende og demotiverende for frivillige enn arbeidstakere, nettopp fordi de bruker sin fritid på dette arbeidet.

5.6.3 Faglig enighet skaper oppslutning

Hypotese 12: Oppslutning til digitaliseringen skyldes faglig enighet

Ifølge Jacobsens (2015) teorier vil faglig enighet skape oppslutning og faglig uenighet skape motstand. Dersom lokalforeningslederne er enige i at Røde Kors må digitaliseres mer, vil de ifølge teorien også ha oppslutning til endringene som innføres.

Det er flere funn som viser at de som er intervjuet er enige i at Røde Kors må følge med resten av samfunnet i digitaliseringstrenden.

«Vi lever i en digital verden, og den har gått fort de siste ti årene, og kommer til å gå enda fortere de neste ti, og da må også Røde Kors henge med på slik som verden kommer til å fungere i dag og fremover.»

Et funn som også er interessant er en betinget faglig enighet hvor en er enig i prinsippet, men at enigheten avhenger av hvorvidt de faktiske systemene er nyttige og at frivillige kan nyttiggjøre seg dem:

«Jeg tror jo at alle har bruk for det. Men det spørs jo hvor stort og omfattende det blir. Hvis det fortsetter å være enkle løsninger så tror jeg det er til nytte for alle, men det må være brukervennlig, og det må være slik at nye som kommer inn, for det er jo stadig omskiftninger i styrer og i jobber hos dere og så videre, de må kunne lære det på en enkel måte. Det må ikke være for komplisert.»

Under 5.6.1 trakk jeg frem et sitat som også har relevans her. En av respondentene er veldig tydelig på at det er en forskjell på å være enig i prinsippet om digitalisering, og måten organisasjonen løser det i praksis:

«Jeg har jo kommet så langt at vi må jo innse at det er den digitale verden vi kommer til å leve i, og så tenker jeg at da må en gjøre det beste ut av det. Men det betyr ikke nødvendigvis at en ikke skal ha en mening om systemene og hvordan de virker»

For å tydeliggjøre spørsmålet om faglig enighet ble respondentene spurt om hvilken del av Røde Kors de trodde har mest nytte av digitaliseringen. Nasjonalt, distrikt eller lokalt? Ansatte eller frivillige? Dette spørsmålet gjorde at en kom inn i kjernen av hvordan de opplever digitaliseringen. En av respondentene svarer at alle har nytte av dette, også de som er frivillige lokalt, med et lite forbehold om at de frivillige må ha noe kompetanse for å oppleve nytteverdi. En har ikke noen mening om det. Tre respondenter er avventende og delt i sin opplevelse av dette, og sier at det kan være nyttig hvis det fungerer, men at det til nå har vært for mye feil til at lokalforeningene har kunnet nyttiggjøre seg det. Dette er gjort rede for i kap 5.6.2 om merarbeid, og jeg velger derfor å ikke diskutere dette ytterligere. Men det er et tydelig funn at faglig enighet hos lokalforeningslederne også er avhengig av at de kan nyttiggjøre seg systemene.

To respondenter er imidlertid tydelige på at de tenker at de digitale systemene som rulles ut i organisasjonen har høyest nytteverdi nasjonalt og på distrikt enn hos dem, og de vil jeg se litt mer på:

«Jeg tror jo mye av dette blir laget for å tilfredsstille den øverste delen av pyramiden. Så jeg tror jo at den største nytten ligger jo høyere du kommer opp, og mindre nytte jo lengre du kommer ned.»

«Jeg tror nok at det er mest distriktet og nasjonalt som har mest utbytte av dette her»

I seg selv gir disse to sitatene ikke så mye forklaringer, men den ene av dem utdypet svaret noe senere i intervjuet:

«Det er veldig lett for de som sitter høyest oppe i systemene, enten det er Røde Kors eller andre i arbeidsliv eller hva det måtte være, som sitter og finner frem eller finner opp ting, for å gjøre det enklere, for å spare 100 000 eller 500 000 eller en million på toppen, og så ser de egentlig ikke konsekvensen av kostnadene som kommer lengre ut i organisasjonen.»

Her ligger noe av kjernen i dette. Hvis lokalforeningslederne opplever at de sitter igjen med mer kostnader i form av økonomisk belastning, økt tidsbruk eller flere utfordringer forøvrig, på bakgrunn av at nasjonalleddet eller distriktsleddet skal spare penger, så vil ikke digitale endringer få oppslutning lokalt.

Et siste sitat som jeg ønsker å trekke frem avslutningsvis, og som illustrerer avstanden mellom lokalforeningene og de som lager nye digitale systemer i Røde Kors er:

«Hvis det er for å bedre kommunikasjonslinjene for å skape mer orden, for å tilrettelegge for at hverdagen skal bli bedre for lokalforeningslederne og for lokalforeningen så må de ut og snakke med lokalforeningene FØR de begynner å gjøre for mye. (...) Og så må de høre på det vi sier.»

5.6.4 Oppsummering

Det er mange funn i denne undersøkelsen som både beskriver og forklarer hvorfor det er noe motstand i lokalforeningene i Vest-Agder Røde Kors mot nye digitale systemer. Mye av det handler om erfaring med at systemer ikke har virket, eller at de ikke oppleves som nyttige for lokalforeningslederne. Noe handler også om at det har vært for mange nye systemer som er introdusert, slik at de frivillige blir avventende og tenker at det kanskje snart skal erstattes med noe nytt (BOHICA) (Jacobsen, 2018).

Hypotese 10 er bekreftet, men lokalforeningslederne fordeler seg mellom passiv motstand og passiv oppslutning.

Hypotese 11 er bekreftet. Det er mange funn som viser at lokalforeningslederne reagerer med motstand mot nye systemer dersom det fører til merarbeid for dem. Dette er frivillige som bruker sin fritid på arbeidet, og de er ekstra vare for merarbeid.

Hypotese 12 er delvis bekreftet. Lokalforeningsledere som er faglig enige i prinsippet om digitalisering av organisasjonen, er ikke nødvendigvis faglig enige i de konkrete tiltakene eller systemene som settes i gang. Men de sier at dersom systemene faktisk oppleves som nyttig og viktig for deres arbeid, vil de slutte opp om dem.

Funnene er oppsummert i tabellen under.

Teoretisk ramme	Hypoteser	Funn
Organisasjonsteori og frivillighet	Hypotese 1: Norges Røde Kors er et byråkrati, slik at lokalforeningene vil endre seg på bakgrunn av vedtak fattet på nasjonalt nivå.	Delvis avkreftet. Endring skjer kun der vedtaket har betydning for lokalforeningen ved f.eks. økte tilskudd
	Hypotese 2: En lokalforening i Røde Kors er en gruppeorganisasjon, og en organisasjonsendring i form av digitalisering vil komme gjennom flertallsbeslutning eller enighet.	Bekreftet
Motivasjon	Hypotese 3: Frivillige ledere i Røde Kors motiveres av egne behov eller et ønske om å utvikle egne ferdigheter	Ikke bekreftet, ikke avkreftet
	Hypotese 4: Frivillige ledere i Røde Kors motiveres av arbeidsoppgavene og innholdet i jobben	Ikke bekreftet, ikke avkreftet
	Hypotese 5: Frivillige ledere i Røde Kors demotiveres av «hygienefaktorer» som dårligere rammebetingelser, dårlige verktøy og påtvungne løsninger de ikke selv ser nytten av.	Delvis avkreftet. Det er kun motivasjonen for å ta i bruk digitale verktøy som påvirkes.
Kompetanse	Hypotese 6: Frivillige ledere i Røde Kors som har tro på egen digital kompetanse vil være mer motivert for å ta i bruk nye digitale systemer enn de som ikke har tro på egen digital kompetanse.	Bekreftet
	Hypotese 7: Den digitale kompetansen er lavere hos frivillige enn hos ansatte i organisasjonen på grunn av høyere gjennomsnittsalder	Delvis bekreftet, men burde vært understøttet av statistiske data for gjennomsnittsalder.

Ledelse	Hypotese 8: For å implementere nye digitale systemer vektlegger de frivillige lederne rollene som innovatør, mekler, pådriver og dirigent.	Delvis bekreftet, men kun i forbindelse med Korsveien, Søknadsportalen og lederpost
	Hypotese 9: De frivillige lederne i Røde Kors er opptatt av å beskytte organisasjonen og ta vare på de andre frivillige, slik at kun et fåtall av frivillige forholder seg til digitaliseringen.	Bekreftet
Endringsledelse	Hypotese 10: Frivillige ledere i Røde Kors har lite engasjement i forhold til den økende digitaliseringen, og utøver passiv motstand eller passiv oppslutning.	Bekreftet, men funnene viser både passiv motstand og passiv oppslutning.
	Hypotese 11: Motstand mot digitaliseringen skyldes ekstraarbeid for lokalforeningene	Bekreftet
	Hypotese 12: Oppslutning til digitaliseringen skyldes faglig enighet	Delvis bekreftet. Enigheten er til digitalisering generelt, men ikke til aktuelle digitale systemer. Derfor er ingen av respondentene udelt positive.

Figur 5.1 Skjematisk oppsett på funn i forhold til hypoteser

5.7 Teknologisk infrastruktur

Det mest overraskende funnet i undersøkelsen var noe som ikke teoriene dekker, og som ikke lar seg plassere inn i en av hypotesene. Funnene er viktige for den videre drøftingen, og jeg velger derfor å legge inn et ekstra delkapittel for å beskrive dette.

5.7.1 Beskrivelse av ulikhet

Lokalforeningene har veldig ulikt nivå på sitt teknologiske utstyr. Det er ikke definert noe minimumsnivå for en lokalforening, og heller ikke for styremedlemmer. De er heller ikke enhetlige i forhold til hvilket utstyr som lokalforeningen kjøper, og hva de frivillige selv skal

skaffe. En lokalforening oppgir at de har investert i flere pc'er, mens en annen lokalforeningsleder sier at *«Jeg hadde bruk for en sånn bærbar en, og jeg kjøpte det selv»*.

Også internettforbindelsene varierer stort. To lokalforeninger oppgir at de planlegger å legge inn fiber, en lokalforening har allerede oppgradert internett, men en lokalforening ikke har internett på huset i det hele tatt. *«Vi kunne godt ha investert så vi fikk nett på huset vårt, i det huset vi bruker lokalt. (...) Men det er ikke et savn pr i dag. De fleste av oss har mobiltelefoner og har pc-er, og eier det meste, så det har ikke vært noe problem»*

En av lederne reflekterte over at lokalforeningen kanskje burde ha lagt til rette mer for at lederne i de ulike gruppene skulle kunne benytte digitale verktøy i sine roller *«Jeg ser jo for meg at det kan være en aktuell vei å gå, at de har, altså i alle fall de som er leder av hjelpekorps, leder av besøkstjenesten og de forskjellige, at de kanskje skal ha pad'er der de kan gå inn og notere direkte.»*

En lokalforening forteller at de har investert mye på GPS med tilhørende kart og utstyr som skal benyttes ved søk og redningsaksjoner, altså i direkte utførelse av det humanitære oppdraget, men ikke ellers har et fokus på teknologisk utstyr

5.7.2 Oppsummering

Det finnes ikke et enhetlig nivå, eller minstekrav til digital infrastruktur i en lokalforening. Hver lokalforening er dermed ulikt rigget for å ta imot nye digitale systemer. Det er også svært ulikt hvorvidt Røde Kors eller den enkelte frivillige selv eier og drifter nettbrett, pc og annet utstyr. Det betyr at det vil være store forskjeller mellom de ulike ledernes muligheter til å ta i bruk nye systemer, og det vil også gjøre det vanskeligere å gi god opplæring og veiledning når nye systemer tas i bruk.

6 Drøfting og konklusjoner

6.1 Innledning

Det er flere interessante funn i denne undersøkelsen. Jeg vil i det følgende gå inn i noen av dem og drøfte både betydning, usikkerhet, risiko og mulige løsninger. Det er et vedtatt mål at Røde Kors skal følge med i digitaliseringstrenden, og for å få det til må lokalforeningsledernes stemmer høres. Gjennom denne drøftingen vil jeg forsøke å systematisere deres stemmer og gjøre det om til ledelsesverktøy for nasjonalt og distrikt i Røde Kors. Og sannsynligvis vil det ha overføringsverdi til andre endringsprosesser enn de digitale, og til andre organisasjoner.

Jeg vil ta utgangspunkt i de samme rammene som i analysen, med unntak av at jeg i det følgende ser ledelse og endringsledelse under ett. Dette er fordi disse to i denne sammenhengen vil være to sider av samme sak. I tillegg tar jeg inn teknologisk infrastruktur som et eget punkt, ref. kap 5.7.

Undersøkelsen er foretatt på kun 7 lokalforeninger av 381 nasjonalt. For å finne ut om dataene er overførbare til resten av lokalforeningene i Røde Kors må en undersøke dette videre. Det er også grunn til å stille spørsmål om de større byforeningene kanskje er andre typer organisasjoner enn de mindre lokalforeningene, både fordi de i større grad driftes av ansatte, og fordi de er så store at de frivillige sannsynligvis får mer tilhørighet til sin aktivitetsgruppe, enn til lokalforeningen som helhet. På tross av disse usikkerhetsmomentene er det stor sannsynlighet for at en betydelig andel av lokalforeningene i Røde Kors i Norge likner på dem i Vest-Agder. Utvalget var 100% av de lokalforeningene som ikke hadde egne ansatte, og det er derfor grunn til å tro at det vil være overførbart til andre distrikter. Jeg velger derfor i det følgende å drøfte dataene som gjeldende for et flertall av lokalforeningene i Norge.

6.2 Organisasjonsteori

6.2.1 Hovedfunn

Det tydeligste funnet her er at lokalforeningene i Vest-Agder er gruppeorganisasjoner, på tross av at Røde Kors i Norge ser ut som er hierarki. Dette har både fordeler og ulemper for Røde Kors.

En av fordelene med at lokalforeningene opptrer som gruppeorganisasjoner er at de frivillige har et sterkt eierskap og lokalt engasjement for foreningen sin. De strekker seg langt for at gruppen skal fungere, de tar på seg verv og oppgaver, og de irrettesetter frivillige som ikke oppfører seg slik de skal. Det gjør at lokalforeningene er forutsigbare, har stabile frivillige, og leverer stabile tjenester til de som trenger hjelp av Røde Kors.

Gruppeorganisasjoner har små forskjeller i rang og makt, og avgjørelsene som fattes baserer seg på enighet. Det kan føre til at lokalforeningene ikke klarer å endre seg, eller ta viktige avgjørelser. Det er funn i undersøkelsen som tyder på at avgjørelser knyttet til innkjøp av digitalt utstyr osv. går tregere enn det ville gjort i en annen type organisasjon.

Flere avgjørelser fattes nasjonalt av landsstyret, og rulles deretter ut i organisasjonen, ofte via distriktsleddet, og forventes å bli implementert i lokalforeningene. Dette gjelder også vedtakene om at Røde Kors skal digitaliseres. Noen av disse avgjørelsene er tatt av ansatt delen av organisasjonen også, men også der på nasjonalt nivå. Nasjonalt nivå i organisasjonen vil kunne vedta en strategi for implementering av et nytt digitalt system, men i møtet med 280 ulike gruppeorganisasjoner, vil en slik strategi sannsynligvis feile i mange av dem. En lokalforening vil bare implementere endringen dersom den passer inn i gruppeorganisasjonens kultur, planer og konsensus. Og hvilke sanksjonsmuligheter har landsstyret dersom lokalforeningene ikke vil? Øverste myndighet i Røde Kors i Norge er landsmøtet, og der har lokalforeningene flertall. Det betyr at dersom et stort flertall av lokalforeningene ikke vil endres, kan de stoppe avgjørelser fattet av landsstyret. Et funn tyder på at sanksjoner som å miste muligheten til å søke økonomisk støtte kan bidra til at lokalforeningene implementerer endringene. Gruppeorganisasjoner er opptatt av å sikre egen drift, og sanksjoner som har innvirkning på dette vil kunne fungere.

Røde Kors internasjonalt betegnes nå som verdens største internasjonale humanitære nettverk. Det vil si at det består av en mengde selvstendige søsterforeninger som hver for seg er ulike, men som jobber for samme mål, og har samme grunnverdier. Det kan være klokt å se på lokalforeningene på samme måte dersom en bedre skal lykkes med strategiene fremover. Røde Kors vurderer ulike endringer av organisasjonsstrukturen. I generalsekretærens punkter om hva som skal til er også dette trukket frem:

«Vi må regne med et kompetanseløft, vi må ha kapasitet internt og vi må ha penger til å investere. Vi må også ha en organisasjonsstruktur som tåler en digital utvikling.»

- Bernt Apeland, generalsekretær i Røde Kors

Hva er en organisasjonsstruktur som tåler en digital utvikling? Det er lett å tenke at siden lokalforeningene er vanskelige å endre, og dermed vanskelige å digitalisere, bør disse endres eller fjernes som egne juridiske enheter. Men dersom man fjerner den lokale selvstendigheten, fjerner man samtidig tilhørigheten til en gruppe, noe som oppgis som årsaken til at flere av dem som er respondenter i undersøkelsen har valgt å bli frivillige og ledere i Røde Kors. Hajum (2015) sine funn trekker også frem tilhørighet som en viktig faktor for at en velger å være frivillig. Det er på bakgrunn av dette grunn til å anta at mange av de frivillige ville sluttet i Røde Kors dersom deres gruppe ble oppløst, istedenfor å bli med videre i en nye og større enhet. Mennesker er mye mer lojale ovenfor gruppen de tilhører, enn til den store helheten.

Det er også en tanke at det er for langt mellom nasjonalt og lokalforening, og at distriktsleddet dermed bør fjernes. Sannsynligheten for å lykkes med en endringsprosess inn i en mangfoldig samling med gruppeorganisasjoner øker drastisk dersom en klarer å selge inn nytteverdien for den enkelte organisasjon. Og kanskje er nytteverdien ulik for hver av de 381 lokalforeningene? Da vil distriktsleddet være helt avgjørende for å oversette en nasjonal strategi til noe som oppleves som nyttig for den enkelte lokalforening. Det vil være umulig for nasjonalt nivå i organisasjonen å kjenne til ulikheter og muligheter i alle 381 lokalforeningene, og så tilpasse strategiene til hver enkelt av dem.

En annen mulighet er å tenke at de digitale endringene må innføres ved å systematisere og standardisere lokalforeningene. En vil da kunne få til flere endringer på kortere tid. Men en må anta at lokalforeningene vil måtte bruke mer tid på administrative oppgaver. Risikoen ved dette er for det første at lokalforeningene mister fokuset på det humanitære oppdraget de har, at frivillige ikke vil ta på seg verv, og konflikter mellom ulike nivåer i Røde Kors kan oppstå.

6.2.2 Oppsummering og konklusjon

Lokalforeningene i Vest-Agder er gruppeorganisasjoner, og designet for implementering av endringer må derfor være annerledes enn om hele Røde Kors var et hierarki. Tilhørigheten og lojaliteten til egen gruppe er større enn til andre organisasjonsledd, og for å få til endringer må nytteverdien oppleves som større enn ulempene for den enkelte lokalforening.

En av respondentene i undersøkelsen beskrev sin lojalitet og sitt ansvar i forhold til gruppen slik:

«Det er det jeg er redd for. At jeg skal gjøre noe galt, og at ikke jeg får med meg det jeg skal, og at det på en måte ødelegger.»

Organisasjonsendringer vil kunne gjøre stor skade dersom en ikke er bevisst på verdien og betydningen av tilhørighet til en gruppe. Flere av respondentene beskriver vennskap, For å få til endringsprosesser i en lokalforening er det også viktig å ha kunnskap og kjennskap til hvordan den enkelte gruppen fungerer. Det gjør at distriktsleddet har en viktig rolle for å «oversette» nasjonale føringer til noe som den enkelte lokalforening ser nytte og verdi i. Fremtidig organisering av Røde Kors i Norge bør vurdere om organisasjonen er tjent med å være en nettverksorganisasjon, heller enn det hierarkiet som tradisjonelt er tegnet opp.

6.3 Motivasjon

6.3.1 Hovedfunn

Undersøkelsen har ikke gitt gode nok svar på lokalforeningsledernes motivasjon, eller hva som gjør at de velger å bruke så mye fritid på å være frivillig leder i Røde Kors. For å få gode nok svar på dette, bør det undersøkes nøyere. Men ser en dette sammen med kap 6.2 over, så tyder svarene mer på at det er lojaliteten til gruppen som gjør at de har valgt å ta på seg verv, enn at de selv har en personlig motivasjon for å gjøre det. Dette gjør at de også påvirkes annerledes på ytre påvirkning av motivasjonen enn f.eks. arbeidstakere ville gjort. Det finnes også færre muligheter for organisasjonen til å øke motivasjonen hos lokalforeningslederne ved hjelp av ytre påvirkning, spesielt så lenge de er frivillige.

Lokalforeningslederne demotiveres ikke av hygienefaktorene de selv oppgir at digitale systemer oppleves som. Mulige forklaringer kan være at de lar være å bruke systemene som oppleves som dårlige, at deres motivasjon for å være ledere handler om å sørge for at gruppen

fungerer, eller at deres Røde Kors-engasjement er så stort at de ikke lar seg påvirke. Dårlig erfaring fra innføring av digitale løsninger overføres til alle nye forsøk på implementeringer, men ikke til resten av lederoppgavene.

Lokalforeningene har anledning til å la være å bruke flere av systemene, og nasjonalt har som tidligere nevnt få sanksjonsmuligheter. Noen av respondentene svarte også nettopp dette, at de bruker kun det de faktisk har behov for. Det kan føre til at de lar være å bruke de systemene de ikke får til, ikke ser nytten av eller som ikke fungerer. Risikoene her ligger i at lokalforeningene ikke kjenner til nytteverdien, eller at dårlig erfaring fra andre systemer gjør at de ikke forsøker å ta nye i bruk. Dette er nok et av svarene her, men samtidig er de tydelige på at flere av systemene som brukes, skaper frustrasjon og negative opplevelser, og da burde deres motivasjon ifølge teorien blitt påvirket negativt.

Men kan det også tenkes at dette også handler om at gruppetilhørigheten og lojaliteten til egen lokalforening er så stor at de er villige til å ta enda en støyt for gruppen sin? Dersom det er slik at de har tatt på seg lederrollen fordi gruppen trenger det, og at de dermed «ofrer seg» for fellesskapet, oppleves det sannsynligvis mer som en naturlig del av jobben, enn dersom de hadde vært ledere på bakgrunn av egoistisk motivasjon.

Det er ikke funn i undersøkelsen som viser at verdigrunlaget til Røde Kors eller selve organisasjonstilhørigheten gir lederne motivasjon, men det er en mulig forklaring. For å konkludere på dette må det undersøkes dypere.

6.3.2 Oppsummering og konklusjon

Det har vært vanskelig å finne hva som er ledernes motivasjon for oppgaven de har tatt på seg, ut fra de spørsmålene de ble stilt. Det er behov for ytterligere undersøkelser for å konkludere entydig.

Det som er veldig interessant er at respondentene ikke opplever at deres motivasjon påvirkes av det som beskrives som hygienefaktorer. Det ser ut til at motivasjonen for å ta i bruk nye digitale verktøy påvirkes negativt av hygienefaktorer, men at dette ikke påvirker resten av oppgavene, eller motivasjonen for å inneha vervet. Dette er veldig interessant, og bryter med teoriene.

Eneste forklaring jeg kan se på dette er at deres motivasjon ligger i å gjøre det de kan for å sørge for at gruppeorganisasjonen de tilhører skal fungere, og at de opplever det som en del av jobben de må ta for å få hjulene til å gå rundt.

En risiko ved dette funnet er at lokalforeningene blir vanskelige å endre, fordi lederne tar på seg ekstrabelastingene som kommer, men ikke implementerer den videre ut i organisasjonen fordi de vil beskytte den. En annen risiko ved dette funnet er at lederne bruker uforholdsmessig mye energi og ressurser på digitale systemer, som egentlig er tenkt brukt av mange frivillige. Lederne får da mindre tid til å utføre andre ledelsesoppgaver, utviklingsarbeid og styring.

Løsningen på begge disse risikoene er å gjøre verktøyene som skal benyttes lettere tilgjengelig for dem de er tenkt for, sørge for opplæring av mange frivillige i hver lokalforening, gi lederne relevante verktøy, og forenkle bruken av systemene. En annen løsning er å redusere antallet verktøy slik at de kun får presentert de verktøyene som de eller organisasjonen faktisk har nytte av at de benytter.

De som har deltatt i undersøkelsen har gitt mange svar som viser at de egentlig ønsker digitaliseringen velkommen, og at de egentlig vil få dette til. De gir imidlertid også mange svar som viser at det de til nå har fått er for dårlig tilpasset lokalforeningene og deres behov. Ikke minst er det mange tilbakemeldinger på at brukervennligheten er for dårlig. Det er vilje til en endring, men frem til de ser at dette er nyttig og viktig for dem selv og deres lokalforening, er de derfor avventende. Løsningen på dette er å vente med å introdusere nye verktøy til de har vist seg å fungere, samt å velge ut hvilke verktøy som er nødvendige for lokalforeningen å bruke, og rydde bort de lokalforeningene ikke trenger.

6.4 Kompetanse

6.4.1 Hovedfunn

Det er et tydelig funn i undersøkelsen som viser at det er en sammenheng mellom hvordan de vurderer egen kompetanse, og deres digitale motivasjon. Men det som er ekstra interessant er at de to variablene ikke virker å følge hverandre proporsjonalt. Det er ingen av respondentene som oppgir å ha høy digital motivasjon. Det er klart at denne undersøkelsen ikke gir en nøyaktig måling av verken kompetanse eller motivasjon, men respondentene har fått snakke

fritt om begge deler. Ifølge teorien burde motivasjonen vært høyere enn de som ble intervjuet gav uttrykk for. Men flere av dem oppgir samtidig dårlig erfaring med tidligere verktøy, liten nytteverdi lokalt, og merarbeid, i andre deler av undersøkelsen. Det virker som om det dermed er andre forhold som har dempet den digitale motivasjonen i forbindelse med deres rolle i Røde Kors.

Her har også undersøkelsen gitt et paradoks. Ifølge Lai (2011) vil kompetansemobilisering hos frivillige kun skje dersom de opplever autonomi. Men på den andre siden er det autonomi som gjør at de faktisk ikke tar det i bruk.

Et annet hovedfunn er at det er store utfordringer i lokalforeningene knyttet til at mange frivillige er eldre mennesker uten digital kompetanse. Mange av de som ble intervjuet var bekymret for å miste denne gruppen frivillige dersom det blir økte krav til deltakelse på digitale plattformer. De er redd for at de mister verdifulle frivillige som gjør en viktig jobb som medmennesker, kunnskapsbærere og trofaste hjelpere. Et funn som jeg aldri har tenkt på tidligere er at den frivillige delen av Røde Kors vil digitaliseres langsommere enn ansattdelen fordi ansatte pensjoneres når de er 67 år, mens frivillige står i oppdragene sine helt til de selv blir pleietrengende. Risikoen er at det vil bli større og større avstand på den digitale kompetansen mellom ansatte og frivillige i Røde Kors i årene som kommer. Muligheten for at digitale strategier vil bomme på målgruppen vil med dette øke proporsjonalt.

Samtidig så peker noen av dem på at hjelpekorpsset er digitale og har høy kompetanse på digitale systemer. Det er noen av dem som sier at de benytter denne kompetansen i forhold til resten av den digitale driften, mens flere forteller at de selv og et fåtall andre holder på med en del systemer, mens hjelpekorpsset har kontroll på sine systemer. Jeg har ikke hentet ut tall for gjennomsnittsalder i lokalforeningene i Vest-Agder, men basert på intervjuene så vises et todelt bilde. En gruppe frivillige som er for gamle til å kunne delta på digitale flater, og som dermed må skjermes. En gruppe unge og digitalt kompetente frivillige i hjelpekorpsset som i variert grad brukes som ressurser for hele lokalforeningen. Dette betyr at lokalforeningen har flere frivillige med høy digital kompetanse, men som ikke benyttes til dette. De har kanskje veldig mange andre oppgaver, kanskje de ikke ønsker å bidra med dette, eller kanskje de ikke er spurt om å hjelpe til. Risikoen er at lokalforeningens digitale ressurser ikke brukes

optimalt, og at frivillige derfor bruker uforholdsmessig mye tid og ressurser på noe som mer kompetente frivillige ville løst raskere. En av respondentene beskrev det slik:

«Hvis man kunne hatt en person i styret som hadde ansvar for alt det, som kunne det, som bare liksom "klikk-klikk" alt var kjempelett Det kunne jo jeg ha ønsket meg»

Det blir en balanse mellom å skjerme dem som ikke mestrer digitale systemer, og å benytte den kunnskapen som faktisk finnes blant de frivillige i lokalforeningen. Det er et uutnyttet digitalt potensial i flere lokalforeninger, og det er en utfordring som lokalforeningslederne bør ta tak i og endre. Kanskje kan en også rekruttere frivillige direkte til slike oppgaver.

6.4.2 Oppsummering og konklusjon

Det er en tydelig sammenheng mellom opplevd egenkompetanse, og motivasjon for å ta i bruk nye verktøy. Men på grunn av hygienefaktorer som dårlig erfaring, liten opplevd nytteverdi og systemfeil øker ikke den digitale motivasjonen proporsjonalt med opplevd kompetanse. Ingen funn tyder på høy digital motivasjon hos respondentene. Kompetansehevende tiltak alene vil dermed ikke ha optimal effekt, dersom ikke samtidig hygienefaktorene reduseres betydelig.

Det er også et tydelig funn at respondentene er opptatt av at de eldre frivillige ikke er komfortable med digitale flater og at de derfor må skjermes fra endringene. Flere sier at de står mye alene om de digitale oppgavene fordi mange ikke kan bidra.

Samtidig viser undersøkelsen at lokalforeningene har kompetanse i organisasjonen som ikke benyttes optimalt. Flere peker spesielt på hjelpekorpsset som noen som har høy digital kompetanse. Lokalforeningene må utnytte sin samlede digitale kompetanse på en mer effektiv måte dersom digitaliseringen skal lykkes.

6.5 Ledelse og endringsledelse

6.5.1 Hovedfunn

Det virker som om respondentene bruker de digitale systemene for å gjøre sin hverdag noe lettere, og fordi de er tvunget til det, men at de ikke har valgt å lede resten av sine organisasjoner inn i de digitale løsningene. Det er noen få unntak for systemer som de opplever som spesielt nyttige. De frivillige lokalforeningslederne er dermed buffere mellom

det nasjonalt og distrikt ønsker, og det som lederne tror at lokalforeningen ønsker. Det er et fåtall som benytter systemene, og flertallet av frivillige får lov til å drive med sine aktiviteter uten påvirkning av digitaliseringen.

Det er imidlertid sannsynlig at lederne ikke har full oversikt over hvilke frivillige som bruker ulike digitale systemer, med unntak av de som sitter i styrene. Sett i lys av konklusjoner på kompetanse i kap 6.4.1 er det også sannsynlig at de ikke har full oversikt over hvilken digital kompetanse frivillige utover styret innehar. Funnene viser at digitalisering ikke har et fokus eller er prioritert i lokalforeningene. De er opptatt med å løse sitt oppdrag i samfunnet, og digitale systemer oppleves mer som en nødvendig oppgave enn et verktøy for å nå målene. En av de som ble intervjuet sa det slik:

«Det er jo et hjelpemiddel, men det må ikke overta for det vi egentlig skal jobbe med.»

Et annet hovedfunn er at respondentene utøver passiv motstand eller passiv oppslutning. De er ikke entydige på hvilken av disse to de er på, og sannsynligvis vil det også variere ut fra hvilket digitalt system det er snakk om. Det som da blir en risiko er at alle implementeringer vil gå tregt fordi de ikke fremsnakkes av nærmeste leder. Det kommer heller ikke innspill til forbedringer, nye systemer, eller alternative implementeringsmetoder fra lokalforeningene til nasjonalt ledd. Dette fører i sin tur til at nye systemer har mindre sannsynlighet for å fungere optimalt for lokalforeningslederne.

Et annet hovedfunn er at merarbeid skaper motstand. Det er en helt naturlig reaksjon, og når frivillige i tillegg skal bruke sin egen verdifulle fritid på ekstraarbeid, oppleves det enda mer frustrerende enn om de hadde vært ansatte. For å løse opp i dette må fremtidige systemer og implementeringer vise tydelig hvilke besparelser og nytteverdier det har for lokalforeningene å ta dem i bruk. Systemer og teknisk infrastruktur må til sammen gjøre at det er tydelig at en liten ekstrainsats på kort sikt vil gjøre hverdagen enklere. Nye digitale systemer som innføres må være til nytte for lokalforeningene dersom det er tenkt av det er de som skal bruke dem, og ikke bare nyttig for de ansatte. En av respondentene sa dette veldig tydelig: *Jeg tror det er viktig at de tenker seg om både en og to og tre ganger, og tenker litt kost-nytte helt i fra toppen og ned, og ikke nødvendigvis bare på den øverste tredjedelen.*

Et annet viktig funn er at lokalforeningslederne generelt er positive til at Røde Kors innfører nye digitale systemer, men at de er kritiske til de faktiske systemene som innføres. Her er funnene ganske spesifikke på at respondentene skiller mellom det generelle og det konkrete. Dette er et mulighetsrom som gjør at det vil være mulig å få til strategiene, dersom de bare justeres slik at lokalforeningene opplever dem som nyttige og viktige. En av respondentene beskrev dette tydelig:

6.5.2 Oppsummering og konklusjon

Årsaken til at jeg velger å ha fokus på ledelse og endringsledelse i denne undersøkelsen er at de frivillige lokalforeningslederne har en nøkkelrolle dersom digitaliseringen skal lykkes. For å få til endringene burde frivillige ledere vært aktive pådrivere, og utøvd aktiv oppslutning. Men funnene i undersøkelsen viser derimot at de viser passiv motstand eller passiv oppslutning.

De som er intervjuet i denne undersøkelsen er generelt positive til at Røde Kors ønsker å digitalisere en del prosesser. De er imidlertid ikke like fornøyde med de verktøyene de faktisk har fått. De opplever at det skaper merarbeid å ta dem i bruk. Når det likevel ikke skaper aktiv motstand handler dette om at digitaliseringen ikke har et stort fokus i lokalforeningene, da det er på siden av hovedoppgavene de jobber med.

Digitalisering må ikke bli en hovedoppgave i Røde Kors, da oppdraget til organisasjonen alltid må komme først. Men digitale verktøy som er nyttige for å kunne utføre oppdraget må brukes. For å få til dette må lokalforeningene oppleve at systemene forenkler deres jobb, og at det faktisk sparer dem for tid og ressurser. Da må systemene ta utgangspunkt i lokalforeningenes behov og arbeidsprosesser, og så bruke digitale verktøy for å forenkle disse. Så lenge systemene oppleves som at de i første rekke er designet for at nasjonalkontoret skal spare penger eller forenkle sine prosesser, vil det ikke skapes aktiv oppslutning lokalt.

6.6 Digital infrastruktur

6.6.1 Hovedfunn

Hovedfunnet er at det er store variasjoner i forhold til teknologisk utstyr og infrastruktur mellom lokalforeningene. Noen har prioritert både nett og utstyr, mens andre forventer at de frivillige bruker private enheter, og løser oppgavene hjemme eller på jobb. Det finnes ikke

noen minstekrav til hva en lokalforening skal ha av teknologisk utstyr, samtidig som det forventes at lokalforeningene følger opp de digitale systemene som lanseres. Nasjonalt fattes det vedtak om systemer som det forventes at alle lokalforeninger skal bruke, samtidig som det ikke følges opp med teknologien som skal til for å løse oppdraget.

Risikoen er at et system som egentlig er velfungerende og nyttig for en lokalforening, oppleves som ubrukelig fordi systemet ikke er kompatibelt med de digitale enhetene som brukes.

6.6.2 Oppsummering og konklusjon

De store variasjonene som ble funnet på teknologisk utstyr vanskeliggjør implementering av nye digitale verktøy. Det vanskeliggjør også veiledning og opplæring av de frivillige når alle jobber på ulike plattformer.

De frivillige opplever ikke at dette er et problem i seg selv, men det kan være en viktig del av forklaringen på hvorfor de opplever at så stor andel av de digitale systemene har funksjonsfeil eller fungerer så dårlig.

For å løse dette burde vedtak om digitalisering følges opp av at alle lokalforeningslederne fikk en standardisert digital enhet, satt opp med de systemene de trenger, og med tilhørende opplæring.

7 Konklusjoner og anbefalinger

7.1 Svar på problemstilling

Problemstillingen for denne oppgaven er: Hvordan opplever lokalforeningsledere i Røde Kors i Vest-Agder den økende digitaliseringen av organisasjonen?

Det har vært viktig for meg å ikke sannhetsteste deres opplevelser, men heller fokusere på å løfte deres stemmer frem. Det er deres opplevelser som avgjør hvordan de handler og snakker om nye digitale løsninger, og som igjen påvirker om en lokalforening tar i bruk et digitalt verktøy, eller lar være.

Lokalforeningslederne i Vest-Agder er positive til den generelle digitaliseringen av organisasjonen, men er samtidig kritiske til den digitale hverdagen de lever i nå. Mye av det handler om erfaring med at systemer ikke har virket, eller at de ikke oppleves som nyttige for lokalforeningslederne. Noe handler også om at det har vært for mange nye systemer som er introdusert, slik at de frivillige blir avventende og tenker at det kanskje snart skal erstattes med noe nytt (BOHICA) (Jacobsen, 2018).

Lokalforeningslederne er først og fremst lojale til sin egen lokalforening, og strekker seg langt for at denne skal fungere og bestå. Lokalforeningslederne opplever at de digitale systemene de bruker er lite brukervennlige og nyttige for deres drift, og at det er nasjonalt- og distriktsnivået som har hovednyttene av det meste. Unntakene er Diba og Korsveien, som flere løfter frem som nyttige verktøy.

Lokalforeningslederne opplever at de bruker for mye tid på tekniske utfordringer, samt på å huske hvordan de brukes. De opplever også at de får mange digitale verktøy som ikke er ferdig testet ut, slik at det fortsatt er for mange tekniske feil.

Lokalforeningslederne opplever at de må skjerme sine eldre frivillige mot digitaliseringen for å beholde dem, og at det derfor blir mye ekstrabelastning på få hender.

7.2 Anbefalinger

7.2.1 Lokalforeningsledernes oppfordringer

Lokalforeningslederne har også mange oppfordringer til nasjonalforeningen, og de som jobber med å sette i gang nye digitale verktøy og systemer. Disse er viktige å få frem fordi de gir viktige signaler om hva som må til for å få økt oppslutning om nye digitale verktøy.

Det første er at alt må virke før det presenteres for lokalforeningene. De tåler ikke flere systemer som har feil og tekniske utfordringer. Da vil de slutte å forsøke når de presenteres for nye digitale løsninger. De sier tydelig at de har opplevd for mye barnesykdommer, og for mye tekniske feil, og at deres tillit til Røde Kors sin IT-strategi og kompetanse er tynnslett. Det er et signal å ta på alvor.

Mange har også løftet at brukervennligheten må være veldig høy. En av dem sa det slik:

«Det må være så enkelt at selv bestefar kan»

De frivillige bruker systemene sjelden, og alt må være intuitivt slik at de kan gå rett inn i oppgaveløsingen, og ikke bruke tid på pålogging eller å finne ut av systemet. Hvis de må bruke tid på å finne ut av hvordan selve programmet virker, blir terskelen for høy til å bruke det, og de digitale oppgavene blir ikke løst.

Det siste viktige innspillet fra lokalforeningslederne er at de digitale systemene som lokalforeningene skal bruke, må oppleves som nyttige for dem, og ikke bare for nasjonalt- eller distriktsnivåene. Det må være slik at frivillige i lokalforeningene opplever at de sparer tid, får bedre tjenester eller enklere kan drive lokalforeningen eller tiltakene sine.

Det er et sitat som bør løftes frem på nytt som en tydelig oppfordring:

«Jeg tror det er viktig at de tenker seg om både en og to og tre ganger, og tenker litt kost-nytte helt i fra toppen og ned, og ikke nødvendigvis bare på den øverste tredjedelen.»

7.2.2 Hva skal til for å lykkes med digitaliseringen av Røde Kors?

For å lykkes med å digitalisere driften av lokalforeningene er det som beskrevet flere faktorer å ta hensyn til. Jeg vil i det følgende komme med flere konkrete forslag til hva som bør gjøres for å ta hensyn til funnene i denne undersøkelsen, og dermed øke sjansene for å få lokalforeningene til å ta i bruk nye digitale verktøy.

Det første og viktigste er å ta inn over seg at lokalforeningene ikke vil begynne å bruke et nytt verktøy bare fordi nasjonalt eller distrikt har vedtatt at det skal brukes. De er gruppeorganisasjoner og vil ta det i bruk dersom det er nyttig for gruppens drift, og det er enighet om at det skal brukes. Det betyr at nye verktøy må selges inn på en måte som gjør at flertallet i lokalforeningen ser nytteverdien og kan bruke det. Det er heller ikke nok å lære opp et par nøkkelpersoner i hver lokalforening, da undersøkelsen viser at det sannsynligvis blir kun de få som vil bruke det.

Nye digitale verktøy som lanseres for lokalforeningen må være få, nyttige, enkle og klare til bruk. Det må være så få digitale verktøy som mulig. Less is more. De frivillige som ikke bruker lignende digitale verktøy til daglig blir bare usikre og frustrerte dersom det er for mye å velge i. Velg ut de nødvendige verktøyene en lokalforeningsleder må bruke, og la resten være til de få som ber om det. De digitale systemene som skal ut til lokalforeningslederne må være enkle og intuitive. Systemene brukes kanskje bare få ganger i året av den enkelte frivillige leder, og de må enkelt kunne bruke det uten å holde kunnskapen ved like. Og til slutt må de få og viktige verktøyene må være ferdig testet og utprøvd før de lanseres for lokalforeningslederne. De har ikke tatt på seg verv for å teste ut digitale systemer, og ser på dette som verktøy som må fungere godt, slik at de kan gjøre oppgavene sine.

Dette leder meg over til funnene knyttet til teknologisk infrastruktur. Få å gjøre dette så brukervennlig som mulig for lokalforeningslederne burde de fått en pc eller et nettbrett som var ferdig satt opp med de få og viktige verktøyene de må bruke, med en enkelt innlogging for alt. Enhetene kunne gå videre til ny leder etter et valg, via enkle grep, og således vil historiske data overføres videre. Fortrinnsvis bør enhetene kunne fjernstyres fra distrikt eller nasjonalt for slike endringer, samt løpende brukerstøtte.

Alle frivillige som er tenkt å skulle bruke nye digitale systemer må få god opplæring, samt tilgang på veiledning. Opplæringen må tilbys på flere måter, og både lokalt og distriktsvis. Funnene i undersøkelsen viser at kun få frivillige benytter dagens verktøy, selv om flere av dem refererer til ulike kurs og tiltak som er gjort fra distriktskontoret. Med tanke på gruppeorganisasjoners måte å kunne endres på, vil effekten av opplæringstiltak være større om hele gruppen informeres samlet, enn om det tilbys til enkeltfrivillige.

7.3 Forskningsmessig vurdering

Denne undersøkelsen har åpnet mange nye spørsmål, og områder hvor forskningen er mangelfull. Jeg vil avslutte oppgaven med noen løse tråder som andre kan undersøke videre. Det første handler om at frivillige organisasjoner er annerledes enn organisasjoner med ansatte. Frivillige handler og tenker annerledes enn ansatte gjør. Det er derfor ikke alle teorier som regnes som allmenngyldige som fungerer for å forklare frivillighet. Det burde vært forsket mye mer på hvordan frivillige organisasjoner fungerer. Det burde også vært forsket mer på hvordan ansattrollene i en frivillig organisasjon er, og hvordan de er annerledes enn i andre virksomheter.

Det er også behov for å forske mer på hva som driver frivillige ledere. Er det forskjell på hvorfor de valgte å bli frivillig, og hvorfor de valgte å ta på seg et verv? Hva gjør at de i årevis velger å bruke store deler av sin fritid på å utføre arbeidsoppgaver som de mer eller mindre misliker? Hva gjør at de velger en organisasjon fremfor en annen? Er det ideologisk overbevisning, interesseområder, eller er det først og fremst vennskap og tilhørighet? Et annet interessant tema er hvordan digitalisering og økende profesjonalisering av prosesser påvirker frivillige generelt. Profesjonalisering og digitalisering nevnes ofte som tiltak som skal gjøre det enklere, og frigjøre tid til organisasjoners kjerneoppgaver. Men drepes samtidig dugnadsånden og selve kjernen i det frivillige engasjementet?

Jeg vil også løfte opp endringsledelse i frivillige organisasjoner som et tema som burde vært forsket mye mer på. Hvordan endre en organisasjon, hvor en er prisgitt at menneskene i den av fri vilje deltar og samarbeider, hvor en ikke har sanksjonsmuligheter, belønningssystemer eller enkelt kan rekruttere nye dersom noen slutter? Hvordan endre organisasjoner som preges av sterk gruppetilhørighet, samhold og kultur? Det største spørsmålet er kanskje om en egentlig bør forsøke å endre dem i det hele tatt, eller om verdien av frivillige organisasjoner ligger nettopp i ulikhetene, i det amatørmessige, i samholdet og i menneskenes ønske om å høre til. Kanskje er det i de frivillige organisasjonene vi mennesker finner ro i en verden som ellers hele tiden er i endring og krever stadig mer av oss.

Problemstillinger knyttet til hierarki versus gruppeorganisasjon versus nettverksorganisasjon vil finnes igjen utenfor frivillig sektor. Det samme gjelder ulikhetene mellom beslutningstaker og sluttbruker. Det ville derfor vært interessant med en sammenlignende studie som vurderte

funnene i denne undersøkelsen opp mot andre organisasjoner og enheter i offentlig og privat sektor.

Til sist vil jeg enda en gang trekke frem sitatet fra en av respondentene i denne undersøkelsen:

Jeg tror det er viktig at de tenker seg om både en og to og tre ganger, og tenker litt kost-nytte helt i fra toppen og ned, og ikke nødvendigvis bare på den øverste tredjedelen.

Det bør forskes mye mer på kost-nytte av endringsprosesser, i hele organisasjoner, og ikke bare i det organisasjonsleddet som initierer endringen.

8 Litteratur og kilder

- Arctander, W., & Strømsø, S. J. (2016). *Flasketuten peker på. Om hvorfor sykepleiere velger å bli mellomledere og hvordan samspillet mellom mellomledere og HR-avdelingen ved et større universitetssykehus fungerer* (Master's thesis, UiT Norges arktiske universitet).
- Arnesen, D (2014), *Undersøkelsene om frivillig innsats 1998-2014*, Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor
- Baldersheim, H., Haug, A. V., & Øgård, M. (2008). *Mot den virtuelle kommunen: studier i e-demokrati og e-forvaltning*. Fagbokforlaget.
- Baldersheim, H., & Rose, L. (Eds.). (2000). *Det Kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Fagbokforlaget
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Gyldendal akademisk.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L. J. D. (1996). *Habitus, interesse og rationalitet*.
- Bovaird, T, Löffler E (2009) *Public management and governance*, 2 utgave, London: Routledge
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget
- Carlyle, T. (2013). *On Heroes, Hero Worship, and the Heroic in History*: Yale University Press
- Castells, M, Hoffmann, J (2007), *Power and counter-power in the digital society*, international journal of communication
- Castells, M (2014), *Rethinking development in the global information Age*, transkribert forelesning fra DST–NRF CENTRE OF EXCELLENCE SCIENTOMETRICS AND STI POLICY I Sør-Afrika
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Meine, P. (1998). *Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1516-1530
- Cnaan, R. A., & Goldberg-Glen, R. S. (1991). *Measuring Motivation to Volunteer in Human Services*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 269–284.
<https://doi.org/10.1177/0021886391273003>

- Deci, E L, Ryan, R M (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Press the state, and e-government, Oxford University Press
- Dunant, H (1999). *Minner fra Solferino*. Humanist Forlag. Originaltittel: Un souvenir de Solferino (1862)
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Tinkler, J., & Bastow, S. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Enroljas, B, Eimhjellen I (2018), *Fra kollektiv til konnektiv handling? Nye former for samfunnsengasjement og kollektiv handling i Norge*, Cappelen Damm Akademisk
- Enroljas, B.; Steen-Johnsen, K. & Ødegård, G. (2012). *Deltakelse i frivillige organisasjoner. Forutsetninger og effekter*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Fafo (2013) *Saman om kompetanse og rekruttering – ein kunnskapsstatus* Fafo-notat 2013:03
- Gagné M, Deci E.L: (2005). *Self-determination theory and work motivation*. *Journal of organizational behavior*, 26, s 331-362 2005
- Galton, F. (1869). *Commanders Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences* (pp. 141-166). London, Great Britain: Macmillan and Co
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hajum, C (2015). *Frivillig arbeid; Egoistisk altruisme*, (Masteroppgave Universitetet i Agder)
- Forsknings- og kompetansenettverk for IT i Utdanning (ITU) (2005). *Digital skole hver dag - om helhetlig utvikling av digital kompetanse i grunnskolingen*. ITU
- International Labour Office. (2012). *Manual on the measurement of volunteer work*. International Labour Office.
- Jacobsen, D. I. (2005, 3. utgave). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk
- Jakobsen, D I (2018, 3. utgave). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jakobsen, D I, Thorsvik, J (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Kristiansand: Fagbokforlaget

- Kaufmann, G, Kaufmann, A (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Kirkhaug, R (2015). *Lederskap. Person og funksjon*. Oslo, Universitetsforlaget
- Kommunal og moderniseringsdepartementet; Stortingsmelding 27 (2015-2016) *Digital Agenda for Norge – IKT for en enklere hverdag og økt produktivitet*
- Lai, L (2011). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. Magma 0311, s 49-55
- Lai, L (1997, 3. utgave 2013)). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo, Fagbokforlaget
- Lie, M.; & Baines, S. & Wheelock, J. (2009, Oktober 7.). *Citizenship, Volunteering and active ageing*. Social Policy & Administration, Vol. 43, Issue 7 (ss 702-718).
- Loga, J. (2010). *Livskvalitet. Betydningen av kultur og frivillighet for helse, trivsel og lykke*. Oslo/Bergen: Senter for forskning på sivil samfunn og frivillig sektor
- Lorentzen, H. & Rogstad, J. (1994). *Hvorfor frivillig? Begrunnelser for frivillig sosialt arbeid*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Martinsen, Ø. L. (2012). *Perspektiv på ledelse*. Gyldendal Norsk forlag
- Martinsen, Ø L (2005), *Lederskap - spiller det noe rolle?* Handelshøyskolen BI institutt for ledelse og organisasjon, Nordberg Hurtigtrykk, Forskningsrapport 5:1-20
- Maslow, A H (1943), *A theory of human motivation*, Psychological Review vol50 no 4 july 1943
- Mintzberg, H (1990), *The Manager's Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, March/April 1990
- Morozov, E (artikkel i Dissent nr 4, 2009), *Iran – Downside to the twitter revolution*, University of Pennsylvania Press
- Perry, James L and Hondelghem, Annie (red) (2008) *Motivation in public management – the call of public service*, New York; Oxford University Press
- Ry Nielsen, J. C., & Repstad, P. (1993). *Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon*. København: Samfundsvitenskapene
- Schwab, K (2017) *The fourth Industrial revolution -what it means and how to respond*, Artikkel i Snapshot December 12, 2015
- Statistisk Sentralbyrå, <https://www.ssb.no/teknologi-og-innovasjon/faktaside>, Fakta om internett og mobil, hentet april 2019
- Stebbins, R. A. (2001, mai/juni). *Serious Leisure*. Society, Vol. 38 Issue 4, ss. 53-57.
- Stebbins, R. A & Graham, M. (2004). *Volunteering as Leisure/Leisure as Volunteering: An International Assessment*. Cambridge: Cabi Publishing.

- Strand, T (2001) *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2. utgave, Bergen: Fagbokforlaget
- Teknologirådet (2017) *Denne gangen er det personlig: Det digitale skiftet i offentlig sektor*
Oslo
- Utdannings og forskningsdepartementet (2003) *Kultur for læring*. St.meld. nr. 30.(2003-2004).
Hentet fra www.regjeringen.no
- World Economic Forum. (2016, January). *The future of jobs: Employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Geneve: I *Global Challenge Insight Report*, World Economic Forum
- Wollebæk, D. & Selle, P. (2002) *Det nye organisasjonssamfunnet: Demokrati i omforming*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Wollebæk, D. & Sivesind, K. H. (2010). *Fra folkebevegelse til filantropi? Frivillig innsats i Norge 1997-2009*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

9 Appendiks

9.1 Intervjugal

Hva er/ har vært ditt yrke?

Hvor lenge har du vært frivillig i Røde Kors?

Hva var årsaken til at du ble frivillig i Røde Kors?

Hva var årsaken til at du ble leder i Røde Kors?

Leses ikke opp, men er bakteppe:

«Vi må regne med et kompetanseløft, vi må ha kapasitet internt og vi må ha penger til å investere. Vi må også ha en organisasjonsstruktur som tåler en digital utvikling.»

- Bernt Apeland, generalsekretær i Røde Kors

«Kompetanseløft» og «Kapasitet internt»

Hvordan vil du vurdere din egen digitale kompetanse?

Har du noen i din lokalforening som brukes som ekspert på dette? Har han eller hun dette som sin primæroppgave?

Leses opp:

Røde Kors har de siste årene innført en rekke IT-systemer og nye digitale løsninger. Det siste året er begrepet en ny digital humanitær hverdag tatt i bruk. Systemer som Diba, ressursystemet, søknadsportalen, ulike e-læringskurs, video og telefonmøter via Skype og skybasert lagring på Korsveien er tatt i bruk, mens det i disse dager jobbes med en egen Røde Kors-app hvor den enkelte frivillige vil få informasjon og annet som er relevant for akkurat den eller de rollene den enkelte har.

Når det innføres et nytt system i Røde Kors; Hvordan gjør dere det hos dere? (Har dere gjort noen endringer på bakgrunn av digitaliseringen?)

Hvilke systemer bruker dere aktivt, og hvorfor?

Hvilke systemer har dere valgt å ikke bruke, og hvorfor?

«Penger til å investere»

Har din lokalforening investert, eller planlegger din lokalforening å investere noe på teknologisk utstyr i nær fremtid?

Hvis dere skulle gjort en teknologisk investering; Hva ville det vært?

Hva er årsaken til at dere ikke har investert i utstyret allerede?

«Organisasjonsstruktur»

Gjør innføringen av «digital humanitær hverdag» i Røde kors at det oppleves enklere å være lokalforeningsleder?

Opplever du at de nye systemene gjør det lettere for de frivillige i din lokalforening å utøve sin oppgave?

Trenger du som lokalforeningsleder mer eller mindre støtte fra distriktskontoret etter innføringen av «digital humanitær hverdag»

Har de nye digitale verktøyene endret noe i din måte å lede lokalforeningen på?

Hvordan opplever du at de digitale systemene påvirker din motivasjon for å være leder i Røde Kors?

Hva skal til for at et nytt digitalt system skal oppleves som nyttig og viktig for deg som lokalforeningsleder?

Hvilken del av organisasjonen tror du har mest nytte av digitaliseringen? (Nasjonalt, distrikt eller lokalforening? Ansatte eller frivillige?)

Hvis du skulle gi et råd til de som setter i gang nye digitaliseringsverktøy; Hva ville ditt råd ha vært?

9.2 Informasjon til informantene

Informasjon til deltakere i masteroppgave i ledelse

Mitt navn er Inger Terese Væting og jeg er student ved det erfaringsbaserte masterprogrammet i ledelse ved Universitetet i Agder. Denne undersøkelsen skal brukes i min avsluttende masteroppgave. Målet med studien er å undersøke hvordan den økende digitaliseringen av Røde Kors påvirker dere som er lokalforeningsledere. Dette er en forespørsel om du kunne tenke deg å stille som informant i oppgaven, det vil si å bli intervjuet om dine opplevelser og erfaringer knyttet til innføringen av nye digitale systemer og løsninger i Røde Kors.

Hva innebærer studien?

Studien består av intervju med lokalforeningsledere i Vest-Agder Røde Kors. Intervjuene varer i ca 1 time og vil bli tatt opp med diktafon. Lyddoptak slettes ved prosjektslutt innen 15. juli 2019.

Anonymisering

Så langt det er mulig vil resultatene publiseres sånn at identiteten til informantene ikke kommer frem. Siden organisasjonen er relativt liten og transparent, kan det allikevel være vanskelig å anonymisere informantene tilstrekkelig. Alle opplysninger vil bli behandlet uten navn, og uten lokalforeningstilhørighet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dette gjelder både før, under og etter intervjuet, og det får ingen konsekvenser for deg og ditt forhold til Røde Kors. Dersom du ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte Inger Terese Væting på mobilnummer 95891156 eller e-post inger.veting@redcross.no.

Publisering

Masteroppgaven er planlagt ferdig innen utgangen av juni 2019. Den vil bli offentlig tilgjengelig på lik linje med andre masteroppgaver. Alle informanter vil få informasjon om resultatet av undersøkelsen, en kopi av oppgaven, på mail. Hvis du ikke ønsker slik informasjon kan du gi beskjed om dette under intervjuet, eller senere.

Kontaktperson: Inger Terese Væting, tlf 95891156, inger.veting@redcross.no

Veiledere: Morten Øgård og Linda Hye, Universitetet i Agder