

Lederrollen i frivillige organisasjoner:

”Hvilke krav og forventninger stilles til to lederroller i en lokalforening i Røde Kors?”



En kvalitativ undersøkelse av krav og forventninger til aktivitetslederrollen og laglederrollen i Haugesund Røde Kors.

Karina Askeland
Masteroppgave i Endringsledelse
Institutt for media, kultur og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger
2008/2011

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: VÅREN 2011

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Lederrollen i frivillige organisasjoner:
"Hvilke krav og forventninger stilles til to lederroller i en lokalforening i Røde Kors?"

FORFATTER: Karina Askeland

VEILEDER: Einar Brandsdal

EMNE/STIKKORD:

Frivillig sektor, Tredje sektor, Frivillig organisasjon, Lederrollen, Krav og forventninger, Kryssende forventninger, Rollesett, Ledelse og styring, Psykologisk kontrakt

SIDETALL: 79 (ekskludert referanser og vedlegg)

STAVANGER
15.07.2011

Forord

Denne masteroppgaven i endringsledelse ved universitet i Stavanger skal forsøke å beskrive hvilke krav og forventninger som stilles til frivillige ledere av aktivitetsgrupper i Røde Kors Haugesund, og hvilke tanker disse lederne selv har om lederrollen de har tatt på seg. Den søker også å si noe om avklaringen av rolleforventninger som har blitt gjort, og hvorvidt krav og forventninger er skriftliggjort i stillingsbeskrivelser og eller andre dokumenter.

Samtidig som jeg begynte med oppgaven i januar i år ble jeg ansatt i et vikariat i Røde Kors Haugesund, som aktivitetstilrettelegger. Det har vært utfordrende å ha full jobb samtidig som jeg skulle skrive oppgave. På den andre siden har det vært utrolig spennende å få skrive om et tema som engasjerer meg stort også utover selve oppgaven.

Det er mange som fortjener sin del av æren for at jeg nå er i mål med denne oppgaven. Først vil jeg takke veilederen min, Einar Brandsdal. Einar har stilt opp, oppmuntret og diskutert, og svart på e-post til alle døgnets tider. Viktigst av alt er at han aldri ga meg opp. Jeg vil også rette en stor takk til Røde Kors Haugesund for at jeg har fått skrevet oppgaven min hos dem. Og mange takk til de fantastiske frivillige som har stilt opp som informanter. Jeg vil takke kollokviegruppen min, dere vet hvem dere er, for eksamenshjelp og alltid godt humør gjennom hele masterstudiet. Spesielt vil jeg si tusen takk til Nina Vedelden som har vært en viktig støttespiller gjennom hele studiet, og ikke minst i innspurten av oppgaven.

Jeg vil også takke min familie og mine venner, som ikke har sett så mye til meg de siste månedene. Jeg kunne ikke klart å gjennomføre denne oppgaven uten å ha en heiagjeng som dere i ryggen. Jeg må rette en spesielt stor takk til min kjære mamma som ikke bare har hjulpet meg med masteroppgaven, men som har stilt opp som diskusjonspartner, korrekturleser og trøstende mamma gjennom et helt studieforløp.

Sist men ikke minst vil jeg si tusen, tusen takk til min kjære Johnny som har stilt opp med tålmodighet, middager og en fantastisk evne til å få meg til å tro at alt ordner seg.

Haugesund, 15. juli 2011
Karina Askeland

Sammendrag

Det finnes lite forskning som dreier seg om frivillige organisasjoner og ledelse av frivillige. Det er et høyst aktuelt tema med bakgrunn i at mange frivillige organisasjoner har utfordringer med lederrekruttering, samtidig som at de møter økende krav til kvalitetssikring og kompetanse fra de eksterne omgivelsene. Denne undersøkelsen har søkt å belyse hvilke krav og forventninger som stilles til to lederroller i en lokalforening i Norges Røde Kors. Dett har blitt gjort ved å undersøke hvilke krav og forventninger som møter lederrollene i deres omgivelser i organisasjonen (som er definert som overordna, sideordna, underordna og ansatt), hvordan disse stemmer overens med ledernes egne krav og forventninger, og hva som er gjort skriftlig. Det har også blitt gjort en sammenligning på tvers av de to lederrollene for å se om det er fellestrekk ved hva som kjennetegnes som god ledelse hos de to. Undersøkelsen er basert på 16 intervjuer med 15 frivillige og én ansatt i Haugesund Røde Kors. Det ble benyttet et kvalitativt undersøkelsesopplegg med kvalitative intervjuer med middels grad av strukturering som metode og utvalget har vært strategisk. Undersøkelsen har som mål å gi et bilde av nå-situasjonen og eventuelt sette søkelys på problemområder. Datamaterialet fra intervjuene har blitt transkribert og analysert ved hjelp av en temabasert datamatrikse. Hovedfunn er at det er vanskelig å skille mellom krav og forventninger da informantene er forsiktige med å være "storkrevende". Det er også en svakhet ved operasjonaliseringen i undersøkelsen at ikke skille mellom de to begrepene har vært tydeligere fra starten av. Det er noe kryssende krav og forventninger fra ulike ståsteder i rollesettene til de to lederrollene, men alt i alt synes det å være god overensstemmelse mellom krav og forventninger fra omgivelsene og ledernes egne krav og forventninger. Det synes som at de to lederrollene har store handlingsrom for sin utøvelse av lederrollen. Lite er skriftlig, og ingen av de to rollene har stillingsinstrukser. Stillingsinstrukser kan være et nyttig verktøy for å tydeliggjøre krav og forventninger og gjøre de ulike aktørene i omgivelsene klar over gjensidige krav og forpliktelser. Likheter mellom de to rollene er at de begge kan betegnes som lederroller på det operative nivået. De har både elementer av å planlegge og organisere aktivitet og personalansvar. Sistnevnte kommer tydeligst frem i den ene rollen. Det er et håp at denne undersøkelsen kan være et bidrag til å bedre lederrekruttering og lederutvikling i frivillige organisasjoner, noe som kan føre til større trivsel og motivasjon hos den enkelte og samtidig være til nytte for samfunnet som helhet.

Innholdsfortegnelse

Forord	iii
Sammendrag	iv
Innholdsfortegnelse	v
Figurliste	viii
Tabelliste	viii
1. Innledning	1
1.1 <i>Oppgavens tema og problemstilling</i>	1
1.1.1 Tema og problemstilling	1
1.1.2 Undersøkelsens omfang	2
1.2 <i>Bakgrunn for valg av tema</i>	3
1.3 <i>Hensikten med studien</i>	4
1.4 <i>Begrepsavklaring</i>	5
1.5 <i>Avhandlingens oppbygning</i>	5
2 Organisasjonsbeskrivelse; Røde Kors	7
2.1 <i>Bakgrunn og verdigrunnlag for Røde Kors som organisasjon</i>	7
2.1.1 "Tutti fratelli" – vi er alle brødre	7
2.1.2 De syv Røde Kors-prinsippene	7
2.2 <i>Internasjonalt nivå</i>	8
2.3 <i>Nasjonalt nivå</i>	9
2.3.1 Norges Røde Kors.....	9
2.3.2 Norges Røde Kors - En innflytelsesrik organisasjon.....	9
2.3.3 Frivillighetspolitikk	10
2.3.4 Organisasjonsstruktur tillitsvalgte	10
2.3.5 Frivillige og ansatte	11
2.3.6 Røde Kors-skolen	11
2.4 <i>Regionalt nivå</i>	12
2.5 <i>Lokalt nivå, - Haugesund Røde Kors</i>	12
2.5.1 Lokalleddets organisering.....	12
2.5.2 Lokalleddets mandat	12
2.5.3 Om Haugesund Røde Kors, - organisasjonsstruktur	13
2.5.4 Avdeling Hjelpekorps	14
2.5.5 Avdeling Omsorg	16
3 Presentasjon av forskningsspørsmålene	18
3.1 <i>Forskningsspørsmål 1</i>	18
3.2 <i>Forskningsspørsmål 2</i>	18
3.3 <i>Forskningsspørsmål 3</i>	18
3.4 <i>Forskningsspørsmål 4</i>	18
3.5 <i>Forskningsspørsmål 5</i>	19
4 Teori og forskning	20
4.1 <i>Den frivillige organisasjonen</i>	20

4.1.1	Hva er en organisasjon?	20
4.1.2	Organisasjonen som sosial virkelighet	21
4.1.3	Kjennetegn ved organisasjoner i den frivillige sektoren	23
4.2	<i>Ledelse som utøvelse av en rolle</i>	24
4.2.1	Mintzberg (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) - lederrollens innhold	25
4.2.2	Stewart (1982, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) - ledelse som arbeid	28
4.2.3	Strand (2001) – rolle som binding og mulighet	29
4.2.4	Jacobsen & Thorsvik (2007) – tre ledelsesnivåer	32
4.3	<i>Hva er god utøvelse av lederrollen i en frivillig organisasjon?</i>	33
4.3.1	Ulstein (1998): Samordning og motivasjon / lederpleie og lederrekruttering	33
4.3.2	Elstad (2010): ledelse og styring av frivillige	35
5	Metode	40
5.1	<i>Forskningsdesign</i>	40
5.1.1	Valg av forskningsstrategi	40
5.1.2	Kvalitativ versus kvantitativ metodisk retning	41
5.2	<i>Praktisk gjennomføring av undersøkelsen</i>	42
5.2.1	Utvalg – valg av informanter	42
5.2.2	Gjennomføring av intervju	44
5.2.3	Dokumentgjennomgang	47
5.3	<i>Grunnlag for analyse</i>	48
5.4	<i>Etiske refleksjoner</i>	51
5.5	<i>Vurdering av undersøkelsens kvalitet</i>	53
5.5.1	Reliabilitet	53
5.5.2	Validitet	56
5.5.3	Generalisering og overførbarhet	57
6	Resultat og drøfting	59
6.1	<i>Resultat av datainnsamling fra de ulike rollesettene, leder selv og dokumentgjennomgang</i> 59	
6.1.1	Avdeling Omsorg, - Aktivitetslederrollen	59
6.1.2	Avdeling Hjelpekorps, - Laglederrollen	63
6.2	<i>Drøfting: Rollesettets krav og forventninger til lederrollen jf. forskningsspørsmål 1</i>	67
6.2.1	Avdeling Omsorg, - Aktivitetslederrollen	67
6.2.2	Avdeling Hjelpekorps, - Laglederrollen	68
6.3	<i>Drøfting: Krav og forventninger til lederrollen i de to avdelingene, som fremkommer av dokumentgjennomgangen jf. forskningsspørsmål 2</i>	68
6.3.1	Avdeling Omsorg, - Aktivitetslederrollen	69
6.3.2	Avdeling Hjelpekorps – Laglederrollen	69
6.3.3	Rolleavklaring	69
6.4	<i>Drøfting: Er det samsvar mellom rollesettets krav og forventninger til lederrollen og de krav og forventninger som fremkommer i dokumentgjennomgangen? Jf. forskningsspørsmål 2</i>	70
6.5	<i>Drøfting: Ledernes egne krav og forventninger til lederrollen jf. forskningsspørsmål 3</i>	70
6.5.1	Avdeling Omsorg, - Aktivitetslederrollen	71
6.5.2	Avdeling Hjelpekorps, - Laglederrollen	71
6.6	<i>Drøfting: Er det samsvar mellom rollesettets krav og forventninger til lederrollen og de krav og forventninger leder selv fremmer? Jf. forskningsspørsmål 4</i>	72

6.6.1	Avdeling Omsorg, - Aktivitetslederrollen	72
6.6.2	Avdeling Hjelpekorps, - Laglederrollen	74
6.7	<i>Drøfting: Er det noen klare likhetstrekk mellom de to lederrollene, og hva kjennetegner (god) ledelse for dem begge? Jf. forskningsspørsmål 5.....</i>	75
7	Oppsummering	78
	Litteratur	80
	Vedlegg 1: Skjematisk oversikt og utdypning av de syv Røde Kors-prinsippene.....	84
	Vedlegg 2: Aktiviteter i Røde Kors Omsorg	85
	Vedlegg 3: Informasjon til deltakere i masteroppgaven "Krav og forventninger til frivillige ledere internt i Røde Kors Haugesund"	87
	Vedlegg 4: Intervjuguide	89
	Vedlegg 5: Brev fra NSD	92

Figurliste

Figur 2-1: Organisasjonsstruktur internasjonalt.....	9
Figur 2-2: Organisasjonsstruktur tillitsvalgte i Norges Røde Kors (Norges Røde Kors, 2011, s. 8).....	10
Figur 2-3: Røde Kors skolen (Norges Røde Kors, 2011, s. 71).....	11
Figur 2-4: Organisasjonskart Haugesund Røde Kors.....	13
Figur 2-5: Organisasjonskart Haugesund Røde Kors Hjelpekorps	15
Figur 2-6: Organisasjonskart Avdeling Omsorg.....	16
Figur 4-1: Forskjellige aktører som normsendere, etter nærhet til leder (Strand, 2001, s. 391).....	30
Figur 4-2: Ledelsesnivået i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 383).....	33
Figur 5-1: Oversikt over rollesettene til aktivitetsleder- og laglederrollen.....	43

Tabelliste

Tabell 3-1: Oversikt over de fem forskningsspørsmålene.....	19
Tabell 4-1: Min gjengivelse av Mintzbergs ti lederroller (Fivelsland, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 268).....	26
Tabell 4-2: Mellom arbeid og fritid (Elstad, 2010, s. 194).....	37
Tabell 5-1: Transkriberingsskjema (Jacobsen 2005, s. 190).....	49
Tabell 5-2: Temabasert datamatrikse for avdeling Omsorg.....	50
Tabell 5-3: Temabasert datamatrikse for avdeling Hjelpekorps.....	50

1. Innledning

*Uten frivillig innsats, ville rett og slett en sentral pilar i vårt velferdssamfunn bli revet bort.
Uten frivillig innsats ville Norge ha stoppet (Johansen 2009).*

1.1 Oppgavens tema og problemstilling

1.1.1 Tema og problemstilling

Temaet for denne avhandlingen er lederrollen i frivillige organisasjoner, og hvilke krav og forventninger frivillige ledere møter. Mange av oss er medlemmer og/eller frivillige i ulike frivillige organisasjoner, som en del av fritiden vår. Utallige mødre og fedre er håndball- og fotballtrenere for barna sine. Noen er aktive medlemmer i interesseorganisasjoner som Landsforeningen for Hjerte- og Lungesyke (LHL), og jobber mot å fremme saker for ulike grupper i samfunnet. Noen sitter i styret i det lokale ungdomslaget. Noen støtter og/eller er frivillige i humanitære organisasjoner som Røde Kors, i deres arbeid for å hjelpe andre mennesker lokalt og internasjonalt.

Samfunnsendringer har påvirket de frivillige organisasjonene, og hvordan enkeltmennesker ønsker å engasjere seg i frivillig arbeid. Nye holdninger til bruk av tid, gir frivillig sektor nye utfordringer. "Nye frivillige" har mindre organisasjonstilhørighet, er ikke interessert i lange forpliktelser, og er mindre interessert i administrative oppgaver og organisasjonsdemokrati (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000; Wollebæk & Selle, 2002). Samtidig stiller økt samarbeid mellom en del sentrale frivillige organisasjoner og staten, og øvrig offentlig virksomhet, krav til stadig mer profesjonalisering av arbeidet man gjør. Det fører til økende krav til ledelse i de frivillige organisasjonene (Elstad, 2010).

Den frivillige sektoren, som kan brukes som samlebetegnelse på de ulike frivillige organisasjonene, står overfor utfordringer med hensyn til lederrekruttering og lederutvikling. Noen går så langt som å beskrive en "lederkrise" (Ulstein, 1998). Mange frivillige organisasjoner opplever at det er vanskelig å rekruttere frivillige til å ta på seg lederverv, og andre tillitsverv. De frivillige organisasjonene er en viktig del av samfunnet vårt, og skal man ha en god frivillig sektor må man ha frivillige som ønsker å ta på seg ulike tillitsverv og lederverv, selv om det nå også er vanligere med ansatte. Det er også viktig for frivillige organisasjoner å klare å ta vare på de frivillige lederne de har.

En viktig forutsetning for både lederrekruttering og det å beholde lederne en har, er å avklare hvilke krav og forventninger som ligger til den enkelte lederrollen (Elstad, 2010; Ulstein, 1998). Slik kan man tydeliggjøre gjensidige krav og forpliktelser, og definere lederens handlingsrom (Strand, 2001).

Min avhandling om krav og forventninger til lederrollen i frivillige organisasjoner er skrevet i tilknytning til Haugesund Røde Kors, som er en lokalforening i Norges Røde Kors. Haugesund Røde Kors har valgt og utnevnte ledere på ulike nivå og i ulike avdelinger.

Jeg ønsker derfor i denne avhandlingen å belyse følgende problemstilling:
Hvilke interne krav og forventninger er det til laglederrollen og aktivitetslederrollen i to avdelinger i Haugesund Røde Kors?

Med utgangspunkt i denne problemstillingen har jeg utformet flere forskningsspørsmål, for slik å gjøre datainnsamlingen og analysen mer oversiktlig. Disse vil bli presentert i punkt 3.

1.1.2 Undersøkelsens omfang

Både ledere og ikke-ledere kan utføre lederfunksjoner. (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 381-382). Noen tar gjerne styring selv om de ikke har et formelt lederverv. Således finnes det både formelle og uformelle lederroller. De lederposisjonene som vil belyses i oppgaven er formelle lederposisjoner med påfølgende formelle lederroller.

Det finnes formelle lederroller på ulike "nivåer" i Haugesund Røde Kors. Undersøkelsen er avgrenset til to avdelinger; avdeling *Omsorg* og avdeling *Hjelpekorps*. Disse to avdelingene har ledere på ulike nivåer, men undersøkelsens fokus og oppgavens omfang har ledet til en avgrensning av oppgaven til å omhandle ledere på ett nivå; det operative nivået i de to avdelingene. Det vil si ledere som har det daglige oppsynet med og ansvaret for kjerneaktivitetene i organisasjonen (Jacobsen, 2005, s. 283-284). Her vil det da dreie seg om *lagledere* i Hjelpekorpsen og *aktivitetsledere* i Omsorg. Fordi arbeidsoppgavene i de to nevnte avdelingene er så ulike, er det også interessant å undersøke hvorvidt krav og forventninger til ledere på det samme nivået er like i de to avdelingene.

Avhandlingen tar utgangspunkt i at organisasjoner er åpne systemer. Det vil si at de har kontakt med, påvirker og blir påvirket av sitt ytre miljø. Som for eksempel andre frivillige organisasjoner, kommunen, de menneskene man hjelper og så videre. Med det utgangspunktet kan lederne som det fokuseres på i denne oppgaven gjerne også møte krav og forventninger fra eksterne kilder. Denne undersøkelsen begrenser seg dog til å undersøke krav og forventninger lagledere og aktivitetsledere møter internt (i sine nærmeste omgivelser) i Haugesund Røde Kors. Oppgaven vil altså ikke favne om eventuelle krav og forventninger som kommer "utenfra".

Det er ulike måter å studere ledelse på. Denne avhandlingen tar utgangspunkt i at ledelse er situasjonsbestemt. Det betyr at hva som er god ledelse i én organisasjon, ikke nødvendigvis er god ledelse i en annen organisasjon. Det finnes ingen universal lederstil

som er løsningen i enhver organisasjon, avdeling eller lignende (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 399). For denne undersøkelsen vil det videre bety at det som betegnes som god ledelse i en frivillig organisasjon, ikke nødvendigvis er det samme i en privat bedrift eller en offentlig etat. Også internt i en organisasjon kan det variere hva som blir sett på som god ledelse. Som for eksempel mellom to avdelinger i én og samme lokalforening. Hva som kjennetegner en god leder, eller god ledelse, kan være ulik i ulike kontekster, noe som gjør at krav og forventninger til disse lederne også kan være kontekstspesifikke. En frivillig leders handlingsrom påvirkes blant annet av krav og forventninger fra dennes omgivelser, som igjen påvirker hvordan de er som ledere (Strand, 2001).

1.2 Bakgrunn for valg av tema

De frivillige organisasjonene, også kalt den tredje sektoren, får stadig mer oppmerksomhet som en sentral pilar i vårt velferdssamfunn og demokrati. Den tredje sektoren har økt i omfang, til tross for en velutviklet velferdsstat (Kultur- og kirkedepartementet, 2007, s. 12). De frivillige organisasjonene bidrar i form av de ulike tjenestene organisasjonene utfører, som redningsarbeid, besøkstjeneste, aktiviteter for barn og unge, kulturaktiviteter, friluftsbidrag og miljøbidrag og lignende. De bidrar også i form av å være arenaer for sosialt fellesskap og personlig utvikling (Elstad, 2010; Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000; Wollebæk & Selle, 2002).

Til tross for de frivillige organisasjoners betydning i samfunnet, er det lite forskning som omhandler frivillig arbeid. De frivillige organisasjonene har eksistert, i ulike former og utbredelse, siden begynnelsen av 1800-tallet, men det var først på 1980-tallet at forskere i Norge og Norden begynte å interessere seg for den tredje sektoren generelt. Og da spesielt det frivillige arbeidets betydning og omfang (Kultur- og kirkedepartementet, 2007, s. 26). Mye av forskningen som er gjort ser på nettopp betydningen av den frivillige innsatsen i samfunnet; den økonomiske betydningen, den sosiale integreringen og i hvor stor grad den frivillige innsatsen har en demokratisk funksjon (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000; Wollebæk & Selle, 2002). Det finnes også noe nyere litteratur som omhandler ledelse (Elstad, 2010; Ulstein, 1998), men det er et relativt utforsket felt. Det er et uttalt mål i Stortingsmeldingen "Frivillighet for alle" fra 2006-2007 at man trenger og ønsker mer kunnskap om den frivillige sektoren i Norge (Kultur- og kirkedepartementet, 2007).

Frivillighet og frivillige organisasjoner er altså et relativt nytt forskningsfelt (se punkt 1.2). I mitt litteratursøk ved starten av prosjektet fant jeg veldig lite om ledelse i frivillige organisasjoner. Mye av forskningen rundt frivillige organisasjoner ser på motivasjon (Habermann, 2001), hvilken posisjon og funksjon de frivillige organisasjonene har i samfunnet (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000) og hvilke trender man ser i frivillige organisasjoner i dag (Selle & Wollebæk, 2002).

Til tross for, eller kanskje på grunn, av lite forskning og teori på området, syntes jeg dette var et interessant tema å se på. Jeg ønsker å bidra til å sette lederrollen i frivillige organisasjoner på dagsorden. Det er viktig å finne mer ut om ledelse av frivillige dersom den store frivillige sektoren vi har i dag skal bestå.

Jeg fikk tilbud om jobb i Haugesund Røde Kors og så en mulighet til å gjøre en undersøkelse og samtidig lære om den organisasjonen jeg ble ansatt i. Frivillige ledere var et tema ledelsen i Haugesund Røde Kors var interessert i. Lokalforeningen har, som mange andre frivillige organisasjoner, utfordringer når det gjelder å rekruttere og holde på frivillige til lederposisjoner og tillitsverv, på alle nivåer i organisasjonen. Ulstein (1998, s. 228) fremhever at det å vite hvilke krav og forventninger man skal presentere for potensielle nye ledere er ett av fire viktige punkt i lederrekruttering i frivillige organisasjoner.

Som engasjert student i studentmiljøet i Trondheim har jeg hatt ulike frivillige engasjement, blant annet som styremedlem i en studentfestival. Lederrollen i frivillige organisasjoner er et tema som interesserer meg utover selve avhandlingen.

1.3 Hensikten med studien

Hensikten med studien er å synliggjøre hvilke krav og forventninger lagledere i Hjelpekorpset og aktivitetsledere i Omsorg møter. Det vil også være nyttig å synliggjøre hvorvidt krav og forventninger til lederrollene og lederne egne oppfattelser av rollene samsvarer. Møter for eksempel lagledere og aktivitetsledere krav og forventninger som er i konflikt med egne tanker om hva rollen innebærer? Møter lagledere og aktivitetsledere ulike krav og forventninger fra ulike hold, og kan disse være i konflikt med hverandre? Det er også interessant å se på i hvor stor grad krav og forventninger er gjort eksplisitte i form av skriftlige stillingsbeskrivelser og lignende.

Avhandlingen ønsker å gi et bilde av nå-situasjonen og eventuelt rette søkelys på "problemområder". Resultatet kan være med å synliggjøre krav og forventninger som kanskje ikke er gjort eksplisitte. Dette kan ha betydning for lederrekruttering, da det blant annet er viktig å være klar over hvilke krav og forventninger man skal presentere når man skal rekruttere nye ledere (Ulstein, 1998). Det ligger også et element av potensiell lederpleie i oppgaven ved at eventuelle motstridende krav og forventninger kan oppleves ubehagelig for de lederne som utsettes for det, og at avdekking av dette kanskje kan føre til en bedre rolleavklaring.

Rent praktisk er det også håp om at oppgaven kan gi en innsikt som gjør at lokalforeningen kan rekruttere og utvikle ledere som trives i rollen og samtidig er til nytte for lokalforeningen.

1.4 Begrepsavklaring

Frivillig arbeid generelt kan defineres som *"ulønnet arbeid i regi av en frivillig sammenslutning"* (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000, s. 35).

Mennesker som driver med frivillig arbeid i en eller annen grad blir omtalt som frivillige. En frivillig er i Røde Kors sammenheng *"en person som er registrert i en aktivitet/verv og som gjør en frivillig innsats minimum en gang per år"* (Norges Røde Kors, 2011, s. 91). Arbeidet skal være ulønnet og bygge på Røde Kors sine verdier.

En tillitsvalgt er en frivillig som er valgt til et verv i Røde Kors (ibid., s. 95). Ifølge Lokalforeningshåndboken er det de som blir valgt på årsmøtene til ulike verv, som er tillitsvalgte. Lagledere og aktivitetsledere er ikke tillitsvalgte i den forstand, da det ikke er årsmøtet som innsetter dem, men rådene. De er frivillige som har sagt ja til å ta på seg et lederverv i Haugesund Røde Kors. Ledere i frivillige organisasjoner i denne oppgaven, er altså frivillige som er ledere for andre frivillige.

"Krav og forventninger" vil for det meste bli brukt som en samlebegrep i denne avhandlingen. Bare i noen få sammenhenger vil det blir referert til krav og forventninger hver for seg. I samlebegrepet legger jeg da alle de ønsker, forventninger og krav som informantene hadde til den lederrollen de skulle uttale seg om.

Begrepet rollesett vil bli brukt om informanternes ståsted som utgjør lederrollens omgivelser (jf. punkt 4.2.3 og punkt 5.2.1).

1.5 Avhandlingens oppbygning

Innledningen har nå gjort rede for studiens tema og problemstilling, derunder avgrensning av oppgaven og en innledende begrepsavklaring. Avhandlingen er videre inndelt slik:

Kapittel 2 – Organisasjonsbeskrivelse; Her presenteres Røde Kors generelt på internasjonalt, nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Deretter beskrives Haugesund Røde Kors og de to avdelingene som utgjør konteksten for avhandlingens undersøkelse.

Kapittel 3 – Presentasjon av forskningsspørsmålene; her presenteres forskningsspørsmålene som er utledet av problemstillingen, og i tilknytning til organisasjonsbeskrivelsen.

Kapittel 4 – Teori og forskning; tar for seg litteratur om organisasjoner og ledelse, og lederrollen og krav og forventninger til denne. I tillegg hva som er spesielt for den frivillige sektoren og hva som kjennetegner lederrollen der.

Kapittel 5 – Metode og datamateriale; i dette kapitlet presenteres og diskuteres metodiske valg som er tatt i denne undersøkelsen. Det blir gjort rede for utvalg av informanter, gjennomføring av datainnsamling, og kort om hvordan datamaterialet har blitt sortert og analysert. I tillegg er det kort beskrevet hvilke etiske vurderinger som har blitt gjort i forbindelse med undersøkelsen. Det blir også gjort en vurdering av undersøkelsens kvalitet.

Kapittel 6 – Resultat og drøfting; Her vil resultatene fra intervjuer og dokumentgjennomgang presenteres på en oversiktlig og systematisk måte. Deretter vil resultatene drøftes i lys av teori og forskning som er gjengitt i punkt 4 og organisasjonsbeskrivelsen i punkt 2, for slik å forsøke å svare på problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel 7 – Oppsummering; Det siste kapitlet inneholder en oppsummering av problemstilling, forskningsspørsmål og funn som er gjort i undersøkelsen. Det blir diskutert i hvilken grad oppgavens problemstilling er besvart, og det blir redegjort for betraktninger rundt gjennomføringen av datainnsamlingen og analysen. Helt avslutningsvis blir det gjort noen betraktninger om temaer for, og relevante fokus i, videre forskning på temaet lederrollen i den frivillige organisasjonen.

2 Organisasjonsbeskrivelse; Røde Kors

"Røde Kors er Norges største og mest toneangivende frivillige, humanitære organisasjon. Utad fremstår organisasjonen som et konsern, bestående av et mangfold av aktiviteter som har en relativ selvstendighet i forhold til hverandre, og som er plassert på ulike nivå; lokalt, nasjonalt og internasjonalt" (Lorentzen, 2008, s. 7).

Dette avsnittet vil si noe om bakgrunnen og verdigrunnlaget for Røde Kors som organisasjon. Det vil også gi en kort beskrivelse av organisasjonen og organiseringen på internasjonalt, nasjonalt, regionalt og lokalt nivå, med hovedvekt på Haugesund Røde Kors og de to avdelingene, Hjelpekorps og Omsorg, som er i fokus i denne undersøkelsen og avhandlingen. Noe av denne informasjonen har jeg opparbeidet meg gjennom intervjuer og tilstedeværelse i foreningen over lengre tid.

2.1 Bakgrunn og verdigrunnlag for Røde Kors som organisasjon

Røde Kors er i dag verdens største humanitære organisasjon. Organisasjonen er politisk og religiøst uavhengig og har fra starten av organisert mennesker som ønsker å hjelpe andre mennesker. Organisasjonen er tuftet blant annet på en idé om at "vi mennesker deler den samme verden, og at det som rammer én av oss, er alles ansvar" (Pollard, 1995, s. 8). Rollen som beskytter og vokter av Genève-konvensjonene gir Røde Kors en spesiell status i verden (Norges Røde Kors, s.a.a; Norges Røde Kors 2011, s. 9).

2.1.1 "Tutti fratelli" – vi er alle brødre

Det blir sagt at Røde Kors ble født på slagmarken. Dette kommer av at det var nettopp på slagmarken, i Solferino i 1859, at sveitseren Henri Dunant fikk tanken som ble grunnlaget for det som i dag er en verdensomspennende ideologi og organisasjon. Dunant var opprørt over den manglende hjelpen som møtte de over 40.000 døde og sårede ved slaget ved Solferino (Norges Røde Kors, s.a.a; Egge, 1999. s. 8-9).

På den første Røde Kors- konferansen, som ble holdt i Genève i 1863, var 16 land representert. Det ble vedtatt to resolusjoner som omhandlet regler i krig og bruk av Røde Kors-emblemet. Disse resolusjonene og anbefalingene markerer grunnleggingen av Røde Kors (Pollard, 1995, s. 13).

I 1929 endret organisasjonen sitt offisielle internasjonale navnet til Den Internasjonale Røde Kors- og Røde Halvmåne-bevegelsen (ibid., s. 23-24). Røde Kors så det etter hvert som sin plikt å drive virksomhet også i fredstid (ibid., s. 40).

2.1.2 De syv Røde Kors-prinsippene

Som internasjonal bevegelse må Røde Kors arbeide og bli anerkjent i land med store forskjeller i politiske systemer, religioner, skikker og kulturer. For å skape tillit, må organisasjonen ikke på noe tidspunkt ta parti eller engasjere seg i konflikter av politisk, rasemessig, religiøs eller ideologisk karakter. Røde Kors er uavhengig av regjeringer og

andre internasjonale organisasjoner, men må likevel samarbeide med disse for å kunne hjelpe de som trenger det. Samarbeidet skjer innenfor Røde Kors' rammer, som blant annet blir definert av de syv prinsippene som skal ligge til grunn for alt Røde Kors arbeid: humanitet, upartiskhet, nøytralitet, uavhengighet, frivillighet, enhet og universalitet (se vedlegg 1)(Pollard, 1995, s. 18; Braut, 2010).

De frivillige og de ansatte i organisasjonen må kunne arbeide etter de syv prinsippene for å kunne være en del av organisasjonen. Det vil si at man ikke kan handle på grunnlag av sin personlige tro, eller et politisk ståsted som frivillig i Røde Kors. I rollen som frivillig i Røde Kors er man først og fremst et medmenneske som fremmer de holdningene som ligger i prinsippene, uansett hvem man møter. Man skal heller ikke bruke sin stilling som Røde Kors'er for å fremme sin politikk eller religion (Norges Røde Kors, 2008).

I tillegg til de syv Røde Kors-prinsippene arbeider Røde Kors ut i fra et mandat, eller oppdrag, som lyder som følger: "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. Dette gjelder både arbeidet internasjonalt og lokalt (Norges Røde Kors, s.a.b).

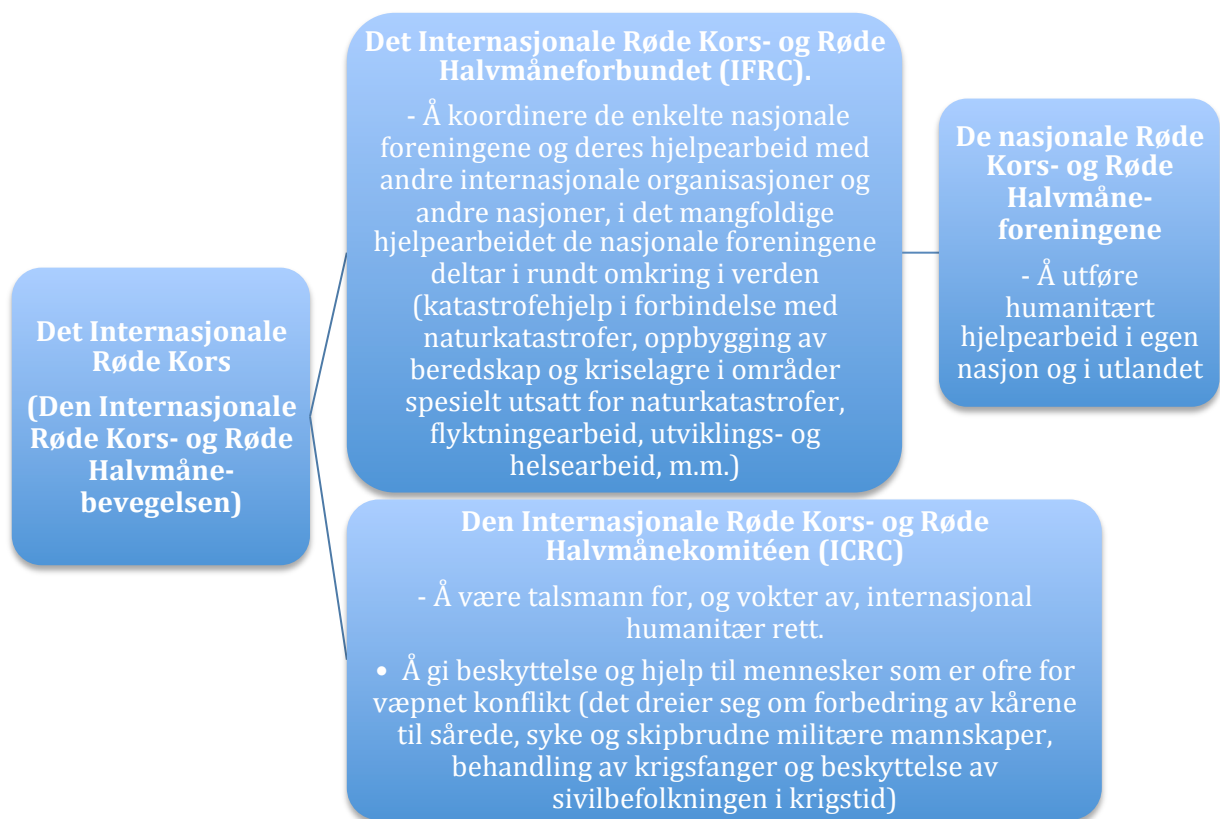
Både prinsippene og mandatet ligger i bunn av alt arbeid som gjøres i Røde Kors, og alle aktiviteter som drives av Røde Kors, men de kommer gjerne til uttrykk på ulike vis i ulike ledd i organisasjonen. Man snakker om et stort spenn av "menneskelig nød og lidelse". Alt fra hjelpearbeid i flomrammede områder i Pakistan, leksehjelp for innvandrere i lokalsamfunnet, lokale hjelpekorps som er med på leteaksjoner og annet beredskapsarbeid, og besøkstjeneste for enslige eldre blir da Røde Kors- aktiviteter i tråd med organisasjonens oppdrag eller mandat (ibid.).

Verdigrunnlaget i Røde Kors, med de syv prinsippene og mandatet, er unikt og skiller Røde Kors fra andre humanitære organisasjoner (Norges Røde Kors, 2011, s. 9).

2.2 Internasjonalt nivå

Som verdens største frivillige humanitære hjelpeorganisasjon gir Den Internasjonale Røde Kors- og Røde Halvmånebevelgelsen omsorg til mennesker som trenger hjelp, uansett hvem, hvor og lokale forhold. Organisasjonen har omlag 97 millioner medlemmer og frivillige i 186 land, og over 300.000 ansatte på verdensbasis (Norges Røde Kors, s.a.a).

Det Internasjonale Røde Kors består av et internasjonalt forbund og komité, samt flere nasjonale foreninger, som er tildelt ulike mandat og har ansvar for ulike arbeidsoppgaver.



Figur 2-1: Organisasjonsstruktur internasjonalt

Kilder:

(Nylenna, s.a.; Kirkevold, s.a.; Pollard, 1995, s. 17; Norges Røde Kors, s.a.c)

2.3 Nasjonalt nivå

Det nasjonale nivået i Røde Kors består av de 186 nasjonale Røde Kors- og Røde Halvmåne-foreningene (Norges Røde Kors, 2011, s. 94).

2.3.1 Norges Røde Kors

Norges Røde Kors er en av de eldste nasjonalforeningene, og ble stiftet i 1865 av daværende statsminister i Norge, Fredrik Stang (Pollard, 1995, s. 24). Norges Røde Kors skal drive humanitært hjelpearbeid i inn- og utland, etter organisasjonens verdigrunnlag. I utgangspunktet skulle foreningen yte hjelp til sårede i krig, men etter hvert er det sosiale oppgaver som omsorgsarbeid for eldre, syke funksjonshemmede og ensomme, besøkstjeneste, fjellredning, forebyggende AIDS-arbeid og kontakttelefon for barn og unge som har blitt hovedoppgavene. I dag har Norges Røde Kors ca. 180 000 medlemmer (2007) og består av ca. 400 lokalforeninger rundt omkring i alle landets fylker (Norges Røde Kors, 2011, s. 8; Kirkevold, s.a.).

2.3.2 Norges Røde Kors - En innflytelsesrik organisasjon

Røde Kors er en av Norges største og mest innflytelsesrike organisasjoner. Tvedt (1995, s. 28) betegner Norges Røde Kors som en av "de fem store" humanitære organisasjonene

i Norge, sammen med Kirkens Nødhjelp, Norsk Folkehjelp, Redd Barna og Norsk Flyktningråd. Dette sier Lorentzen (2008) noe om i sin samfunnsanalyse av Røde Kors. Se sitat i innledningen til punkt 2.

Røde Kors sin posisjon i Norge stadfestes i form av at Røde Kors er anerkjent som støtteaktør for norske myndigheter. I 1907 ble Norges Røde Kors en offisiell samarbeidspartner med norske myndigheter for å bistå den militære saniteten i forbindelse med krig (Pollard, 1995, s. 24). I 2009 ble Norges Røde Kors anerkjent som støtteaktør for norske myndigheter også i fredstid. Rollen som støtteaktør innebærer for Røde Kors at de er en samarbeidspartner for det offentlige når det gjelder å løse humanitære utfordringer i samfunnet, uten at det bryter med Røde Kors' prinsipper (Norges Røde Kors, 2011, s. 95).

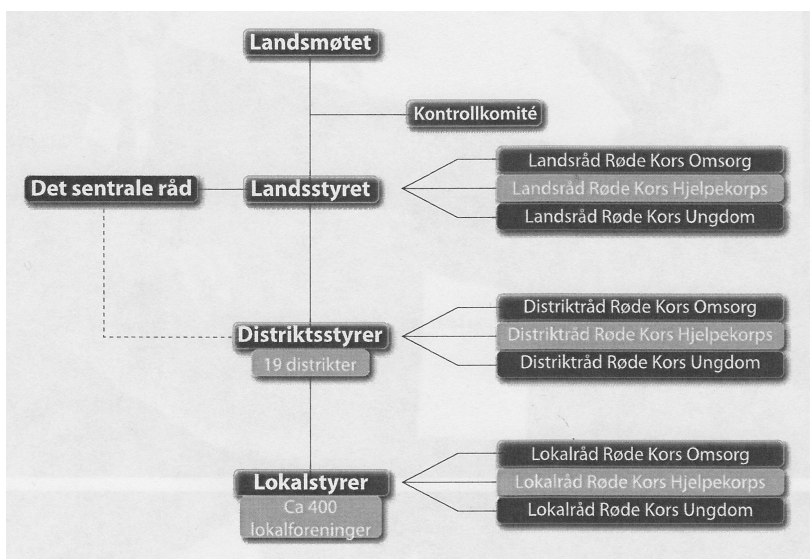
2.3.3 Frivillighetspolitikk

"Alle Røde Kors- og Røde Halvmåne- foreninger består av frivillige som utfører aktiviteter og tillitsvalgte som legger til rette for at aktivitetene kan utføres. Frivilligheten med dens driv, engasjement, deltakelse og involvering er avgjørende for å kunne gjennomføre oppdraget vårt" - Sven Mollekleiv (Norges Røde Kors, 2011, s. 1).

I følge Røde Kors' egen definisjon er man frivillig dersom man er registrert i en aktivitet eller i et verv, og gjør en frivillig innsats minst en gang per år. Frivillig innsats må da være arbeid i samsvar med Røde Kors' idégrunnlag (ibid., s. 91). En tillitsvalgt er en frivillig som lar seg velge til et verv i Røde Kors (ibid., s. 95).

2.3.4 Organisasjonsstruktur tillitsvalgte

Norges Røde Kors er delt inn nasjonale, regionale og lokale organer som styres av tillitsvalgte frivillige. På alle nivåer deler man inn i de tre avdelingene; Omsorg, Hjelpekorps og Ungdom. Figur 2-2: Organisasjonsstruktur tillitsvalgte i Norges Røde Kors (Norges Røde Kors, 2011, s. 8). viser organiseringen av de tillitsvalgte.



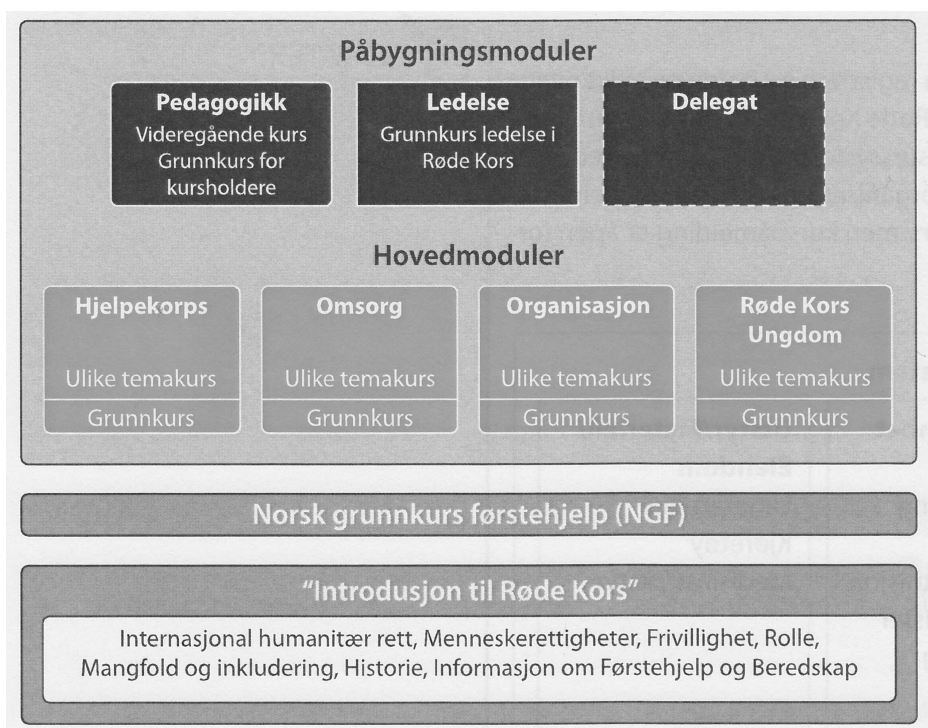
Figur 2-2: Organisasjonsstruktur tillitsvalgte i Norges Røde Kors (Norges Røde Kors, 2011, s. 8).

2.3.5 Frivillige og ansatte

I Norge er Røde Kors bygd opp med ett nasjonalt og 19 regionale kontor bemannet med lønnede ansatte. Disse skal tilrettelegge for tillitsvalgte og andre frivillige som ønsker å gjøre en innsats i Røde Kors-regi. Sammen med *distriktskontorene* er hovedkontoret et serviceorgan for lokalforeningene, og her blir de nasjonale strategiene utarbeidet (ibid., s. 91).

2.3.6 Røde Kors-skolen

Røde Kors har en opplæringsvirksomhet som kalles Røde Kors-skolen. Den skal sørge for en felles og sammenhengende opplæring i organisasjonen på tvers av regioner og lokalforeninger. Målet er å kvalitetssikre all aktivitet som blir utført i Røde Kors' regi. Kunnskap gjør også de frivillige mer trygge i utførelsen av sitt frivillige arbeid (ibid., s. 70).



Figur 2-3: Røde Kors skolen (Norges Røde Kors, 2011, s. 71)

Den obligatoriske delen av utdanningsplanen som alle frivillige må gjennomføre består av: Introduksjon til Røde Kors, grunnkurs innenfor sin avdeling og Norsk Grunnkurs i Førstehjelp (NGF). Opplæring er et ansvar for hele Røde Kors (ibid., s. 71). En kan ta, og blir tilbudt, ulike kurser utover det obligatoriske, som blant annet kurs i sjiraffspråk, som har fokus på konfliktløsning blant ungdom. For tillitsvalgte anbefales kursene i organisasjonsmodulen spesielt (ibid., s. 71). To nye kurser har blitt presentert våren 2011; Grunnkurs organisasjon og Grunnkurs ledelse. Disse kursene er spesielt utviklet for ledere, men de har ikke blitt gjennomført enda.

2.4 Regionalt nivå

Norges Røde Kors er delt inn i distrikter som stort sett følger fylkesgrenser (Rogaland Røde Kors, 2011). Et distrikt av Røde Kors er et selvstendig organisasjonsledd (jf. § 7 Lover i Røde Kors) for lokalforeninger i det fylket. Distriktsorganisasjonen skal fungere som et service- og samordningsledd mellom lokalforeningene og foreningens øvrige organer (Norges Røde Kors, 2011, s. 90).

Hvert distrikt har et *distriktskontor* med ansatte som legger til rette for Røde Kors-aktivitet i sitt distrikt. Se punkt 2.3.5.

2.5 Lokalt nivå, - Haugesund Røde Kors

Norges Røde Kors har ca. 400 lokalforeninger (Norges Røde Kors, 2011, s. 8). Haugesund Røde Kors er en av disse, og hører innunder Rogaland Røde Kors med Flekkefjord by (distrikt).

2.5.1 Lokalledets organisering

”Lokalforeningen har ansvaret for all Røde Kors-virksomhet i sitt lokalmiljø” (ibid., s. 93). Lokalforeningene ledes av et *lokalforeningsstyre*. Store lokalforeninger anbefales å opprette et arbeidsutvalg (AU), som også kan få mandat til å ta avgjørelser (ibid., s.94 & 8).

Lokalforeningen er delt inn i *Avdeling Hjelpekorps, Avdeling Omsorg og Avdeling Ungdom*, hvor hver avdeling har et *lokalråd*. Hver enkelt lokalråds arbeidsoppgaver og ansvar blir beskrevet i instruks for lokalråd. Lokalrådene skal være rådgivende organ for lokalforeningsstyret innenfor sitt felt, og har utover dette ansvar for den daglige driften i sin avdeling (ibid., s. 93).

Lokalforeningens årsmøte er foreningens høyeste myndighet (ibid., s. 95).

Hovedprogrammet, som er utarbeidet av Røde Kors’ høyeste myndighet; Landsmøtet, er sammen med lokale behov utgangspunktet for lokalforeningens handlingsplan. Det skal være samsvar mellom disse tre (ibid., s. 12).

Ved behov kan de respektive styrer og råd opprette *ressursgrupper* som skal løse gitte oppgaver innenfor en aktivitet. Det være seg faglig utvikling og/eller praktiske gjøremål (ibid., s. 94).

Noen lokalforeninger har *ansatte* i daglig leder- og frivillighetskoordinatorstillinger. Disse er da underlagt lokalforeningsstyret i sin lokalforening.

2.5.2 Lokalledets mandat

Lokalforeningene skal utføre og har ansvaret for alle humanitære aktiviteter i sine lokalmiljø. De er økonomisk selvstendige enheter, men må likevel følge lover, vedtak og

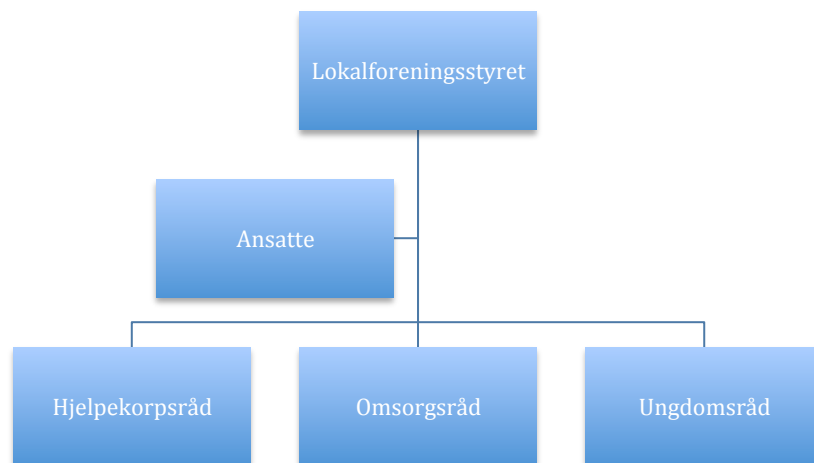
retningslinjer vedtatt av Landsmøtet og Landsstyret. Eventuelle lokale tilpasninger må derfor ta hensyn til disse (ibid., s. 8).

Lokalforeningene skal samarbeide med kommunen om å løse humanitære utfordringer, i tråd med Røde Kors- prinsippene (ibid., s. 12). Det ligger i organisasjonens mandat at lokalforeningene skal være med å avdekke behov og forebygge utfordringer i samfunnet. Det kan være ved å tilby aktiviteter som Besøktjenesten og Barnas Røde Kors (ibid., s. 9). Hvorvidt en lokalforening kan løse oppgaver i samarbeid med kommunen er avhengig av lokalforeningens kapasitet blant annet med hensyn til antall frivillige. Det er også slik at lokalforeningens aktiviteter og bidrag skal være et supplement, ikke en erstatning for offentlige tiltak (Norges Røde Kors, s.a.b).

Fordi Røde Kors også er en humanitær beredskapsorganisasjon, forventes det at lokalforeningene stiller opp på kort varsel når en uforutsett krise rammer et lokalsamfunn (Norges Røde Kors, 2011, s. 11). Dette gjelder i første rekke Avdeling Hjelpekorps, men også andre avdelinger blir kalt ut ved behov (Røde Kors Haugesund, 2008).

2.5.3 Om Haugesund Røde Kors, - organisasjonsstruktur

Haugesund Røde Kors ble stiftet i 1917 og holder til i Oddagata 8, i Haugesund (ibid.). Det er en aktiv lokalforening med mange aktiviteter og ca. 350 frivillige (ibid.).



Figur 2-4: Organisasjonskart Haugesund Røde Kors

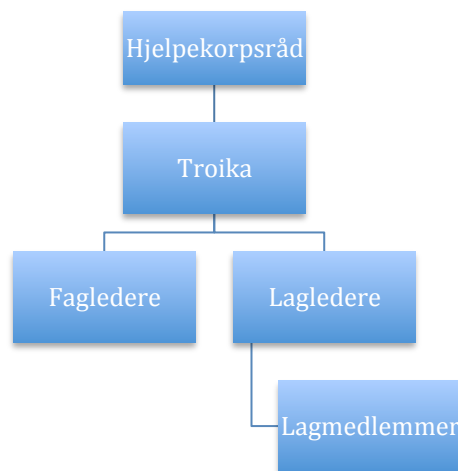
Lokalforeningsstyret har møter én gang i måneden, med arbeidsutvalgsmøter i forkant. I lokalforeningsstyret er alle avdelingene representert, og representantene blir offisielt valgt på årsmøtet. Lokalforeningsstyret har ansvar for arrangementer og anliggender som er felles for hele foreningen, og setter blant annet ned komitéer med representanter fra de ulike avdelingene og lokalforeningsstyret, som skal ta seg av disse fellesaktivitetene.

Hver avdeling har sitt eget råd, som organiserer aktiviteter innenfor sin avdeling. Hver avdeling har også egne valgmøter, budsjetter, handlingsplaner og lignende. De har egne inntekter i form av søkte midler og eventuelt betalte tjenester de utfører. Hjelpekorpsset holder for eksempel førstehjelpskurs og har sanitetsvakter på fotballkamper og lignende. Avdeling Omsorg har et årlig loddsalg til inntekt for avdelingen.

Haugesund Røde Kors har hatt ansatte siden 1996, da det ble ansatt en organisasjonssekretær i full stilling. Utviklingen de senere år har gitt store muligheter for kontakt ut mot næringsliv og offentlige instanser som bare har kontortid 08-16. Frivillige har dermed vært avlastet i forhold til administrasjon, regnskap og andre oppgaver som har lite med Røde Kors- aktiviteten å gjøre. Stillingen som organisasjonssekretær har senere gått over til å få tittelen daglig leder. Daglig leder har ansvar for den daglige driften, regnskap og drift av natteravnstjenesten. I september 2009 ble det ansatt en person i 100 % stilling som aktivitetstilrettelegger. Aktivitetstilretteleggerstillingen er en prosjektstilling som blir sponset av det lokale næringslivet, for å jobbe opp mot barn, unge og eldre, noe som i praksis vil si avdeling Omsorg, og noe avdeling Ungdom. En av arbeidsoppgavene til aktivitetstilretteleggeren er å ha en samtale med alle nye frivillige, og "sluse" dem inn i aktiviteter som de kan passe til. I tillegg til daglig leder og aktivitetstilrettelegger er det to ansatte fra Røde Kors Rogaland som har kontor plass hos Røde Kors Haugesund. Disse har ansvarsområder i Nord- Rogaland og Rogaland som helhet.

2.5.4 Avdeling Hjelpekorps

Røde Kors Haugesund Hjelpekorps ble stiftet i 1939, og var et av de første hjelpekorpsene i landet (Gjennom 50 år: 5-6). Hjelpekorpsset var aktive i pleie av sårede under andre verdenskrig. Hjelpekorpsset har endret seg i takt med samfunnet og arbeidsoppgavene i dagens hjelpekorps omfatter leteaksjoner og redningsaksjoner, kurs og undervisning, øvelser og sanitetsvakter. Sistnevnte er hjelpekorpsset største inntektskilde utover at de er ansvarlige for driften av Haraldshaugen Camping. De driver også et stort forebyggende arbeid innen sjø og vann, fjell og trafikk (Røde Kors Haugesund 2008; personlig kommunikasjon, 12. Mai 2011). Haugesund Røde Kors Hjelpekorps anno 2011 er et aktivt hjelpekorps. Det er en viktig del av den totale beredskapen på Haugalandet, og samarbeider blant annet med andre hjelpekorps, Folkehjelpen og politiet (personlig kommunikasjon, 12. Mai 2011).



Figur 2-5: Organisasjonskart Haugesund Røde Kors Hjelpekorps

Hjelpekorpsrådet består av korpssleder, administrativ leder, operativ leder, to rådsmedlemmer, to varamedlemmer og en representant fra lokalforeningsstyret. Korpssleder, administrativ leder og operativ leder utgjør til sammen det som kalles Troikaen. Troikaen kan sammenlignes med det organet som tar seg av den daglige driften i en bedrift i den private sektor. Mens hjelpekorpsrådet i så måte kan likestilles med styret, som tar seg av større og tyngre beslutninger. Hjelpekorpsrådet har møte én gang i måneden (personlig kommunikasjon, 12. Mai 2011).

I dag har Haugesund Røde Kors Hjelpekorps ca. 150 aktive medlemmer. Medlemmene er fordelt på tre lag innenfor fagområdene barmark, vannredning og førstehjelp. Ett av lagene har to lagledere, de andre to har én hver. I tillegg til laglederne er det syv fagledere som har ansvar for hver sine fagområder og utstysområder; hytteleder, depotleder, ambulanse, samband, transport, vaktgruppe og vannredning (personlig kommunikasjon, 03. Juni 2011). Annenhver onsdag er det lagmøter, én onsdag i måneden er det korpssmøte og én gang i måneden er det emnemøte. En lagleder er ansvarlig for lagmøtene for sitt lag, og ett emnemøte hver tredje måned.

Det finnes regelverk for Røde Kors Hjelpekorps som gjelder for alle hjelpekorps i Norges Røde Kors. Regelverket er et minimum, og de lokale hjelpekorpsene kan velge å legge til lokale regler. I Haugesund Røde Kors hjelpekorps er det obligatorisk med noe som lokalt kalles "blokk én"- og "blokk to"-kurs (personlig kommunikasjon, 12. Mai 2011).

Detaljene rundt dette med kurs vil ikke bli utdypet videre har da det ikke har relevans for oppgavens problemstilling. Kurs og kompetanse vil bli snakket om mer generelt, eventuelt i form av obligatorisk og ikke-obligatorisk.

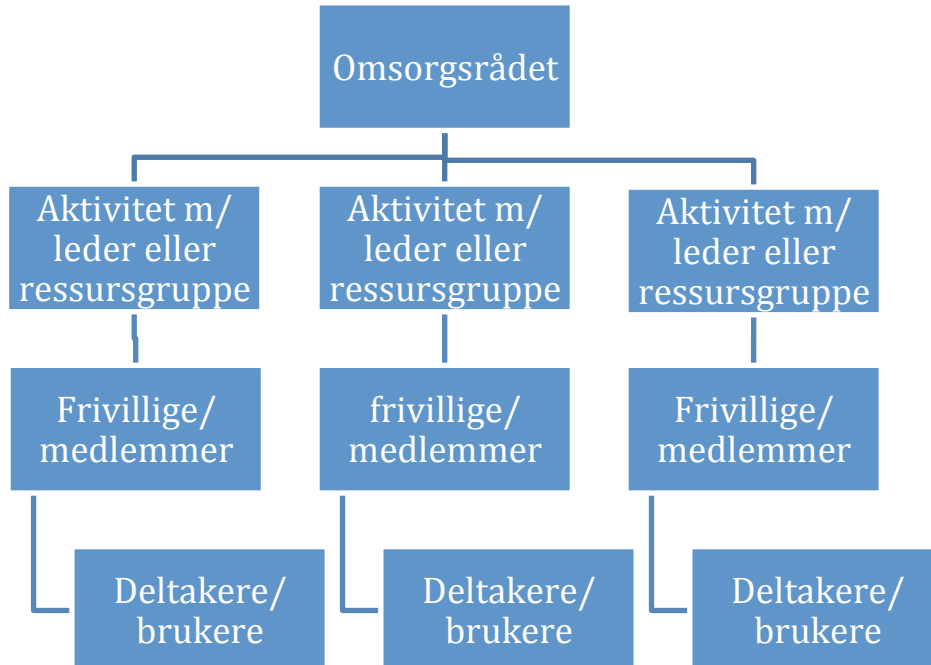
Minstekrav til aktive medlemmer Røde Kors hjelpekorps er at man må ha fylt 17 år, ha gjennomført Røde Kors Hjelpekorps' grunnopplæring og bestått "Hjelpekorpsprøven", underskrevet taushetsløfte og ha betalt medlemskontingent. Taushetsløftet og "Hjelpekorpsprøven" må fornyes hvert tredje år. Skal man delta i søk og

redningsaksjoner må man ha fylt 18 år, og i Haugesund ha gjennomført det som kalles "blokk 2"-kurs (Norges Røde Kors Hjelpekorps, 2009, Kappittel 2.6 & 2.7; personlig kommunikasjon, 12. Mai 2011).

2.5.5 Avdeling Omsorg

Røde Kors Omsorg er en relativt ny avdeling i Haugesund, og inkluderer blant annet Barnehjelpen og Besøktjenesten som har vært Røde Kors-aktiviteter i mange år. Røde Kors har hatt en stor utvikling som en respons på nye behov i samfunnet (Røde Kors Haugesund, 2008).

Haugesund Røde Kors har i dag aktiviteter rettet mot ulike sårbare grupper/behov i lokalsamfunnet og avdelingens aktiviteter er delt inn hovedområdene: barn og unge, omsorg og toleranse og flerkultur. Per mai 2011 drives flere aktiviteter: Barnas Røde Kors (BARK), Røde Kors Friluft, Samværstjenesten, Visitor, Kreativo, Røde Kors Nettverk, Fredagskafè, flyktningguide, Ferie For Alle, Besøktjenesten og Natteravn. I tillegg er det diverse sosiale møteplasser som blant annet julaften-arrangementet for eldre og enslige, og barnehjelpens møter. For mer informasjon om de ulike aktivitetene se vedlegg nr. 2. Det er omtrent 180 frivillige som er aktive i avdeling Omsorg i Haugesund (personlig kommunikasjon, 03. Juni 2011).



Figur 2-6: Organisasjonskart Avdeling Omsorg

I omsorg skiller man gjerne mellom frivillige og deltakere på aktiviteter. De frivillige på leksehjelpen er de fra Røde Kors som kommer for å hjelpe noen med leksene. De som benytter seg av tilbudet, og får hjelp med leksene, kalles deltakere. På leksehjelpen er

det flere leksehjelpere som møtes på Røde Kors huset og sammen arrangerer leksehjelp én gang i uken. I noen aktiviteter er man alene frivillig og møter deltakere eller brukere uten Røde Kors' fysiske rammer. Eksempler på dette er visitortjenesten, som besøk innsatte i fengsel, og besøktjenesten i private hjem.

Avdeling Omsorg har felles medlemsmøte én gang i måneden, for alle de frivillige. Ellers er det ulikt for aktivitetene hvordan de gjennomfører sine aktiviteter og hvilke møter de eventuelt har utenom. Mange aktiviteter går av stabelen én gang i uka. I avdeling omsorg er det ikke obligatorisk for de frivillige å være medlemmer av Røde Kors, men alle de frivillige oppfordres til det.

Omsorgsrådet består av leder, nestleder, medlemmer og varamedlemmer. Man ønsker at rådsmedlemmene skal være representanter fra aktivitetene i avdelingen, men ikke alle aktivitetene er representert i rådet. Aktivitetstilretteleggeren (ansatt) møter på rådsmøtene og har blant annet i oppdrag å informere om aktiviteter som ikke er representert i rådet.

Noen av aktivitetene i Omsorg har ressursgrupper og noen har aktivitetsledere. Et tredje alternativ er at man ikke har noen av delene, men at de ansatte organiserer lister og lignende for de frivillige, og at man har en form for allmøter innimellom hvor man diskuterer veien videre. Aktivitetslederne, som er i fokus i denne avhandlingen, og ressursgruppene, blir utnevnt av Omsorgsrådet. Det er i alt fem aktivitetsledere i avdeling Omsorg.

3 Presentasjon av forskningsspørsmålene

I innledningen (punkt 1.1.1) presenterte jeg problemstillingen som var utgangspunktet for denne avhandlingen og nevnte at jeg ønsket å dele den opp i flere forskningsspørsmål. Dette var fordi at datainnsamling og analyse skulle være så oversiktlig som mulig. I denne delen av avhandlingen vil jeg presentere mine forskningsspørsmål, som jeg da har utledet fra min problemstilling, og i tilknytning til organisasjonsbeskrivelsen i punkt 2.

3.1 Forskningsspørsmål 1

Med utgangspunkt i de to rollene jeg ønsker å utforske i min problemstilling kan rollesettet til en lagleder defineres som lagmedlemmene, troikaen og faglederne. Aktivitetsledernes rollesett er her definert som aktivitetsmedlemmer (de andre frivillige på aktiviteten), rådsmedlemmer og ansatte. Begge de beskrevne rollesettene tar utgangspunkt i omgivelsene i den respektive avdelingen det er snakk om. Som nevnt i innledningen vil ikke denne avhandlingen se på krav og forventninger fra aktører i de eksterne omgivelsene. For å undersøke hvilke krav og forventninger det er til de to lederrollene i deres nærmeste omgivelser, blir det første forskningsspørsmål: *Hvilke forventninger har rollesettet (over-, side- og underordnede og ansatte) til aktivitetslederrollen og laglederrollen i to respektive avdelinger i Haugesund Røde Kors?*

3.2 Forskningsspørsmål 2

Krav og forventninger til en lederrolle kan være gjort eksplisitte i stillingsbeskrivelser eller andre skriftlige dokumenter og slik påvirke gjensidig avklaring av krav og plikter. Med dette utgangspunktet er forskningsspørsmål nummer to som følger: *Finnes det stillingsinstrukser eller andre dokumenter som omtaler de to lederrollene, og i hvor stor grad er krav og forventninger til lederrollene fra rollesettet eventuelt i samsvar med disse?*

3.3 Forskningsspørsmål 3

For å undersøke hvilke krav og forventninger innehavere av lederrollen selv mener ligger til den, blir det tredje forskningsspørsmålet: *Hvilke krav og forventninger legger lederrolleinnehaverne selv til grunn for sin rolleutøvelse?*

3.4 Forskningsspørsmål 4

Det kan være nyttig å sammenligne svarene i forskningsspørsmål en og forskningsspørsmål to for å se om det er store sprik mellom de ulike gruppens tanker om rollen, og ikke minst se om ledernes tanker om egen rolle er i samsvar med de krav og forventninger rollesettet samlet presenterer. Har for eksempel ulike aktører i rollesettet ulike tanker om hvilke rollegrupper (Mintzberg 1976, referert i Fivelsdal, Bakka & Nordhaug 2004) en leder skal fokusere på i sin utøvelse av lederrollen?! Med dette utgangspunktet blir forskningsspørsmål fire: *Er det samsvar mellom rollesettets samla krav og forventninger og lederens oppfattelse av hva lederrollen innebærer?*

3.5 Forskningsspørsmål 5

Det kan være nyttig ut i fra de andre forskningsspørsmålene å se hva som er felles for de to lederrollene på det operative nivået i Haugesund Røde Kors, og samtidig belyse hva som kjennetegner (god) ledelse for dem begge. Det femte og siste forskningsspørsmålet blir da : *Er det noen klare likhetstrekk mellom de to lederrollene i de to avdelingene i Haugesund Røde Kors, og ut i fra dette, hva kjennetegner (god) ledelse for dem begge?*

Forskningsspørsmål 1:

Hvilke forventninger har rollesettet (over-, side- og underordnede og ansatte) til aktivitetslederrollen og laglederrollen i to respektive avdelinger i Haugesund Røde Kors?

Forskningsspørsmål 2:

Finnes det stillingsinstrukser eller andre dokumenter som omtaler de to lederrollene, og i hvor stor grad er krav og forventninger til lederrollene fra rollesettet eventuelt i samsvar med disse?

Forskningsspørsmål 3:

Hvilke krav og forventninger legger lederrolle innehaverne selv til grunn for sin rolleutøvelse?

Forskningsspørsmål 4:

Er det samsvar mellom rollesettets samla krav og forventninger og lederens oppfattelse av hva lederrollen innebærer?

Forskningsspørsmål 5:

Er det noen klare likhetstrekk mellom de to lederrollene i de to avdelingene i Haugesund Røde Kors, og ut i fra dette, hva kjennetegner (god) ledelse for dem begge?

Tabell 3-1: Oversikt over de fem forskningsspørsmålene

4 Teori og forskning

Jeg vil her presentere teori som kan hjelpe meg å svare på problemstillingen om krav og forventninger til to lederroller i Haugesund Røde Kors. Først beskrives hva som kjennetegner den frivillig organisasjonen som kontekst for ledelse. Deretter skal jeg presentere fire bidrag som sier noe om rollebegrepet og ledelse i organisasjons generelt. Til slutt vil jeg presentere to teoretiske bidrag som tar for seg temaet ledelse i frivillige organisasjoner.

4.1 Den frivillige organisasjonen

Det er noen generelle kjennetegn ved alle organisasjoner som jeg vil beskrive først, for deretter å belyse hva som kjennetegner den frivillige organisasjonen i Norge i dag.

4.1.1 Hva er en organisasjon?

"En organisasjon er et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål" (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 13).

I begrepet sosialt system ligger det at en organisasjon består av mennesker som samhandler. System viser til at organisasjonen også er avhengig av ressurser fra eksterne samarbeidspartnere, som for eksempel andre organisasjoner, kunder eller brukere av en tjeneste(ibid., s. 13-14).

Bevisst konstruert vil si at en organisasjon ikke består av mennesker og koblinger som tilfeldig er satt sammen. Det er en bevisst tanke rundt at akkurat den organiseringen man velger er den beste til å løse gitte oppgaver(ibid., s. 13-14).

Årsaken til at man velger å etablere en organisasjon er for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. Satt på spissen, så eksisterer en organisasjon for å løse de spesielle oppgaver og realisere de bestemte mål som stifteren(e) av organisasjonen ønsker å løse og realisere. Uten et mål eller en oppgave er det ikke vits i å ha en organisasjon (ibid., s. 13-14).

Røde Kors' mandat "å avdekke, hindre og lindre menneskelig nød og lidelse" (se punkt 2.1.2) er et eksempel på oppgaver en organisasjon kan ha som mål å løse. Andre eksempler på organisasjoner kan være Landsforeningen for Hjerte- og Lungesyke som har som mål å "ivareta interessene til hjerte- og lungesyke og deres pårørende" (LHL, 2010) og Den Norske Operaen som har visjonen "Vi skal gjøre livet større" (Den Norske opera & ballett s.a.).

En organisasjon kan skilles fra en sosial *gruppe*, og det er grad av formalisering som i hovedsak skiller dem. En gruppe vil være "uformell", mens det i organisasjonen vil være

formalisering i form av skrevne regler og instruksjoner, organisasjonsplaner og ulike former for kontrakter. En annen forskjell er at gruppen vil være mer spontan i sin interaksjon og at det er lite som er kontraktsbestemt. Det å være medlem i en organisasjon gir deg andre forutsetninger og fører til andre konsekvenser enn å være med i en gruppe. Det er mer bindende å være med i en organisasjon, den legger føringer for medlemmenes interaksjon (Bakka, Fivelsdal og Nordhaug 2004, s. 18). Med andre ord så er det retningslinjer for hvordan menneskene i en organisasjon skal arbeide sammen for å nå målet (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 13).

Det finnes mange ulike organisasjoner som dekker menneskelige behov i hverdagen. Eksempler på dette er sykehus, butikker, bank, interesseforeninger, frivillighetssentraler, idrettslag og mange flere.

En vanlig inndeling av organisasjoner er i tre sektorer; offentlig sektor, privat sektor og frivillig sektor (også kalt tredje sektor). Et sykehus er et eksempel på en organisasjon i offentlig sektor, og sektoren er kjennetegnet av at den yter mennesker tjenester. Bank og butikker er eksempler på organisasjoner i privat sektor, og denne sektoren kjennetegnes av at den tilbyr produkter i form av varer og tjenester. Frivillighetssentraler, idrettslag og interesseforeninger hører til i den frivillige sektoren, som kjennetegnes av at den er en del av fritiden vår (Kaufmann og Kaufmann 1996, s. 37-38).

4.1.2 Organisasjonen som sosial virkelighet

En organisasjon kan med utgangspunkt i Schiefloe (2003, s. 109-111) betraktes som en sosial virkelighet som består av fire elementer; struktur, kultur, interaksjon og relasjon. Den strukturelle rammene for den sosiale virkeligheten er de ytre rammene, som gjerne består av generelle og lokale rammer uttrykt i rettigheter og plikter. Den formelle organiseringen, slik den gjerne blir vist på et organisasjonskart, er også en del av de strukturelle rammene. Strukturelle forhold kan oppleves som muligheter, så vel som begrensninger. Opplevelsen av dem er subjektiv. De samme strukturelle forholdene kan virke som begrensninger for noen, og muligheter for andre.

I tillegg til de strukturelle rammene kjennetegnes den sosiale virkeligheten av *kulturelle forhold*. De består av uformelle regler for hva som er tillatt og ikke, hvordan vi skal oppføre oss, kle oss og så videre. Det kan være ulike uformelle regler for ulike grupper innenfor samme organisasjon/sosiale virkelighet. Schiefloe (2003, s. 109-111) sier at noen kan ha lett for å finne seg til rette innenfor de uformelle reglene i en sosial virkelighet, mens kan ha problemer med å venne seg til dem.

Interaksjonsdimensjonen sier noe om hvordan mennesker forholder seg til hverandre på. Det kan være ulike utspring for interaksjon og ulike grunner til at man må forholde seg til hverandre. For eksempel om man er med som trener i et idrettslag, og må forholde seg til foreldre og barn, og kanskje også en annen trener. Som oftest er interaksjon

frivillig, men den kan også være påtvunget for eksempel hvis man blir beordret til jobbe sammen med noen. Da må man i fellesskap bli enige om hvilke regler som gjelder. Interaksjonsdimensjonen innebærer at man må kommunisere med og fortolke andre menneskers kommunikasjon, for å få dem til å forstå hva vi mener og for å forstå deres meninger (ibid.).

Som sosiale vesener danner mennesker relasjoner av ulik varighet, dette beskriver Schiefloe som *relasjonsdimensjonen*. Og han sier at hvilke relasjoner vi har til andre mennesker påvirker hvordan vi finner oss til rette og innretter oss. Atferd, språkbruk og meninger påvirkes også av relasjonsdimensjonen. I sosiale situasjoner sier man gjerne at de mellommenneskelige ferdighetene varierer hos enkeltmennesker. Noen har lett for å være sammen med andre mennesker, prate, le og komme med morsomheter, mens andre er mer usikre og klossete. (ibid.)

Den sosiale virkeligheten består av disse fire dimensjonene, sier Schiefloe. Struktur og kultur er de ytre rammene, mens interaksjon og relasjon omhandler vårt forhold til andre mennesker. Kulturen og strukturen påvirker hverandre, det gjør også interaksjons- og relasjonsdimensjonene. "Kulturen utvikles, formes, formidles og forvaltes gjennom interaksjon mellom mennesker, og vi kan i noen grad forandre de strukturelle rammene som omgir oss" (Schiefloe 2003, s. 111).

Schiefloe fokuserer altså på at ulike krav, muligheter og begrensninger, sammen med kulturelle føringer fra omgivelsene er noe et hvert individ må forholde seg til. Føringene kan være ensartet, eller motsetningsfylte. Som mennesker må vi forholde oss til andre mennesker, og vi inngår i relasjoner vi velger selv, er sett inn i eller møter gjennom arbeidslivet. Hvordan vi forholder oss til alt dette er med på å bestemme kvaliteten i tilværelsen vår, både materielt og sosialt (Schiefloe 2003, s. 111).

Den sosiale virkeligheten, slik vi oppfatter den, utgjør et handlingsrom. Hvordan de forskjellige elementene arter seg, og hvilken betydning de har, varierer mellom handlingsrom, tid og situasjon. Man er gjerne mer usikker og har et mindre handlingsrom som nyansatt i en bedrift/organisasjon enn når man etter hvert begynner å bli litt varm i trøya. Generelt kan vi si at handlingsrom innebærer et sett av føringer, muligheter og begrensninger for atferd. Vi beveger oss mellom handlingsrom. Disse handlingsrommene er ulike med hensyn til kultur, struktur, interaksjon og relasjoner, og hva slags betydning disse faktorene har (Schiefloe 2003, s. 118).

Posisjoner og relasjoner er bestanddelene i sosiale strukturer. "En posisjon er en plass i den sosiale strukturen som innehas av en person" (Schiefloe 2003, s. 193). En bestemt posisjon defineres ut i fra et bestemt og avgrenset sosialt system, som for eksempel en organisasjon (Schiefloe 2003, s. 193).

4.1.3 Kjennetegn ved organisasjoner i den frivillige sektoren

Ulstein (1998, s. 29-30, referert NOU 1988:17 s. 55) sier at den tredje sektoren domineres av private, frivillige organisasjoner som er drevet på fellesskapelig basis, ikke av det offentlige, og som gjerne har et allmenntilgitt eller ideelt formål. De har ikke som formål å skape profitt til tross for at de er private. Østerud (red., 2007, s. 278) definerer sektoren slik: "Den tredje sektoren rommer aktiviteter som typisk blir utført av frivillige organisasjoner på nonprofit-basis".

Innenfor denne definisjonen finner man et stort mangfold av frivillige organisasjoner. Basert på hvilket område de driver innenfor, kan de deles inn i fem kategorier; a) kultur og fritid, b) velferd, c) politiske, humanitære og miljø, d) bolig og økonomi, og e) religion og livssyn (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000, s. 74).

Et annet skille går mellom interesseorganisasjoner og humanitære organisasjoner. Interesseorganisasjoner har som formål å kjempe for medlemmenes egne interesser, mens humanitære organisasjoner har ideelle målsettinger som ikke er knyttet til medlemmenes egen nytte (Nylenna & Braut, s.a.).

Norge ligger på verdenstoppen i omfanget av frivillig arbeid. Frivillig arbeidskraft og frivillige organisasjoner utfører viktige samfunnsoppdrag på ulike områder. For eksempel kunst, idrett, kultur, helse- og sosialtjenester og redningsarbeid (Sivesind 2007, referert i Elstad, 2010, s. 191; Wollebæk, Selle og Lorentzen, s. 74). Den tredje sektoren i Norge kjennetegnes også av at den er anerkjent av og har høy tillit i befolkningen, mer enn det offentlige har, og at det er et økende samarbeid med det offentlige (Wollebæk, Selle & Lorentzen 2000, s. 74).

Det man gjerne først tenker på når man hører ordet "frivillig organisasjon" er frivillige og *frivillig arbeid* (se definisjon punkt 1.2). Det er viktig å skille mellom frivillig arbeid og frivillige organisasjoner, fordi mange frivillige organisasjoner i dag også har ansatte (Elstad, 2010, s. 192-193). Frivillige organisasjoner har likevel mange flere frivillige enn betalte ansatte. Sivesind (2007, referert i Elstad, 2010, s. 192) sier at omfanget av frivillig arbeid er seks ganger høyere enn betalt arbeid i frivillig sektor. Hovedandelen er altså ubetalt. Man gjør en innsats, et arbeid, i en frivillig organisasjon uten å få betalt for det, og av egen frie vilje. Og størstedelen av organisasjonene består altså av denne typen "arbeidskraft".

Samtidig snakker man gjerne om at frivillige organisasjoner blir stadig mer *profesjonaliserte*, og da tenker man blant annet på det er vanligere å ha ansatte til å gjøre oppgaver innenfor økonomi og administrasjon, enn det var tidligere. Det kan være med å lette presset på frivillige. Samtidig kan krav til effektivitet og demokrati komme i konflikt med hverandre, og slike skape motsetninger mellom tillitsvalgte frivillige og ansatte. Profesjonaliseringen er økende blant annet fordi den enkelte synes at tiden man har er mer kostbar. Mange opplever et tidspress i hverdagen, og føler på "tidsklemma".

Medlemmene av frivillige organisasjoner knytter også færre og svakere bånd til organisasjonene enn de gjorde før, noe som kan føre til at man i mindre grad er innstilt på å ta på seg administrative oppgaver man ikke får betalt for (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000, s. 83-85).

En annen årsak til profesjonaliseringen som fremheves, er at det at vi lever i et kunnskapssamfunn, noe som fører til et økende krav til faglig kompetanse generelt, og i de frivillige organisasjonene. Det holder ikke lenger at man er ivrig og interessert, man må i tillegg ha spesialisert kunnskap innenfor det området man skal jobbe som frivillig i. Dette henger blant annet sammen med det offentliges krav og forventninger til de frivillige organisasjoner, i deres samarbeid. Det kommer spesielt tydelig frem i samarbeidet innenfor helse- og sosialsektoren (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000, s. 83-85).

Fordi medlemmer knytter færre og svakere bånd til organisasjonen blir organisasjonssosialiseringen svakere. For eksempel viser undersøkelser at medlemsmøtene er preget av synkende deltakelse. Styringsmøtene ser ikke ut til å være like svekket (Wollebæk & Selle, 2002, s. 107). Wollebæk, Selle & Lorentzen (2000, s. 136) sier at det er viktig for organisasjonene også å beholde de passive medlemmene, da medlemstallet gir politisk styrke.

En må derfor ta med i betraktningen at den lokale orienteringen er sterkere i dag, og de unge frivillige ønsker først og fremst å drive med en meningsfylt aktivitet som interesserer dem, ikke å engasjere seg i organisasjonsdemokrati og formelle strukturer (Wollebæk, Selle & Lorentzen, 2000, s. 255). Ulstein (1998, s. 219) fremhever da også ledermangel som et hovedproblem for mange frivillige organisasjoner (mer om dette i punkt 4.3.1).

4.2 Ledelse som utøvelse av en rolle

Jeg har valgt å se på teoretikere som sier noe om ledelse som utøvelse av en rolle. De fire belyser ulike sider ved lederrollen. Mintzberg (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) presenterer et sett av roller, med tre hovedgrupper, som han mener alle ledere utøver, i større eller mindre grad. Dette kan være et nyttig utgangspunkt for analyseringen og drøftingen av funn i oppgaven.

Stewart (1982, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) fokuserer mest på det arbeidet en leder faktisk gjør og at det blir påvirket av krav, begrensninger og valgmuligheter. Strand (2001) presenterer begrepet rollesett og handlingsrom. Jacobsen og Thorsvik (1997) skiller mellom ulike nivåer man kan være leder på og at det er ulike krav og forventninger knyttet til ulike ledernivå.

I tilknytning til de teoretiske bidragene vil jeg kort si noe om hvordan forfatterens bidrag vil bli brukt for å forsøke å besvare forskningsspørsmålene mine.

4.2.1 Mintzberg (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) - lederrollens innhold

Mintzberg (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) presenterer en modell for lederrollens innhold, og tar høyde for at situasjonen man er leder i, har betydning for hvordan en leder må utføre sine lederroller (Fivesdal, Bakka & Nordhaug 2004, s. 265-269).

Med utgangspunkt i en undersøkelse av fem toppledere og litteratur om temaet kom Mintzberg (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) frem til noen generelle oppfatninger om arbeidssituasjonen til ledere. De presenterte han i form av ti lederroller, som kunne deles inn i tre hovedgrupper; mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller. De mellommenneskelige skaper forutsetning for informasjonsutveksling, som igjen legger grunnlaget for lederens involvering i beslutningsrollene (Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 265-269).

Tre hovedgrupper av roller en leder kan gå inn i	De tre hovedgruppene inndeling	Beskrivelse av de ulike lederrollene, og hvilke muligheter som ligger i dem
Mellom-menneskelige roller	Toppfigur	<ul style="list-style-type: none"> - symbolsk rolle - formell plassering - utføre en rekke plikter av seremoniell art
	Lederanfører	<ul style="list-style-type: none"> - veilede og motivere de underordna - integrere individuelle behov og organisasjonens mål
	Forbindelsesledd	<ul style="list-style-type: none"> - knytte organisasjonen sammen med omgivelsene (formelle og uformelle kontakter)
Informasjonsroller	Informasjons-søker og -mottaker	<ul style="list-style-type: none"> - forstå hva som skjer i organisasjonen og i dens omgivelser - identifisere problem og nye muligheter
	Informasjons-sorterer og -fordeler	<ul style="list-style-type: none"> - bringe informasjon utenfra og inn i organisasjonen - fordele informasjon internt mellom organisasjonens medlemmer <p>Behandling av verdiorientert informasjon som handler om organisasjonens preferanser, er en viktig del av denne rollen</p>
	Talsmann	<ul style="list-style-type: none"> - uttale seg på vegne av organisasjonen <ul style="list-style-type: none"> o innad i organisasjonen o til offentligheten
Beslutningsroller	Initiativtaker	<ul style="list-style-type: none"> - skape forandringer - utnytte nye muligheter - løse ikke-presserende problemer - sette i gang beslutninger om forbedringer som gjennomføres ved små skritt over en tidsperiode.
	Problemløser	<ul style="list-style-type: none"> - løse problemer og kriser ved uforutsette og uventede situasjoner - må utvikle nye beslutningsprogrammer
	Ressursfordeler	<ul style="list-style-type: none"> - ta beslutninger vedrørende disponering av betydelige ressurser (tid, penger, utstyr, arbeidskraft, omdømme osv.).
	Forhandler	<ul style="list-style-type: none"> - delta i større og ikke-rutinepregede forhandlinger (kan forplikte organisasjonens ressurser her og nå)

Tabell 4-1: Min gjengivelse av Mintzbergs ti lederroller (Fivelsland, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 268).

De mellommenneskelige rollene er de rollene som har med mellommenneskelige relasjoner å gjøre, og et annet ord for dem er kontaktroller. Informasjonsrollene er de rollene som omfatter behandling av informasjon og til sist er beslutningsroller ulike roller som lederen kan ta i forhold til ulike former for beslutninger (Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 266-268).

Mintzberg (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) hevder at alle de ti rollene er gjeldende for ledere på alle nivåer, ikke bare toppledere. Rollene tar utgangspunkt i den aktuelle lederens formelle lederposisjon. Den gir tilgang til en spesiell status i organisasjonen og er grunnlaget for legitimitet og andre maktressurser. De mellommenneskelige rollene en leder har blir påvirket av dette og er utgangspunktet for hvem man som leder etablerer kontakt med. Hvem man har kontakt med gir føringer for hvilken rolle man får i informasjonsutvekslingen. Det at man som leder fort blir et nervepunkt for informasjon, og kan velge hva man vil gjøre med informasjonen, er noe av det som gir lederen makt i en organisasjon. Hvor lederen plasseres i dette "informasjonsnettverket" er med på å bestemme hvor involvert lederen er i beslutningsrollene (Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004, s. 265-269).

Lederens oppgaver styres til en viss grad av den informasjonen han må forholde seg til på grunn av posisjonens plikter og rettigheter. På den andre siden er lederen selv en initiativtaker som skaper aktivitet med medfølgende oppfølging og lignende. Som initiativtaker kan lederen i mye større grad velge hva han vil gjøre og ikke gjøre. Det er også et poeng at hvordan lederen må ivareta oppgavene som er blitt presentert, er avhengig av en rekke faktorer ved situasjonen man er leder i. Lederen og utøvelsen av lederrollen(e) blir påvirket av organisasjonens omstendigheter til en hver tid. Blant annet spiller organisasjonens struktur og omgivelser inn. Mintzberg(1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) hevder at ledernes arbeid er preget av uforutsette hendelser, og at det derfor i liten grad kan planlegges. Dette strider i mot den vanlige oppfatningen av at lederen er den som har kontroll (Fivesdal, Bakka & Nordhaug 2004, s. 265-269).

Henry Mintzberg (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) var banebrytende i sitt arbeide da han interesserte seg for hva ledere faktisk gjør. Det var mange myter rundt ledelse og lite forskning som så på hva lederrollen faktisk innebar. En kritikk av bidraget til Mintzberg (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) er allikevel at han generaliserer rollemodellen til å gjelde alle ledere, mens hans undersøkelse kun så på toppledere. Det gjør at man må være forsiktig med hvordan man bruker modellen. Det vil ikke være likt for alle ledere, men kanskje vil man finne igjen disse rollene hos de fleste. Man må ta hensyn til at noen av dem er viktigere enn andre i gitte situasjoner og organisasjoner. Dette har Mintzberg (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) selv også understreket (Fivesdal, Bakka & Nordhaug 2004, s. 265-269).

Mintzbergs (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) inndeling i ulike roller en leder må utøve kan være et nyttig utgangspunkt i forhold til forskningsspørsmål 1 og 3 hvor jeg skal kartlegge krav og forventninger. De ti rollene er noe spesifikke for toppledere, men jeg ønsker å bruke hans inndeling i hovedgrupper, for så å definere hva jeg legger i hver av dem. Hovedgruppene kan være med å sortere de ulike krav og forventningene og kanskje definere noe handlingsrommet innenfor hver av dem.

4.2.2 Stewart (1982, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) - ledelse som arbeid

I motsetning til Mintzberg (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004), som har samlet lederarbeidets likhetstrekk i form av roller, er Rosemary Stewart (1982, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) opptatt av hva ledere faktisk gjør av arbeidsoppgaver i det daglige livet i organisasjonen. Hun presenterer blant annet en generell analysemodell som tar utgangspunkt tre hovedgrupper av variabler (Stewart 1982, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004): *krav, begrensninger og valgmuligheter*. Disse tre påvirker hvilke arbeidsoppgaver en leder har (Fivesdal, Bakka og Nordhaug 2004, s. 269-270).

Krav viser til "det minimumet av plikter, aktiviteter og ansvar som ligger til stillingen". Med det menes konkrete arbeidsoppgaver, som for eksempel å føre regnskap for avdelingen, møtedeltakelse eller krav til faglig kompetanse. Kravene kommer til uttrykk i bestemte forhold til over-, side- og underordna, og til representanter fra eksterne grupper (Fivesdal, Bakka & Nordhaug 2004, s. 269-270).

Begrensninger er de rammene som omgir stillingen i form av regler, politiske systemer og hvilke ressurser lederen har til rådighet i sitt arbeide. Og valgfrihet defineres ut i fra hvor stor handlefrihet lederen har med hensyn til å velge hva man skal bruke tid og ressurser på. Stewart mener at mange ledere både under- og overvurderer hvilken handlefrihet de har i sine stillinger (Fivesdal, Bakka & Nordhaug 2004, s. 269-270).

Valgmuligheter går på hvilken handlefrihet lederen har i det daglige arbeidet. Hva en skal bruke tiden sin til, hva man skal velge å fokusere på. Ved sine prioriteringer kan lederen påvirke kravene. Hun mener at mange ledere både overvurderer og undervurderer forskjellige handlingsmuligheter i sine stillinger (Fivesdal, Bakka & Nordhaug 2004, s. 269-270).

Stewarts bidrag, oppsummert, er at det er viktige variasjoner i de ulike lederrollene, og at ledelse kan være mye forskjellig. "Man kan ikke skjære alle over en kam". Hun fremhever også viktigheten av nettopp dette når man skal velge, og lære opp, mennesker til lederstillinger (Fivesdal, Bakka & Nordhaug 2004, s. 269-270).

Stewarts bidrag er en kritikk av Mintzbergs ti roller, og sier at det er mer interessant å se på hvilket arbeid en leder faktisk må utføre. Det kan være nyttig i drøftingen av

forskningsspørsmål 1 og 3 og ikke bare dele inn i hovedgrupper, men også gi en oversikt over hvilke arbeidsoppgaver de ulike informantene legger til de to aktuelle lederrollene. Stewarts bidrag kan også ha relevans i forskningsspørsmål 4 hvor jeg skal sammenligne krav og forventninger fra lederen og omgivelsene, for slik å kanskje si noe om hvilke valgmuligheter innehavere av de to lederrollene ser ut til å ha.

4.2.3 Strand (2001) – rolle som binding og mulighet

Strand (2001, s. 387) sier at rolle-begrepet er et nyttig redskap for analyse av lederskap. Dette på grunn av rollens karakter i form av nokså sterke formelle posisjoner, at det er mange som vurderer lederen og at man som leder får disse vurderingene fra mange forskjellige hold.

I alt sosialt liv kan vi identifisere roller. Både i formalisert organisering av mennesker, som i en organisasjon, men også i det uformelle sosiale liv. En rolle er uavhengig av personen, og er til en viss grad fast, men hver utøver av en bestemt rolle setter sitt preg på den. En rolle består av de normene som knytter seg til en posisjon, som for eksempel en leder. Disse normene kommer til uttrykk gjennom forventninger relevante aktører stiller til utøveren av rollen, rolleinnhaverens egne tolkninger, og formelle bindinger og fullmakter som følger med rollen. Organisasjoner kan da oppfattes som "et system av roller med forskrifter, tillatelser og krav til den enkeltes atferd og bidrag" (Strand 2001, s. 387-388). Reglene bestemmer forholdet mellom ulike roller til en viss grad, da de sier noe om hva ulike "skylder" hverandre, eller et minimum for hvordan utøvere av disse rollene må forholde seg til hverandre. Rollene beskriver også forholdet mellom organisasjonen og individet som utøver rollen, og kan sees på som "organisasjonens sosiale avtrykk på den enkelte" (Strand 2001, s. 288).

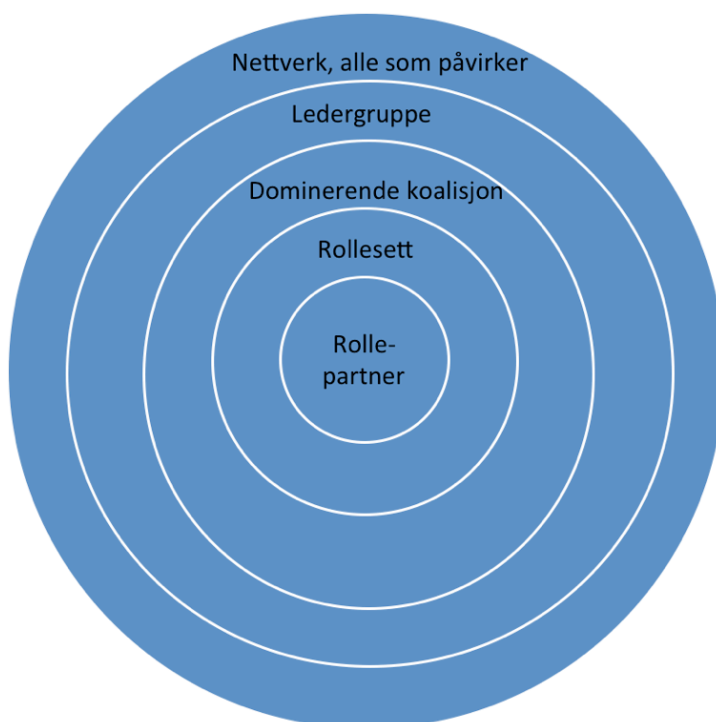
Strand (2001, s. 388) tar utgangspunkt i funksjonsrollen, med det menes at en rolle blir sett på som en eller flere oppgaver eller funksjoner som en fyller. Som for eksempel en koordinatorrolle. Dette er samme tankegangen som Mintzberg (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) har når han deler ledelse inn i ulike roller som en leder må utøve. Ledere er ikke marionetter for omgivelsenes krav. Ledere pålegges, inntar og skaper roller i organisasjoner. Atferden de faktisk utøver, blir balansen mellom organisasjonenes formelle krav, andres forventninger og lederens egne valg og tolkninger (Strand, 2001, s. 387).

Vi spiller alle roller, sier Strand (2001, s. 389) og viser til Goffmann som sier at vi *spiller* rollene våre, og sammenligner vårt daglige rollespill med rolleutøvelse på teaterscenen. Bransjer, organisasjoner og sektorer har sine kjennetegn for lederrollen, og en forutsetning for å forstå en rolle er å se den i sammenheng med dens omgivelser. Roller og konteksten er nært koblet sammen. Roller kan være mer eller mindre institusjonaliserte, og mer eller mindre tydelige. Det kan være delte meninger om hva som ligger til en rolle. Med bakgrunn i dette er det umulig å se på en rolle uavhengig av

dens kontekst. Et troverdig bilde av en lederrolle får man bare dersom man tar med i betraktningen hvordan omgivelsene virker inn og hvordan lederen selv oppfører seg og opplever situasjonen.

Som leder har man fått et mandat fra sin oppdragsgiver, som er organisasjonen. Hovedoppgavene som leder er bestemt i mandatet, og det er gjerne også beskrevet hvilke ressurser og fullmakter man har til rådighet. Det som er typisk for lederroller er likevel at de formelle instruksene ikke er særlig styrende. Det henger ikke sammen med om mandatet er svakt eller ikke, men heller at forventningene som ligger i den felles forståelsen av hva som skal gjøres ofte er sterkt styrende. Den er imidlertid sjelden entydig (Strand, 2001, s. 190).

Strand (2001, s. 390-391) mener at dette henger sammen med at "alle" har forventninger til ledere. Det er mange som har krav til dem, og mange som vurderer den jobben de gjør. De mest stabile og betydningsfulle normsenderne i så måte, kan man kalle for rollesettet. Normsendere gir da uttrykk for plikter og tillatelser, mer eller mindre eksplisitt. Strand bruker rektoren som eksempel, og karakteriserer hans eller hennes rollesett som undervisningsinspektør, lærerrepresentanter, skolesjef og foreldrerepresentanter. Ulike normsendere i rollesettet kan gi uttrykk for ulike plikter og tillatelser de mener ligger til rollen som rektor. Det er ikke gitt at det er samsvar i forståelsen av rollen, hos de ulike normsenderne innenfor rollesettet.



Figur 4-1: Forskjellige aktører som normsendere, etter nærhet til leder (Strand, 2001, s. 391)

Strand presenterer en antakelse om at ulike parter i rollesettet har overvekt på visse forventninger til ledelsen. Her blir beskrivelsen veldig tilknyttet private bedrifter, men som eksempel sier han at de ansatte i hovedsak har forventninger til lederen knyttet til integrasjon (Strand 2001, s. 391-392).

Han men det også er grunn til å tro at stillingsnivå spiller inn på innholdet i lederrollene, men at det finnes lite forskning på dette (Strand, 2001, s. 395).

Lederrollene skiller seg fra andre roller fordi man som leder fungerer i problemsoner, sier Strand (2001, s. 397). Der er det ikke like klare rutiner og bestemmelser for hva som er riktig å gjøre.

Begrepet handlingsrom presenterer Strand (2001, s. 397-398) for å si noe om en leders rammer for utøvelse av lederrollen, og i hvor stor grad man har mulighet til å selv påvirke hva man skal gjøre. Det kan variere fra leder til leder i samme stilling hvordan rollen blir utformet og hvordan handlingsrommet er. Lederen og dennes oppfattelse av grensene kan påvirke handlingsrommet, og det kan endre seg over tid. Det formelle mandatet kan være mer eller mindre romslig formelt sett. Jo mer utydelig situasjonen er, jo større er gjerne handlingsrommet man har som leder. Utydelige situasjoner med stort handlingsrom er gjerne forbundet med risiko. Som Rosemary Stewart (1982, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004)) understreker Strand (2001, s. 400) at det er viktig at man som leder er bevisst på at man har mulighet til å være med å forme sin lederrolle, den er ikke bare styrt av ytre omstendigheter som andres krav. Han viser til Stewart (1982, referert i Strand, 2001) og hennes tanker om valgfrihet.

Strand sier at det at mange har forventninger og at lederjobben kan være noe uklart definert har viktige implikasjoner. Han nevner blant annet at lederens verden er mer uoversiktlig enn for mange andre og at det gir større risiko for konflikt og usikkerhet. Det faktum at det er så mange som "vurderer" lederen gjør at det er umulig å tilfredsstille alle, mener Strand. En følge av å være utsatt for kryssende forventninger kan være at man blir passiv, spesielt dersom man er en person som er sterkt avhengig av anerkjennelse (Strand, 2001, s. 399).

Strand sier at det kan være nyttig for ledere å gjøre en kartlegging av normsendere og oppdragsgivere, og så gjerne ha en oppklarings samtale om gjensidige forventninger. Om forventningene er realistiske bør også være et tema i en slik samtale. Dette kan være vanskelig, men det kan også være styrkende i etterkant fordi det styrker nettverk og sosiale bånd. Organisasjonskonsulenter har benyttet seg av 360 graders undersøkelser i lederens omgivelser med fokus på krav og forventninger til lederen. Strand påpeker at det kan være noe usikkert om man får ærlige svar i slike undersøkelser, da ansatte kan være forsiktige med å uttrykke noe som kan oppfattes som kritikk av sin leder (Strand, 2001, s. 399-400).

Strand sier ikke noe om frivillige organisasjoner. Han sammenligner bare private og offentlige organisasjoner. Det kan derfor stilles spørsmålsteget ved om hans bidrag er nyttig i en undersøkelse med fokus på den frivillige lederrollen. Jeg vurderer det slik at Strands begrep "rollesettet", sammen med en 360 graders undersøkelse av krav og forventninger til de to respektive lederrollene, kan være en nyttig fremgangsmåte for å besvare mine forskningsspørsmål. Dette til tross for Strands problematisering av hvorvidt en får ærlige svar i en slik undersøkelse. Jeg vil legge forholdene til rette for at jeg skal få så ærlige svar som mulig, og håper at noe av det som kan påvirke ærligheten vil gå i positiv retning fordi jeg ønsker å diskutere lederrollen, ikke spesifikke ledere. Jeg vil også ta høyde for Strands problematisering å gjøre undersøkelsen på i min vurdering av undersøkelsens kvalitet.

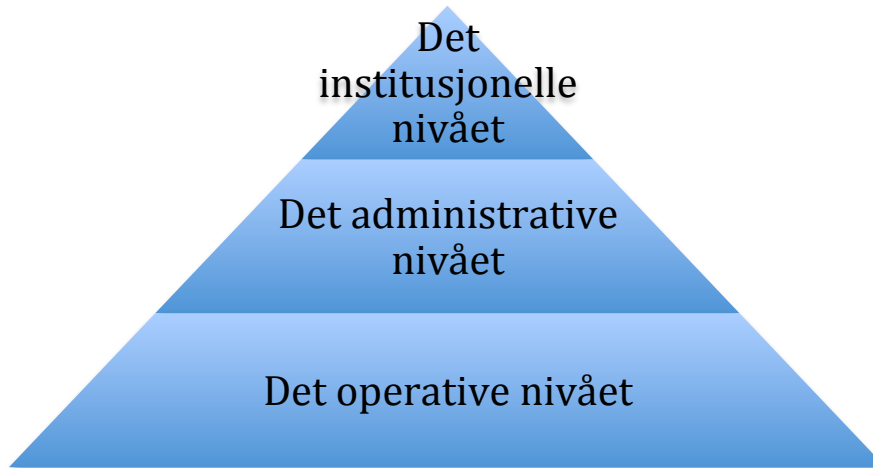
Strands bidrag kan være nyttig til tross for at han ikke sier noe om ledere i frivillige organisasjoner, da han presenterer noen begrep som jeg tenker kan brukes om ledere i organisasjoner spesielt. Som Mintzberg virker det som om han tar utgangspunkt i ledere på et høy nivå i organisasjoner, men han tar høyde for at kontekst og stillingsnivå spiller inn på lederrollen.

Strand bidrar også fordi han sier at kryssende forventninger kan føre til passivitet. Og fordi han har fokus på at lederne selv også påvirker hvordan de skal utføre rollen sin, altså handlingsrommet. Dette henger sammen med forskningsspørsmål 1 og 3, hvor jeg ønsker å kartlegge krav og forventninger fra rollesettet og fra lederen selv. Også der hvor jeg sammenligner alle de ulike krav og forventninger i forskningsspørsmål 4, kan det være nyttig å se på dette med kryssende forventninger, og si noe om handlingsrom. I tillegg sier Strand noe om hvordan formelle bindinger og fullmakter er en av de tre normsenderne som påvirker en rolle. Det vil jeg knytte opp mot forskningsspørsmål nummer 2.

4.2.4 Jacobsen & Thorsvik (2007) – tre ledelsesnivåer

Jacobsen & Thorsvik (1997, s. 383-384) utdyper at det er ulike krav til ledere avhengig av hvilket nivå i organisasjonen de er på. Det er vanlig å skille mellom tre ledelsesnivåer i organisasjoner: Det institusjonelle nivået, det administrative nivået og det operative nivået. Det institusjonelle nivået består av toppledelsen og de tar seg av overordna mål, langsiktig planlegging og de har symbolfunksjoner. Det administrative nivået på sin side består av mellomledere som har overordna ansvar for begrensede områder av organisasjonens virksomhet. De skal sette mål, organisere, administrere og integrere arbeidet som blir gjort i sin enhet, i organisasjonen som helhet. Det administrative nivået fungerer som bindeledd mellom toppen og nedover og kan også ha symbolfunksjoner. På det operative ledelsesnivået finner man de lederne som har daglig oppsyn med og ansvar for kjerneaktivitetene i organisasjonen. Et eksempel på disse lederne er ledere av spesialiserte arbeidsgrupper. Som oftest består deres arbeidsoppgaver av veiledning og koordinering av arbeidet. Lederen må ha spesialisert

kunnskap om arbeidet, og vite i detalj hvordan oppgavene skal løses. Disse lederne har også sterke sosiale funksjoner. De er nært knyttet medarbeiderne og må oppmuntre, støtte og motivere. Et dilemma kan være rollen som leder versus rollen som kamerat. De fremhever at det på tvers av nivåene er likt for ledelse at en viktig del av ledelse er å lede andre mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 383-384).



Figur 4-2: Ledelsesnivået i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 1997, s. 383).

Med utgangspunkt i de krav og forventninger som kommer til uttrykk i undersøkelsen vil jeg prøve å plassere de to lederrollene i pyramiden. På hvilket nivå, eller hvilke nivåer, i ledelsespyramiden finner vi aktivitetslederrollen og laglederrollen. Hva er felles for de to? Er de på samme nivå? Har de arbeidsoppgaver og roller som gjør at de har elementer fra flere nivå? Dette vil jeg drøfte i forskningsspørsmål 5.

4.3 Hva er god utøvelse av lederrollen i en frivillig organisasjon?

I mitt litteratursøk har jeg kommet over få kilder som sier noe om ledelse i frivillige organisasjoner, og hva som er spesielt for det. I det følgende vil jeg presentere to nyttige bidrag som ser på temaet. Ulstein (1998) tar for seg en rekke temaer innenfor "organisasjon og ledelse i frivillig arbeid". Elstad (2010) beskriver at trekk ved den psykologiske kontrakten gjør ledelse av frivillige spesielt utfordrende, og hun ser på hva som kjennetegner ledelse av frivillige, og hvilke ledelses- og styringsmekanismer som er anvendbare når man skal lede frivillige.

4.3.1 Ulstein (1998): Samordning og motivasjon / lederpleie og lederrekruttering

Ulstein (1998, s. 219) påpeker at utgangspunktet for teoriene om ledelse i stor grad er overordnet ledelse. Den er det få som utøver, og det gjør kanskje at en del teori er irrelevant for ledere på andre nivåer i en organisasjon. Han sier også at mange teorier om ledelse har begrenset relevans for ledelse i frivillige organisasjoner, fordi disse teoriene er basert på ledelse i private bedrifter hvor det er et annet økonomisk avhengighetsforhold og sanksjonsmulighetene derfor er annerledes (Ulstein, 1998, s. 219).

Ulstein mener at årsaken til at ledelsesformer fra næringslivet er feilslåtte i frivillige organisasjoner er at autoritetsforholdene i de to typene organisasjoner er så forskjellige. Makt i frivillige organisasjoner kan ikke bygge på sanksjoner eller belønninger, men må bygge på aksept. Ledelse i frivillige organisasjoner må i større grad benytte seg av motivering, ikke-materielle former for belønning og betydningen av det sosiale miljøet og kreative rom, sier Ulstein. I så måte har næringslivet noe å lære av frivillige organisasjoner, mener han (Ulstein, 1998, s. 284-285).

Ulstein (1998) fremhever medlemmenes frihet og manglende avhengighet som en viktig styringsbegrensning i frivillige organisasjoner. Han understreker at det ikke nødvendigvis er et mål å styre mer, men at det er noe man må ta hensyn til (Ulstein, 1998, s. 286). Han sier videre at man må bort med detaljstyring og autoritet og inn med samordning og motivasjon i ledelse av frivillige. Mer ansvar gjør at medlemmene identifiserer seg mer med organisasjonen eller oppgaven, tar større ansvar og bruker mer av sine egne ressurser. Frivillige, kan ikke tvinges til å arbeide, de må motiveres.

At frivillige organisasjoner stadig blir mer profesjonaliserte, fører til at de får lederbehov som ligner de i de private bedriftene (Ulstein, 1998, s. 184). Med det mangfold av lederoppgaver som finnes i frivillig arbeid, mener han at det er vanskelig å forestille seg en superleder som kan beherske alle disse. De oppgavene som skal løses krever høyst ulik kompetanse, erfaring og egenskaper (Ulstein, 1998, s. 219-220). Nyere teori flytter da fokus fra ikke bare lederes egenskaper og atferd, men til fokus på ulike lederroller. Det er da gjerne fokus på lederteam, fordi et menneske ikke kan ha alle disse rollene samtidig (Ulstein, 1998, s. 220-221). En toppleder har allikevel et overordnet og samordnende ansvar. I frivillige organisasjoner kan alle være ledere ut over dette, i den forstand at alle kan få oppgaver som de har et fullstendig ansvar for å utføre. Deltakerstyring og tilbakemeldinger spiller en viktig rolle, mener Ulstein (1998, s. 225-231).

Ulstein (1998, s. 227-228) framhever det frivillige arbeidet som lederskolering i samfunnet, med formalisert opplæringsprogram og praktisk ledererfaring. Ledere i frivillige organisasjoner gis også overblikk over samfunnet, og får nyttige erfaringer de tar med seg tilbake ut i samfunnet. Han sier videre at det er lite kunnskap om hvem som blir ledere i frivillige organisasjoner og hvordan de rekrutteres. Han fremhever fire punkter man må ha kunnskap om før man starter lederrekruttering: hvor de potensielle lederne befinner seg, hvordan de kan motiveres, hvilke krav og forventninger vi skal presentere for dem og hvilket tilbud vi kan gi dem om gjenytelser. De to siste punktene er vel så viktige så de to første, og legger til at lederpleie er et forsømt område i mange organisasjoner.

Oppmerksomhet, anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger er viktige elementer i lederpleie.

Ægne aktiviteter for ledere og målrettet kompetansebygging er ogs a former for lederpleie som kan tas i bruk i frivillige organisasjoner. Lederkurs er nyttige av flere årsaker; de gir de frivillige lederne noe de kan ta med seg utover sitt arbeid i organisasjonen; mange prosesser blir lettere når lederne har et felles utgangspunkt; og det bidrar til sosialisering. Formelle lederkurs øker gjerne forventningene til lederne, men Ulstein vurderer det slik at det samtidig gir gevinster både til organisasjonen og enkeltpersonene som er ledere. Mer kunnskap og bedre ferdigheter fremmer ogs a mestring av de oppgavene man er satt til, og å legge til rette for mestring er den viktigste formen for lederpleie, fremhever Ulstein (1998).

Ulstein (1998) er skeptisk til om ledelsesmetoder hentet fra næringslivet kan benyttes i frivillige organisasjoner, i hovedsak på grunn av at autoritetsforholdene er så annerledes. De teoretiske bidragene så langt sier lite om ledelsesmetoder, men heller noe om aspekter ved lederrollen. Det at man har ledere er felles for organisasjonene, og mitt utgangspunkt er at noe av rammeverket i teori som ser på lederrollen, kan ha relevans i denne undersøkelsen, til tross for at det ikke er rettet spesifikt mot ledere i frivillige organisasjoner. Teorien vil bli drøftet i lys av den "frivillige konteksten".

  være klar over hvilke krav og forventninger man ønsker å presentere for potensielle nye ledere er et av fire viktige punkter for lederrekruttering i frivillige organisasjoner hevder Ulstein (1998). Det er da naturlig å knytte dette opp mot en vurdering av hvor tydeligere krav og forventninger til lederrollen er i undersøkelsen, og vil bli en del av drøftingen til forskningsspørsmål fem.

4.3.2 Elstad (2010): ledelse og styring av frivillige

Det at frivillige utfører viktige samfunnsoppdrag, og at mange frivillige organisasjoner lever i en tøff konkurransesituasjon med hverandre (som for eksempel festivaler), krever god ledelse og styring av frivillige. Som igjen stiller krav og forventninger til hva lederrollen innebærer (ibid., s. 191).

Elstad understreker at det er forskjell på å lede og styre frivillige organisasjoner og det å lede og styre frivillige, da flere og flere frivillige organisasjoner har ansatte. Hennes utgangspunkt er ledelse av de frivillige. Hun trekker frem tre aspekter ved det frivillige arbeidet som legger føringer for hvordan man kan lede og/eller styre frivillige; den psykologiske kontraktens karakter, at frivillig arbeid er mellom arbeid og fritid og hva som er den enkelte frivilliges motivasjon (ibid., s. 191-198).

Elstad(2010, s. 193) beskriver en psykologisk kontrakt som det som kommer i tillegg til en eventuell arbeidskontrakt, og den inneholder gjensidige forventninger og plikter som ikke er skrevet ned i arbeidskontrakten. Når man starter i en ny jobb for eksempel står det ikke nødvendigvis i arbeidskontrakten hvordan man skal gå kledd eller hvilket bord det er greit å sette seg ved til lunsj. Det er ikke sikkert at partene som inngår kontrakten

har den samme oppfatningen av hva den inneholder. Det kan være mange ting som ikke er avklart i en kontrakt, men som allikevel ansees som plikter og forventninger man ønsker skal bli møtt. Hun understreker at det er viktig at man i størst mulig grad har den samme forståelsen av disse forventningene, da ulike oppfatninger av dem hos de ulike partene kan føre til misforståelser, konflikter, tap av tillit og redusert motivasjon og engasjement.

Elstad (2010, s. 193-194) skiller mellom to hovedtyper psykologiske kontrakter; transaksjonelle og relasjonelle. Transaksjonelle kontrakter er knyttet til de økonomiske betingelsene mellom partene og tar utgangspunkt i at mennesket er nyttemaksimerende og ser på belønning i forhold til innsats. Dette er gjerne forhold som er beskrevet i en arbeidskontrakt. Den relasjonelle kontrakten beskrives som fundamentalt forskjellig, da den er mer preget av det emosjonelle og at man tar utgangspunkt i hele mennesket. I en relasjonell psykologisk kontrakt har partene i større grad uskrevne forventninger til hverandre og lite er skrevet ned i en formell kontrakt. Elstad sier at dette åpner opp for større muligheter til å misforstå hverandre.

Elstad (2010, s. 193-194) hevder at det er den relasjonelle kontrakten som er mest relevant for det frivillige arbeidet, da man ikke har et økonomisk bytteforhold mellom organisasjonen og den frivillige, som man ville hatt som ansatt i en bedrift. Det er andre årsaker til at man er med som frivillig. Mange har gjerne idealistiske begrunnelser. Elstad påpeker at det at kan være mange følelser involvert hos engasjerte frivillige. At det da ikke er noen formell arbeidskontrakt, gjør at mange forventninger om gjensidige forpliktelser er uuttalte mellom den frivillige og organisasjonen. Det at frivillig arbeid har tydelige relasjonelle trekk gjør at det er stor sannsynlighet for at man har ulike forventninger til og oppfattelser av det frivillige arbeidet. Det skaper visse utfordringer når man skal være leder.

Elstad mener man må problematisere fenomenet frivillig arbeid før man begynner å snakke om hvordan man skal kunne lede og styre frivillige. Frivillig arbeid er en del av folks fritid, men har gjerne også kjennetegn fra arbeidslivet, og kan betraktes som arbeid. Hvorvidt man som leder skal betrakte den frivillige som en person som utfører et arbeid eller en fritidsaktivitet, og ikke minst hvorvidt den frivillige selv betrakter sitt frivillige engasjement som et arbeid eller en fritidsaktivitet, har implikasjoner for hvordan en kan være en god leder for de frivillige. Dersom den psykologiske kontrakten rommer motstridende forventninger om hvordan man ser på det frivillige arbeidet kan det føre til konflikt og dårlige relasjoner. Dersom en frivillig opplever at dette er en fritidsaktivitet, men blir styrt med "hard hånd", som om han eller hun var på jobb, har det negativ effekt på den frivilliges motivasjon (Elstad, 2010, s. 193)

Arbeid →	Frivillig arbeid	← Fritid
Aktiviteten er betalt. Økonomisk avhengighet.		Aktiviteten er ubetalt. Ikke økonomisk avhengighet.
Arbeidsgiveren styrer tiden din, hva du skal gjøre, og hvor mye du skal arbeide – ofte heltid.		Du eier tiden din selv, hva du skal gjøre, og hvor mye du vil gjøre av ulike aktiviteter på deltid.
Legitimt at lederen stiller krav til hva man skal gjøre		Ønsker å bestemme selv hva man skal gjøre.
Vanlig med spesialisering og profesjonalisering.		Vil gjerne være en "glad amatør" som får gjøre nye ting man ikke er ekspert på.
Forventes kvalitet i utførelsen.		Trivsel viktigere enn kvalitet i utførelsen.

Tabell 4-2: Mellom arbeid og fritid (Elstad, 2010, s. 194).

Elstad sier at det trenger ikke å være et problem at frivillig arbeid har trekk både fra arbeid og fritid, men at man da må gjøre et arbeid med hensyn til at alle parter er åpne om sine forventninger og tanker om det frivillige arbeidet, slik at en leder vet hva som er motiverende og engasjerende for den frivillige. Det er viktig at alle parter vet hva arbeidet inneholder og hvilke gjensidige forpliktelser man har å forholde seg til. Slik holder man på de frivillige. Og det er også den beste måten å sørge for god rekruttering på, da nye frivillige gjerne blir rekruttert via venner og bekjente (Ibid., 2010, s. 195 & 199)

Frivilliges forventninger henger sammen med frivilliges motivasjon for å gjøre frivillig arbeid. I undersøkelse blant frivillige i forskjellige organisasjoner er det gjerne idealisme og verdimesse forhold som kommer frem som den viktigste motivasjonen for de frivillige (Ibid., 2010, s. 196-198).

Elstad (2010, s. 198) bruker begrepene styring og ledelse for å beskrive hvordan organisasjoner skal forvalte sine ressurser for å nå organisasjonens mål og visjoner. Styring er gjerne systemorientert og fokuserer på å lage strukturer, prosedyrer og programmer som får de frivillige til å gjøre som man tror er best for å nå mål og visjon. Ledelse er personorientert og fokuserer på relasjonen mellom leder og de frivillige. Ledelse forutsetter at man blir kjent med de frivillige og deres motivasjon for å finne ut hvordan man best mulig kan lede dem slik at de bidrar til å nå organisasjonens mål og visjon.

Elstad (2010) presenterer og vurderer ulike styringsmekanismer, harde og myke, som kan være aktuelle i styring av frivillige. Markedsmekanismen går ut på at man bruker ulike former for insentiv – eller belønningssystemer til å få de frivillige til å gjøre som man ønsker. Det er en lite brukt mekanisme i frivillig arbeid da det ikke er betalt. Men

man kan finne igjen trekk som ved at man gi t-skjorter til frivillige under festivaler, har systemer for kjøregodtgjørelser og lignende. Man kan også styre gjennom autoritet, og da kan man for eksempel bruke påbud, regler, sanksjoner og straff til å styre de frivillige. Fordi de frivillige ikke er økonomisk avhengig av organisasjonen de arbeider i, og fordi at frivillige organisasjoner er en del av fritidssfæren er det vanskelig å true med oppsigelse, og bruke tvang og trusler. Hvorvidt man kan bruke disse styringsformene er nært knyttet til om den frivillige ser på sitt frivillige arbeid som en fritidsaktivitet eller mer som et arbeid. Jo mer "fritid" jo mindre styring ved bruk av autoritet. Et velfungerende rekrutteringssystem er et eksempel på et mykt styringssystem. Ved å styre hvilke frivillige som gjør hvilke jobber prøver man å matche "jobb" og den frivilliges motivasjon og engasjement. Hvis en ny frivillig sier at det er det sosiale miljøet som er den største motivasjonsfaktoren er det viktig at denne får være med i en sosial aktivitet hvor han eller hun kan få dekket dette behovet eller ønsket.

Det finnes også myke styringsmekanismer som tar utgangspunkt i kompetansestyring, opplæring og karriereutvikling. Det er etter hvert høye krav til kvalitet og kompetanse i mye av det frivillige arbeidet som blir gjort, og man kan styre de frivillige ved å skape systemer for kompetanseutvikling i organisasjonen. Man må huske på at opplæring og kompetanseutvikling må skje når den frivillige vil drive med frivillig arbeid, i fritiden. Dette er en styringsmekanisme som er i tråd med at mange frivillige er frivillige nettopp for de ønsker å lære noe, og å utvikle seg (Elstad, 2010).

Å utarbeide gode jobbeskrivelser er også et mykt styringsverktøy, og kan tilrettelegge for at det blir gjort en best mulig jobb. I en jobbeskrivelse tydeliggjør man forventninger, og det er kanskje spesielt viktig i de tilfellene hvor de frivilliges motivasjon ikke nødvendigvis er knyttet opp til arbeidsoppgaven de skal utføre, men det sosiale eller lignende (Ibid., 2010).

Til slutt sier Elstad (2010) man kan styre de frivillige gjennom å skape et godt arbeidsmiljø. Dette påvirker motivasjon og trivsel hos de frivillige, og er spesielt viktig når arbeidet er i fritidssfæren, som det er i frivillige organisasjoner. Man kan påvirke arbeidsmiljøet positivt ved å skape sosiale møteplasser, arrangere fester og lignende (Elstad, 2010, s. 198-200).

Alt i alt viser Elstad sitt bidrag at det er de myke styringsmekanismer man må ta utgangspunkt i dersom man skal styre frivillige. De frivillige er ikke bundet til organisasjonen av lønn eller andre insentiver som får dem til å "finne seg i" de harde styringsmekanismene. Man har større frihet som frivillig enn ansatt til å trekke seg og gå, dersom ting ikke svarer til forventningene eller man opplever for hard styring.

Elstad (2010, s. 201-202) sier at begrepet ledelse fokuserer på samhandlingen mellom ledelsen og de frivillige. Teorier om verdibasert ledelse er relevant for ledelse av frivillige når deres motivasjon er knyttet til idealisme. Gjennom verdibasert ledelse, med

fokus på synliggjøring av organisasjonens verdier og visjoner, kan man bygge opp om det verdibaserte engasjementet hos de frivillige. Mange frivillige organisasjoner har et tydelig verdigrunnlag knyttet til sin virksomhet. Transformasjonsledelse har også fokus på verdier, visjoner og overordna mål, og der er lederens oppgave å inspirere og stimulere den enkelte "ansatte" til å gjøre litt ekstra, for at man skal nå de overordna målene. Elstad sier at verdibasert ledelse også kan være en nyttig form for ledelse av frivillige som gjør et frivillig arbeid av mer individuelle og materialistiske årsaker. Det er studier som viser at belønninger i form av materielle goder virker negativt på den indre motivasjonen. De frivillige med andre motiver enn idealisme trenger kanskje litt ekstra oppmerksomhet fra lederen, og det kan være viktig å støtte opp under et mer verdibasert og idealistisk engasjement, dersom man ønsker å legge til rette for et langsiktig engasjement for de frivillige.

Elstad (2010) gjør ikke noe nummer ut av det faktum at ledere i frivillige organisasjoner gjerne selv er frivillige, og at også det vil få implikasjoner med hensyn til psykologiske kontrakter mellom den frivillige lederen og de frivillige som skal ledes. Den relasjonelle psykologiske kontrakten kan gjøre at mye er uklart, og kan skape konflikter og misnøye. En frivillig leder er selv påvirket av om han eller hun tenker på dette mest som en jobb eller mest som en fritidsaktivitet med tanke på hvor mye man legger i det. Gjensidig avklaring av krav og forpliktelser kan være viktig for lederpleien og for å skape minst mulig "gnissinger". Elstad fokuserer ikke på lederen, men elementer som påvirker en leders mulighet for styring og ledelse. Det er uklart om disse elementene vil påvirke annerledes avhengig av hvilket nivå man er leder på. Det kan virke som om Elstad mener at det er uavhengig av ledernivå, men gjelder generelt i all ledelse av frivillige.

Elstads bidra vil bli benyttet i drøfting av forskningsspørsmål to om skriftliggjøring av krav og forventninger knyttet med dette at relasjonelle kontrakter gjerne er ekstra utydelige. Det kan være nyttig å forvente gjensidige krav og forventninger partene i mellom. Hun vil også bli trukket inn i drøftingen av forskningsspørsmål fire hvor jeg sammenligner krav og forventninger fra rollesettet og lederne selv relasjonelle kontrakter skaper mer usikkerhet og større sannsynlighet for konflikter og misforståelser. Det igjen påvirker trivsel. Elstad blir også trukket inn drøftingen av forskningsspørsmål 5, om hvilke styrings- og ledelsesmekanismer som kan være nyttige for utøvelsen av de to lederrollene.

5 Metode

Jeg vil her beskrive og forklare forskningsdesign og metode og vurderingen som er gjort av hvilke som passer best til å få svar på forskningsspørsmålene mine. Utvalget og utvalgskriterier vil bli gjort rede for, og det vil bli gitt en steg-for-steg beskrivelse av forskningsprosessen; intervjuer og analyse. Potensielle trusler mot validitet og reliabilitet som har dukket opp i forskningsprosessen vil bli identifisert og diskutert. Og til slutt drøftes undersøkelsens generaliserbarhet.

5.1 Forskningsdesign

I følge Blaikie (2000, s. 21) er et *forskningsdesign* en plan for hvordan man har til hensikt å gå frem for å svare på forskningsspørsmålene i en undersøkelse. Det vil si å gjøre valg som angår forskningsstrategi og metodisk retning.

5.1.1 Valg av forskningsstrategi

I et forskningsdesign kan man skille mellom fire ulike forskningsstrategier som gir en logikk eller en prosedyre for hvordan man skal gå frem for å besvare forskningsspørsmål; induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. I den induktive strategien går man fra innsamling av data, til å knytte denne opp mot relevant teori. Målet er å komme frem til mønster og regulariteter. Den deduktive strategien kjennetegnes av at man går motsatt vei; utleder hypoteser av teori og gjør undersøkelser for å se om de stemmer. Retroduktiv strategi ønsker å avdekke underliggende mekanismer for de mønstre og regulariteter som de observerer. Man tar utgangspunkt i data og forsøker å bevise at det er slik det henger sammen (Blaikie, 2000, s. 24-25).

Den abduktive forskningsstrategien har en helt annen logikk enn de tre andre strategiene. Utgangspunktet er at det er de sosiale aktørenes subjektive konstruksjon/opplevelse av den verden de lever i, man er på jakt etter. Og denne kan man bare få tak i gjennom deres beskrivelser av den. Denne forskningsstrategien baserer forskningen på menneskers motiver og handlinger gjennom et subjektivt ståsted (Blaikie, 2000, s. 24-25).

Forskningsdesignet i denne undersøkelsen tar utgangspunkt i en abduktiv forskningsstrategi. I tråd med denne strategien ønsker jeg å generere kunnskap om et sosialt fenomen ved hjelp av de sosiale aktørenes egne beskrivelser og opplevelser av fenomenet. Mens de tre andre strategiene brukes i både naturvitenskapen og samfunnsvitenskapen er den abduktive strategien spesiell for samfunnsvitenskapen. Strategien er basert på ontologiske antagelser om at den sosiale virkeligheten er sosialt konstruert av sosiale aktører. Det finnes ingen objektiv virkelighet, bare subjektive virkeligheter. Den sosiale virkeligheten blir slik produktet av sosiale aktørers

forhandling om situasjoner og handlingers mening. Forskeren ønsker å tolke en verden som er tolket fra før, av menneskene i den. For å forstå de sosialt konstruerte meningene, må forskeren sette seg inn i og gjøre undersøkelser i den verdenen som informantene er en del av. På ett nivå gir forskeren vitenskapelige rebeskrivelser av menneskenes tolkning av et fenomen, eller lignende, men tar også denne informasjonen videre opp på et nivå der man forsøker å utvikle teorier og inkludere forhold som de sosiale aktørene ikke er klar over, - se det i et større bilde (Blaikie, 2000, s. 114-116).

Den abduktive forskningsstrategien kan brukes når man ønsker å undersøke ("hva"), beskrive ("hva") og forstå ("hvorfor"), altså "hva"-spørsmål og "hvorfor"-spørsmål (ibid., s. 124). Problemstillingen i denne avhandlingen er "*Hvilke interne krav og forventninger er det til ledere på det operative nivået i to avdelinger i Røde Kors Haugesund?*", og kan karakteriseres som et "hva"- spørsmål. Forskningsspørsmålene (se figur 3.1 i punkt 3.5) er også innenfor det undersøkende og beskrivende. I tråd med den abduktive forskningsstrategien har jeg i denne undersøkelsen vært opptatt av hva de frivillige (og en ansatt) mener ligger til laglederrollen og aktivitetslederrollen. Det er deres uttrykte krav og forventninger, og tanker om hva disse to lederrollene innebærer, både de som har denne rollen, og de som må forholde seg til rollen, som er fokuset i denne undersøkelsen. Deretter har jeg forsøkt å analysere svarene, og ta dem inn i en mer vitenskapelig kontekst.

5.1.2 Kvalitativ versus kvantitativ metodisk retning

På bakgrunn av valg av forskningsstrategi må man velge den metodiske tilnærming man anser som mest hensiktsmessig, eventuelt bevisst velge å slå sammen flere. I en vitenskapelig undersøkelse velger man metode med utgangspunkt i hvilken problemstilling man har og hvordan man tror denne best kan besvares (Jacobsen, 2005, s. 62; Dalland, 1993, s. 71; Aase & Fossåskaret, 2007, s. 11-13). Man skiller i hovedsak mellom kvantitativ og kvalitativ metode.

Aase og Fossåskaret (2007, s. 11-13) snakker om at forskning kan ha en kvalitativ eller kvantitativ orientert retning, og at de to orienteringene interesserer seg for ulike sider ved sosiale fenomener. Den kvantitative retningen er et godt valg dersom det er utbredelse av et fenomen man ønsker å undersøke, og den kvalitative retningen er et godt utgangspunkt for å undersøke innholdet i det sosiale fenomenet, og gå i dybden. Jacobsen (2005, s. 124-135) karakteriserer den kvalitative forskningsmetoden som mer åpen enn den kvantitative. Det vil si at man i større grad er åpen for å gjøre endringer underveis, av hensyn til den informasjonen man får. Han anbefaler bruk av kvalitativ metode blant annet dersom man søker informasjon om få enheter og ønsker å avdekke et fenomens natur. Blaikie (2000, s. 251-253) skiller mellom de to metodene ved å si at man i kvantitativ metode er distansert som forsker, og trenger gjerne ikke ha noe særlig med individene å gjøre. Mens forskeren i en kvalitativ fremgangsmåte gjerne er tett på menneskene som blir studert.

Jacobsen (2005, s. 124) mener at en bør velge kvalitative undersøkelsesopplegg når det er ønskelig med en nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker selv forstår og tolker en situasjon eller et fenomen, og/eller når vi har en uklar problemstilling og har behov for å utforske. Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene var derfor et undersøkelsesopplegg i en kvalitativ retning et naturlig valg for meg. Av de ulike metodene for innsamling av data innenfor den kvalitative metoderetningen, har jeg valgt intervju. Jeg ønsker å gå i dybden i to lederroller; aktivitetslederrollen og laglederrollen. I tråd med den abduktive forskningsstrategien er det informantenes subjektive opplevelse om hva disse rollene innebærer jeg er på jakt etter, samt å prøve å belyse hva rollen innebærer fra ulike hold. Jeg ønsker i tillegg å se om informantenes beskrivelse av virkeligheten (krav og forventninger til de to lederrollene) er formalisert i organisasjonens struktur i form av stillingsbeskrivelser eller lignende, og vil ha en gjennomgang av aktuelle dokumenter som Lokalforeningshåndboken, Vedtekter og Orienteringer av Varig Verdi (VOVV) og Regelverk for Røde Kors Hjelpekorps med det for øyet.

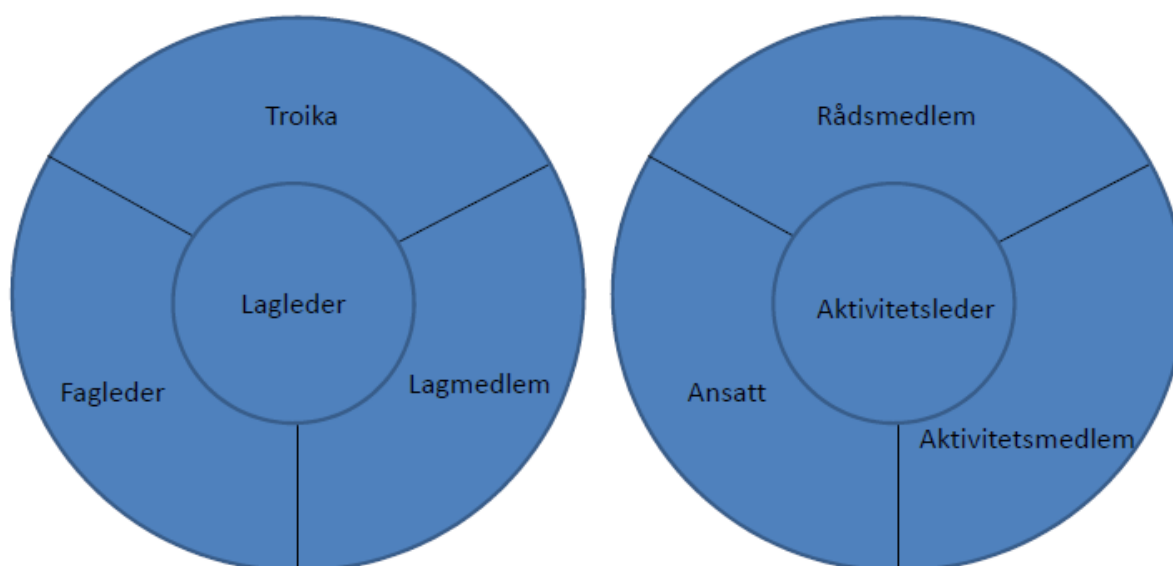
5.2 Praktisk gjennomføring av undersøkelsen

Jacobsen (2005, s. 141) skiller mellom det individuelle åpne intervjuet og gruppeintervjuet. Etersom jeg ønsket å få frem de subjektive oppfattelsene av krav og forventninger til de to lederrollene, valgte jeg utføre åpne individuelle intervjuer. Jeg vil i den sammenheng gjøre rede for utvalg av informanter og gjennomføring av intervjuene. Til slutt vil jeg si litt om hvordan jeg gjennomført en overflatisk dokumentundersøkelse i dokumenter i organisasjonen som kan si noe om det aktuelle tema (krav og forventninger til laglederrollen og aktivitetslederrollen).

5.2.1 Utvalg – valg av informanter

I alle undersøkelser er det vanlig å gjøre et utvalg av informanter, da man sjelden har anledning til å undersøke alle mulige informanter. Når man skal bestemme seg for et utvalg, må man først ha oversikt over den teoretiske populasjonen. Det vil si alle de som vi er interesserte i, uten hensyn til hva som er gjennomførbart og hensiktsmessig (Jacobsen, 2005, s. 172).

Den teoretiske populasjonen for denne undersøkelsen tar utgangspunkt i de fire laglederne i Hjelpekorpsset (se punkt 2.5.4) og de fem aktivitetslederne i avdeling Omsorg (se punkt 2.5.5). Samt deres *360 graders omgivelser* internt i deres respektive avdelinger i Haugesund Røde Kors, det Strand (2001) kaller rollesettet til lederen (se punkt 4.2.3). Rollesettet til de to lederrollene defineres med utgangspunkt i "ståstedene": overordna, sideordna, underordna og ansatt. (Sistnevnte gjelder bare avdeling Omsorg). For laglederne i Hjelpekorpsset blir det de tre medlemmene i Troikaen, lagmedlemmene, og faglederne. For aktivitetslederne blir det de frivillige i sin aktivitet, ansatte og rådsmedlemmer uten aktivitetslederverv. Se figur 5-1 for illustrasjon av de to rollesettene. Til sammen er det omtrent 150 frivillige i den teoretiske populasjonen.



Figur 5-1: Oversikt over rollesettene til aktivitetsleder- og laglederrollen

Med utgangspunkt i den teoretiske populasjonen og den informasjonen jeg var ute etter gjorde jeg et utvalg basert på bredde, variasjon og informasjon (Jacobsen, 2005, s. 173-174). Jeg valgte først noen utvalgsvariabler som jeg delte den teoretiske populasjonen inn i; kjønn, alder, hvor lenge de har vært med i Røde Kors og eventuelt hvor lenge de hadde vært ledere. Fordi jeg på dette tidspunktet hadde vært en del av organisasjonen Haugesund Røde Kors en tid, hadde jeg tilgang på lister med oversikt over de frivillige i organisasjonen. Jeg hadde også rukket å gjøre meg noen refleksjoner rundt hvem som var *aktive* som frivillige, og derfor kunne være potensielt gode informanter om temaet.

Med *aktive* tenker jeg på de som møter på møter, aktiviteter og aksjoner. Hvis jeg hadde valgt ut de som er mer i periferien hadde jeg kanskje fått andre svar. Jeg valgte som jeg gjorde fordi det er de mest aktive som er mest i kontakt med laglederne og aktivitetslederne, og det er de som har et mest aktivt forhold til det laget eller den aktiviteten de er med i. Hadde jeg intervjuet informanter som er mindre aktive hadde jeg kanskje fått andre svar. De aktive medlemmene utgjør i størst grad en del av de daglige omgivelsene til laglederne og aktivitetslederne, derfor vurderer jeg dem til å ha mest tanker om disse lederrollene, og at utvalget mitt er et relevant utvalg for denne undersøkelsen.

På bakgrunn av at jeg ønsket bredde i variablene nevnt ovenfor og refleksjonene min om hvem som kunne være interessante informanter valgte jeg ut to aktivitetsledere fra avdeling Omsorg og to lagledere fra avdeling Hjelpekorps. Deretter brukte jeg samme fremgangsmåte for så å gjøre utvalget av rollesettet (under-, side- og overordna, deres 360 graders omgivelser i avdelingen) for hver av disse fire lederne.

Ved å benytte meg av min tilgang til kontaktlister over de frivillige i begge avdelingene, tok jeg kontakt med respondentene over telefon, og sendte informasjonsbrevet per e-

post. Noen svarte ikke på telefon, da sendte jeg e-post med informasjonsbrevet og forespørsel om deltakelse i undersøkelsen. Noen valgte å svare nei på forespørselen, da prøvde jeg å finne en ny respondent ut i fra kriterier nevnt ovenfor, men i noen tilfeller lot dette seg ikke gjøre.

I kvalitativ metode er det ikke hensiktsmessig å undersøke særlig mange. Dette fordi det er både tids- og ressurskrevende å gjøre personlige intervjuer. Jacobsen (2005, s. 170) mener det heller ikke er nødvendig fordi " målet med de kvalitative undersøkelsene ikke er å si noe om det generelle og typiske, men å beskrive det unike og spesielle". Man snakker også om at det blir avtakende informasjon for hvert intervju man tar, og at man når et metningspunkt. man når et metningspunkt (Jacobsen, 2005, s. 142).

En viktig faktor som påvirket antall informanter i min undersøkelse var tilgjengelighet. I perioden hvor undersøkelsen pågikk har det vært flere leteaksjoner for Hjelpekorpsset som har gjort at intervjuer har blitt avlyst og/eller flyttet. Det var noen frivillige som takket nei til å være informant, og en informant glemte hele intervjuet og vi måtte lage en ny avtale. Alt i alt gjorde dette at det tok lang tid å gjennomføre alle intervjuene, noe som påvirket antallet intervjuer. Og så var det noen jeg rett og slett ikke fikk tak i, verken på e-post eller telefon.

Til slutt endte jeg opp med å intervju 15 frivillige og én ansatt, til sammen 16 informanter. Åtte kvinner og åtte menn i alderen 18 til 65 år. I Hjelpekorpsset ble det intervjuet to medlemmer av Troikaen, én fagleder, to lagledere, to lagmedlemmer på lag A, og lagmedlemmer på lag B. I avdeling Omsorg ble det intervjuet to aktivitetsledere, en ansatt, to rådsmedlemmer, én frivillig i aktivitet 1, og to frivillige i aktivitet 2.

Det er en balanse å ha nok informanter, men ikke for mange heller. Jeg kan ikke utelukke at jeg hadde kunnet få enda bedre informasjon dersom jeg hadde intervjuet flere personer, men på grunn av undersøkelsens tidsramme og omfang så jeg det nødvendig å begrense antallet informanter. Jeg opplevde også etter hvert at mange av svarene jeg fikk gikk igjen hos flere av informantene, noe som tilsa at det ikke var sikkert at jeg hadde fått mer bredde i svarene enn det jeg allerede hadde, om jeg hadde hatt flere informanter. Basert på dette vurderer jeg at antall informanter var stort nok til at jeg får besvart problemstillingen og forskningsspørsmålene mine, og til at funnene mine kan sies å være valide eller gyldige. Dette støttes av Silverman (2005, s. 122) når han sier at "often the best research says a lot about a little".

5.2.2 Gjennomføring av intervju

Formålet med intervju er å få fylldig og omfattende informasjon om hvordan informantene opplever en situasjon, hva de tenker om et spesielt tema eller lignende. "Intervjuer gir et særlig godt grunnlag for å få innsikt i informanters erfaringer, tanker og følelser" (Thagaard, 1998, s. 87). Jeg valgte å intervju informantene enkeltvis i åpne

individuelle intervjuer. Gruppeintervjuer er også en metode som kan gi god diskusjon og anledning for utdypning. Det er dog en metode som er krevende å gjennomføre og det er lett å miste oversikten over data. Kanskje ville et gruppeintervju også påvirket informantenes vilje til å stille opp og dele, da temaet kan oppleves sensitivt til tross for at det er lederrollen generelt som er i fokus (Jacobsen, 2005, s. 154-159).

Jacobsen (2005, s. 141-142) hevder at det åpne individuelle intervjuet er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor den kvalitative metoderetningen. Det åpne individuelle intervjuet går ut på at intervjuer og informant prater sammen, som i en vanlig dialog, uttaler han. Samtidig som han påpeker at det ikke kan sammenlignes med en "vanlig" samtale, da intervjuer på forhånd har bestemt tema for samtalen.

Det åpne individuelle intervjuet er tidkrevende og gir store datamengder. Det er derfor en metode som er best å bruke når man har relativt få enheter man velger å se på. Det er også en forutsetning at det er hva det enkelte individ sier, vi er interessert i. Metoden egner seg også godt når man er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Det er den enkelte sin forståelse og hvilken mening den enkelte legger i ulike forhold som er gjenstand for forskerens interesse (Jacobsen, 2005, s. 142-143).

I min innledende kontakt med informantene (se punkt 5.2.1) tok jeg en prat med dem på telefon samtidig som de fikk tilsendt et informasjonsbrev (se vedlegg nr. 3). Både i telefonsamtalen og i brevet introduserte jeg meg selv, undersøkelsen og dens tema og formål. Jeg spurte om de ønsket å være informanter, og understreket at de kunne takke nei uten at det skulle gå ut over vår relasjon i Røde Kors eller deres forhold til Røde Kors.

Åpne, individuelle intervjuer kan ha ulik grad av strukturering fra spørsmål med faste svaralternativer i en fast rekkefølge til en helt åpen samtale uten struktur. Det er sjelden at kvalitative intervjuer er helt ustrukturerte, og man pre-strukturerer gjerne intervjuene i form av en *intervjuguide*; en oversikt over hvilke tema vi skal innom i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2005, s. 145-146). Jacobsen (2005, s. 145-146) beskriver tre strukturingsgrader; lav, middels og sterk. Min undersøkelse har hatt en middels strukturingsgrad i den forstand at jeg utarbeidet og brukte en intervjuguide som gir informantene anledning til å ta opp temaer underveis, men som samtidig sørger for at man som intervjuer er innom bestemte temaer hvis de ikke dukker naturlig opp i samtalen (se vedlegg nr. 3). Den er utformet med tanke på å få svar på forskningsspørsmålene, og med basis i organisasjonsbeskrivelsen (punkt 2) og teoretiske bidrag som er presentert i avhandlingen (punkt 4).

Det har blitt gjort noen endringer underveis, da et intervju kan ha stimulert til nye spørsmål i et annet intervju. Jeg har innledet hvert intervju likt, men det har ikke vært nøye i hvilken rekkefølge temaene og spørsmålene har kommet etter dette. I noen

intervjuer gikk praten av seg selv, og det var lett å stille naturlige oppfølgingsspørsmål. I andre intervjuer var det vanskeligere å ha flyt i samtalen, og intervjuguide og spørsmålene der ble brukt mer aktivt. I alle intervjuene ble intervjuguiden brukt til å sørge for at jeg var innom alle temaene jeg ønsket. I noen intervjuer kom det også opp temaer utover dette.

Min opplevelse av intervjuene har variert fra informant til informant; noen var mer usikre enn andre, noen hadde klarere tanker om lederrollen enn andre, noen var litt nervøse, det var forskjell på hvorvidt informantene holdt seg til temaet, og så videre. Jeg måtte hele veien tilpasse meg informantene, og det kunne være litt utfordrende.

Jeg valgte å gjøre intervjuene ansikt-til-ansikt. Fordeler med dette er at man oppnår en personlig kontakt som kan skape et godt klima og åpne opp for å prate om mer sensitive temaer, enn for eksempel over telefon. Undersøkelser viser også at informanter er ærligere når man snakker med dem i person, enn om ved telefonundersøkelser. Det å kunne observere informantene i intervjusituasjonen kan også gi viktig informasjon. Det kan være lettere å føle på når man bør stille utdypende spørsmål, og når evt. informantene ikke føler seg helt tilpass (Jacobsen, 2005, s. 143-144). I intervjuer ansikt-til-ansikt er det viktig å huske på *intervjuereffekten*. Det vil si den effekten man som intervjuer kan ha på informantene. Dersom informantene opplever at forsker kjeder seg, eller finner noe ubehagelig kan informantene finne på noe for å tilfredsstille intervjueren (ibid., s. 143-144).

Jeg opplevde at informantene stort sett var avslappet i intervjusituasjonen. Jeg prøvde hele tiden å fange opp reaksjoner og være aktivt lyttende med bekræftende nikk og oppfølgingsspørsmål. Jeg var nøye med hele tiden å være imøtekommende og interessert, slik at informantene følte at det de kom med var relevant. En informant spurte meg én gang "var det det du ville høre?", og jeg måtte da understreke overfor informantene at jeg ville høre dennes tanker og meninger om det aktuelle tema, og at det ikke fantes noen fasitsvar. Jeg lot det være rom for tenkepauser, og jeg omformulerte spørsmål hvis jeg så at noe var uforståelig. Jeg prøvde hele tiden å stille åpne spørsmål som ga mest mulig rom for informantenes egne tanker. Slik vurderer jeg at intervjuereffekten var liten.

Når det gjelder de ytre rammene for gjennomføring av intervju snakker Jacobsen (2005, s. 147) om en *konteksteffekt*, hvor konteksten for intervjuet spiller inn på innholdet i intervjuet. Han skiller mellom kunstige og naturlige kontekster, eller omgivelser, for intervjuer. Man er redd for at kunstige omgivelser kan gi kunstige svar. På den andre siden kan det være mange forstyrrende elementer i de naturlige omgivelsene.

De ytre rammene for mine intervju varierte noe, da jeg lot informantene få bestemme hvor de ønsket å bli intervjuet. De fleste foretrakk å møtes på Røde Kors- huset. Det var gjerne av praktiske årsaker som at vi tok intervjuet etter at de hadde vært på Røde Kors-

aktivitet, eller før. Noen ville også møtes der fordi de følte det var mer naturlig enn å møtes hjemme hos informanten eller hos meg.

På Røde Kors huset ble intervjuene stort sett holdt på et møterom i tredje etasje hvor ingen "bare går forbi" eller kommer innom. Jeg prøvde å unngå å ha intervjuer på mitt kontor, da det kanskje var enkelt å tenke på meg som ansatt da, men to intervjuer ble allikevel av praktiske årsaker holdt der. Tre informanter ønsket å bli intervjuet på sin arbeidsplass, og to informanter ble intervjuet hjemme hos meg. Konteksten kan ha påvirket resultatet, hvilken informasjon jeg fikk, men fordi informantene i stor grad har fått styre dette selv, så håper jeg at konteksteffekten er minst mulig.

Jeg brukte båndopptaker på alle intervjuene, da dette gjorde det lettere for meg å føre en så naturlig samtale som mulig. Jeg hadde notatblokk med og noterte tilleggsspørsmål, inntrykk jeg fikk, og så videre, underveis i intervjuene. Noen syntes å bli litt nervøse av båndopptakeren, men det gikk over. Jeg valgte å starte alle intervjuene med litt småprat og snakk rundt informasjonsbrevet for at informantene skulle venne seg til båndopptakeren. Informantene ble også informert om båndopptakeren i informasjonsbrevet. Jeg hadde ingen tekniske problemer med båndopptakeren.

Alle informantene ble bedt om å sette av 1-1,5 time til sitt intervju, og intervjuene varte fra 35 til 75 minutter. Samtlige intervjuer ble avsluttet med; "Før vi avslutter, er det noe du ønsker å tilføye?". Jeg har vært i kontinuerlig kontakt med informantene, og hatt anledning til å ta kontakt med tilleggsspørsmål og spørsmål rundt mine tolkninger. Jeg har fulgt opp noen informanter med tilleggsspørsmål per telefon, og jeg har gjort et oppfølgingsintervju med én informant (Jacobsen, 2005, s. 142-153).

Hensikten med studien har hele tiden vært åpen. Jeg har, både i informasjonsbrevet og i forkant av intervjuene, vært tydelig på at det er rollene som aktivitetsleder og lagleder jeg ønsker å snakke om, ikke personene som innehar rollene i den aktuelle organisasjonen i undersøkelsens tidsrom. Det hendte allikevel at informantene uttrykte sine forventninger til rollen opp mot sine personlige erfaringer og vurderinger. De ble da bedt om å snakke ut ifra sine generelle tanker om rollen, og jeg har valgt å ikke ta med de personbaserte uttalelsene i mine analyse og drøfting av undersøkelsens resultat. For å sikre den nødvendig grad av anonymitet tilbød jeg gjennomlesning av deler av avhandlingen til de som sto mest i faresonen for å bli gjenkjent.

5.2.3 Dokumentgjennomgang

Dokumentundersøkelser baserer seg på sekundærdata, data samlet inn av andre, og blir oftest brukt når man ikke har tilgang på primærdata, altså førstehåndsinformasjon. Man kan også gjøre dokumentundersøkelser når man ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en situasjon eller et fenomen. Eksempler på dokumenter man kan bruke er offentlige dokumenter og en organisasjons årsrapport (ibid., s. 163-168). Jeg ønsket ikke å utføre en omfattende dokumentundersøkelse, men heller en overflatisk

dokumentgjennomgang for å kunne identifisere i hvor stor grad informantenes krav og forventninger til lederrollen allerede er formalisert i form av skriftlige dokumenter, som for eksempel stillingsinstruks, i den aktuelle organisasjonen (jf. de to avdelingene som undersøkelsen blir gjennomført i).

Dokumentene jeg har sett på er Vedtak og Orienteringer av Varig Verdi (VOVV), Regler for Hjelpekorps, Lokalforeningshåndboken, Handlingsplan for Avdeling Omsorg, og Handlingsplan for Avdeling Hjelpekorps.

5.3 Grunnlag for analyse

I kvalitative analyser får man store mengder data. Analyse er den prosessen der man prøver å forenkle og ordne data slik at vi finner mønstre i dem, og slik at de dermed blir lettere tilgjengelige for fortolkning (Repstad, 1987, s. 113 og Jacobsen, 2005, s. 186). Kvalitative undersøkelser kjennetegnes av at analysen gjerne går parallelt med de andre fasene i forskningsprosessen, og den analytiske prosessen preges ofte av at vi arbeider frem og tilbake mellom teori og empiri (Thagaard, 1998, s. 148-149). Repstad (2007, s. 126) vektlegger at man må ta utgangspunkt i problemstillingen og klassifisere etter emner som går igjen når man skal klassifisere og analysere datamaterialet.

Kvalitativ forskning er opptatt av å beskrive helheter, - hele konkrete miljøer og hele personer, ikke bare isolerte variabler (Repstad, 1987, s. 125). Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer, observasjoner eller dokumenter kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Det er de sentrale detaljene som trekkes frem, de som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen. Dermed er den kvalitative analysen hele tiden en veksling mellom de enkelte deler (detaljer) og helheten. Dette kalles for en hermeneutisk metode. Analysen har en spiralform, som ofte kalles den hermeneutiske spiral. Jacobsen (2005, s. 186) sier at analyse av kvalitative data, enkelt sagt, dreier seg om tre ting; beskrive, systematisere og kategorisere, og til slutt sammenbinde (Jacobsen, 2005, s. 185-186).

Jeg valgte å transkribere intervjuene mine, ord for ord, etter hvert som jeg hadde gjennomført dem. Selv om det er tidskrevende poengterer Jacobsen (2005, s. 189) at fordelen med å transkribere ord for ord er at man da lettere kan tematisere og kategorisere intervjuene etterpå ved å nummerere og/eller streke ut i teksten. I transkriberingsskjemaene (se Tabell 5-1) var det også rom for å legge inn skriftlige notater jeg hadde tatt under og etter intervjuene, med hensyn til stemning og andre observasjoner og betraktninger.

Sted:	
Tidspunkt:	
Hvem intervjues:	
Andre kommentarer:	
Intervjuer (spørsmål)	Informant (svar)

Tabell 5-1: Transkriberingsskjema (Jacobsen 2005, s. 190).

Da jeg startet arbeidet med å sortere datamaterialet ønsket jeg å bruke Mintzbergs (1976, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004) hovedgrupper av roller; mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller, som et utgangspunkt. Mintzbergs (ibid.) fokus på toppledere, gjorde at jeg justerte dem litt slik at de passet til mitt formål. Med det mellommenneskelige mener jeg det som går på relasjoner og mellommenneskelige ferdigheter. Det som har med informasjon å gjøre går på hva av informasjon som forventes, hvordan man ønsker den, og hvem som ønsker hvilken informasjon. Det som har med beslutninger å gjøre har jeg koblet opp mot drift av aktiviteter. For alle de tre hovedgruppene valgte jeg å ha et undertema som het personlige egenskaper som kunne knyttes til disse rollegruppene. Jeg valgte også å ha en "annet" hvor jeg tok med det som har med kompetanse og kvalifikasjoner.

Jeg så at en slik inndeling ville være til stor hjelp når jeg skulle besvare forskningsspørsmålene min. Derfor valgte jeg å utarbeide en kvalitativ temabasert datamatrikse (Repstad, 1987, s. 129-131), som jeg plasserte datamaterialet inn i. En slik matrikse egner seg godt til å finne sammenhenger og mønster i materialet, men en må passe seg for hvor detaljert en fyller inn i matrisen. For mye informasjon blir for uoversiktlig, og for lite gir et dårlig grunnlag for analyse og sammenligning (ibid., s. 129-131).

For å kunne svare på problemstillingen min på en fullgod måte var denne matrisen i hovedsak temabasert, men den var også til en viss grad rollebasert da jeg plasserte informasjonen fra informantene i forhold til deres posisjon i forhold til den lederrollen de skulle uttale seg om. Skjemaet fikk også en kolonne som jeg brukte til å notere betraktninger, sammenligninger og lignende underveis i analyseringen og drøftingen av datamaterialet. Jeg fylte ut et slikt skjema for hver av de fire rollesettene av informanter (Tabell 5-2 og Tabell 5-3).

Kategorisk inndeling av krav og forventninger fra ulike hold i avdeling OMSORG	...fra overordna: RÅDSMEDLEM	...fra sideordna: ANSATT	...fra underordna: AKTIVITETS-MEDLEM	...fra leder selv: AKTIVITETS-LEDER	Analytiske betraktninger, sammenligninger m.m.
MELLOMMENNESKELIG					
Personlige egenskaper					
Lede de frivillige					
INFORMASJON					
Personlige egenskaper					
Være bindeledd innad i avdelingen					
BESLUTNINGER					
Personlige egenskaper					
Lede aktivitet i avdelingen					
ANNET					
Kompetanse innen RK og andre kvalifikasjoner					

Tabell 5-2: Temabasert datamatrikse for avdeling Omsorg.

Kategorisk inndeling av krav og forventninger fra ulike hold i avdeling HJELPEKORPS	...fra overordna: TROIKA	...fra sideordna: FAGLEDER	...fra underordna: LAGMEDLEM	...fra leder selv: LAGLEDER	Analytiske betraktninger, sammenligninger m.m.
MELLOMMENNESKELIGE					
Personlige egenskaper					
Lede de frivillige					
INFORMASJON					
Personlige egenskaper					
Være bindeledd innad i avdelingen					
BESLUTNING					
Personlige egenskaper					
Lede aktivitet i avdelingen					
ANNET					
Kompetanse innen RK og andre kvalifikasjoner					

Tabell 5-3: Temabasert datamatrikse for avdeling Hjelpekorps.

Denne kvalitative datamatriksen kunne gi meg et totalbilde av temaet krav og forventninger til lederrollen, samt et bilde av hva informanter fra hvert enkelt ståsted i rollesettet tenker om dette. Det har vært nyttig å kunne veksle mellom de to. Matrisene gir meg også mulighet til å sammenligne innad i avdelingene og mellom avdelingene der undersøkelsen ble utført. Målet var at datamatrisene, sammen med de transkriberte intervjuene, og lydbåndopptakene av dem, skulle gi meg nok informasjon til at jeg kunne besvare de fem forskningsspørsmålene mine og dermed også problemstillingen min. På grunn av kravet til anonymitet og konfidensialitet vil bare utfylte matriser bli gjengitt i denne avhandlingen. Jeg har altså klassifisert datamaterialet både som beskrivelse av temaer og som presentasjon av informanters ståsteder i rollesettet, som for eksempel overordna (Thagaard, 1998, s. 184).

Kjennetegn ved informantene med utgangspunkt i kategoriseringer av utvalgsvariablene som er presentert i punkt 5.2.1. ble også samlet i en egen tabell fordi jeg så at informantenes bakgrunn også kunne få betydning for hvilke krav og forventninger de hadde til den aktuelle lederrollen. Jeg har gjort visse refleksjoner i lys av noen av personavhengige variablene. I denne personbaserte matrisen har jeg kategorisert informasjonen fra hver informant i kategorier som ikke gjør dem direkte gjenkjennbare. Navn er ikke nevnt, det er byttet ut med titler som aktivitetsleder 1 og lagmedlem 1-1, og så videre.

Det var hele tiden viktig å ikke glemme å veksle mellom å se på delene og helheten da jeg skulle analysere datamaterialet. Jeg hadde hele tiden intervjuene "med meg", tittet i transkriberingen, husket hvordan det var, fant frem sitater, samtidig som jeg analyserte og drøftet innholdet i datamatrisene.

Repstad viser til begrepet tolkning som en begrunnet vurdering av datamaterialet i forhold til de problemstillingene som blir tatt opp i en undersøkelse. Han påpeker at tolkningen foregår hele veien, også når vi kategoriserer og ordner datamaterialet, før vi begynner selve analysen og tolkningen (Repstad, 1987, s. 113).

Når det gjelder dokumentgjennomgangen for å undersøke om krav og forventninger til de to aktuelle lederrollene er formaliserte i skriftlige dokumenter, vil jeg presentere det jeg finner som er av relevans. Deretter vil jeg drøfte dette i lys av krav og forventninger som informantene fra lederrollenes rollesett har gitt uttrykk for (jf. forskningsspørsmål 1 og 2).

5.4 Etske refleksjoner

"All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper som gjelder internt i forskningsmiljøet så vel som i forhold til omgivelsene" (Thagaard, 1998, s. 23).

Informert samtykke er utgangspunktet for et hvert forskningsprosjekt som inkluderer personer (Thagaard, 1998, s. 26). Det innebærer at informantene i undersøkelsen skal gi sitt samtykke til å delta i prosjektet etter å ha fått informasjon om hva prosjektet og deltakelsen går ut på. Og at informantene skal stå fritt til å velge om de vil være med eller ikke. Jeg informerte om prosjektet da jeg tok kontakt med informantene (se punkt 5.2.1), og fikk så et muntlig samtykke fra samtlige. Det faktum at jeg var ansatt i organisasjonen samtidig som jeg skulle gjøre undersøkelsen kan ha påvirket i hvor stor grad informantene følte at de måtte si ja, men jeg opplevde ikke at dette gikk ut over deres frihet til å velge å delta eller ikke. Jeg presiserte flere ganger, både før og under intervjuet, at de hadde anledning til å trekke seg når som helst og uten grunn.

Et annet viktig etisk prinsipp er at all informasjon skal behandles *konfidensielt* (Thagaard, 1998, s. 27). Informasjonen fra intervjuene skal brukes og behandles sånn at den beskytter enkeltindividets identitet. Dette gjelder behandlingen av datamaterialet i prosjektperioden og fremstillingen av den i avhandlingen.

Thagaard (1998, s. 27) sier noe om at forskeren kan oppleve dilemmaer med tanke på hensynet til informantenes anonymitet, og "hensynet til å fremstille resultatene på en måte som oppfyller kravene til pålitelighet og etterprøvbarehet". Dette har vært et relevant dilemmaet i min avhandlingen da Haugesund Røde Kors er en liten og transparent organisasjon og jeg er avhengig av å ha med titler og roller i organisasjonen for at jeg skal kunne svare på problemstillingen min. For eksempel er det bare fire lagledere og fem aktivitetsledere i hele organisasjonen. Både personer og aktiviteter kan ha spesielle kjennetegn som det er vanskelig å dekke over. Det kan være at personer med god kjennskap til organisasjonen og/eller avdelingen kan kjenne igjen informanter med bakgrunn i disse kjennetegnene og "tittel" på posisjon i avdelingen. Dette ble klarert med informantene både i forkant av og under intervjuene. De informantene som jeg anså å være lettest gjenkjennelige fikk derfor tilbud om å lese gjennom deler av avhandlingen før den skulle publiseres (punkt 5.2.2). Jeg har knyttet under-, side- og overordna sammen med riktig leder, men ikke vist til hvilken aktivitet eller lag de alle tilhører i hvert enkelt tilfelle (jf. at undersøkelsen er knyttet opp mot to lagledere og to aktivitetsledere i to forskjellige avdelinger i organisasjonen jeg gjør min undersøkelse i). I den grad jeg har brukt direkte sitat fra informantene, har jeg gjengitt det i bokmålsform, ikke dialekt.

Konfidensialiteten til de informantene hvor intervjuet fant sted på Røde Kors-huset kan ha blitt påvirket av at vi noen ganger møtte på andre frivillige i forkant eller etterkant av intervjuet. Jeg opplevde at mange av informantene var veldig åpne om at de stilte som informanter i denne undersøkelsen og det var også informantene selv som valgte stedet. På det grunnlaget vurderer jeg at konfidensialiteten ikke ble satt nevneverdig i fare. Mitt helhetsinntrykk var at alle informantene som valgte å si ja, var positivt innstilt til å delta, og ikke var bekymret for å bli gjenkjent.

Lydopptakene mine har gjennom prosjektperioden vært lagret utilgjengelig for andre, og ble slettet ved prosjektslutt 15. juli. Informantenes virkelige navn har ikke blitt brukt i skriftlige arbeidsverktøy jeg har utarbeidet i løpet av prosjektperioden, slik som transkriberingsdokument, matriser og lignende.

Thagaard (1998, s. 111-112) sier at det også er et etisk perspektiv i hvordan man fremstiller informantene i analyseringen av datamaterialet. En må ta vare på informantens perspektiv, og beskytte informanten mot uheldige konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet. Repstad (1987, s. 114) poengterer på den andre siden at man kan føle seg forpliktet til å gjengi alt informanten har sagt, men at lojaliteten overfor informantene først og fremst går ut på å referere på en fair måte det man som forsker finner faglig vesentlig (Repstad, 1987, s. 114). Jeg hadde som mål at informantene skulle kunne kjenne seg igjen i min fremstilling, med forbehold om min tolkning av datamaterialet. Jeg har i tillegg gjennom hele forløpet vært opptatt av å ikke gjengi noen sitater eller utsagn som kunne stille informanter i et dårlig lys.

På grunn av at innsamlingen av data har vært gjort ved hjelp av lydopptaker, og dataen således har vært indirekte gjenkjennbar, ble prosjektet meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (se vedlegg 5).

5.5 Vurdering av undersøkelsens kvalitet

Jeg har nå forsøkt å beskrive gangen i undersøkelsen, og valg som har blitt gjort underveis, for at andre skal kunne vurdere de resultatene jeg har kommet frem til (Dalland, 1993, s. 91). Repstad (1987, s. 134) sier at hvilke kvalitetskriterier som ligger til grunn for egen vurdering av undersøkelsen, og drøftingen av disse, må være tydelige i så måte. Reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet) er viktige krav til en undersøkelse (Jacobsen, 2005, s. 141; Repstad, 1987, s. 134).

Jeg har gjort en løpende vurdering av undersøkelsen underveis i prosessen, fra den tidlige planleggingen av den, til analysen og oppsummering av funn ble gjort. I tråd med det Repstad (1987, s. 134) sier om at det kan være nyttig med en avsluttende systematisk vurdering av forskningsprosessen vil jeg her presentere mine vurderinger av undersøkelsens reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.

5.5.1 Reliabilitet

Om undersøkelsen har høy reliabilitet, eller ikke, sier noe om man har grunn til å tro at den informasjonen man har fått er pålitelig, til å stole på. Forhold som kan ha påvirket informantenes svar, og feil og mangler i analyseringen kan svekke reliabiliteten til en undersøkelse (Repstad, 1987, s. 134).

Et mål på reliabilitet i kvantitative studier er gjerne "kunne en annen forsker gjort den samme undersøkelsen og fått de samme svarene". Det er ikke en mulig fremgangsmåte når man bruker intervju som metode, da resultatene er et produkt av samtalen mellom

intervjuer og informant, og deretter en tolkning av informasjonen man får der. Det vil derfor være beskrivelsen av fremgangsmåte, valg og vurderinger underveis som blir grunnlaget for at andre skal mene noe om oppgavens reliabilitet (Dalland, 1993, s. 91).

Forhold ved selve intervjusituasjonen er drøftet i punkt 4.2.2 og vurdert dithen at de ikke skal ha påvirket undersøkelsens reliabilitet nevneverdig.

Hvilken relasjon informanten har til forskeren kan påvirke hva informanten forteller i løpet av intervjuet (Thagaard, 1998, s. 103). Jeg ble ansatt i et vikariat i Haugesund Røde Kors samtidig som jeg begynte å skrive oppgaven. Intervjuene ble gjennomført da jeg hadde vært i foreningen i omtrent fire måneder. Det at utvalget mitt er basert på aktive frivillige vil si at de fleste informantene som et minimum hadde hilst på meg før selve intervjusituasjonen.

I intervjusituasjonen er det viktig å skape en god atmosfære. "Når undersøkelsen foregår innenfor et miljø som forskeren kjenner godt i utgangspunktet, eller har deltatt i over lengre tid, reduseres den sosial avstanden mellom forsker og informant" (ibid., s.104). På den andre siden kan det da være mer nærliggende for informantene å svare det de tror intervjueren vil høre, fordi de gjerne ønsker å hjelpe eller lignende. Kanskje ønsker de å presentere noe som bare negativt eller bare positivt (ibid., s. 105-106). Jeg opplevde i intervjuene mine at det at de visste hvem jeg var, og at jeg hadde noe informasjon om Røde Kors fra før av, gjorde intervjuene lette å få i gang da vi delte noe av det samme språket og forståelsen av organisasjonen. Samtidig har jeg inntatt rollen som; "Dette (temaet for oppgaven) vet jeg lite om, kan dere fortelle meg og jeg er nysgjerrig".

Mulige negative konsekvenser kan være at det var vanskelig for de frivillige å skille mellom meg som student og som ansatt. Kanskje kunne min rolle som ansatt gjøre de frivillige mindre lystne på å være ærlige og positive informanter; kanskje kunne de tro at jeg hadde en bakenforliggende agenda; kanskje kunne de tro jeg brukte arbeidstiden min på oppgaven og slik bli negativt innstilt. Her gjaldt det å være ryddig og tydelig. Jeg måtte få dem til å se på meg som forskeren Karina, samtidig som jeg ville opprettholde den nære relasjonen vi hadde for å få mest mulig troverdige svar.

I ett intervju ble det tatt opp en problemstilling utover det som var relevant for oppgaven. Jeg måtte da avbryte informanten og si at det temaet ikke hørte hjemme under intervjuet, men at vi eventuelt kunne avtale en samtale i etterkant hvis denne ønsket det. Jeg opplevde med en annen informant at etter at denne hadde svart, spurte denne: "Var det det du ville høre?". Dette til tross for at jeg fra starten av hadde gjort det tydelig at det var denne informantens tanker rundt temaet jeg var interessert i. Da forklarte jeg på ny at det var dennes meninger jeg var på jakt etter, og at jeg ikke satt med noen fasit. Dette var en av informantene som virket litt nervøs fra starten av, noe som kom seg etter hvert i intervjuet. Jeg opplevde ellers at informantene var reflekterte

og balanserte i sine svar, og merket ingenting som tydet på at de "snakket meg etter munnen".

Det at jeg også var ansatt i Haugesund Røde Kors kunne ha virket inn slik at informanter vegret seg for å svare ærlig, da de var usikre på om informasjonen var noe jeg kom til å "bruke mot dem" ved senere anledninger. Informantene kan ha vært forsiktig med å si noe som kunne bli oppfattet som kritikk av deres leder. Jeg håper at jeg har klart å skape et fokus og en atmosfære som har gjort at de har klart å tenke lederrollen, ikke personer i rollen. Jeg understreket at jeg verken som student eller ansatt kom til å bruke deres informasjon utover avhandlingen. Jeg fremhevet også at jeg ikke ønsket å stille noen i et dårlig lys, og at oppgaven *ikke* skulle være en vurdering av konkrete ledere.

Forskerrollen: "Distanse garanterer ikke objektivitet, det garanterer bare avstand" (Patton, 1980, s. 337 referert i Dalland, 1993, s. 96). Min vurdering er at det ikke har påvirket mine resultater negativt at jeg hadde en tilhørighet i organisasjonen som ansatt samtidig som jeg gjorde denne undersøkelsen. Den "nære" forskeren er også i tråd med den abduktive forskningsstrategien oppgaven tar utgangspunkt i.

Feil og mangler i analyseringen kan påvirke reliabiliteten i negativ retning. Jeg har forsøkt etter beste evne å se både helheten og delene gjennom hele analysen. Ved hjelp av min beskrivelse av grunnlaget for analysen har jeg gitt andre muligheten til å vurdere min fremgangsmåte. Analyseringen og tolkningen jeg har gjort ut over dette, har jeg gjort med bakgrunn i mine opplevelser i intervjuene og mine oppfatninger av informantenes svar.

Det at jeg brukte "krav og forventninger" som et samlebegrep gjorde at jeg måtte være forsiktig når jeg tolket. Det ble noe diffust hvor sterkt de ønsker de ulike tingene; var det et krav eller en forventning? Men jeg har da jeg analyserte og presenterte resultatene fremlagt det med den vektleggingen jeg følte at de hadde. Jeg prøvde å få frem denne nyanseringen likevel, etter beste evne. Jeg opplevde at informantene var litt forsiktige med hva de ville kalle krav.

Det at jeg var en lite erfaren intervjuer kan ha påvirket intervjueteknikken min. Man skal være oppmerksom på hvordan man stiller spørsmål, og ikke stille ledende spørsmål (Thagaard, 1998, s. 103). Jeg åpnet med så åpne spørsmål som mulig for så å følge opp svarene jeg fikk fra informantene. Som nevnt i punkt 5.2.2 (gjennomføringen av intervjuene) var det litt forskjellig fra informant til informant hvor mye samtalen "gikk av seg selv"; hvor mye jeg fulgte intervjuguiden og hvordan flyten var. Jeg fikk også mer trening etter hvert. Da jeg analyserte transkriberingene ble jeg oppmerksom på hvor jeg i min spørsmålsformulering kunne ha påvirket informantens svar, og har da valgt å ikke vektlegge den aktuelle informasjonen i den videre analysen.

5.5.2 Validitet

Validitet oversettes gjerne med gyldighet og handler om vi faktisk har klart å måle det vi ønsket å måle. Eller med andre ord "er det samsvar mellom våre forskningsspørsmål og de informasjonene vi faktisk gjør bruk av når vi trekker våre konklusjoner? Kaster våre empiriske undersøkelser faktisk lys over den problemstillingen vi har ønsket å belyse?" (Repstad, 1987, s. 134).

Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataens gyldighet (validitet). Er datametoden man har valgt å bruke egnet til å besvare den problemstillingen man jobber ut i fra? (Jacobsen, 2005, s. 141). Jeg valgte personlige intervjuer, heller enn intervju via telefon eller internett. Jacobsen (2005, s. 144) hevder at det generelt kan virke som om personlige intervjuer innebærer færre trusler mot gyldighet og pålitelighet enn åpne intervjuer via telefon eller internett.

Dalland (1993) sier noe om datamaterialets relevans. Han stiller spørsmålet: Får vi svar på det vi spør om? Svaret på dette spørsmålet kommer an på utvalget, hvilke spørsmål de har fått og hvordan de har blitt spurt. I strukturerte intervjuer kan relevansen vurderes ut i fra spørsmålene i intervjuguiden. I ustrukturerte intervjuer er relevansen knyttet til evnen til å oppdage de viktige uttalelsene i en samtale (ibid., s. 93-94). Mine intervjuer hadde en middels, mot sterk, grad av strukturering (Jacobsen, 2005, s. 145-146), da jeg stilte mange spørsmål med ulik vinkling til hvert tema jeg ville at informantene skulle si noe om. Dette for å få frem relevant informasjon som kunne gi meg svar på mine forskningsspørsmål. For å vurdere relevans må jeg da se på både spørsmålene, og min evne til å trekke ut det som er relevant informasjon i intervjuene.

Jeg har bevisst vært opptatt av å stille spørsmål som gir ulike vinklinger til problemstillingen om krav og forventninger til de to lederrollene som er i fokus i undersøkelsen. Jeg har også prøvd å la samtalen gli mest mulig av seg selv, og følge opp det informantene snakker om. Det har gjort at jeg har fått en del informasjon som går utenfor problemstillingen, men som det var naturlig å følge opp der og da. Jeg føler likevel at jeg har fått mye informasjon som hjelper meg til å besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen min; hvilke krav og forventninger har rollesettene til lederrollen og hva mener lederen selv, og om det er samsvar i mellom disse. Jeg måtte gjøre en avveining på hvor lukka eller åpne jeg skulle ha spørsmålene, med hensyn til å unngå ledende spørsmål. Det at spørsmålene var så åpne gjorde at informantene hadde ulike innfallsvinkler til temaet, og dermed fikk jeg presentert et mer nyansert bilde av deres krav og forventninger til den respektive lederrollen.

Jeg kunne fått mer varierte svar med flere informanter, og om jeg hadde intervjuet både veldig lite aktive og de som er over middels aktive (de jeg har intervjuet), men det er forståelse og innsikt i et tema jeg er på jakt etter. Min tolkning av hvem som er aktive kan ha påvirket utvalget og validiteten i resultatene. Det er ikke sikkert framme har mest å si for om de er gode informanter, men med utgangspunkt i Strand (2000)'s

definisjon av en rolles rollesett vurderer jeg det likevel slik at utvalget har gitt meg en god mulighet til å besvare min problemstilling da de utgjør en del av ledernes nærmeste omgivelser i sitt arbeide i foreningen.

Når det er sagt er det nok slik at de konklusjoner jeg har kommet frem til om hva "god ledelse" for de to lederrollene er, vil være påvirket av at det nettopp er de aktive jeg har intervjuet, og at det er det som er en "god leder" for dem jeg har kommet frem til. Hadde jeg intervjuet de mindre aktive kan det være at de hadde hatt helt andre krav og forventninger til de to lederrollene. Gjerne skiller deres oppfatninger av hva god utøvelse av de to lederrollene er fra svarene de aktive gir, og det kan være medvirkende årsak til at de ikke er de mest aktive.

Fikk jeg det jeg trengte for å besvare forskningsspørsmålene mine av informantene i utvalget? Fikk jeg nok svar, - burde jeg hatt flere eller andre spørsmål?! Jeg har fra starten av undersøkelsen brukt "krav og forventninger" som et begrep. Jeg har ikke et klart definert skille på de to. Erfaringene jeg gjorde meg i intervjuene var også at det var litt vanskelig å avgjøre hva man tenkte var krav. Det var mest snakk om at en forventet, eller at en ønsket at en leder skulle gjøre slik og slik. Det lå hele tiden som et element at lederne også er frivillige. Det kan derfor stilles noe spørsmålstegn ved at jeg i mindre grad er i stand til å skille de to begrepene fra hverandre i mine svar på forskningsspørsmålene. Det kan påvirke undersøkelsens validitet. I drøftingen tar jeg hensyn til at det ikke er definert noe klart skille mellom krav og forventninger i mine forskningsspørsmål og i intervjuguiden.

Validiteten kunne vært bedre dersom jeg hadde hatt oppfølgingsintervjuer hvor jeg presiserte et skille mellom krav og forventninger for å gi informantene muligheten til å utdype og skille mellom de to begrepene. Det lot seg ikke gjøre på grunn av tiden jeg hadde til rådighet og andre praktiske omstendigheter (som informantenes tilgjengelighet og så videre). Jeg mener tross alt at informasjonen i min undersøkelse har gitt et innblikk i hvilke "krav og forventninger" samlet sett de to lederrollene møter, innenfor rammen av denne avhandlingen.

5.5.3 Generalisering og overførbarhet

Hvis resultatene av en intervjuundersøkelse vurderes som rimelig pålitelige og gyldige, gjenstår spørsmålet om resultatene primært er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner og situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 264). Spørsmålet er om den tolkningen som utvikles innenfor rammen av et prosjekt, også kan være relevant i andre sammenhenger (Thagaard, 1998, s. 207).

I følge Repstad (2007, s. 25) må en være forsiktig med å generalisere funn gjort i et enkelt miljø, til lignende miljøer. Han sier likevel at man kan vurdere i grove trekk om de resultat som en er kommet frem til også kan gjøres gjeldende i et lignende miljø.

Målet mitt har vært å finne ut hvilke krav og forventninger det stilles til to lederroller på samme ledernivået i to ulike avdelinger i Haugesund Røde kors, ikke å generalisere. Undersøkelsen er et utsnitt her og nå i disse to avdelingene, i akkurat denne organisasjonen. Det er heller ikke slik at informantene fra et ståsted i rollesettet er representative for det teoretiske utvalget for nettopp dette ståstedet.

Hvis noe av det som kom fram i min undersøkelse kan overføres til andre frivillige organisasjoner og ledere på samme nivå, er det bare et pluss. Haugesund Røde Kors har lokale særtrekk, men også generelle trekk som er felles for frivillige organisasjoner. Sammenligningen i forskningsspørsmål fem viser at det er noen fellestrekk på tvers av de to avdelingene .

6 Resultat og drøfting

I denne delen av avhandlingen vil jeg først presentere funn fra datainnsamlingen som belyser krav og forventninger til to lederroller i to avdelinger i Haugesund Røde Kors. Deretter vil jeg gjøre en del drøftinger med tanke på å besvare de fem forskningsspørsmålene jeg har hatt som grunnlag for min undersøkelse. For oversikten sin del vil det meste bli presentert og drøftet for hver avdeling og tilhørende lederrolle for seg. Under punktene med drøfting vil jeg også vise til hva bidragsyttere i teoridelen av avhandlingen har sagt om det som blir drøftet.

6.1 Resultat av datainnsamling fra de ulike rollesettene, leder selv og dokumentgjennomgang

For ordens skyld vil presentasjon av resultat fra datainnsamlingen bli presentert fortløpende fra de ulike informantene i undersøkelsen (rollesettet, ledere selv og dokumentgjennomgang), men for hver avdeling og tilhørende lederrolle for seg.

6.1.1 Avdeling Omsorg, - Aktivitetslederrollen

Krav og forventninger fra overordna i rollesett: Rådsmedlem

Fra ståstedet rådsmedlem (overordna) understrekes det at ulike aktiviteter trenger ulike aktivitetsledere, men at de alle bør være positive og nytenkende. Det å være engasjert så vel som å klare å engasjere andre er en andre personlige egenskaper som en ser på som viktige. Det understrekes også at man som aktivitetsleder må ha tid til å gjøre den jobben vervet innebærer. Av kvalifikasjoner ønsker man at de skal ha litt kunnskap om Røde Kors, og god kunnskap om den aktiviteten de skal drive. Det er ikke forventninger til kursing utover det obligatoriske, det mener man er opp til hver aktivitetsleder å avgjøre selv. Det er ofte naturlig at aktivitetsledere begynner som frivillige i en aktivitet før de tar på seg et lederverv, men ikke nødvendig. De viktigste arbeidsoppgaven til aktivitetsledere er i følge dette informantene fra dette ståstedet er at man organiserer og administrerer aktiviteten man er leder for, og at man får med seg de frivillige. En aktivitet som fungerer bra kjennetegnes av godt oppmøte av frivillige og deltakere, og gode tilbakemeldinger fra eksterne samarbeidspartnere. Det forventes at man som aktivitetsleder deltar på aktiviteter og møter i regi av den aktiviteten man er leder for, men det er delte meninger om hvorvidt aktivitetslederen bør møte på fellesarrangementer i avdelingen som helhet. Det forventes av noen aktivitetsledere at de sier ja til å sitte i omsorgsrådet, men det gjelder ikke alle. For de som ikke sitter i omsorgsrådet og slik informerer rådet om situasjonen i sin aktivitet, forventes det at de holder god kontakt med ansatte. Informasjon til ansatte og/eller omsorgsrådet ansees som spesielt viktig dersom det oppstår utfordringer av ulike slag i aktiviteten. Aktivitetsledere har ansvar for å formidle informasjon fra resten av avdelingen og lokalforeningen til "sine" frivillige.

Krav og forventninger fra underordna i rollesettet: Aktivitetsmedlemmer

For ståsted aktivitetsmedlemmer (underordna) er det de personlige egenskapene å være ryddig, og å ha kontroll og system på ting som vektlegges mest. I tillegg til gode kommunikasjonsferdigheter. Sistnevnte er nært knyttet opp mot at aktivitetsledere må bry seg om, ta seg tid til og involvere de frivillige. En aktivitetsleder må kunne delegere. Det er fokus på kompetanse hos aktivitetsleder innenfor sitt fagområde, men ikke nødvendigvis utover det de andre frivillige bør tilegne seg. Det er positivt at aktivitetsledere tar kurser og øker sin kompetanse, men det er ikke noe en må. Her er et skille mellom aktivitetsmedlemmer fra de to aktivitetene som er representert. Aktivitetsmedlemmer fra den ene aktiviteten fokuserer på at aktivitetslederen må ha god kunnskap om Røde Kors. Av arbeidsoppgaver er oppfølging av de frivillige og skape et godt sosialt miljø når man er sammen, viktig. Kanskje ta kontakt og spørre hvordan man har det som frivillig?! Aktivitetslederen er også ansvarlig for å gi riktig informasjon i god tid. Det stor enighet om at aktivitetsleder må møte på alle aktiviteter og møter i aktivitetens regi. Aktivitetslederne må ta kontakt med rådet eller ansatte dersom det oppstår utfordringer eller man lurer på noe, og er de frivilliges bindeledd til Røde Kors-organisasjonen. Aktivitetsmedlemmer fra den ene aktiviteten understreker at det er viktig at informasjonen man får av aktivitetslederen er silt, slik at man bare får det som er relevant for aktiviteten man driver med. Den ene aktiviteten ønsker at aktivitetsleder skal ta initiativ til sosialt utover faste møter og aktiviteter. I den ene aktiviteten vektla man at aktivitetsleder er den som tar beslutninger, mens man i den andre aktiviteten understreket at man tok de fleste beslutninger sammen.

Krav og forventninger fra andre i rollesettet: ansatte

Ståstedet ansatte (andre i avdelingen) fokuserer på at en aktivitetsleder må kunne ta ansvar, og må være motiverende. Det er også en viktig egenskap å kunne tenke nytt om hvordan man skal utføre aktiviteten man er leder for. Det er viktig at en lagleder kan delegere arbeidsoppgaver til de andre frivillige. Det vektlegges at aktivitetslederne skal ha et godt forhold til Røde Kors og at en ønsker at de skal benytte seg av de mange kursene og andre utviklingsmuligheter som finnes i organisasjonen, utover det obligatoriske. Blant annet lederkurser. Spesielt er det viktig at aktivitetslederne opparbeider seg kompetanse på sitt fagområde. Aktivitetsledere trenger ikke ha lang fartstid i røde kors eller aktiviteten de blir leder for, men det er en fordel. En forventer at aktivitetsledere tar kontakt med ansatte og/eller Omsorgsrådet dersom de trenger hjelp, eller innspill på noe. En har ansvar for aktivitetens daglige drift, og at alt går rett for seg.

Krav og forventninger fra aktivitetslederne selv

Det med å skape tillit mener begge informantene er en viktig personlig egenskap som de tar i bruk i utøvelsen av sin lederrolle. Å være til å stole på og å være oppmerksom på mennesker rundt seg blir også trukket frem. Den ene informantene fremhever det å kunne ta avgjørelser som en viktig egenskap. Man må ha noe kompetanse innenfor

fagfeltet til aktiviteten man er leder for, og det er noe uklart hvilke kvalifikasjoner en skal tilegne seg i Røde Kors systemet. En hovedoppgave er å drive og kvalitetssikre aktiviteten slik at det er en god aktivitet. En annen er å følge opp de frivillige, kunne svare på spørsmål, følge opp ved fravær og være tilgjengelig. En har også ansvar for å planlegge og gjennomføre aktivitet og møter. Ansvar for et godt sosialt miljø i gruppen av frivillige, innenfor aktivitetens rammer, vektlegges av én informant. Gi informasjon tilknyttet aktiviteten til de frivillige, og være informasjonsbindeledd opp til og fra resten av Røde Kors. Spesielt informere om aktiviteten oppover, ikke så mye nedover. Én informant vektlegger at informasjonen som gis til frivillige må være relevant. Én informant oppgir å ha økonomiansvar innenfor gitte rammer. Delegere arbeidsoppgaver til frivillige er også en viktig del av jobben. (Én informant uttalte forpliktelse til fellesarrangementer i avdelingen.). Selvfølge at man kommer på møter/aktivitet med mindre det er noe spesielt.

Fra dokumentgjennomgang

I intervjuene med rådsmedlemmer (overordna) og ansatt (andre i organisasjonen) kom det frem at det ikke fantes stillingsinstrukser for aktivitetslederne. Verken for aktivitetslederne som gruppe, eller for hver enkelt aktivitetsleder. Både aktivitetsledere, overordna og ansatte sier at det kunne vært nyttig å ha stillingsbeskrivelser, men at de ser visse utfordringer i å utforme denne. På tvers av aktivitetene er det spesielt vanskelig, da de ulike aktivitetene er så ulike som de er. Den ansatte viser til at avdeling Omsorg er preget av at den er stor og uoversiktlig med mange relativt nye aktiviteter, og mener det kanskje kunne vært nyttig å beskrive aktivitetslederens rolle for hvert område innenfor Omsorg, som for eksempel barn og unge og flerkultur.

Av dokumenter som er aktuelle for avdeling Omsorg har jeg gått gjennom avdelingens handlingsplan for 2011, dokumentet Vedtak og Orienteringer av Varig verdi (Norges Røde Kors, 2010c), den nye lokalforeningshåndboken og en lederperm som er utarbeidet fra sentralt hold for en av aktivitetene i avdelingen. Alt i alt var det lite å finne om aktivitetsledere generelt og også om spesifikke aktivitetsledere.

I to dokumenter er det beskrivelser av ressursgrupper, som kan utnevnes av lokalforening eller lokalråd, for å organisere og legge til rette for en spesifikk aktivitet der man ser det er behov for det. En ressursgruppe anbefales at består av en leder og to medlemmer, og skal rapportere til rådet i avdelingen. Arbeidsoppgavene kan for eksempel være å sørge for at det er nok frivillige og på andre måter legge til rette for aktiviteten der er ressursgruppe for (Norges Røde Kors, 2010c, s. 43-44; Norges Røde Kors, 2011, s. 95). Av denne beskrivelsen av ressursgruppen ser en at arbeidsoppgave grovt sett kan sammenlignes med rollen som aktivitetsleder. Det er her tenkt at man skal være flere om å dele på de administrative oppgavene. I Haugesund Røde Kors har man både ressursgrupper og aktivitetsledere.

Lokalforeningshåndboken er tiltenkt tillitsvalgte i Røde Kors. Tillitsvalgte defineres som "frivillige som er valgt til verv i Røde Kors" (Norges Røde Kors, 2011, s. 95). Som utnevnte av rådet er ikke aktivitetslederne tillitsvalgte. Boken er i stor grad knyttet til de som er tillitsvalgte i styret og råd, selv om den også har nyttig informasjon for andre. Men den sier lite eller ingenting om ledelse på det som i denne oppgaven er definert som det operative nivået.

I avdeling Omsorgs årsberetning og handlingsplan er aktivitetslederne nevnt i lederens ord: "Organiseringen av aktiviteter og frivillige krever ledere på flere nivåer. I Haugesund Røde Kors Omsorg har vi mange som tar ansvar som ledere og sørger for at aktivitetene fungerer fra uke til uke" (Røde Kors Haugesund, 2011b, s.9). Årsberetningen og handlingsplanen (ibid.) sier mye om hva som er målene innenfor hver aktivitet, men dette er ikke knyttet opp mot mål som omhandler aktivitetsledere og eventuelt ressursgruppers rolle.

Lederpermen (Norges Røde Kors, 2010b) som finnes for den ene av de fem aktivitetene i avdelingen som har aktivitetsleder, inneholder informasjon om hva man har ansvar for som leder av denne aktiviteten. Denne er utviklet sentralt i Røde Kors og er lik for ledere av denne tjenesten over hele landet. Det er ikke hensiktsmessig å gå i detalj på innholdet her, da det er så spesifikt knyttet til én aktivitet. Den gir også uttrykk for krav og forventninger som kommer til uttrykk fra eksterne parter. Ikke rollesettet som er definert i denne oppgaven.

Det ble uttalt fra informantene med ansatt-ståsted at det ikke er noen fast rolleavklaring, men at når man fikk inn nye aktivitetsledere tok man en prat om hva det ville si å være leder. For mange av aktivitetene er det ansatte som tar seg av avklaring og oppfølging av aktivitetslederne. Dette gjelder spesielt for de aktivitetslederne som ikke sitter i omsorgsrådet. "De blir spurt om å de kunne tenke seg vervet, og da spør de gjerne litt hva det innebærer. Da prøver man å være ærlig på hvilke arbeidsoppgaver som følger med". Mange som rekrutteres til lederverv har allerede vært med i aktivitet de blir leder for, en stund før de blir ledere, og da vet en gjerne hva det går i.

Informantene med ståsted som overordna (rådsmedlemmene) forteller at aktivitetsledere og ressursgrupper nå, fra ganske nylig av, utnevnes offisielt av Omsorgsrådet. Ofte er ansatte med i prosessen å finne en aktuell kandidat. De skiller mellom de lederne som har vært frivillige i en aktivitet før de blir leder, og gjerne har vært med lenge i Røde kors, og de lederne som er ganske ferske i aktiviteten og gjerne også i Røde Kors. Ansatte har en viktig oppgave i oppfølgingen av de sistnevnte. I rolleavklaringsprosessen før en ny aktivitetsleder tiltrer beskrives det at man gjerne forbereder en leder på hva vervet går ut på, og hvor mye tid det tar. Den ene informantene innrømmer allikevel at det fort blir litt solskinnshistorier man forteller, om hvordan det er når alt fungerer bra.

Aktivitetslederne beskriver at de etter at de takket ja til vervet som aktivitetsledere har vært mer jobb enn de ble forespeilet. Noe av dette er fordi det ble flere møter enn man tenkte, og så videre, men begge informantene i denne undersøkelsen sier at en medvirkende årsak til at det har blitt mer arbeid enn de trodde er at deres engasjement har vokst og slik har de engasjert seg i mer. "Det ble litt travlere. Men det er fordi at når jeg først har sagt ja til noe da har jeg sagt ja. Da fullfører jeg. Da er jeg ikke halvveis, da er jeg hundreprosent". Det er uklart for informantene hvorvidt de har følt på forventninger fra andre i avdelingen eller organisasjonen rundt dette, og føler begge at det er noe de i stor grad har valgt selv fordi de har ønsket det. Én informant uttalte "Jeg hadde ikke peiling på hva jeg sa ja til. Men det var veldig positivt da. Det jeg har forklart nå om hva jobben min er, er sånn som har kommet etter hvert".

6.1.2 Avdeling Hjelpekorps, - Laglederrollen

Krav og forventninger fra overordna i rollesettet: Troikamedlemmer

Ståsted troika trekker frem egenskaper som å være engasjerende, inkluderende, god til å fange opp hvordan andre mennesker har det, være initiativtakende og ha ståpåvilje. Det understrekes at det ikke nødvendigvis er de med mest kompetanse eller lengst erfaring som blir gode lagledere. Det viktigste er vilje og motivasjon. Lagledere oppfordres til å ta generelle lederkurs i Røde Kors-systemet og det forventes at de tar kurs på lagledernivå innad i Hjelpekorps-systemet. Det forventes av alle medlemmer av hjelpekorpsset at en tar kurser utover det obligatoriske, men dette er enda mer forventet av lagledere. En ønsker allikevel ikke å kalle det et krav. Oppfølging av lagmedlemmene sees på som den viktigste arbeidsoppgaven, og i det ligger det å ha oversikt over deres kompetanse og hva de er interessert i, å kunne lese hvordan de har det når man er ute i felt, og sørge for at de blir "en del av gjengen", motivere dem til å ta kurser og ta kontakt dersom medlemmer uteblir over tid. En skal kunne informere troika om disse tingene for hvert lagmedlem. Laglederne har ansvar for planlegging og gjennomføring av møter for sine lagmedlemmer hver onsdag, og for hele korpset en gang hver tredje måned. Det forventes da at man gir beskjed i god tid om man ikke kan. Ellers ser man på møtedeltakelse som obligatorisk på alle onsdagsmøter dersom ikke noe kommer i veien. Vektlegger det frivillige og at man ikke kan kreve. Lagledere må lage en terminplan og informere lagmedlemmene i god tid på forhånd om hva som skal skje på møtene. Laglederen har ansvar for å skape et godt sosialt miljø på møtene, og oppfordres til å skape sosiale arenaer utenom dette også, men dette er ikke et krav. Forventer at lagledere trør til litt ekstra dersom det trengs. Forventer at lagleder tar kontakt med troika dersom man har problemer med lagmedlemmer eller de trenger hjelp. Det tilstrebes at lagledere skal være lagledere også ute i søk. Ekstra forventninger knyttet til at de møter. Dette ståstedet var veldig forsiktige med å si at de forventet og krevde. Spesielt den ene informantene hadde fokus på at det faktisk at man er i en frivillig organisasjons gjør at man ikke kan kreve så mye. Det er folks fritid det er snakk om, og den må de også få lov til å verne litt om. Forventes et tett samarbeid med faglederne.

Fra sideordna i rollesettet: Fagleder

Ståsted fagleder har forventninger til at en lagleder lærer seg hvordan man bruker ulikt utstyr. Det understrekes at alt utstyr skal leveres på samme sted og i samme stand som da man lånte det, og at fagleder må få beskjed dersom noe har blitt ødelagt. Kort sagt må fagleder få vite om behov, mangler og ødeleggelser så fort som mulig. Fagleder forventer å bli brukt i undervisning som går på opplæring i bruk av utstyr.

Krav og forventninger fra underordna i rollesettet: Lagmedlemmer

Ståsted lagmedlem fremhever tydelig at det å behandle alle lagmedlemmer likt, om man er gode venner eller ikke, som den viktigste egenskapen. Og det å være åpen og integrerende i forhold til alle og finne balansen mellom å være sjef og å være et vanlig lagmedlem. Det å ta ansvar og være et rollebilde var også en viktig egenskap. Ellers var det å være positiv og å ta seg tid egenskaper som ble fremhevet. Synet på forventninger til kompetanse var delt; en informant hadde stor krav til kompetanse og kursing, den andre hadde lite forventninger til dette og uttrykte at en lagleder bare er som vanlig lagmedlem egentlig. Når det gjaldt praktiske arbeidsoppgaver er det tydelig at det å være lagleder har to hovedfokus. Det ene er å planlegge og gjennomføre lagmøter, og det andre er å være lagleder på aksjoner og i søk. I begge settinger er det å følge opp og se hvert enkelt lagmedlem viktig. I aksjoner vektlegges også det med å kunne ta beslutninger når det trengs. Lagmedlemmene forventer informasjon om kursing i god tid, at møter er godt planlagt med kreativt innhold. Det sosiale betegnes som en viktig del av lagledernes "jobb", men en er forsiktig med å strekke ansvaret utover møtene. Det oppleves som positivt dersom en lagleder tar initiativ utover dette, men det er ikke noe man tenker nødvendigvis ligger til rollen. Store forventninger til at laglederne møter opp på aksjoner, men ikke så stor forskjell på medlemmer og lagledere på vakter og lignende. Forventer at lagleder tar kontakt med Troika dersom man har behov i laget, eller at noen mistrives, så lenge det ikke går utover taushetsplikten. Man må kunne stole på en lagleder. Litt forskjell på de to informantene hvor sterkt de fokuserte på dette. Forventer at de gir ærlige og konstruktive tilbakemeldinger til lagmedlemmene. Og kreativitet rundt møtene. Det sosiale aspektet fremheves som motivasjon for å bli frivillig på dette ståstedet.

Krav og forventninger fra laglederne selv

Informantene med ståsted lagleder understreker at man må kunne kommunisere godt med alle og behandle alle likt. Andre personlige egenskaper som trekkes frem er at man ikke må bli for høy på pæra i forhold til lagmedlemmene, samtidig som man må kunne sette ned foten og ta beslutninger når det trengs. Man må delegere og involvere lagmedlemmene. Man må ha nok kompetanse til at man kan lære noe fra seg og kunne svare på spørsmål. Oppfølging og ledelse av de frivillige blir fremhevet som den viktigste arbeidsoppgaven både i det daglige, møtevirksomhet og lignende, og i søk. Man må kunne se de frivillige, vite hva de trenger, hva de er gode på, og oppfordre dem til å ta kurser. Planlegging og gjennomføring av møter er en viktig arbeidsoppgave. Poengteres at man forventer av andre lagledere at de ikke sluntrer unna. Her har man møteplikt.

Noe tanker om at man burde arrangere noe sosialt utenom lag-møter. Rollemodell for det sosiale på møter og lignende. Ta kontakt med fagledere når man ønsker deres ekspertise på møter.

Mye informasjon opp, og lite ned. Det meste nedover går direkte fra troika. Nedover er det mest delegering av arbeidsoppgaver fra høyere hold. En informant fortalte at en automatisk er lagleder i søk, og at det forventes at en stiller opp. En informant sier at man som lagleder har større forventninger knyttet til seg med tanke på å møte på aksjon, men at det ikke er en selvfølge at man bli lagleder.

Møtene viktig for lederne, da det henger sammen med motivasjonen deres om det er mange som møter. Om man føler at man klarer å oppfylle forventninger påvirker motivasjonen. "En ser jo på møtene hvordan en gjør det. Gjør man en god jobb så kommer det selvfølgelig mer folk. I hvert fall til en viss grad".

Fra dokumentgjennomgang

I avdeling Hjelpekorps er det noe uenighet om det finnes stillingsbeskrivelse for laglederne eller ikke. En av laglederne sier han har fått stillingsbeskrivelse, den andre sier at han ikke har fått det. De overordna sier at denne er under utvikling og at laglederne har fått være med og har kommet med innspill på en lagledersamling tidligere i år.

Av dokumenter jeg har gått gjennom på jakt etter skriftlige krav og forventninger til laglederne er Regler for Røde Kors Hjelpekorps (Norge Røde Kors Hjelpekorps, 2009), Handlingsplan for Haugesund Røde Kors (Røde Kors Haugesund, 2011a) Hjelpekorps 2011 og Lokalforeningshåndboken (Norges Røde Kors, 2011).

Som for aktivitetslederrollen er det lite eksplisitt som står om lagledere i Lokalforeningshåndboken, da denne rollen ikke går innunder begrepet tillitsvalgt. Hvorvidt en lagleder, eller en "gruppe" på to lagledere, kan sidestilles med det man i Lokalforeningshåndboken omtaler som ressursgruppe utnevnt av lokalforening eller råd er det vanskelig for meg å uttale meg om.

I Haugesund Røde Kors Hjelpekorps' handlingsprogram for 2011 (Røde Kors Haugesund, 2011a) er laglederne nevnt ved flere anledninger. Begrepene ledelsen, øverste ledelse og den samlede ledelse er begreper som også blir brukt. Jeg tolker det slik at det som gjelder for laglederne er der hvor man viser til lagledelsen spesifikt, og der man bruker begrepet den samlede ledelsen. Det er mange steder i handlingsprogrammet hvor en uttrykker forventninger til medlemmene i Hjelpekorpsset som helhet. Disse vil ikke tas frem her.

I handlingsplanen står det blant annet at laglederen skal "være aktivitetsskapende i sin funksjon" og at de "gjøres ansvarlige for medlemmenes aktivitets- og motivasjonsnivå". Videre står det at laget er grunnstammen for Hjelpekorpsset og at den enkelte leder på alle nivå skal ha ekstra oppmerksomhet på denne, og man skal jobbe mot "en større grad av lagtilhørighet, sterkere samhold og økt trivsel gjennom året (Røde Kors Haugesund 2011a, s. 4). I handlingsprogrammet står det også at man streber etter å ha to lagledere per lag, som da skal være likestilte i forhold til ansvar for møter og kontakt med medlemmene. "Hvert medlem skal i forhold til denne modellen ha muligheter for personlig oppfølging fra sin lagledelse, kunne utvikle seg og føle trivsel og tilhørighet til sitt lag.." (ibid., s. 5). Det er et mål å tilby relevant lederkursing og ledertrening for alle laglederne, og generelt er det alle ledes ansvar å benytte seg av de tilbud man får og selv søke etter "nye impulser". Det står også i handlingsprogrammet at man som lagleder har ekstra ansvar for å informere sine lagmedlemmer om kursing. En har sammen med operativ leder ansvar for kartlegge behov for kompetanseheving hos hvert enkelt lagmedlem. Alle ledere skal hjelpe til å legge til rette for at de lagmedlemmer som ønsker det får tatt instruktørkurs der hjelpekorpsset har behov for det. Ledere på alle nivå blir pålagt et ekstra ansvar for å ha fokus på økonomi og det å ta vare på utstyr (ibid., s. 5-16).

Regelverket for Røde Kors Hjelpekorps sier dette om ledere som enten er valgte eller utpekte i hjelpekorpsset: ha vært aktive i hjelpekorpsset i minst ett år, være over 18 år, ha minimumskrav for kursing for ledere med operative oppgaver, påse at medlemmer som blir pålagt/tildelt oppgaver tilfredsstiller krav og legge til rette for at det enkelte medlemmet skal kunne utvikle, stimulere og styrke sin kompetanse (Norges Røde Kors Hjelpekorps, 2009, s. 6).

Troikaen vektlegger at man gir en grundig innføring i hva et verv går ut på før man tiltrer. "Du skal på en måte ha informasjonen før du gjør deg opp en mening om hvorvidt du ønsker å bli lagleder eller ikke" (troikamedlem). Informantene forteller at de tar et møte med den aktuelle kandidaten hvor de så ærlig som mulig forteller hva jobben går ut på og hva som forventes av en. Det ble også sagt at en gjerne bruker tidligere lagledere til å forklare utdypende, da de har god kjennskap til hva rollen går ut på.

Laglederne har blanda erfaringer med om arbeidsoppgavene var som en ble forespeilt det. En gav uttrykk for at det ble litt mer enn en først tenkte. Den av laglederne som ikke hadde fått stillingsinstruks savnet også dette. Ønsker mer oppfølging i det daglige. Det sosiale utenom møter ble ikke presentert som en del av jobben, men føler at en bør.. at det anbefales. "det gikk litt fort, og det var kanskje ikke så altfor mye som ble sagt".

6.2 Drøfting: Rollesettets krav og forventninger til lederrollen jf. forskningsspørsmål 1

6.2.1 Avdeling Omsorg, - Aktivitetslederrollen

I de samla krav og forventninger fra rollesettet til aktivitetslederrollen, er alle de tre hovedgruppene av roller som Mintzberg (1976, referert i Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004) presenterer representert.

Av mellommenneskelige roller fremheves det å følge opp og ta vare på aktivitetsmedlemmene. Man skal som aktivitetsleder være positiv og blid, og dra med seg de underordna i den aktiviteten man driver. Aktivitetslederen blir betegnet som en rollemodell, og en viktig faktor for et godt sosialt miljø i gruppen. Det er en forventning at aktivitetsleder skal være en rollemodell for de underordna med tanke på å benytte seg av de muligheter Røde Kors byr på, som for eksempel kurser og møter med spennende foredragsholdere.

Av informasjonsroller er det fokus på aktivitetslederen som bindeledd mellom de underordna og de overordna, og til dels også resten av avdelingen og lokalforeningen. Innenfor informasjonsrollene opplever man noen potensielle kryssende forventninger. Som aktivitetsmedlem skal man kunne snakke med aktivitetsleder og være sikker på at det er i fortrolighet, dersom man ønsker det. De overordna på sin side ønsker informasjon om utfordringer og behov for hjelp. Dette kan i noen tilfeller kunne oppleves som kryssende forventninger for aktivitetsleder, slik jeg ser det, hvor man kanskje må velge hvem man tar hensyn til. En annen potensiell kryssende forventning er at de overordna og ansatte på sin side ønsker at aktivitetsleder skal gi informasjon om avdelingen og lokalforeningen til sine underordna, og prøve å dra dem mer inn i Haugesund Røde Kors som helhet. De underordna viser liten interesse for dette og uttrykker at de ønsker silt informasjon som er nyttig for dem i sin aktivitet.

Av beslutningsroller (slik jeg har definert min bruk av dette begrepet) har aktivitetslederen ansvaret for å drive den aktiviteten man er leder for på en forsvarlig måte. En har ansvar for at aktiviteten blir gjennomført og må ha god kontroll på tekniske og faglige ting rundt aktiviteten. En aktivitetsleder må kunne ta beslutninger når det trengs, men gjerne involvere sine underordna mest mulig.

Av kompetanse og kvalifikasjoner er det fokus på at man tilegner seg kunnskap om sitt fagområde, og at man har forventninger til at man som aktivitetsleder ønsker å ta kurs utover det som er obligatorisk i Røde Kors-systemet.

Alt i alt opplever jeg ikke at noen av de tre hovedgruppene skiller seg sterkt ut som viktigst. De har alle viktige elementer ved seg i utøvelsen av lederrollen totalt sett.

6.2.2 Avdeling Hjelpekorps, - Laglederrollen

Også for laglederrollen er alle de tre hovedgruppene av roller representert i rollesettets krav og forventninger.

Av mellommenneskelige roller er det fokus på at laglederen skal kjenne alle lagmedlemmene sine godt og behandle alle likt. Det er vekslende forventninger til at lagledere skal være sosiale initiativtakere utover deres faste møter. Det forventes at laglederne er rollemodeller for lagmedlemmene når det kommer til å delta på sanitetsvakter og lignende.

Innenfor informasjonsrollene er det viktig at lagleder kan rapportere om status for laget sitt til overordna. Lagleder har også ansvar for å informere om og følge opp frivillige angående kompetanseheving. Det er viktig at lagleder holder taushetsplikten sin i forhold til informasjon denne får fra underordna. De to siste punktene kan i noen tilfeller føre til kryssende forventninger, og dilemmaer for laglederne. Fagledere skal informeres om bruk av utstyr, ødelagt utstyr og behov for utstyr. Man må også gi god informasjon til lagmedlemmer i forkant av lagmøter.

Av beslutningsroller skal de fylle laglederrollen både i søk og i den "daglige" møtevirksomheten, som er forklart nærmere i organisasjonsbeskrivelsen. Laglederne skal planlegge og gjennomføre gode møter. Det er forventninger til at lagledere stiller på aksjoner.

Av kvalifikasjoner og kompetanse så er det vekslende hvor mye kompetanse man forventer at en lagleder har, men det er forventet og ønsket at lagledere tar kurser utover det obligatoriske.

Her opplever jeg at alle rollegruppene er viktige, men at de mellommenneskelige rollene som har med å følge opp og motivere de underordna, lagmedlemmene, kommer tydelig frem som sterkest vektlagt. Ellers er det fokus på at laglederne også er frivillige, og at det er mye opp til hver enkelt hva man ønsker å legge i det, utover minimum av obligatoriske kurser og å arrangere møter.

6.3 Drøfting: Krav og forventninger til lederrollen i de to avdelingene, som fremkommer av dokumentgjennomgangen jf. forskningsspørsmål 2

Strand (2001, s. 387-388) påpeker at formalisert bindinger og fullmakter er en av de tre normsendere som påvirker en rolle. Disse er gjerne beskrevet i stillingsbeskrivelser eller stillingsinstruksjoner, og de kan også slik være normsendere og påvirke utøvelsen av lederrollen.

6.3.1 Avdeling Omsorg, - Aktivitetslederrollen

Av resultatet av dokumentgjennomgangen for aktivitetslederrollen kan man se at det ikke finnes stillingsbeskrivelse eller annen skriftliggjøring av krav og forventninger til aktivitetsledere. Det lille som står om ressursgrupper, dersom det kan trekkes en parallell, er så generelt at det gir lite grunnlag for å si om det dekker de krav og forventninger som er presentert av rollesettet til aktivitetslederrollen.

Aktivitetslederrollen har klare relasjonelle trekk i tråd med Elstad (2010, s. 193-198) sin forklaring av begrepet, da den ikke er skriftlig på noe vis, og den ikke bærer et gjensidig bytteforhold. De relasjonelle kontraktene åpner opp for mer misforståelser, og det kan være nyttig å utforske gjensidige krav og forventninger partene i mellom.

6.3.2 Avdeling Hjelpekorps – Laglederrollen

I Røde Kors Hjelpekorps Regelverk er det uttrykt bestemt krav til valgte og utnevnte ledere (Norges Røde Kors Hjelpekorps, 2009). Lagledere går innunder sistnevnte. Der kommer frem aldersgrense og krav med hensyn til kurser. Det er også tatt opp at disse lederne har ansvar for å stimulere til lagmedlemmers kompetanse.

I handlingsplanen til Haugesund Røde Kors Hjelpekorps for 2011 (Røde Kors Haugesund, 2011a) er det også tydelig beskrevet lagledernes rolle med tanke på oppfølging av frivillige, fremme kompetanseheving og skape et godt sosialt miljø i laget.

Det kan stilles spørsmålstegn ved hvorvidt laglederne bruker disse dokumentene som en rettesnor, eller om det er dokumenter som i hovedsak de overordna har kjennskap til.

Det finnes ingen jobbinstruks for laglederrollen, men det er uttrykt at denne er underveis, og at laglederne selv har fått være med å påvirke den. Slik har de fått være med å påvirke sitt eget handlingsrom (Strand, 2001; Stewart 1982, referert i Fivesdal, Bakka & Nordhaug, 2004; Schiefloe, 2003). Fordi krav og forventninger også kommer fra andre enn overordna i avdelingen, også andre steder i rollesettet, kunne det vært nyttig og også la lagmedlemmene få påvirke en slik stillingsinstruks, eller være med i en debatt rundt den. Hele rollesettets krav og forventninger vil påvirke utøvelsen av lederrollen. Hvorvidt man har tydeliggjort de gjensidige krav og forpliktelsene man har overfor hverandre påvirker trivselen (Strand, 2001; Elstad, 2010).

Selv om laglederrollen er noe skriftliggjort er det også relasjonelle preg over de psykologiske kontraktene i tilknytning til laglederrollen. Det er fremdeles det mellommenneskelige som er i fokus, og mye er ikke formalisert skriftlig.

6.3.3 Rolleavklaring

Hvis en sammenligner de to rollene og ser på grad av skriftliggjøring og system for rolleavklaring kan en se at man i avdeling Hjelpekorps har et tydeligere system for

hvordan man presenterer nye ledere for lederrollen, enn man har i avdeling Omsorg. Det kan kanskje henge sammen med at man synes å ha et mer bevisst forhold til forventninger i avdeling Hjelpekorps med hensyn til tydelighet i Handlingsprogrammet for eksempel.

6.4 Drøfting: Er det samsvar mellom rollesettets krav og forventninger til lederrollen og de krav og forventninger som fremkommer i dokumentgjennomgangen? Jf. forskningsspørsmål 2

Dette spørsmålet vil bare være aktuelt for laglederrollen, da det ikke ble funnet skriftlige krav og forventninger i dokumentene som var grunnlag for dokumentgjennomgangen for aktivitetslederrollen.

Dersom man ser på de to ulike kildene som sier noe om krav og forventninger til laglederrollen er det i Regelverket tydeliggjort dette med krav til hvilke kurs man skal ha for å være leder ute på aksjoner. Dette er det som i oppgavens datamateriale har blitt omtalt som de obligatoriske kursene. Jeg har forutsatt at overordna har orden på det, og tatt utgangspunkt i kursing ellers.

Det som både i Handlingsplanen og Regelverket blir omtalt med tanke på oppfølging av lagmedlemmer stemmer godt overens med de forventninger som ble uttrykt i rollesettets krav og forventninger. Det er også en del krav og forventninger som rollesettet uttrykker, som ikke kommer frem i dokumentgjennomgangen. Rollesettets informanter har gjerne også utbrodert noen av de forventningene som er i de to dokumentene, og gått mer i detalj i hva man forventer av laglederen. Det kan gjerne henge litt sammen med det Strand (2001, s. 190) sier om at man som leder får et mandat av sin oppdragsgiver, men at det er sjelden det er så utfyllende. Det er mange krav og forventninger man møter på, som ikke står der.

6.5 Drøfting: Ledernes egne krav og forventninger til lederrollen jf. forskningsspørsmål 3

Strand (2001) sier det er lederen selv, og dennes tolkninger, sammen med de krav og forventninger en leder møter hos andre, som spiller inn på hva rollen består av, og hvilke normer som følger. Både Stewart (1982, referert i Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004) og Strand (2001) beskriver at lederen har innflytelse på det handlingsrommet han eller hun har som utøver av lederrollen. Man har som leder valgmuligheter til tross for krav og forventninger som man møter i omgivelsene og en eventuell stillingsinstruks.

6.5.1 Avdeling Omsorg, - Aktivitetslederrollen

Aktivitetslederne i undersøkelsen trekker frem egne krav og forventninger til lederrollen sin innenfor alle de tre hovedgruppene til Mintzberg (1976, referert i Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004).

Innenfor mellommenneskelige roller fokuserer de på god kontakt med de frivillige og skape et godt sosialt miljø innenfor aktiviteten og møtenes rammer. En viktig egenskap er at man må være til å stole på.

Av informasjonsroller ser aktivitetslederne på seg selv som kommunikasjonsknutepunkt mellom de underordna og de overordna. God kontakt med eksterne samarbeidspartnere ble nevnt av én informant.

Med hensyn til beslutningsroller er det et fokus at man som aktivitetsledere må kunne ta beslutninger dersom det trengs, men involvere de andre i gruppen mest mulig. Man har ansvar for at det blir aktivitet og man må komme på møter og dager man har aktivitet.

Krav til kompetanse og kvalifikasjoner begrenses til det obligatoriske kursopplegget for den enkelte aktivitet, og så velger man fritt utover det. Det blir trukket frem at man må være interessert i den aktiviteten man driver.

Jeg opplever at det blant aktivitetslederne var fokus på driften av aktiviteten og at det er en god aktivitet for frivillige og deltakere å være med på. Altså noe hovedvekt på beslutningsroller.

6.5.2 Avdeling Hjelpekorps, - Laglederrollen

Også her var temaer innenfor alle de tre hovedgruppene til Mintzberg (1976, referert i Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004).

Av mellommenneskelige roller fokuserte laglederne i undersøkelsen på det å behandle alle likt, og å ta vare på og se det enkelte lagmedlemmet. Sistnevnte gjaldt både på ukentlige møter og som lagleder på aksjoner. Det ble også vektlagt at man skulle være "en på laget".

Informasjonsrollene gikk ut på å informere nedover til underordna om kurser og lignende. Oppover mente informantene at man skulle informere om lagets status. Man skulle ta kontakt med overordna dersom man hadde utfordringer.

Beslutningsroller knyttes her blant annet opp mot lagledernes forventninger om at det var spesielt viktig for dem som lagledere å møte opp på aksjoner. Det var noe uenighet om at det var en selvfølge at man ble lagleder når man møtte på aksjon. Det vektlegges at

man som lagleder skal delegere arbeidsoppgaver nedover. En viktig arbeidsoppgave for laglederne var å arrangere møter.

Innenfor kompetanse og kvalifikasjoner sier informantene at det er forventet at man har nok kompetanse til å kunne svare på spørsmål og lære noe fra seg. Det understrekes at det er mye opp til en selv hvilke og hvor mange kurser en ønsker å ta utover det obligatoriske. Laglederne sier at de kan benytte seg av fagledere og andre lagledere dersom de har behov for kompetanse utover sin egen.

Jeg opplever at det å ta vare på lagmedlemmene i forhold til integrering og oppfølging med tanke på kompetanseutvikling var det som ble vektlagt mest hos laglederne i deres presentasjon av krav og forventninger til laglederrollen.

6.6 Drøfting: Er det samsvar mellom rollesettets krav og forventninger til lederrollen og de krav og forventninger leder selv fremmer? Jf. forskningsspørsmål 4

Mintzberg (1976, referert i Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004), Stewart (1982, referert i Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004) og Strand (2001) sier alle at man ikke kan se en rolle uten dens kontekst. Strand (ibid.) presenterer rollesettet som viktige normsendere for lederrollene, men understreker at det er lederen selv og dennes tolkninger, sammen med de krav og forventninger en leder møter, hos andre og i formelle bindinger og fullmakter, som for eksempel stillingsbeskrivelser, som avgjør utøvelsen av en lederrolle. Strand (ibid.) og Schiefloe (2003) beskriver at man som utøver av en rolle har et handlingsrom for sin utøvelse av rollen, som han eller hun selv kan være med å definere. Stewart (1982, referert i Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004) kaller dette lederens valgmuligheter. Strand (2001) og Stewart (1982, referert i Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004) fokuserer begge to på at ledere må være bevisst på å benytte seg av denne muligheten.

Strand (2001, s. 399) sier at man som leder har mange som mener noe om en og at det er en mer uoversiktlig verden enn for andre i organisasjonen. Man kan få kryssende forventninger fra ulike aktører i rollesettet, som igjen kan føre til passivitet hos lederen.

Elstad (2010, s. 193-194) på sin side viser til at relasjonelle kontrakter, som gjerne er typiske i frivillige organisasjoner, skaper mer usikkerhet, og større sannsynlighet for misforståelser og konflikter.

6.6.1 Avdeling Omsorg, - Aktivitetslederrollen

Ved sammenligning av informantene i rollesettets krav og forventninger til aktivitetslederrollen og aktivitetslederne i denne undersøkelsens egne krav og forventninger ser en at det er samsvar i forventninger rundt mellommenneskelige roller.

Det som kanskje er den største forskjellen her er rollesettets forventning om at man som aktivitetsleder skal være en rollemodell for sine underordna med tanke på å melde seg på kurser og benytte seg av tilbudene Røde Kors har.

I informasjonsrollene var det noe kryssende forventninger fra rollesettet i utgangspunktet. Det virket som om lederne selv var noe bevisst på dette. Ellers er det enighet om aktivitetslederrollens funksjon som informasjonsbindeledd.

En sammenligning av forventninger om beslutningsroller viser at her er stort samsvar mellom rollesettets og ledernes forventninger. Det synes også å være enighet om at det er beslutningsrollene som er vektlegges mest. Når det er sagt så vil det å drive aktiviteten henge nøye sammen med oppfølging av de andre frivillige og skape et godt miljø, da man er avhengig av kompetente og fornøyde frivillige for at en aktivitet skal gå bra.

Det synes å være noe høyere krav til kompetanse og kursing i rollesettet enn det aktivitetslederne selv presenterte. Det henger kanskje noe sammen med at man tenker på dette med kursing som et insentiv for lederne, og at man derfor regner med at det er noe de ønsker.

Kryssende forventninger kan, som Strand (2001) sier, føre til passivitet. Mitt helhetsinntrykk er at selv om det er noe kryssende forventninger har man i all hovedsak en felles forståelse av hva som ligger til aktivitetslederrollen. Det er gjerne mer detaljer innenfor hovedområdene man er uenige om. Som for eksempel antall møter eller lignende. Elstad (2010) sier at det er vanlig med noe mer uklarheter når man i frivillige organisasjoner i stor grad ikke har arbeidskontrakter og de psykologiske kontraktene er relasjonelle. De kryssende forventningene dominerer ikke bildet, men blir det mange kan det påvirke engasjementet. Det kan spesielt være gjeldende i frivillige organisasjoner, hvor lederne selv er frivillige og må holdes motiverte for at de skal bli og gjøre en god jobb. Å få klarhet i det uklare kan være nyttig for lederpleien. Også innenfor hvert av hovedgruppene for roller som man er enige med at er en del av jobben.

Aktivitetslederne ser ut til å ha nokså faste arbeidsoppgaver knyttet til sin aktivitet, men at de utover det i stor grad selv velger hvor mye kurser de vil ta og lignende. Innenfor rammene av arbeidsoppgavene har de også nokså stort handlingsrom. Det at en aktivitet skal drives ansvarlig og bra gir mange muligheter for en aktivitetsleder til å påvirke innholdet i aktiviteten, så lenge det er i tråd med Røde Kors sine prinsipper, behov i samfunnet og så videre.

6.6.2 Avdeling Hjelpekorps, - Laglederrollen

Rollesettets krav og forventninger stemmer overens med ledernes forventninger til at kanskje den viktigste delen av jobben er oppfølging og integrering av lagmedlemmene. Dette er også nært knyttet til det å arrangere gode lagmøter. Det synes å være noe mer forventninger i rollesettet, sammenlignet med informantene med laglederroller, dette med det sosiale miljøet utover møtene. Rundt den rollen var det også ulike oppfatninger, eller grader av forventninger, innad i rollesettet.

I informasjonsrollene var det potensielle kryssende forventninger i rollesettet, som var dette med "meldeplikt" til overordna og taushetsplikt i forhold til underordna. Ellers var alle informantene enige om laglederens rolle som informasjonsknutepunkt mellom overordna og underordna, spesielt oppover. Det kom frem at en del av informasjonen fra overordna og til underordna, ikke går gjennom laglederen.

Beslutningsrollene samsvarte også i stor grad. Det var noen ulike tanker om dette at lagleder automatisk blir lagleder når en møter på aksjon. Det kan potensielt føre til kryssende forventninger. I og med at det å være lagleder på aksjoner innebærer et stort ansvar, er dette gjerne en av de krav og plikter i den relasjonelle psykologiske kontrakten som burde blitt gjort eksplisitt. Eventuelt er det noe som burde være med i en stillingsbeskrivelse.

Det var vekslende forventninger til lagledernes kompetanse innenfor rollesettet. Her kan man som lagleder møte ulike forventninger både mellom ståsteder i rollesettene og innad blant de underordna for eksempel. I hovedsak var allikevel frivilligheten og valgfriheten et fokus. Det opplevdes viktigere at man kunne arrangere møtene og følge opp lagmedlemmene, enn om man selv hadde kunnskapen i undervisningen. Den kunne man hente hos andre. Det var det stor enighet om, både i svarene fra rollesettet og fra laglederne selv.

Sett under ett er det et felles fokus for rollesettet og informantene som selv er lagledere, at det er oppfølging og integrering av de frivillige som er den viktigste forventningen til laglederrollen. Man er avhengig av motiverte frivillige for at de skal forbli lagmedlemmer. En kan kanskje si at laglederrollen har et stort "personalansvar".

Laglederrollen innebærer flere praktiske arbeidsoppgaver knyttet til dette med møter og flere "løsere" arbeidsoppgaver som går på "å være synlige" i Hjelpekorpsset. Det kan se ut som om laglederne har et stort handlingsrom for å påvirke sin utøvelse av rollen og hva de vil legge i den. Det vil blant annet være avhengig av den enkelte leders tid og motivasjon. Dersom handlingsrommet tilsynelatende er stort, men det allikevel ligger mange ønsker og forventninger i rollesettet, kan man møte på forventninger som ikke er i samsvar med ens egne som leder, når man tenker at man utøver rollen sin etter alle krav og spesifikasjoner. Det at det spriker på roller som det å være initiativtaker til

sosiale tilstelninger utover møter, og krav kompetanse, kan gjøre at man som lagleder møter kryssende forventninger.

6.7 Drøfting: Er det noen klare likhetstrekk mellom de to lederrollene, og hva kjennetegner (god) ledelse for dem begge? Jf. forskningsspørsmål 5

Aktivitetslederrollen og laglederrollen er på mange måter to veldig ulike lederroller. Mange aktivitetsleder må forholde seg til deltakere, så vel som andre frivillige. Det er mindre fellesskap og likhet mellom aktivitetslederne enn det er mellom laglederne. Det kan også se ut som om laglederne har en større arbeidsbelastning enn det aktivitetslederne har. Det er allikevel noen trekk ved de to rollene som er felles.

Wollebæk og Selle (2002) beskriver et økende krav til kompetanse innenfor den frivillige sektoren. Det holder ikke lenger bare med innsatsviljen, dersom man ønsker å være frivillig. Det ser man for begge de to lederrollene, at selv om det veksler noe med hvilke forventninger informanter i rollesettet har, er det forventninger til noe faglig kompetanse og til at man er interessert i å tilegne seg kompetanse. Overordna uttrykker overfor begge roller at kurser er ment til å være et insentiv for lederrollene, og det gir også flere av informantene i lederrollene uttrykk for at det var.

Det er også likhetstrekk mellom de to rollene med tanke på at handlingsrommet (Strand 2001) og valgmulighetene (Stewart, 1982, referert i Fivelsdal, Bakka & Nordhaug, 2004) er store. Det at man i Haugesund Røde Kors har utfordringer med å få tak i ledere samtidig som man opplever økt krav til kvalitet fra eksterne samarbeidspartnere og sentralt i Røde Kors, gjør at man kan bli dratt mellom "det ideelle" og "det realistiske". Som en overordna i undersøkelsen sa: "Et minimum for å oppfylle kravene som leder er gjerne en firer, fra en til ti. Man kan være en god leder på ulike måter mellom 4 og 10 og det må det være rom for". Så lenge man holder seg over fireren er det altså greit, og handlingsrommet beskrives som større enn kravene. Lederne velger selv innhold i aktivitetsplaner og møteplaner så lenge det er et opplegg klart. Det er også mange muligheter for kompetanseutvikling for både aktivitetslederrollen og ikke minst laglederrollen. "Her får man lov til det du vil. Har du lyst til å ta kurser og utvikler deg, så gjør du det. Hvis ikke lar du være, og så er det helt greit det også", ble det sagt av en aktivitetsleder.

Det er et likhetstrekk mellom de to rollene at de har et stort "personalansvar" i forhold til de frivillige som de er ledere for. Dette er noe sterkere for laglederrollen enn for aktivitetslederrollen, men er likevel et viktig aspekt ved begge rollene. Det er disse to lederrollene som har tette kontakt med den aktive medlemsmassen, og har derfor et stort ansvar med tanke på å holde de frivillige motiverte og engasjerte. Planlegging og gjennomføring av aktiviteter eller møter er også felles for de to lederrollene.

Om man er aktivitetsleder eller lagleder så leder man frivillige, og har færre sanksjonsmuligheter til rådighet enn man har som leder i en bedrift (Ulstein 1998). Det er spesielle ledelses- og styringsmekanismer som man kan ta i bruk når man er leder for frivillige, sier Elstad (2010) og vektlegger at det er de myke styringsmekanismene sammen med ledelsesmekanismene som er mest anvendbare i ledelse av frivillige.

Felles for begge lederrollen er at i motsetning til lagmedlemmene og aktivitetsmedlemmene er det ikke lenger frivillig med oppmøte på møter eller aktivitetsdager. Er man leder er det et minimum man forventer av aktivitet i hjelpekorpsset at man organiserer sine møter, og i omsorg at man møter på hver aktivitetsdag (én gang i uken).

Det kom også frem i undersøkelsen at det er felles for både aktivitetsleder- og laglederrollen at deres suksess til en viss grad måles ut i fra oppmøte på møter og aktiviteter.

At lederne selv er frivillige, som leder frivillige, er også et likhetstrekk mellom de to lederrollene. Elstad (2010) sier noe om at frivillig arbeid er en del av fritiden vår, men at den allikevel har elementer ved seg som er tilknyttet arbeidssfæren. Skal man lede frivillige må man vite noe om hvilke elementer fra fritidssfæren og hvilke elementer fra arbeidssfæren de legger i sin rolle som frivillige. Er det mest en fritidsaktivitet, eller mest en jobb? Sammen med motivasjon spiller det inn på hvordan man best mulig kan lede og styre frivillige, og beholde dem motiverte til frivillig innsats. Når lederne selv er frivillige tenker jeg at hvilke elementer fra de to sfærene de legger i sitt lederverv påvirker hva de tenker om krav og forventninger til rollen. Som igjen påvirker hvordan de benytter seg av handlingsrommet de har. Det kan kanskje oppstå konflikter eller "kræsj" dersom en leder har mest fokus på at dette er en jobb, dersom de frivillige man leder har det sosiale miljøet som sin hovedmotivasjon for sitt frivillige arbeid.

Det er likt for de to rollene at krav og forventninger ikke er formalisert ved hjelp av skriftlige stillingsbeskrivelser eller lignende. Elstad (2010) beskriver gode jobbeskrivelser som et mykt styringsverktøy som er anvendbart i frivillige organisasjoner. Spesielt viktig dersom motivasjonen til den frivillige ikke er knyttet opp mot selve arbeidet man skal gjøre. Det er også en mulig måte å tydeliggjøre gjensidige krav og forpliktelser på, både i forhold til overordna og underordna. Dette kan være spesielt viktig da lederne selv også er frivillige, og man er avhengig av at de er motiverte og trives. Ulstein (1998) sier at det er viktig med lederpleie, og at den viktigste form for lederpleie er at lederne opplever at de mestrer lederrollen. En måte å legge til rette for det på er å tydeliggjøre krav og forventninger og ha et godt system for konstruktive tilbakemeldinger. Han fremhever også at det å ha en tydelig formening om hvilke krav og forventninger man skal presentere er en av flere viktige forutsetninger for lederrekruttering.

Dersom man ser på Jacobsen og Thorsvik (1997) sin inndeling i ledernivå ser man at man kan plassere både laglederrollen og aktivitetslederrollen nederst i pyramiden, på det operative nivået. Det operative nivået kjennetegnes av at de jobber direkte opp mot det som i denne sammenhengen blir avdelingens kjerneaktivitet. Det operative ledernivået krever spesialisert kunnskap innenfor det området gruppen man er leder for arbeider, og en må kunne være til stede for å bidra til å løse problemer. Oppfølging av medarbeidere, her frivillige, er også en viktig del av jobben for en leder på det operative ledernivået.

7 Oppsummering

I denne avhandlingen har jeg forsøkt å besvare problemstillingen "Hvilke krav og forventninger stilles til to lederroller i en lokalforening i Røde Kors?". Med utgangspunkt i denne utledet jeg fem forskningsspørsmål som jeg har forsøkt å besvare og drøfte i lys av teori og innsamling av data, og ved hjelp av individuelle åpne intervjuer i et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Utvalget besto av 15 frivillige og én ansatt i Haugesund Røde Kors.

Ved hjelp av datamaterialet har jeg presentert krav og forventninger rollesettene har til laglederrollen og aktivitetslederrollen. Det viser seg at både rollesettene og lederne selv har krav og forventninger som kan plasseres innenfor Mintzberg (1976) sine tre hovedgrupper av roller; mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller. Innenfor hver avdeling syntes det å være nokså lik vektlegging av de tre hovedgruppene. I avdeling Hjelpekorps var det sterkt fokus på de mellommenneskelige rollene som hadde med integrering og oppfølging av de underordna. I avdeling Omsorg var det ikke noen tydelige skiller mellom fokuset på de tre hovedgruppene av roller.

Når det kom til forventninger om kvalifikasjoner var det lite som ble uttrykt som krav, og forventningene varierte innad i rollesettene. Svarene varierer fra høye forventninger til et veldig tydelig fokus på det at lederne også er frivillige, og at det er opp til dem selv. Det fantes ikke stillingsinstruksjoner for noen av de to lederrollene, men det var noe skriftlig materiale som omtalte krav og forventninger til laglederrollen. Disse var i samsvar med de krav og forventninger som var uttrykt i rollesettet.

Det har også blitt gjort en sammenligning på tvers av avdelingene der en sett på hva som er likhetene med de to lederrollene; aktivitetslederrollen og laglederrollen. Begge rollene kan kjennetegnes med at de er lederroller på det Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer som det operative nivået og kjennetegnes av nær kontakt til kjerneaktiviteter og tett oppfølging av "medarbeidere".

Temaet ledelse og utøvelse av lederrollen er på ingen måte forsket ferdig. Denne undersøkelsen er bare et lite bidrag for å belyse hvilke krav og forventninger de aktuelle lederrollene møter i sine omgivelser, og hvordan disse stemmer overens med ledernes egne krav og forventninger, og hva som er gjort skriftlig. Dersom jeg hadde intervjuet de som var mindre aktive kan det være at deres krav og forventninger hadde vært annerledes enn de som er kommet til uttrykk i denne undersøkelsen. Kanskje er det på grunn av at deres krav og forventninger ikke innfris at de er mindre aktive?! Med utgangspunkt i Elstad (2010) sin fremstilling av frivillig arbeid som "mellom arbeid og fritid", hadde det også vært interessant å gjøre en undersøkelse som knyttet krav og

forventninger til lederrollen opp mot hvor man plasserer sitt frivillige engasjement "mellom arbeid og fritid".

Sist, men ikke minst, hadde det vært interessant å gjøre en undersøkelse hvor man tydeligere klarte å få frem forskjell på krav, forventninger og eventuelt ønsker, og hvordan disse kom til uttrykk.

Litteratur

Trykt og utgitt litteratur

Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.

Blaikie, N. (2000). *Designing social research*. Malden: Polity Press.

Dalland, O. (1993). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Norske Forlag.

Egge, B. (1999). Forord. H. Dunant. *Minner fra solferino*. Oslo: Humanist forlager

Fivelsdal, E., Bakka, J. F., & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og ledelse: Struktur, prosesser, læring og kultur*. Oslo: J.W. Cappelens forlag.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomfør undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1997). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Elstad B. (2010). Ledelse og styring av frivillig arbeidskraft. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.). *Ledelse og styring* (s. 191-203). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Lorentzen, H. (2008). *Visjoner og virkelighet: Røde Kors: Samfunnsanalyse 2007* (Institutt for samfunnsforskning Rapport 2008:6). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

Pollard, M. (1995). *Røde Kors og Røde Halvmåne: Organisasjonene som hjelper verden*. Oslo: Libetto forlag.

Repstad, P. (1987). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Schiefloe, P. M. (2003). *Mennesker og samfunn: Innføring i sosiologisk forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research*. London: Sage Publications

Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Tvedt, T. (1995). *Den norske samaritan: Ritualer, selvbilder og utviklingshjelp*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

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

Wollebæk, D., & Selle, P. (2002). *Det nye organisasjonssamfunnet: Demokrati i omforming*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Wollebæk, D., Selle, P., & Lorentzen, H. (2000). *Frivillig innsats: Sosial integrasjon, demokrati og økonomi*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Østerud, Ø. (Red.) (2007). Tredje sektor. I *Norsk statsvitenskapelig leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Nettsider

Braut, G. S. (2010). Røde Kors. Redaksjonen for medisinske fag (Red.), *Store norske leksikon*. Lokalisert på http://www.snl.no/Røde_Kors

Den Norske opera & ballett (s.a.) Organisasjonen: Den Norske opera & ballett. Lokalisert på <http://www.operaen.no/Default.aspx?ID=28628>

Johansen, R. (2009, 04. Juni). Vi trenger frivilligheten. *Aftenposten*. Lokalisert på <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/article3108571.ece>

Kultur- og kirkedepartementet. (2007, august). *Frivillighet for alle*. (St.mld. nr. 39 2006-2007). Lokalisert på <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/Stmeld-nr-39-2007-.html?id=477331>

Kirkevold, M. (s.a.). Norges Røde Kors (SML-artikkel). Redaksjonen for medisinske fag (Red.), *Store norske leksikon*. Lokalisert på http://snl.no/.sml_artikkel/Norges_Røde_Kors

LHL. (2010) Organisasjonen. Lokalisert på <http://www.lhl.no/no/om-lhl/organisasjonen-lhl/>

Norges Røde Kors. (s.a.a). *Terrorisme*. Lokalisert på <http://www.rodekors.no/om-rode-kors/vart-arbeid/folkerett/terrorisme/>

Norges Røde Kors. (s.a.c). *Røde Kors Mandat*. Lokalisert på <http://www.rodekors.no/arbeid/folkerett2/folkerett-intro/rode-kors-mandatet/>

Nylenna, M. (s.a). Det internasjonale Røde Kors (SML-artikkel). Redaksjonen for medisinske fag (Red.), *Store norske leksikon*. Lokalisert på http://snl.no/.sml_artikkel/Det_internasjonale_Røde_Kors

Nylenna, M. & Braut, G. S. (s.a). Frivillige organisasjoner (SML-artikkel). Redaksjonen for medisinske fag (Red.), *Store norske leksikon*. Lokalisert på http://snl.no/.sml_artikkel/frivillige_organisasjoner

Rogaland Røde Kors. (2011). *Distriktsstyret 2011*. Lokalisert på http://www.lokal.rodekors.no/Distrikt_hjemmesider/Rogaland_rode_kors/om_xx_rode_kros_/organisasjon/DISTRIKTSSTYRET_2008/

Røde Kors Haugesund. (2008). *Om Røde Kors Haugesund*. Lokalisert på <http://www.hrk.no/om-lokalforeningen-hjem-meny-74.html>

Annet

Norges Røde Kors. (s.a.b). *Kursopplegg for introduksjon til Røde Kors*. Oslo: Norges Røde Kors.

Norges Røde kors. (2008). *Røde Kors frivillighetspolitikk*. Oslo: Norges Røde Kors.

Norges Røde Kors. (2010a). *Kursopplegg til grunnkurs omsorg*. Oslo: Norges Røde Kors.

Norges Røde Kors. (2010b). *Lokal ressursgruppe: Lederperm*. Oslo Norges Røde Kors.

Norges Røde Kors. (2010c). *Vedtak og orienteringer av varig verdi: VOVV*. OSLO: Norges Røde Kors.

Norges Røde Kors. (2011). *Lokalforeningshåndboka*. Oslo: Norges Røde Kors.

Røde Kors Haugesund. (2011a). *Handlingsprogram og Budsjett*. Haugesund: Røde Kors Haugesund.

Røde Kors Haugesund. (2011b). *Årsberetning 2010, regnskap 2010, handlingsprogram 2011 og budsjett 2011*. Haugesund: Haugesund Røde Kors.

Røde Kors Haugesund. (2011c). Brosjyre for aktiviteter i omsorg, Røde Kors Haugesund. Haugesund: Røde Kors Haugesund.

Norges Røde Kors Hjelpekorps. (2009). *Regelverk for Røde Kors Hjelpekorps*. Oslo: Røde Korps Hjelpekorps.

Vedlegg 1: Skjematisk oversikt og utdypning av de syv Røde Kors-prinsippene

Humanitet	Organisasjonens formål er å beskytte liv og helse samt sikre respekt for det enkelte menneske. Røde Kors søker 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. Målet er å lindre nød og komme hurtig til hjelp der nøden er størst.
Nøytralitet	For å kunne bevare alles tillit skal Røde Kors bed konflikter ikke ta parti eller på noe tidspunkt la seg engasjere i uoverensstemmelser av politisk, rasemessig, religiøs eller ideologisk karakter.
Frivillighet	Røde Kors og Røde Halvmåne er en humanitær hjelpeorganisasjon basert på frivillig medlemskap.
Enhet	I hvert land kan det bare være én Røde Kors- eller Røde Halvmåne- forening. Den skal være åpen for alle – og drive sin virksomhet over hele landet.
Uavhengighet	Selv om de nasjonale Røde Kors er underlagt landenes lover, må de holde sin selvstendighet for alltid å kunne handle i overensstemmelse med bevegelsens prinsipper.
Universalitet	Bevegelsen er verdensomspennende. De nasjonale foreningene deler samme ansvar og plikt til å hjelpe hverandre.

Vedlegg 2: Aktiviteter i Røde Kors Omsorg

BARK – Barnas Røde Kors

BARK er et fritidstilbud til alle barn i barneskolealder. Dette er en aktiv gjeng som har fokus på friluftsliv, førstehjelp, barn i andre kulturer, menneskerettigheter og mye mer, Gruppen møtes **tirsdager kl. 17-18:30**.

Røde Kors Friluft

Friluftsgruppen ble startet i februar 2010 og er et tilbud til unge i alderen 12-16 år. Aktivitetene foregår ute og inneholder blant annet klatring, kanopadling, kart og kompass, turer, fiske og førstehjelp. Gruppen møtes hver **torsdag kl. 17-19:00**.

Besøktjenesten

Besøksvennene våre har kontakt med mennesker i alle aldre som av ulike grunner føler seg ensomme. Sammen gjør en sosiale aktiviteter eller bare slår av en prat over en kopp kaffe.

Flyktningguiden

Å være ny i et fremmed land byr på mange utfordringer for flyktninger; mange sliter med språket, med å forstå kulturen, med å finne frem i det norske samfunnet og med ensomheten. Flyktningguiden bidrar til et varmere og mer inkluderende samfunn.

Visitor

Røde Kors Visitorer besøker innsatte i fengselet etter ønske fra den innsatte selv. Gjennom jevnlig besøk skal visitoren være et positivt innslag i en ellers lang og ensformig soningstid.

Leksehjelp

Leksehjelp bidrar til at alle elever i skolen får mulighet til å utvikle sine interesser og evner. Leksehjelperne bidrar til å heve elevenes resultater og selvfølelse.

Sosiale møteplasser

Haugesund Røde Kors har flere sosiale møteplasser hvor mennesker med ulik kulturell bakgrunn og ulike livssituasjoner treffes for å prate sammen og ha det hyggelig i felleskap. Et eksempel er Fredagskafeen som arrangeres siste fredag i måneden.

Ferie for alle

Haugesund Røde Kors arrangerer aktive ferieopphold for barn og barnefamilier som av ulike grunner ikke har muligheten til å reise på ferie. Det blir arrangert helgeturer og opphold i skoleferiene.

Natteravn

Haugesund Røde Kors driver Natteravntjenesten i samarbeid med Haugesund Kommune. Trygge, voksne mennesker er tilstede i sentrum hver lørdagskveld. Vi har behov for både ravner og vertskap.

Nettverk

Røde Kors Nettverk skal bidra til at tidligere rusmisbrukere, psykisk syke og løslatte etter soning i fengsel får en ny sjanse og støtte til å komme tilbake til en "normal" hverdag.

Kreativo

Kreativo er en håndarbeidsgruppe med sosialt og kreativt samvær. Tilbudet er for alle kvinner som liker håndarbeid og som ønsker å treffe andre mennesker, uansett bakgrunn, alder og kultur.

(Røde Kors Haugesund, 2001c)

Vedlegg 3: Informasjon til deltakere i masteroppgaven ”Krav og forventninger til frivillige ledere internt i Røde Kors Haugesund”

Mitt navn er Karina Askeland og jeg er student ved masterprogrammet i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Denne undersøkelsen skal brukes i min avsluttende masteroppgave. Målet med studien er å undersøke hvilke ulike krav og forventninger aktivitsledere og lagledere møter internt i Røde Kors Haugesund, og sammenligne dem med hva disse lederne selv legger i lederrollen de har. Dette er en forespørsel om du kunne tenke deg å stille som informant i oppgaven, det vil si å bli intervjuet om dine krav og forventninger til lagleder- og/eller aktivitslederrollen i Røde Kors Haugesund.

Hva innebærer studien?

Studien består av intervju med frivillige og ansatte i Haugesund Røde Kors. Intervjuene varer i 1 til 1,5 time og vil bli tatt opp med diktafon. Lydopptak slettes ved prosjektslutt innen 15. juli 2011.

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, men det er nødvendig å ta med tittel eller posisjon i organisasjonen. Eksempler: aktivitsleder, lagleder, frivillig, ansatt og rådsmedlem.

Spørsmålene som stilles under intervjuet tar for seg ”lederrollen” heller enn ledere som ”enkeltpersoner”. Jeg ber derfor om at du ikke svarer på spørsmålene angående lederrollen på en slik måte at ledernes identitet blir avslørt.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

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 Haugesund. Dersom du ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte Karina Askeland på mobilnummer 45633633 eller e-post askeland.karina@gmail.com.

Publisering

Masteroppgaven er planlagt ferdig innen utgangen av juli 2011. 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: Karina Askeland, mob: 45633633, askeland.karina@gmail.com

Veileder: Einar Brandsdal, Universitetet i Stavanger, mob 97751539,
ebrandsd@online.no

Vedlegg 4: Intervjuguide

Spørsmål alle får:

- Hvor lenge har du vært med i Røde Kors Haugesund?
- Evt. Hvor lenge har du vært leder i Røde Kors Haugesund
- Utdannelse/Yrke
- Kjønn
- Har du ledererfaring i Røde Kors?
-

SPØRSMÅL TIL OVERORDNA (RÅDSMEDLEMMER, TROIKA-MEDLEMMER OG ANSATT)

(I den ene avdeling er det ansatte som har delegert noe av ansvaret for disse lederne. Derfor er det naturlig å spørre ansatte om de samme spørsmålene som "overordna"/ledere i avdelingene).

Hvordan vil du beskrive aktivitetslederrollen/laglederrollen med tre ord?

Hva er deres viktigste oppgaver?

Hvordan rekrutterer man disse lederne og hvilken rolleavklaring skjer da?

Hvordan presenterer du/dere rollen, oppgavene og krav forventninger til dette vervet?

Hva forventer det at man som lagleder/aktivitetsleder skal være med på utover aktiviteten man er leder for?

Kan du ut ifra dine erfaringer, med tre-fire setninger beskrive en (tenkt) aktivitetsleder/lagleder som lykkes i rollen som aktivitetsleder/lagleder?

Kan du ut ifra dine erfaringer, med tre-fire setninger beskrive hva en aktivitetsleder/lagleder lett står i fare for å mislykkes med i rollen?

Hvordan følger dere opp disse lederne underveis?

- Er det "andre incentiver" som oppmuntrer til at man fyller rollen?

Finnes det en skriftlig stillingsbeskrivelse for aktivitetsleder-/laglederrollen?

TIL LEDERE I DE TO RESPEKTIVE LEDERROLLENE (AKTIVITETSLEDERE OG LAGLEDERE)

Hvordan vil du beskrive aktivitetslederrollen/laglederrollen med tre ord/tre setninger?

Hva er dine viktigste oppgaver?

Hva har du ansvar for som aktivitetsleder/lagleder?

Hvilken myndighet/fullmakt ligger i vervet?

Hvilke ressurser har du til disposisjon for å fylle vervet?

Hvordan har du blitt presentert for hva som er "jobben din" da du ble aktivitetsleder/lagleder? Har du en skriftlig jobbeskrivelse?

Hvordan opplever du krav og forventninger fra andre i organisasjonen? Som for eksempel rådet, de frivillige, de ansatte.

Opplever du ulike forventninger og krav fra ulike hold?

Opplever du at andre aktivitetsledere/lagledere står overfor de samme krav og forventninger som rettes mot deg?
Hvilken oppfølging får du av rådet og eventuelt ansatte?
Er det andre incentiver som oppmuntrer til at man fyller rollen?
Hender det at du ber rådet og/eller ansatte/andre aktivitetsledere/lagledere om råd?
Hvordan har du blitt fulgt opp etter at du ble aktivitetsleder/lagleder?
Hvilke forventninger opplever du at det er til å være med på andre sosiale ting og lignende utover deres møter?
Hvilke egenskaper, ferdigheter og kompetanse mener du var hovedgrunnen til at du ble valgt til lederverv?
Hvordan har det vært å være aktivitetsleder/lagleder sammenlignet med hvilke forventninger du hadde da du sa ja til "jobben", og hvilke egenskaper og ferdigheter får du anvende?
Hva legger du i å være en frivillig leder sammenlignet med leder i en vanlig organisasjon?

SPØRSMÅL TIL SIDEORDNA (FAGLEDER)

- Hvilket samarbeid forventer du å ha med lagledere?

SPØRSMÅL TIL UNDERORDNA (LAGMEDLEMMER OG FRIVILLIGE I AKTIVITETENE)

Hvordan vil du beskrive aktivitetslederrollen/laglederrollen med tre ord/tre setninger?

Hva er den viktigste arbeidsoppgaven til en aktivitetsleder/lagleder?

Hva forventer du av en lagleder/aktivitetsleder i forhold til:

- informasjon
- oppfølging, samtaler, tilbakemeldinger
- kompetanse, kvalifikasjoner, kurser (ideelt sett)
- sosial tilstelninger
- ta beslutninger
- delegering
- mellommenneskelige egenskaper
- oppmøte

Hva kjennetegner en god lagleder/aktivitetsleder?

Hva kjennetegner en mindre god lagleder/aktivitetsleder?

Hvordan er forventningene dine til laglederrollen sammenlignet med da du begynte i laget/aktiviteten?

Hva trenger du personlig av en aktivitetsleder/lagleder for at du skal gjøre din jobb bra?

Hva tenker du om å bli leder i Røde Kors på et senere tidspunkt?

Hvorfor er du frivillig, og hva må en lagleder/aktivitetsleder gjøre/gi deg for at ditt frivillige engasjement skal stå til forventningene?

Hva er forskjellen på en lagleder/aktivitetsleder og et annet medlem i laget/aktiviteten?

Hva bør et lagmedlem/ en frivillig i en aktivitet kunne be en lagleder/aktivitetsleder om råd om?

Hvilke egenskaper, ferdigheter og kompetanse mener du er viktig lagleder-
/aktivitetslederrollen?

Hva legger du i å være en frivillig leder sammenlignet med leder i en vanlig
organisasjon?

Vedlegg 5: Brev fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Einar Brandsdal
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger
Postboks 8002 Postterminalen
4068 STAVANGER

Vår dato: 19.05.2011

Vår ref: 27127 / 4 / JSL

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 01.05.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

27127

Behandlingsansvarlig

Daglig ansvarlig

Student

Krav og forventninger til frivillige ledere i Røde Kors Haugesund

Universitetet i Stavanger, ved institusjonens øverste leder

Einar Brandsdal

Karina Askeland

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

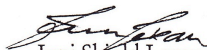
Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 15.07.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Bjørn Henrichsen


Juni Skjold Lexau

Kontaktperson: Juni Skjold Lexau tlf: 55 58 36 01

Vedlegg: Prosjektvurdering

✓ Kopi: Karina Askeland, Einervegen 41, 5535 HAUGESUND

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no

