

Kristina Holen Ledal  
Sofie Skyttersæter Iversen

# En casestudie om hvordan et hovedstyre i en frivillig idrettorganisasjon håndterte endringene som covid-19 pandemien medførte

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Idun Garmo Mo  
April 2022



Kristina Holen Ledal  
Sofie Skyttersæter Iversen

**En casestudie om  
hvordan et hovedstyre i en frivillig  
idrettorganisasjon håndterte  
endringene som covid-19 pandemien  
medførte**

Bacheloroppgave i Økonomi og administrasjon  
Veileder: Idun Garmo Mo  
April 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt treårig bachelorstudium i økonomi og administrasjon på NTNU Handelshøyskolen. Her har vi valgt å spesialisere oss innenfor retningen; organisasjon og endring.

Til tross for svært spesielle tider og krevende omstendigheter har vi skrevet en oppgave vi er veldig stolte og fornøyde med å kunne presentere. Prosjektet har vært tidkrevende og bydd på mange utfordringer, samtidig som prosessen har vært veldig lærerik og spennende. Vi vil spesielt takke vår veileder Idun Garmo Mo for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger.

Videre vil vi takke respondentene våre for at dere tok dere tid til å stille til intervju. Dere har delt raust av deres tanker og erfaringer slik at vi har kunnet komme med en velreflektert konklusjon.

Til slutt vil vi vemodig takke for oss. Medstudenter og forelesere har gjort tiden på NTNU Handelshøyskolen til et fantastisk kapittel av livet vi ikke kommer til å glemme. Både faglig og sosialt sitter vi igjen svært beriket. Nå er vi klar for nye utfordringer på nye arenaer.

God lesing!

## Sammendrag

Som følge av covid-19 pandemien har samfunnet endret seg drastisk. Mange organisasjoner har blitt tvunget til å gjennomføre endringsprosesser. Med utgangspunkt i dette skal vi i oppgaven vår undersøke hvilke endringsprosesser pandemien har medført på hovedstyret i en frivillig idrettsorganisasjon, og hvor viktig motivasjon har vært i denne prosessen. Vi har undersøkt en stor frivillig idrettsorganisasjon, som vi har valgt å anonymisere grunnet personvern. Styret vi undersøker var det avtrappede hovedstyret som satt da pandemien inntraff.

I oppgaven presenteres og anvendes ulike teorier innenfor endring, endringsstrategi og motivasjon. Vi har drøftet problemstilling oppimot teori med bakgrunn i de dataene vi har innhentet fra respondentene.

For å besvare vår problemstilling var det hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode. Vi har gjennomført dybdeintervjuer med styremedlemmer fra organisasjonen. Med bakgrunn i teoriene vi har valgt, utformet vi en semistrukturert intervjuguide. For å belyse problemstillingen fra ulike perspektiver har vi intervjuet leder og tre styremedlemmer. Grunnet begrensede ressurser har vi intervjuet fire av ni fra det avtrappede hovedstyret.

Vi er svært overrasket over hvor godt denne frivillige idrettsorganisasjonen har klart å utnytte pandemien til sin fordel. Motivasjon har hatt en sentral rolle i styret for å klare å gjennomføre og implementere ulike endringsprosesser. Faktorer som tillit, samhold, tilhørighet og godt arbeidsmiljøet har vært svært viktig for styret. Endringene har hovedsakelig vært effektivisering og digitalisering av arbeidsoppgaver og prosesser i organisasjonen.

## **Abstract**

As a result of the covid-19 pandemic our society has changed drastically. Several organizations have been forced to implement change. Through this bachelor-thesis we will examine what types of change processes the covid-19 pandemic has led to for the board of a voluntary sports organization and how important motivation has been in this process. Due to privacy concerns we have chosen to anonymize the organization. We have interviewed the retired board that sat when the pandemic occurred.

Throughout the following thesis we present and apply different theories within change, changestrategy and motivation. We have discussed the research question up against theory based on the data that we have obtained from our interview subjects.

To be able to answer our research question we performed qualitative research with the board members from the organization. Based on the theories we have chosen we made a semi-structured interview guide. To shed light on the issue from different perspectives we interviewed the chairman and three board members. Due to limited resources, we have interviewed four out of nine from the retired board.

We are truly surprised of how well this voluntary sports organization has managed to exploit the pandemic to its advantage. Motivation has played a central role in the board to be able to carry out and implement various change processes. Factors such as trust, unity, belonging and good working environment have been very important to the board. The main changes have been streamlining and digitalization of the work tasks and procedures in the organization.

# Innholdsfortegnelse

|            |  |    |
|------------|--|----|
| <b>1.0</b> | <b>Innledning</b>                            | 1  |
|            | 1.1 Om organisasjonen                        | 2  |
|            | 1.2 Problemstilling                          | 2  |
| <b>2.0</b> | <b>Teori</b>                                 | 3  |
|            | 2.1 Endring                                  | 3  |
|            | 2.2 Endringsstrategier                       | 4  |
|            | 2.2.1 Strategi O                             | 5  |
|            | 2.3 Kurt Lewins trestegsmodell               | 7  |
|            | 2.4 Kotters åttestegsmodell                  | 8  |
|            | 2.5 Tillit                                   | 9  |
|            | 2.6 Motivasjonsteori                         | 10 |
|            | 2.7 Indre og ytre motivasjon                 | 10 |
|            | 2.8 Herzbergs to-faktorteori                 | 11 |
| <b>3.0</b> | <b>Metode</b>                                | 12 |
|            | 3.1 Forberedelse                             | 12 |
|            | 3.2 Valg av problemstilling                  | 12 |
|            | 3.3 Forskningsdesign                         | 13 |
|            | 3.4 Datainnsamling                           | 13 |
|            | 3.5 Intervjuguide                            | 14 |
|            | 3.6 Gjennomføring                            | 15 |
|            | 3.7 Utvalg                                   | 16 |
|            | 3.8 Analyse av innhentet data                | 16 |
|            | 3.9 Reliabilitet og validitet                | 17 |
|            | 3.10 Forskning på egen organisasjon          | 19 |
| <b>4.0</b> | <b>Analyse</b>                               | 20 |
| <b>5.0</b> | <b>Konklusjon</b>                            | 32 |
| <b>6.0</b> | <b>Litteraturliste</b>                       | 34 |
| <b>7.0</b> | <b>Vedlegg</b>                               | 36 |
|            | <b>Vedlegg 1 – Intervjuguide Leder</b>       | 36 |
|            | <b>Vedlegg 2 – Intervjuguide Styremedlem</b> | 38 |
|            | <b>Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring</b>         | 40 |



## **Figurliste**

**Figur 1:** Organisatoriske endringstyper (Nadler & Tushman, 1990)

## **1.0 Innledning**

Vi lever i en verden som er i stadig endring. 11. mars 2020 erklærte WHO koronaviruset for en pandemi (WHO, 2020). 12. mars 2020 ble det innført de sterkeste og mest inngrepene tiltakene Norge har hatt i fredsbevarende tid (Regjeringen, 2020). Hele verden ble brått endret da koronaviruset ble erklært som en pandemi. Det norske samfunnet ble stengt ned og pandemien hadde dermed en direkte påvirkning på den norske befolkningen. Pandemien har medført store endringer i organisasjoner. For å kunne overleve har behovet for å se muligheter og ikke begrensninger vært sentralt. Derfor vil vi i denne oppgaven se nærmere på hvordan endringsprosessen grunnet covid-19 pandemien har påvirket hovedstyret i en frivillig idrettsorganisasjon. Det er flere grunner til vårt valg av organisasjon. Idretten er en arena hvor det er mer enn økonomiske incentiver i fokus. Det drives av frivillighet, og vi tror derfor motivasjon vil kunne ha en sentral rolle i deres arbeid. Idretten er en av arenaene som har vært utsatt for strenge restriksjoner grunnet smittevern gjennom hele pandemien. Vi syntes derfor det er interessant å undersøke hvordan hovedstyret har gjennomført endringstiltak for å tilpasse seg en pandemi som har hatt stor påvirkning på deres “arbeidsplass”.

Vi har valgt å anonymisere organisasjonen vi har skrevet om grunnet personvern hensyn. For å sikre ærlige svar og gyldige data fra våre respondenter opplevde vi at anonymisering av organisasjonen var et riktig valg. Ved anonymisering vil det ikke være mulig å spore tilbake til organisasjonen eller respondentene.

Ved begynnelsen av forskningsprosjektet trodde vi pandemien hadde medført kun negative konsekvenser for organisasjonen. Grunnlaget for denne tanken var at idretten, som er organisasjonens virksomhet, har vært nedstengt i lange perioder. Vi ble derfor positivt overrasket over funnene som kom frem som resultat av intervju og analyse. Organisasjonen har utnyttet pandemien til å sørge for effektivitet og digitalisering i mange ledd av organisasjonen.

Begge forfatterne har erfaring med å sitte i styreverv i organisasjoner. Den ene av oss har sittet i styret i en undergruppe i organisasjonen og dette vil derfor kunne ha en viss påvirkning på oppgaven.

## 1.1 Om organisasjonen

Organisasjonen vi skal undersøke i denne oppgaven er en av Norges største frivillige idrettsorganisasjoner. På landsbasis regnes den som en stor organisasjon med ca. 50 årsverk som går med på frivillig innsats og over 10 000 medlemmer. Det er svært mange undergrupper i organisasjonen. Vi har intervjuet hovedstyret som satt da pandemien inntraff i 2020. Styret i organisasjonen er ansvarlig for den daglige driften av organisasjonen. Det består av ni ulike roller der de alle har hvert sitt ansvarsområde. Leder, nestleder, hovedkasserer, økonomiansvarlig, IT-ansvarlig, sportslig ansvarlig og materialansvarlig er noen av rollene. Overordnet er det leder som står ansvarlig for den daglige driften og er organisasjonens ansikt utad. Alle styrevervene er helt frivillige, som vil si de ikke får noen form for økonomisk kompensasjon. Anslagsvis arbeidstid er rundt 35-40 antall timer i uken, dette tilsier at arbeidsmengden tilsvarer en normal 100% stilling. Styremedlemmene er fulltidsstudenter ved siden av styrevervet. Noen av styremedlemmene har i tillegg til dette en deltidsjobb.

Organisasjonens overordnede hovedmål er å skape en følelse av tilhørighet, samhold, mangfold og idrettsglede. De vil sørge for at idrett er mulig for alle. Hovedvirksomheten er idrett, både på et elite- og breddenivå. Gjennom covid-19 pandemien har både elite- og breddeutøvere vært tvunget til å avvike fra normal aktivitet i idretten grunnet restriksjoner. Dette vil si at organisasjonen har vært nødt til å sette store deler av virksomheten sin på "pause" de to siste årene.

## 1.2 Problemstilling

Formålet med oppgaven vår er å avdekke hvilke endringsprosesser covid-19 pandemien har medført på hovedstyret i en frivillig idrettsorganisasjon. Vi har også sett på hvordan motivasjon har påvirket disse prosessene. Basert på intervjuer og analyser av disse vil oppgaven besvare følgende problemstilling:

*“Hvilke endringsprosesser har covid-19 pandemien ført til i hovedstyret til en frivillig idrettsorganisasjon, og hvor viktig har motivasjon vært i denne prosessen?”*

## **2.0 Teori**

I dette kapittelet presenteres teori som vil være utgangspunktet for å besvare vår problemstilling. Kapittelet baserer seg på to tema, endring og motivasjon, som vi vil benytte under vår analyse. Vi vil presentere teori om endring, endringsstrategi og endringsprosess. Det er sentralt for oppgaven å vite hvilken endring organisasjonen har gått igjennom, og hvordan de har reagert på den usikre situasjonen med covid-19 pandemien. Teorier om endringsstrategi benyttes for å drøfte hvordan organisasjonen har tilpasset seg endring, samt hvordan strategien som vektlegges i organisasjonen har bidratt eller redusert motivasjonen blant medlemmene i hovedstyret. Videre vil Kotters åttestegsmodell og Kurt Lewins trestegsmodell danne grunnlaget for drøfting av hvordan endringsprosessen i organisasjonen har blitt gjennomført. I motivasjonsdelen presenteres teorier om tillit, begrepet motivasjon, indre og ytre motivasjon samt Herzbergs tofaktor-teori for å se hvor viktig motivasjon har vært i endringsprosessen som covid-19 pandemien medførte.

### **2.1 Endring**

Jacobsen (2018, s. 17) definerer endring av organisasjon som følgende: *“Endring (...) er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon.”* Tid er et sentralt element ved endring fordi organisasjonen sammenlignes på to ulike tidspunkter for å se hvilken/hvilke endringer som har oppstått. Et annet sentralt element ved endring er at all endring skal kunne knyttes til en organisasjon eller en tilstand.

Jacobsen (2018) deler tidselementet ved en endring i to endringsprosesser: reaktiv og proaktiv endringsprosess. I den reaktive endringsprosessen oppstår det en hendelse eller situasjon internt i organisasjonen eller i omgivelsene som gjør at organisasjonen blir «tvunget» til å gjennomføre en endringsprosess. Motsetningen til reaktiv endringsprosess er proaktiv. I en proaktiv endringsprosess tilpasser organisasjonen seg til en hendelse som forventes å komme i fremtiden.

Forskning på organisasjonsendring viser til en dimensjon vedrørende endringens omfang. Her skiller Jacobsen og Thorsvik (2019) mellom radikal og inkrementell endring. Ved en radikal endring bryter organisasjonen med tidligere praksis. En inkrementell endring handler om at organisasjonen bygger på det organisasjonen allerede har, og forbedrer disse stegvis. Disse endringene påvirker kun deler av organisasjonen og formålet er å øke effektivitet uten å

vesentlig påvirke struktur og strategi (Nadler & Tushman, 1990). Til forskjell fra en inkrementell endring, vil radikal endring påvirke hele organisasjonen. Dette inkluderer strategi, struktur og mennesker. Nadler og Tushman (1990) deler organisatoriske endringer inn i inkrementell og strategisk endring. Strategisk endring blir sett i sammenheng med Jacobsen og Thorsvik (2019) radikale endring.

Nadler og Tushman (1990) skiller også mellom proaktive og reaktive endringer slik Jacobsen (2018) gjør. Ved disse ulike dimensjonene etablerer Nadler og Tushman (1990) fire endringstyper. Figur 1 viser en sammenstilling av disse:

|          | Inkrementell   | Strategisk    |
|----------|----------------|---------------|
| Proaktiv | Fininnstilling | Reorientering |
| Reaktiv  | Tilpasning     | Gjenskaping   |

Figur 1: Organisatoriske endringstyper (Nadler & Tushman, 1990)

Kombinasjoner av dimensjonene resulterer i ulike endringstyper (Nadler & Tushman, 1990). Fininnstilling handler om små endringer i organisasjonen som settes i gang på grunn av en forventning om endringer i fremtiden. Tilpasning er mindre endringer som gjennomføres som et resultat av endring i omgivelsene. Reorientering er store endringer som blir igangsatt på grunn av en forventning om påvirkning fra omgivelsene i fremtiden. Gjenskaping innebærer store organisatoriske endringer som kommer av resultat av umiddelbare krav fra omgivelsene.

## 2.2 Endringsstrategier

En endringsstrategi kan defineres som «(...) en unik kombinasjon av virkemidler tatt i bruk for å oppnå en ønsket endring i en gitt kontekst kjennetegnet av spesielle trekk og utfordringer» (Laine & Kuoppakangas, 2015, s. 337; Jacobsen, 2018, s. 146).

Jacobsen (2018) tar utgangspunkt i to grunnleggende endringsstrategier, strategi E og strategi O. Strategiene illustrerer hvordan en organisasjon kan organisere endringsprosessen på. De har sentrale kjennetegn som differensierer dem fra hverandre, men i praksis vil strategiene overlappe og gli over i hverandre. Dette vil skape hybridstrategier. I den ene enden av skalaen er strategi E med hovedfokus på økonomisk verdi, og på den andre enden er strategi O med fokus på organisasjonen.

I en strategi E-tilnærming vil formålet være skape økonomisk verdi. Denne verdien blir gjerne uttrykt i form av avkastning for eierne. Fokusområdet i denne strategien er på formelle strukturer og systemer som er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Disse endringene er planlagte og programmatisk (Jacobsen, 2018).

I motsetning til strategi E har strategi O som formål å utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen, slik at strategier blir iverksatt og læring fra tidligere erfaringer blir opplyst (Jacobsen, 2018). Fokusområdet er på utvikling av kultur for å skape et stort engasjement i organisasjonen. I denne strategien benytter man seg av virkemidler som utstrakt grad av deltakelse, og mindre bruk av konsulenter og finansielle incentiver som i strategi E. Endringen er noe som skjer over tid, og er mindre planlagt og programmatisk. På grunn av de ulike formål og fokusområdene i de to hovedstrategiene, vil man kunne systematisere forskjellene langs seks dimensjoner: hva slags mål som ligger til grunn for endringen, hva slags rolle den formelle, hierarkiske lederen har, hva som er innholdet (virkemidler) i endringen, hvordan endringen planlegges og sekvenseres, hvordan man skaper motivasjon for endring, og hvordan bruken av konsulenter i prosessen er.

Vi vil presentere strategi O-tilnærmingen ytterligere på grunn av at dette er sentralt for analysen av vår undersøkelse. Organisasjonen vi undersøker er basert på frivillighet med et formål om å utvikle idrettskultur.

### **2.2.1 Strategi O**

Strategi O er også en rasjonell tilnærming til endring (Jacobsen, 2018). Ved bruk av denne strategien vil organisasjonen analysere problemer, sette seg mål og iverksette løsninger på problemene. Denne tilnærmingen legger stor vekt på utvikling, og sees på som en

kontinuerlig og interaktiv prosess. På grunn av denne forståelsen vil man ikke ha et definert start- eller slutt punkt. Man beskriver derfor ofte denne tilnærmingen til endring som inkrementell eller deltakende, eller som organisasjonsutvikling.

Målet for endring ved bruk av strategi O er å utvikle læringsevne (Jacobsen, 2018).

Organisasjoner betraktes som levende organismer i stadig bevegelse, og må derfor foreta kontinuerlige endringer for å kunne tilpasse seg både internt og eksternt. Strategi O fokuserer likevel på resultater organisasjonen oppnår i økonomisk forstand, men det er prosessene som må skapes for å oppnå gode resultater som vektlegges fremfor kvantitative tall.

Toppledelsen spiller en annen rolle ved en strategi O-tilnærming sammenlignet med strategi E (Jacobsen, 2018). Ledelsens formelle rolle vil ved strategi O gå ut ifra en bottom-up-struktur. Toppledelsen vil legge vekt på at lederne skaper engasjement blant de ansatte for endringsprosessen. Warren Bennis uttrykker ledelsens rolle slik: *“Hvis det er en generell ting vi kan si om endringsledelse, er det følgende: Ingen endring kan skje uten at lederen har villige og engasjerte medspillere”* (Jacobsen, 2018, s. 164). Dette betyr at for at ledelsen skal kunne skape endring, må de være i stand til å få de ansatte til å være villige til å endre seg, og at de gjennom dette vil få et ønske om å oppnå en endring. Det vil derfor være de ansatte som er drivkraften til endring og ikke toppledelsen. Ved at toppledelsen åpner for deltakelse og innflytelse når det kommer til beslutninger som skal tas i endringsprosessen, kan selve beslutningen og de tiltak man ender opp med å skape beslutningslegitimitet. Dette vil på sin side redusere motstand for endringen. Det at de ansatte tar en deltakende rolle i endringsprosessen, vil kunne øke “eier”-følelsen til det tiltaket som er valgt.

Ved en strategi E står strategier, strukturer og systemer i fokus, men ved en strategi O tilnærming vil organisasjonen sette menneskene i fokus (Jacobsen, 2018). På grunn av dette fokuset vil spørsmålet om det skal skje en organisasjonsendring være avhengig av de endringsferdigheter og de ønsker om endring som finnes blant menneskene i organisasjonen. Ved denne tilnærmingen flytter man derfor fokuset fra de formelle elementene til de uformelle. Dette gjelder i hovedsak individuell kompetanse, samhandlings- og kommunikasjonskompetanse og organisasjonskultur. Tanken bak denne strategien er at organisasjonen skal starte med å endre atferd, og dermed gjøre at de formelle elementene tilpasses den endrede atferden.

Planleggingsfasen starter ved at det formuleres en visjon som handler om hvorfor man skal endre seg, og hva man ønsker å oppnå med denne endringen (Jacobsen, 2018). Planleggingen blir sett på som en inkrementell prosess som skjer over tid. I strategi O vil organisasjonen iverksette flere små tiltak, evaluere dem for deretter å bestemme om dette er noe som skal videreføres eller ikke. Prosessen er derfor viktigere enn resultatet ved denne tilnærmingen. Grunnen til at planleggingsfasen er en inkrementell prosess er fordi en beslutning vil påvirke andre deler av organisasjonen som man ikke kunne forutse på forhånd. Det vil derfor være risikabelt at organisasjonen vil på ny stå overfor en situasjon som krever nye beslutninger og tiltak. Det å planlegge tiltak, gjennomføre og evaluere dem vil også være med på å redusere motstand. Store, radikale planer vil ofte være skremmende for mange, og en inkrementell plan vil kunne gi oversikt over de nærmeste aktivitetene som skal gjennomføres samt konsekvensene. Hovedpunktene i denne fasen er derfor visjon, eksperimentering og evaluering.

I strategi O vil man bruke indre motivasjon, deltakelse og immaterielle belønninger for å motivere de ansatte (Jacobsen, 2018). Herzberg mente at motivasjon kommer innenfra og gjennom en følelse av at man gjør noe man synes er spennende og utviklende for individet selv. Dette underbygges empiriske studier, som viser at de som har følelsesmessig tilknytning til endring, vil delta mer konstruktivt og samarbeide for å gjennomføre endring enn de som føler seg tvunget til å delta. Det vektlegges å benytte seg av symbolske belønninger fremfor materielle belønninger. Symbolske belønninger kan være seremonier for å belønne noen som har vært spesielt viktig i en fase av endringsprosessen. På denne måten vil endringsprosessen få en sterk bevissthet.

### **2.3 Kurt Lewins trestegsmodell**

Kurt Lewin etablerte en trestegsmodell for endring. Disse tre stegene er «opptining, gjennomføring og nedfrysning» (Schein, 1999). De to viktigste fasene for endringsprosessen er opptiningsfasen og gjennomføringen. Disse blir derfor fokusområdet. Den vanskeligste prosessen er opptiningsfasen. John Kotter utviklet en åttestegsmodell for hvordan man skal kunne gjennomføre en vellykket «tinningsprosess» i denne fasen av endringen. I opptiningsfasen er det viktig at man skaper en endringsvilje i organisasjonen. Jacobsen (2018) viser til fire viktige punkter i denne fasen. Det første punktet handler om at man skal definere problemet. Ved å definere problemet vil man forklare **årsaken** til dette. Dette vil



være til hjelp når ledelsen skal begynne å implementere endringsprosessen på sine ansatte. I tillegg til dette er det viktig at det skapes en oppfatning om at endringen er **viktig, riktig og god**. Det siste punktet omhandler at endringen skal være **gjennomførbar**. Dette betyr at organisasjonen må ha de nødvendige ressursene for å kunne gjennomføre endringen.

I Lewins første steg er det sentralt med sensemaking og sensegiving (Weick, 1995). Sensemaking handler om å formulere en virkelighetsforståelse, og gjennom sensegiving, kommunisere dette til de ansatte. Ved å formulere en forståelse av virkeligheten vil man fortolke historien, kontekstualisere nåtiden, fortelle om fremtiden og deretter bruke språk og handling for å kommunisere dette. Ved å benytte seg av sensemaking og sensegiving i opptinningsfasen vil målet være å inspirere den enkelte medarbeider ved å skape en oppslutning om en fremtidig situasjon som vil etableres ved å gjennomgå endringsprosessen organisasjonen står overfor.

## **2.4 Kotters åttestegsmodell**

John Kotter utviklet en åttestegsmodell for hvordan ledere skal utvikle sin organisasjon for å kunne møte de endringene som skjer i omgivelsene (Kotter, 1995; Hole, 2010). Det første steget i Kotters modell handler om å etablere en følelse av nødvendighet. I dette steget skal man identifisere og diskutere de hindringer eller kriser som organisasjonen står ovenfor, og finne de mulighetsrommene som gjør at organisasjonen kommer godt ut av situasjonen. Det andre steget handler om å danne en maktkoalisjon ved å samle en gruppe med nok makt til å kunne skape endringen, og som også vil engasjere resten av organisasjonsmedlemmene til å jobbe sammen som et team.

Videre skal man skape en visjon for å hjelpe deltakerne i endringen til å forstå hvilken retning endringen skal føre organisasjonen i (Kotter, 1995; Hole, 2010). Visjonen vil være essensielt for planleggingsprosessen av strategier da målet er å realisere denne. Det fjerde steget handler om at ledelsen må kunne kommunisere/formidle visjonen til de ansatte. Visjonen formidles ved hver mulig anledning for at den skal implementeres i de ansatte og deres arbeid hver dag. I Kotters femte steg vil man gi makt til de ansatte for at de skal handle i takt med visjonen. På denne måten ønsker man å fjerne hindringer for endringen, og endre systemer og strukturer som i større grad vil kunne undergrave visjonen som ledelsen ønsker å realisere gjennom

endringen. Ved å gi større makt til de ansatte, vil ledelsen oppfordre til å skape utradisjonelle ideer og aktiviteter som vil styrke visjonen.

I steg seks vil ledelsen i organisasjonen planlegge hurtige og synlige resultater (Kotter, 1995; Hole, 2010). Ingenting motiverer mer enn suksess. Det er derfor viktig for organisasjonen å utvikle kortsiktige mål i tillegg til det langsiktige målet. Målene må være oppnåelige, med lite rom for fiasko slik at de ansatte blir mer motivert for å jobbe hardt for å realisere målene. Steg sju handler om at man konsoliderer endringene slik at de utløser nye endringer og skaper momentum. Kotter (1995) argumenterer for at de fleste endringsprosjekter mislykkes fordi organisasjoner erklærer seier for tidlig, men virkelig endring går dypt. En rask seier blir derfor sett på som en begynnelse for å kunne oppnå en langsiktig endring. Det er derfor viktig at man bygger videre på hver suksess, og at man identifiserer forbedringspotensialer i organisasjonen. I det siste steget vil man institusjonalisere de nye holdningene i organisasjonen. Ved at endringen blir en del av kjernen i organisasjonen, videreføres verdiene bak visjonen i det daglige arbeidet.

Videre skal vi presentere teori om tillit. I både Kotters åttestegsmodell og Kurt Lewins trestegsmodell er det sentralt at det formidler og skaper forståelse for hvorfor en endring er nødvendig. Det er derfor viktig at det skapes tillit blant organisasjonens medlemmer.

## **2.5 Tillit**

Ifølge Jacobsen (2018) skapes tillit i situasjoner og relasjoner, og vil ikke bli gitt gjennom posisjonen et individ har. Tillit kan både være institusjonell og inter-personell. Institusjonell tillit er personers tillit til institusjoner og organisasjoner. Inter-personell tillit er tillit mellom ledelse og medarbeidere (vertikal) og mellom kollegaer (horisontal). Tillit skapes gjennom at man viser omtanke og respekt, i tillegg til at man viser seg å være forutsigbar og rettferdig. Toppledelsen i en organisasjon vil ha flere utfordringer til hvordan de skal kunne opprettholde og utvikle tillit i potensielt kontroversielle omstillinger, samt hvordan de skal håndtere situasjoner hvor tilliten blir redusert midt i en omstilling. En annen utfordring er også hvordan toppledelsen skal klare å gjenopprette tillit.

På grunn av de ulike utfordringene toppledelsen står ovenfor når det gjelder tillit, er det viktig at de tar på seg ansvar i en endringsprosess (Jacobsen, 2018). Det er sentralt at de formidler

en tydelig retning og overordnet målsetting for de ansatte. De skal definere og avklare egen og andres rolle i prosessen for å skape trygghet og forståelse. De må etablere spilleregler for prosessen, og håndtere konflikter som eventuelt oppstår.

## **2.6 Motivasjonsteori**

Schunk og DiBenedetto (2020) refererer til de prosessene som setter i gang og benyttes til å opprettholde målrettede aktiviteter. Disse motivasjonsprosessene er personlige påvirkninger som fører til resultat i form av valg, innsats, utholdenhet, prestasjon og endringer i omgivelsene. Forskningen på motivasjon blir oppsummert etter atferdsmessige, miljømessige og personlige påvirkninger. De sentrale interne motivasjonsprosessene er mål og selvevaluering av fremgang, individuell effektivitet, sosiale sammenligninger, verdier, resultat forventninger, attribusjon og selvregulering (Schunk & DiBenedetto, 2020. Vår oversettelse).

## **2.7 Indre og ytre motivasjon**

Kaufmann og Kaufmann (2009) inndeler den indre motivasjonen i to grunnleggende behov: behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse (self determination). Behov for kompetanseopplevelse tilfredsstilles ved å mestre de arbeidsoppgaver som blir gitt. Behovet for selvbestemmelse tilfredsstilles når et individ selv kan bestemme over det vedkommende ønsker å gjøre. Den indre motivasjonen handler om et behov for å benytte seg av kompetanse og behovet for å mestre oppgaver. Denne kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av jobben. Den indre motivasjonen kommer av en trang til å utfordre seg selv, og fører videre med seg personlig og faglig utvikling (Ford, Cerasoli & Nicklin, 2014). Indre motivasjon vil derfor handle om individet liker å gjøre det arbeidet som skal gjøres, og at man ikke er ute etter en belønning eller et gode.

Den ytre motivasjonen innebærer belønninger som lønn, bonus eller andre former for utfallsavhengig belønning som for eksempel status i form av tilbud om høyere stilling (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Oppmerksomheten for den indre motivasjonen i form av glede i utførelse av arbeidsoppgaver kan reduseres dersom den ytre motivasjonen er høy. På lang sikt kan det være skadelig for arbeideren dersom den ytre motivasjonen er høyere enn den indre motivasjonen da den ytre motivasjon er mindre langvarig enn den indre. I dagens moderne samfunn er

motivasjonsproblemer mer komplekse og krevende enn de har vært tidligere (Thomas, 2000). Ansatte får nå større mulighet til å kontrollere egen hverdag (self-management). Frihet under ansvar har åpnet opp for at ansatte kan være mer initiativrike og føle eierskap til sine arbeidsoppgaver. Ifølge Thomas (2000) er dette avhengig av en større grad av lidenskap og tilfredshet enn hva ytre belønninger kan tilby. Self-management tilbyr dette ved stolthet over eget arbeid eller av å kunne hjelpe sine kunder.

## **2.8 Herzbergs to-faktorteori**

Fredrick Herzberg utviklet på 1950-tallet en to-faktorteori (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Herzberg har bakgrunn innen mental helse, og utviklet en hypotese om at de årsakene som skapte trivsel hadde en sammenheng til arbeid og arbeidsutførelse. Disse faktorene kalte han motivasjonsfaktorer. De faktorene som skulle motvirke mistrivsel ble kalt hygienefaktorer. Det kan knyttes en sammenheng mellom Herzberg to-faktorteori og Maslows behovshierarki (1954). Herzbergs hygienefaktorer omfatter de fysiologiske behovene, trygghetsbehovet og det sosiale behovet som Maslow (1954) har i sitt behovshierarki. Herzbergs motivasjonsfaktorer omfatter behov for status og selvrealisering. Hygienefaktorene har en sammenheng med arbeidsmiljøet i motsetning til motivasjonsfaktorene som handler om arbeidet i seg selv. Motivasjonsfaktorer inneholder blant annet ansvar, selve arbeidet, anerkjennelse ol. Disse faktorene vil påvirke tilfredsheten så fremt det ikke er mistrivsel. Hygienefaktorer består av lønn, fysiske arbeidsforhold, forhold til medarbeidere ol., og vil påvirke utilfredsheten hos enkeltindividet dersom noen av faktorene inneholder en negativ ladet følelse (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

## **3.0 Metode**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for valgt datainnsamlingsmetode og hvordan vi har bearbeidet den dataen vi har samlet inn. Metode handler om hvordan man tilnærmer seg og gjør et forsøk på å avdekke virkeligheten. Det handler om hvordan vi samler inn empiri om virkeligheten på best mulig måte (Jacobsen, 2018).

I oppgaven vår har vi valgt å kalle kildene som vi samler inn data fra, for respondenter. Dette er personer som har direkte kjennskap til et fenomen vi skal undersøke. De fungerer som representanter for gruppen vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2018).

Hovedstyret vi intervjuer er det avtrappede styret fra da covid-19 pandemien inntraff (2020-2021). Vi kommer videre i teksten til å referere til dem som hovedstyret/styret.

### **3.1 Forberedelse**

Vi tok kontakt med vår kontaktperson i organisasjonen for å avklare om dette forskningsprosjektet var noe styret ville delta på. Vi fikk et entydig ja som svar. Det ble avklart at vi ville gjennomføre individuelle intervjuer. Før intervjuene passet vi på å etablere et godt kunnskapsgrunnlag for de relevante teoriene med tilhørende modeller. Pensumboken vi har hatt i tidligere fag «Hvordan gjennomføre undersøkelser?» av Dag Ingvar Jacobsen har vært til stor hjelp ved utforming av metodekapittelet. Vi har også brukt søkemotorene Oria og Google scholar.

### **3.2 Valg av problemstilling**

*“Hvilke endringsprosesser har covid-19 pandemien ført til i hovedstyret til en frivillig idrettsorganisasjon, og hvor viktig har motivasjon vært i denne prosessen?”*

Gjennom problemstillingen skal man ifølge Jacobsen (2018) svare på spørsmålene *hva, hvem, hvor og når* som er forhold som må klargjøres for at en problemstilling skal kunne undersøkes empirisk. Da vi hadde bestemt oss for hvilket tema vi ville skrive om måtte vi avgrense oppgaven til hva vi ville fokusere på. Ved å avgrense velger man å definere bort noe, og fokusere på noe annet (Jacobsen, 2018). Etter å ha lest oss opp på diverse litteratur og forskning, samt diskutert med veileder kom vi frem til at vi ville avgrense oppgaven vår til å undersøke hvilke endringsprosesser pandemien har medført på hovedstyret. Undersøkelsen

foregikk innenfor hovedstyret i organisasjonen. Undersøkelsen fant sted våsemesteret 2022, og omhandler en situasjon som allerede har inntruffet.

Vi mener problemstillingen vår fremstår som spennende og fruktbar. Temaet vi har valgt er dagsaktuelt og vil tilføye interessante funn og kunnskap om hvordan covid-19 pandemien har påvirket en frivillig idrettsorganisasjon. Vi mener at problemstillingen er godt avgrenset.

### **3.3 Forskningsdesign**

I metode skiller man mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Informasjonen som blir samlet inn i form av ord kaller vi for kvalitativ metode, mens kvantitativ er i form av tall (Jacobsen, 2018).

I vårt forskningsprosjekt var det viktig for oss å få frem respondentenes oppfatning av den situasjonen de var gjennom, og endringene dette medførte. Vi har derfor valgt å ta i bruk kvalitativt forskningsdesign ved en casestudie for å besvare vår problemstilling. Dette krever stor grad av åpenhet, sammen med nærhet og relevans som Jacobsen (2018) nevner som noen av de største fordelene ved kvalitativ metode. Denne metoden har som hensikt å få frem hvordan mennesker tolker og forstår en gitt situasjon. For oss som forskere var det derfor viktig å undersøke dette på respondentenes premisser, og ikke forskerens. Ved å stille åpne spørsmål og la intervjuobjektene fortelle sin historie la vi ingen føringer på informasjonen vi som forskere fikk inn.

Kvalitativ metode er preget av høy grad av fleksibilitet der prosessen blir interaktiv. For vårt forskningsprosjekt har dette vært veldig gunstig da det har gitt oss muligheter til å tilpasse og endre på problemstilling, undersøkelsesopplegget, datainnsamling og analyse underveis i prosessen (Jacobsen, 2018).

### **3.4 Datainnsamling**

Det finnes flere metoder å samle inn kvalitativ data på. Vi har valgt å gjennomføre individuelle fysiske intervjuer da vi mener denne metoden vil være den beste måten for respondentene å komme med sine egne opplevelser, meninger og ærlige tilbakemeldinger. Intervjuet foregår som en dialog der undersøger og respondent prater sammen. Det er undersøger som stiller spørsmål og noterer, mens respondenten svarer (Jacobsen, 2018). I tillegg til å få utfyllende informasjon i form av ord var vi også opptatt av å se eventuelle

ansiktsuttrykk og kroppsspråk for å forstå respondentenes opplevelse av situasjonene de fortalte om. Vi opplevde at å gjennomføre intervjuet fysisk var veldig vellykket.

Å foreta seg denne typen intervju kan være tid- og ressurskrevende. Intervjuet kan ofte fort ta mellom en til to timer. Møtetidspunkter må avtales, og dette må passe inn i begge partenes kalender. Sted og rom for intervju må ordnes og de ulike partene må flytte på seg. Det kan derfor i noen tilfeller ta like lang tid å administrere intervjuet som det tar å foreta selve intervjuet (Jacobsen, 2018). Vi var heldige med at respondentene våre svarte raskt på forespørselen vår om å være med på forskningsprosjektet vårt. Alle fire respondentene hadde tid og mulighet til å møte ved første foreslåtte tidspunkt. Det var også kort reisevei for oss til stedet intervjuet ble avholdt. Derfor opplevde vi ikke denne ulempen.

### **3.5 Intervjuguide**

Vi valgte å ta i bruk semistrukturert intervju med en overordnet intervjuguide (vedlegg). En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en oversikt over hvilke temaer og generelle spørsmål vi skal gjennom under et intervju (Jacobsen, 2018). Semistrukturert intervju åpner opp for at respondent vil ha mulighet til å kunne selv ta opp temaer. Hvis nevnte temaer ikke blir berørt vil intervjuer sørge for at det blir tatt opp (Jacobsen, 2018). Semistrukturert intervju er en mellomting mellom ustrukturert og strukturert intervju. Metoden vi har valgt å ta i bruk bærer preg av åpenhet og samtale, slik at det skal være lett for respondenten å snakke. Vi har valgt å utforme to ulike intervjuguider; en til for leder og en for styremedlemmer. De er bygget opp fra samme type spørsmål, men utformet med litt ulike vinklinger. Dette er for å gjøre det lettere for oss så kunne sammenligne svarene. Spørsmålene tar utgangspunkt med bakgrunn i forskningsspørsmålet og den valgte teorien. Vi har prøvd å ha så nøytrale spørsmål samt ikke ja og nei spørsmål slik at vi som forskere ikke legger noen føringer på svarene. Intervjuguiden vi lagde i starten av prosessen så veldig annerledes ut enn den vi endte med å ha med på intervjuet. Dette fordi vi ble klarere på hva det egentlig var vi var ute etter å undersøke, og hvilke spørsmål som fremstår som relevante og irrelevante for oppgaven.

### 3.6 Gjennomføring

Vi ville sørge for at respondentene våre befant seg i en naturlig og komfortabel kontekst for at intervjuet skulle bli gjennomført på best mulig måte. Vi valgte derfor å intervju på kontoret til organisasjonen. Dette er en naturlig kontekst, som vil si et sted intervjuobjektet har kjennskap til som for eksempel hjemmet eller kontoret. Ved intervjuet i en naturlig kontekst er det en fare for forstyrrelser fra ulike kilder som feks telefoner, data, kollegaer og familie (Jacobsen, 2018). For å unngå disse problemene booket vi et møterom. Her hang vi opp et “ikke forstyrret” skilt og alle digitale hjelpemidler ble satt på “ikke forstyrret modus”:

Før intervjuene fikk de ulike respondentene tildelt et informasjonsskriv med et samtykkeskjema. Her ble det forklart hva forskningsprosjektet gikk ut på, hvem vi var og hva informasjonen vi innhentet skulle brukes til. Vi presiserte at oppgaven vår kom til å bli fullstendig anonymisert slik at det ikke ville være mulig å spore tilbake til respondentene. Før vi begynte sørget vi for å spørre om det var noe intervjuobjektet lurte på i forbindelse med intervjuet. Vi valgte å dele opp slik at den ene forfatterne hadde hovedansvaret for å stille spørsmål, mens den andre fungerte som referent. For å bli bedre kjent og for at respondentene skulle føle seg trygge og komfortable under intervjuet ble det stilt noen enkle introduksjonsspørsmål. Videre gikk vi over til dypere temaer som var mer spisset mot problemstillingen. Her ville vi at respondentene skulle forklare hvilke tanker/refleksjoner de hadde. Vi tok oss god tid under intervjuet til å stille oppfølgings spørsmål slik at vi fikk tilegnet oss den informasjonen vi trengte. Avslutningsvis ga vi respondentene mulighetene til å oppklare elementer som tidligere ikke var kommet frem. Vi opplevde at alle respondentene var utrolig komfortable i situasjonen og snakket veldig fritt og åpent. Intervjuene tok mellom 40 - 60 minutter. Vårt første intervjuobjekt var lederen før vi gikk videre til styremedlemmene.

Det ble tatt lydopptak av intervjuene. Dette gjorde vi for at vi skulle sørge for at vi fikk med oss alt respondentene sa underveis. Ved å ta lydopptak unngikk vi stressmomentet med å ikke få skrevet ned gode notater underveis i intervjuet. Rett etter intervjuene sørget vi for å raskt sette oss ned og sammen renskrive notatene med bakgrunn i lydopptakene vi tok. Notatene vi skrev under intervjuet var tidvis oppstykket og vanskelige å forstå i etterkant, men med lydfilene som backup ble transkribering mye lettere (Jacobsen, 2018). Vi er derfor glade vi valgte å gjøre en kombinasjon av både lydopptak og notering underveis.



### 3.7 Utvalg

En utfordring ved undersøkelser er at vi sjelden har ressurser til å undersøke alle vi ønsker, spesielt ved kvalitative undersøkelser (Jacobsen, 2018)

I oppgaven vår undersøker vi endringsprosessen pandemien medførte på hovedstyret i en frivillig idrettsorganisasjon. Vi ville derfor intervju styret som satt da pandemien inntraff. Vi tok kontakt med vår kontaktperson fra hovedstyret i organisasjonen og sa ifra at vi ønsket fire respondenter til forskningsprosjektet vårt. Her skulle  $\frac{1}{4}$  være leder, hvorav resterende  $\frac{3}{4}$  skulle være styremedlemmer. Det var derfor viktig for oss å få med både leder og styremedlemmer for å belyse problemstillingen fra ulike ståsted. Utvalget av de tre styremedlemmene ble gjort helt tilfeldig. Lederen var selvskreven da det kun var en leder. Grunnet begrensede ressurser hadde vi ikke muligheten til å gjennomføre flere intervjuer. Vi føler likevel at vi fikk innhentet nok data til å kunne gjennomføre et godt forskningsprosjekt.

### 3.8 Analyse av innhentet data

Vi deler opp analyse av kvalitative data i fire forhold; dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og sammenbinde (Jacobsen, 2018).

Dokumentering: Under dokumentering vil hovedfokuset ligge på å beskrive de dataene vi har innhentet gjennom intervjuer (Jacobsen, 2018). Som tidligere nevnt noterte vi underveis i intervjuet, og transkriberte raskt dette under og etter utførte intervjuer. Vi annoterte intervjuene våre, som vil si å lage et kort sammendrag. Dette er en viktig del av analysen, samtidig som det er et nyttig hjelpemiddel for oss til å finne frem i rådataen vår i ettertid (Jacobsen, 2018). Vi valgte å nummerere hver av de fire respondentene randomisert fra 1-4, slik at det skulle bli lettere for oss å finne tilbake til den informasjonen vi kunne trenge. Vi skrev ned hvem vi hadde snakket med (uten å nevne navn), hvilken stilling de hadde hatt, sted og tidspunkt og eventuelle andre spesielle bemerkninger.

Ved utforsking av data tar man utgangspunkt i det transkriberte intervjuene. Vi fokuserte på å prøve å finne den mest fremtredende informasjonen som fremstår som gjennomgående i intervjuene. Videre systematiserte og kategoriserte vi denne informasjonen. Ved kategorisering sorterer man råvaredataen ut ifra et eller flere temaer som blir bestemt ut ifra problemstillingen. Vi valgte å ta i bruk åpen koding, som vil si å forenkle detaljrrike, kompliserte og rike data (Jacobsen, 2018). Kategoriene var tematisk bygget opp ut ifra de

ulike spørsmålene fra intervjuguiden. Vi valgte å lage en tabell med to kolonner. På venstre side i tabellen skrev vi hvilket tema som respondentene ble spurt om, og på høyre side av tabellen skrev vi de ulike svarene respondentene hadde. Vi fargekodet tabellen ut fra hvilken stilling respondentene hadde slik at dette skulle være enkelt å se forskjell på styremedlemmer og leder.

Siste steg av analysen er å sammenbinde all data. Her er man ute etter å se om dataen vi har innhentet har noen sammenhenger (Jacobsen, 2018). Intervjuguidene våre var utformet relativt likt, men med ulike vinklinger. Dette var bevisst for å gjøre sammenligningsprosessen enklere for oss. Først sammenlignet vi styremedlemmenes svar mot hverandre, før vi sammenlignet leder sine svar mot styremedlemmene.

### **3.9 Reliabilitet og validitet**

Ved utførelser av forskningsprosjekter er det viktig å stille seg spørsmål ved den interne og eksterne gyldighet. Sagt med andre ord; er det vi har presentert og funnet frem til sant (Jacobsen, 2018).

Kvalitative undersøkelser er kun så gode som de dataene man klarer å samle inn. Dataen vi samler inn vil alltid komme fra en kilde, og dataens gyldighet vil dermed være sterkt avhengig av kildene. Spørsmålet blir dermed om vi har fått tak i de riktige kildene (Jacobsen, 2018). For vårt forskningsprosjekt hadde vi et utvalg på ni mennesker vi kunne velge mellom. ¼ var nøye utvalgt (lederen), mens de tre andre var tilfeldige utvalgte som sa ja til å stille. Styrken ved respondentene våre er at de har vært sentrale styremedlemmer som hadde ansvarsområder som ble sterkt preget av pandemien. Det vil likevel finnes kilder til informasjon som vi har gått glipp av. Det vil derfor være vanskelig for oss å si om dataen vi innhentet er valid eller ikke med bakgrunn av de informasjonskilder vi eventuelt har gått glipp av.

Selv om vi har fått tak i de riktige kildene, betyr ikke dette at kildene vil oppgi riktig informasjon. Jo nærmere kildene er til fenomenet som beskriver, jo større tiltro har vi (Jacobsen, 2018). Kildene våre er førstehåndskilder. De har opplevd det de intervjues om og dermed har god kunnskap til fenomenet som forskes på. Dette var veldig viktig for oss for å sørge for validitet ved oppgaven vår.

Kilder kan i noen tilfeller ha ulike motiver som fører til at de oppgir falsk informasjon. Spørsmål som oppleves som ubehagelige kan være en slik kilde. I vår undersøkelse kan spørsmålene som går på hvordan lederstil lederen hadde, eller om det var uenigheter i styret være spørsmål som kan oppleves som ubehagelige. Det kan føre til en påvirkning av respondentenes svar ved at de ikke svarer ærlig. Et av våre virkemidler for å unngå dette var anonymisering av oppgaven vår. Dette betyr at både personen, organisasjonen og alt som ble sagt skulle være umulig å spore tilbake til. Vi hadde en opplevelse av at respondentene våre svarte ærlig og redelig. Dette fordi de til tider kom med utleverende informasjon som de gjentatte ganger poengterte var informasjon de normalt ikke vil ha fortalt om hadde det ikke vært for anonymiseringen av intervjuet.

Det vil likevel ikke være mulig for oss som forfattere å kontrollere om respondentene faktisk svarer ærlig eller ikke. Det er derfor viktig at man baserer seg på mer enn en kilde. Da vi undersøker et hovedstyret sin erfaring av en endringsprosess, vil kildene være avhengige av hverandre. Respondentene har kun fått informasjon om at de skal intervjues om endringsprosessen korona har ført til, og ikke fått noen av spørsmålene på forhånd. Vi opplever ikke at respondentene har noen felles motiver for å snakke usant eller gi et uærlig bilde av situasjonen da de forteller om en endringsprosess som allerede har skjedd. Igjen vil anonymiseringen fungere som en slags "sikkerhet" for dette. Vi må stole på at respondentene våre er ærlige og at de får frem den rette forståelsen av hendelsen. Med bakgrunn i dette vil vi si oppgaven har høy relevans da respondentene selv legger frem opplevelsen sin av situasjonen.

Desto lenger ut i forskningsprosessen vi kom, desto mer kunnskap opplevde vi som forfattere at vi har klart å tilegne oss om fenomenet vi undersøkte. Problemstillingen og intervjuguiden ble til på veien, og vi endret de begge to desto lenger ut i prosessen vi kom. Vi opplevde å få mer klarhet og fokus på hva det egentlig var vi lette etter. Den samme opplevelsen hadde vi underveis i intervjuene. Etter hvert som vi hadde utført flere intervjuer merket vi at vi som intervjuere ble tryggere og mer komfortable i vår rolle.

Oppgaven vår er en casestudie av en enkelt organisasjon, og fordi det kan være særtrekk med vårt forskningsprosjekt skal vi være forsiktige med å generalisere funnene våre til andre organisasjoner. Vi tror likevel det kan være relevant for lignende frivillige organisasjoner som går gjennom plutselig og drastiske endringer.

### **3.10 Forsker på egen organisasjon**

Gjennom denne forskningsprosessen har det vært viktig for oss som forfattere å være kritiske i vår refleksjon over egen rolle i studiet. Den ene av oss har sittet i styret i en undergruppe i organisasjonen, og det kan derfor være vanskelig å skille egen erfaring fra selve forskningsprosjektet. Ved å være en “innsider” har man ofte en forutinntatt holdning til hvordan ting fungerer. Dette kan føre til at man overser ulike sider ved organisasjonen (Jacobsen, 2018). Et av tiltakene vi gjorde for å unngå ulemper ved å undersøke egen organisasjon var å bevisst velge en problemstilling om en situasjon som forfatterne ikke hadde kjennskap til, slik at vi ikke hadde noen forutinntatte holdninger. Forfatteren som har god kjennskap til organisasjonen, prøvde på å holde seg så objektiv som mulig. Vi mener at vi har klart å utnytte de fordelene som er ved å undersøke egen organisasjon, mer enn ulempene. Dette fordi vi lettere fikk et innpass i organisasjonen, fordi vi visste hvem vi kunne spørre. Vi opplevde stor åpenhet og tillit fra de vi intervjuet. Ved å kunne både de formelle og uformelle strukturene samt ha god kunnskap ble det enklere å forstå og skrive om organisasjonen (Jacobsen, 2018).

## **4.0 Analyse**

I dette kapitlet vil vi presentere de viktigste funnene som er innhentet fra intervju med leder og tre styremedlemmer fra hovedstyret 2020/2021 i en av Norges største frivillige idrettsorganisasjoner. Vi vil diskutere disse funnene med relevant empiri for å finne svar på problemstillingen: «*Hvilke endringsprosesser har covid-19 pandemien ført til i hovedstyret i en frivillig idrettsorganisasjon, og hvor viktig har motivasjon vært i denne prosessen?*»

I den første delen av analysen vil vi ta utgangspunkt i selve endringsprosessen. Vi vil benytte teori om endring og Kotters åttestegsmodell i sammenheng med Kurt Lewins trestegsmodell for endring som grunnlag for analysen. Det er sentralt å forstå drivkraften bak arbeidet som ble lagt ned under endringsprosessen som covid-19 pandemien medførte i den frivillige idrettsorganisasjonen. Derfor vil vi i den andre delen av analysen ta utgangspunkt i motivasjon da dette er et sentralt element i endringsprosessen i en frivillig organisasjon. Vi vil benytte teorier om motivasjon, tillit og Herzbergs to-faktorteori som grunnlag for analysen. Teori om endringsstrategi vil diskuteres i sammenheng med både endringsprosess og motivasjon da dette er sentralt for planlegging av endringsprosesser og respondentenes motivasjon. Dette kapitlet vil danne grunnlaget for vår konklusjon angående undersøkelsens problemstilling.

Denne oppgaven baserer seg på en frivillig idrettsorganisasjon hvor styremedlemmene påtar seg et verv med en arbeidsmengde på 30-40 timer i uken med ulønnet arbeid. Vi syntes derfor det var viktig å undersøke hvilke typer personer vi hadde med å gjøre, og om de tidligere har påtatt seg frivillig verv. Gjennom intervjuene ble dette temaet diskutert, og vi ble opplyst om at alle respondentene har påtatt seg ansvar innen ulike frivillige organisasjoner. Dette gjaldt både idrettsorganisasjoner og andre kulturelle organisasjoner som er basert på frivillighet.

Vi skal se på hvilke endringer som oppstod under pandemien og hvordan styremedlemmenes oppgaver ble endret i henhold til de restriksjoner som pandemien bragte med seg. Jacobsen (2018) definerer endring som en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon. Tid blir her et sentralt element ved endring fordi man vil sammenligne organisasjonen ved to ulike tidspunkter for å se hvilke endringer som har oppstått. Vi vil sammenligne hvordan situasjonen i den frivillige idrettsorganisasjonen endret seg fra før pandemien, og til året etter hvor et nytt styre ble innsatt under pandemien.

12. mars ble det vedtatt av regjeringen at Norge skulle stenge ned på grunn av pandemien som herjet i hele verden. Et par uker tidligere hadde pandemiens hovedstyre i den frivillige organisasjonen blitt vedtatt. På grunn av pandemien oppstod det en krisesituasjon hvor det nyvalgte styret måtte ta hensyn til usikkerheten som covid medførte, samt restriksjoner som ble pålagt av myndighetene. Vi spurte derfor respondentene om hva som fremsto som det største problemet da pandemien inntraff. Respondentene svarte relativt likt. Lederen hadde reflektert spesielt mye rundt dette. Dagen før regjeringen bestemte at Norge skulle stenge ned ble det foretatt et møte i hovedstyret hvor de diskuterte status på corona situasjonen. Det var mye intern dialog med deres samarbeidspartnere og de som idrettsorganisasjonen er underlagt, men styret opplevde ikke å bli gitt klare råd for hva de burde gjøre vedrørende situasjonen. Hovedstyret ønsket å skape forutsigbarhet i en usikker periode (Schein, 1999). De var bekymret for at organisasjonen måtte stenge ned idretten, og ville finne alternative løsninger for deres medlemmer. Etter en lang diskusjon kom de frem til at de skulle sende ut en mail til alle undergruppene i organisasjonen med en anbefaling om å avlyse all virksomhet. Regjeringen hadde ikke kommet med noen anbefalinger eller restriksjoner og styret var ingen fagpersoner. Derfor ble denne mailen kun sendt som en anbefaling fordi de ikke ville «tvinge» gruppene til å avlyse sine aktiviteter. Resten av møtet ble konstant avbrutt på grunn av meldinger og telefoner fra undergrupper som ikke ønsket å avlyse aktiviteter eller som hadde innvendinger på deres anbefaling. Dagen etter dette møtet kom myndighetene med beskjeden om at Norge skulle stenge ned.

Hovedstyret valgte i deres møte å ha en proaktiv tilnærming til corona-pandemien (Jacobsen, 2018). De bestemte seg for å komme med en anbefaling om å avlyse aktiviteter, dette relateres til et ønske om å tilpasse organisasjonen til en hendelse som de forventer skal komme i fremtiden. Dette ble ikke godt mottatt hos undergruppene i organisasjonen da denne endringen ikke ble sett på som nødvendig. I Kurt Lewins trestegsmodell vil den første fasen ved en endringsprosess være å «tine opp» organisasjonen for å gjøre dens medlemmer klar for endring (Schein, 1999). Utfordringen som den frivillige idrettsorganisasjonen sto overfor, var en pandemi. Hovedstyret kunne derfor forklare hva *årsaken* til endringen var. Medlemmene var klar over at tiltak kunne forekomme ved et utbrudd av viruset i Norge, men ingen visste hvilke eller hvor omfattende disse tiltakene ville være. Videre var det viktig for hovedstyret å skape en oppfatning om at deres anbefaling var *riktig, viktig og god* (Schein, 1999). I tillegg til dette skal det være *gjennomførbart* med endringen. Årsaken ble etablert, men det var en manglende følelse om at det var nødvendig. Dette fremkommer av intervjuet

hvor leder forteller at møtet ble avbrutt av meldinger og telefoner fra deres undergrupper etter melding om å avlyse aktiviteter. Visjonen til den frivillige organisasjonen innebærer å tilby idrettsaktiviteter til deres medlemmer. Sensemaking og sensegiving står sentralt i opptiningsfasen (Schein, 1999). Hovedstyret måtte skape en forståelse av virkeligheten, og videreformidle denne til deres medlemmer. På grunn av at organisasjonens hindring var en pandemi ville det mest sentrale være å kontekstualisere nåværende tilstand for å inspirere og skape en oppslutning om hvordan fremtiden kom til å bli gjennom endringen (Schein, 1999). Det var ikke alle ledere av undergruppene som var enig i denne tilnærmingen, og anbefalingen ble derfor ikke sett på som *viktig, riktig* eller *god*.

Anbefalingen om å avlyse idrettsaktiviteter ble sett på som en radikal endring (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Avlysning av idrettsaktiviteter bryter med organisasjonens tidligere praksis. Hovedstyret benyttet seg derfor av en proaktiv tilnærming med en radikal endring. Nadler & Tushman (1990) definerer denne dimensjonen som reorientering hvor en eventuell avlysning av idrettsaktiviteter er en stor endring som ble igangsatt på grunn av en forventning om at pandemien ville sette en stopper for gjennomføring av deres idrettstilbud. Det er viktig å bemerke seg at dette var en anbefaling fra hovedstyret og ikke et vedtak.

Da regjeringen bestemte seg for å stenge ned landet blir tilnærmingen til endringsprosessen forandret. Anbefalingen ble nå et vedtak fra regjeringen. Den frivillige idrettsorganisasjonen ble derfor tvunget til å gjennomføre en endringsprosess på grunn av forhold i omgivelsene, og det ble derfor en reaktiv endringsprosess (Jacobsen, 2018). Organisasjonen måtte derfor gjennom store organisatoriske endringer som resultat av umiddelbare krav fra omgivelsene (Nadler & Tushman, 1990). Denne raske endringen har vist seg å gjøre både hovedstyret og undergruppene mer tilpasningsdyktige og løsningsorienterte ifølge respondenten som satt med lederverv i denne perioden.

Hovedstyret sitter med makt til å kunne skape endring. Det er viktig at styret klarer å engasjere resten av organisasjonens medlemmer når de bestemmer at det skal gjennomføres endringsprosesser (Kotter, 1995; Hole, 2010). Det er sentralt under en endringsprosess at det skapes en visjon for å hjelpe deltakerne i å forstå hvilken retning endringen skal føre organisasjonen i. Da hovedstyret anbefalte sine medlemmer om å avlyse idrettsaktiviteter ble det ikke godt mottatt av deres undergrupper fordi det bryter med visjonen til organisasjonen, som er å skape tilbud for deres medlemmer. De andre driftsoppgavene ble redusert og ikke

mulig å gjennomføre på en *normal* måte. Derfor ble det viktig for hovedstyret å gjennomføre andre store endringsprosesser som ble sett på som *nødvendige* og *riktige* for å føre organisasjonen fremover (Schein, 1999). Respondentene fortalte at tidligere styrer ikke har hatt arbeidskapasitet til å gjennomføre store endringer samtidig med de daværende ansvarsoppgaver. Pandemien ga hovedstyret muligheten til å gjennomføre disse endringene for å videreutvikle organisasjonen.

*«Vi visste hva som skulle fikses, og covid gjorde at vi fikk tid til å gjennomføre de endringene som krevdes. For eksempel å gjøre regnskapet digitalt.»*

Under pandemien ble det jobbet med effektivisering og digitalisering av ulike prosesser i organisasjonen. Leder og styremedlemmer forklarte i intervjuene at den mest fremtredende og radikale endringen som ble gjennomført under pandemien var digitalisering av regnskapet. Tidligere benyttet organisasjonen seg av fysiske permer for regnskapet. Økonomiansvarlig i hovedstyret og i undergruppene var derfor nødt til å levere inn regnskap og sortere disse i permene som ble lagret på hovedkontoret. Denne måten å oppbevare regnskapet på måtte endres på grunn av smittevernreglene som ble innført av myndighetene. Disse retningslinjene skapte problemer i form av at det ikke var lov til å møtes på hovedkontoret for å gjennomføre møter angående regnskapet. Det ble heller ikke mulig å dra dit for å jobbe i permene grunnet smittevernhensyn. Det ble derfor sentralt at noen fikk ansvar for å sette opp et nytt regnskapssystem. I Kotters femte steg vil det i en endringsprosess gis makt til de ansatte i takt med målet (Kotter, 1995; Hole, 2010). Hovedansvaret for organisasjonens digitale regnskapssystem ble gitt til daværende økonomiansvarlig og IT-ansvarlig. Dette ansvaret ble gitt fordi de var de mest kompetente innen disse områdene, og var også de som ville ha mest utbytte av å skape et digitalt regnskap. I en strategi O-tilnærming er hovedfokuset på de prosessene som skapes for å oppnå gode resultater fremfor kvantitative tall (Jacobsen, 2018). Gjennom arbeidet med det nye digitale regnskapssystemet opparbeidet medlemmene seg kompetanse innen sine ansvarsområder som ledet til personlig utvikling. Respondenten som hadde vervet som økonomiansvarlig fortalte at vedkommende studerte økonomi og administrasjon, men etter å ha satt opp et regnskapssystem fikk hun større innsikt i hvordan det virkelig fungerer.



Det var sentralt å få i gang endringsprosessen vedrørende digitalisering av regnskap for at organisasjonen skulle ha kontroll på den økonomiske situasjonen i organisasjonen. Det er viktig i gjennomføringsfasen (Schein, 1999; Kotter, 1995; Hole, 2010) å kunne synliggjøre resultater i organisasjonen. Dette gjelder både for de som arbeidet med det digitale regnskapet, men også for deres medlemmer. Det er motiverende å kunne levere et godt resultat (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Derfor var det sentralt å først benytte seg av det digitale regnskapet i en testgruppe på hovedstyret og 20 av organisasjonens undergrupper. Resultatet av dette var at endringen viste seg å være *viktig og riktig* i form av at regnskapet ble effektivisert og lagret for at alle økonomiansvarlige i organisasjonen hadde lett tilgang til regnskapet til undergruppen sin (Schein, 1999). Både hovedstyret og undergruppene fra testgruppen var svært fornøyde med regnskapssystemet og de to ansvarlige for prosjektet fikk ros og anerkjennelse for den jobben de hadde gjort (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Dette førte til at regnskapssystemet ble innført og pr dags dato bli benyttet av alle undergruppene og i hovedstyret i organisasjonen.

Hovedstyret i den frivillige idrettsorganisasjonen har svært mange undergrupper de må forholde seg til. Respondentene forteller at de kunne få opptil 30-40 mail om dagen, og at dette var svært tidkrevende. Hovedstyret så at de hadde en utfordring med kommunikasjon, definerte problemet og fant en løsning på dette (Jacobsen, 2018). Det ble derfor satt i gang en endringsprosess hvor de skulle implementere en ny informasjonsplattform. De benyttet seg av plattformen «Slack» som kommunikasjonskanal, og det resulterte i svært fremtredende reduksjon i bruken av mail som kanal. De gikk fra 30-40 mail om dagen til 3-4 mail om dagen.

Ved å forbedre kommunikasjonskanalene ble det skapt en arena for å formidle endringer og annen informasjon til ledere av undergruppene. Dette ble sentralt for at medlemmene i organisasjonen skulle forstå hvilken retning endringsprosessene skulle føre organisasjonen. Ved å skape forståelse reduseres motstand mot endringen (Kotter, 1995; Schein, 1999). Når hovedstyret formidler visjon og endring til deres medlemmer, vil medlemmene implementere dette i deres arbeid for organisasjonen. Visjonen til den frivillige idrettsorganisasjonen er som nevnt å skape et best mulig idrettstilbud for deres medlemmer. I startfasen av pandemien valgte hovedstyret å anbefale å avlyse idrettsaktivitetene i undergruppene. Dette skapte motstand og uenighet. Hovedstyret måtte derfor bestemme hva som var hovedfokuset til organisasjonen: er det viktigste å passe på sikkerheten til deres medlemmer eller holde

idrettstilbudene åpne? Det ble lagt til grunn at visjonen er det sentrale i organisasjonen, og fokuset på å opprettholde idrettsaktiviteter for deres medlemmer var hovedoppgaven for den frivillige organisasjonen (Kotter, 1995; Hole, 2010). Hovedstyret kommuniserte dette videre til styrene i undergruppene, og deres medlemmer forsto derfor hvilken retning de skulle videreføre deres arbeid i. Dette skapte oppslutning fordi deres medlemmer fikk en forståelse av hvordan nåtiden var, og hvordan de ønsket av fremtiden for organisasjonen skulle være (Schein, 1999). Dette hjalp også på tilliten til hovedstyret. De formidlet en tydelig retning og en overordnet målsetting for deres medlemmer, noe som skapte en avklaring på hvilken rolle deres undergruppestyrer hadde i endringsprosessen (Jacobsen, 2018). Dette førte videre med seg en følelse av trygghet og forståelse for situasjonen som den frivillige idrettsorganisasjonen sto i som følge av pandemien.

Det ble videre diskutert hvilke andre endringen som ble satt i gang. På grunn av restriksjoner om smittevern, ble det ikke mulig for hovedstyret å avholde møter fysisk. Respondent 2 forklarte at vedkommende ikke syntes digitale møter var noe de burde videreføre i organisasjonen. Det var mer effektivt da de ikke kunne småprate før og etter møtene, men fysiske møter gir en bedre arena for diskusjon. Ved fysiske møter viser deltakerne mimikk ol., men ved digitale møter blir dette redusert. Respondent 1 fortalte at vedkommende kjente på reduksjon i motivasjon grunnet dette. Vedkommende mistet en sosial arena som var viktig for respondenten. Dette gjaldt både det å bli godt kjent og skape et godt arbeidsmiljø (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Et av styremedlemmene mente at hybride møter (møter med både fysiske og digitale deltakere) var positivt dersom det oppstår sykdom eller andre grunner til at ikke alle deltakerne kunne møtes fysisk, men respondent 2 mente dette skapte flere problemer. Hybridmøter gjør det vanskelig for deltakeren som ikke er til stede å se de andre deltakerne på grunn av oppsettet av videooverføringen. Det var ikke like enkelt for den digitale deltageren å få ordet. Alle respondentene var enige i at fysiske møter var den formen som skapte best dialog og diskusjon.

En annen sentral endring var arbeidet på den politiske siden av organisasjonen. Før pandemien var det viktig å representere organisasjonen utad i form av deltakelse på eksterne arrangementer. Den daværende lederen fortalte at vedkommende ikke var spesielt glad i slike arbeidsoppgaver, men tok seg tid til å legge en plan for hvordan arbeidet skulle foregå i fremtiden når det neste styret skulle bli valgt inn. Det politiske arbeidet i form av dialog med samarbeidspartnere ble den mest fremtredende arbeidsoppgaven.

Det ble institusjonalisert en rekke endringer som ble iverksatt på grunn av det arbeidet som ble lagt ned under pandemien (Kotter, 1995; Hole, 2010). Respondentene var alle enige i at digitalisering av regnskap og bruken av kommunikasjonsplattformer var de viktigste endringene de fikk ut av pandemien. Det var også lagt ned mye arbeid på de ulike arbeidsområdene til styremedlemmene. De ønsket å effektivisere ulike prosesser i organisasjonen. Økonomiansvarlig etablerte nye format for å gi de ulike økonomiansvarlige i undergruppene tilgang til BankID. Før pandemien måtte økonomiansvarlige scanne og sende inn et fysisk skjema med omfattende personalia samt ID. Denne informasjonen måtte økonomiansvarlig i styret fylle inn manuelt i systemene. Dette opplevdes som en tungvint metode, og det ble gitt informasjon som ikke var nødvendig. De opprettet derfor et digitalt skjema hvor undergruppens økonomiansvarlig kunne fylle ut den nødvendige informasjonen direkte inn i systemene. Videre fortalte respondentene at det er blitt etablert maler i de ulike komiteene som skulle bidra til økt effektivitet for arbeidsoppgaver. Eksempler på dette er registrering av medlemskap, reiseregningsskjema, erfaringsskriv til fremtidige overtakende styrer og låneavtaler. Dette er eksempler på effektiviserende maler som har blitt institusjonalisert i den frivillige idrettsorganisasjonen etter Kotters siste steg i åttestegsanalysen (Kotter, 1995; Hole, 2010).

Endringsprosessene som hovedstyret i den frivillige idrettsorganisasjonen har vært gjennom, har vist seg å effektivisere en rekke oppgaver i den daglige driften ved å blant annet ta i bruk digitale verktøy. Styremedlemmene la ned mye tid og energi i disse endringsprosessene, og vi ville derfor undersøke hvor viktig motivasjon har vært i denne prosessen.

For å forstå hva slags drivkraft disse respondentene innehar ble det logisk å spørre hva de legger i begrepet motivasjon. De fire respondentene benyttet begrepet *drivkraft* i sine formuleringer, og ut ifra de fire individuelle intervjuene var *engasjement*, *det å gidde* og *et ønske om å bidra* sentralt i deres oppfatning om begrepet motivasjon. Dette står i stil med Schunk og DiBenedetto (2020) sin formulering av motivasjon. Respondentenes formulering av motivasjon handlet mye om de personlighetstrekkene som de mener bør være til stede for å sette i gang motivasjonsprosessene. For å sette i gang og opprettholde målrettede aktiviteter vil respondentenes svar på hva de legger i begrepet motivasjon, være faktorer som de mener bør være til stede for å kunne utføre disse aktivitetene. Et annet funn ved respondentenes formulering var at respondent 1 og 2 var opptatt av at arbeidsoppgavene ga mening og at man hadde innflytelse ved problemløsning og gjennomføring i det arbeidet som skulle gjøres.

Dette er begge motivasjonsfaktorer etter Herzberg to-faktorteori (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), og er faktorer som bidrar til å øke tilfredshet i arbeidet.

Indre og ytre motivasjon er sentrale teoretiske begrep i motivasjonsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Under intervju ble det reflektert over hva de ble motivert av. Alle respondentene nevnte at de ble drevet av ytre motivasjon fra omgivelsene i form av at de kunne vise frem resultatet av de arbeidsoppgavene de utførte til de andre medlemmene i hovedstyret og generelt i organisasjonen. Den ytre motivasjonen kommer derfor fra anerkjennelse (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), og ikke fra belønninger som lønn, bonus eller andre former som for eksempel tilbud om høyere stilling da dette er et frivillig ettårig verv de har påtatt seg (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Engasjement blant menneskene som jobbet i samme organisasjon var en viktig faktor for å bli motivert blant respondentene. Behov for anerkjennelse sto sterkt under pandemien. Myndighetene utsendte restriksjoner som skapte problemer for gjennomføring av ulike aktiviteter i organisasjonen. Det ble vanskelig å vise frem de resultatene respondentene ønsket å skape gjennom sine ansvarsområder. Derfor ble indre motivasjon nevnt som den viktigste faktoren da pandemien brøt ut. Respondent 3 forklarte dette veldig godt:

*«Jeg drives av ytre motivasjon i form av at jeg kan vise frem et resultat etter endt arbeid. Usikkerheten rundt pandemien og hva vi kunne gjennomføre av arrangementer gjorde at den indre motivasjonen ble sentralt. (...) Jeg har drivkraften til å gjennomføre arbeidsoppgaver, men trenger ofte en push utenfra. Jeg har et behov for å høre at jeg er den perfekte til å gjennomføre de oppgavene jeg blir satt til. Dersom jeg tar på meg en rolle så trenger jeg indre motivasjon for å levere.»*

Respondentens forklaring på hva som motiverer seg kan bli sett i lys av Kaufmann og Kaufmann (2009) sin inndeling av den indre motivasjonen. De deler den inn i behovet for kompetanseopplevelse hvor det sentrale er at individet opplever å mestre de arbeidsoppgavene som blir gitt. Respondent 3 forteller om sitt behov av å høre at vedkommende er *perfekt* for den arbeidsoppgaven/arbeidsstillingen denne respondenten påtar seg. Dette kan sees i sammenheng med at respondenten opplever å føle mestring av den oppgaven som blir gitt. For vedkommende er det viktig å få anerkjennelse for det arbeidet som er utført, noe som kan relateres til ytre motivasjon (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

Ved å høre at respondenten passer til de arbeidsoppgavene de er gitt skapes det en følelse av at andre har tillit til vedkommendes ferdigheter og kunnskap. Dette resulterte i en økning i motivasjon hos respondenten. Dette gjelder også de andre respondentene da et sentralt funn var at tillit blant leder og styremedlemmer sto sterkt. Jacobsen (2018) forklarer at tillit skapes gjennom omtanke og respekt, i tillegg til forutsigbarhet og rettferdighet. I hovedstyret til den frivillige organisasjonen var det flat struktur med åpen kommunikasjon og mulighet til å fremme sine tanker og ideer.

Pandemien medførte en rekke endringsprosesser for hovedstyret i den frivillige organisasjonen. Det kommer frem av intervjuene at organisasjonen arbeider etter en strategi O-tilnærming. Denne strategien har som formål å utvikle de menneskelige ressursene i organisasjonen med fokusområder på kultur og engasjement i organisasjonen (Jacobsen, 2018). Dette står i motsetning til en strategi E-tilnærming hvor formålet er å skape økt økonomisk verdi. Hovedfokuset til den frivillige idrettsorganisasjonen er å skape en sosial arena hvor man tilbyr idrettsaktiviteter for sine medlemmer. Den er basert på frivillighet og engasjement blant deres medlemmer. Det er likevel sentralt at organisasjonen får inn økonomisk støtte fra deres eksterne partnere for å kunne videreutvikle organisasjonen. Dette handler om å ha økonomien til å tilby aktiviteter da organisasjonen ikke er en profittbasert organisasjon.

Respondentene fortalte i intervjuene at styremedlemmene i hovedstyret ble valgt inn i vervet, og ble tildelt ansvarsområdet ut ifra kompetanse og interesser. De ble derfor sett på som «eksperter» innenfor sine ansvarsområder (Jacobsen, 2018). Respondenten som var leder på dette tidspunktet beskrev seg selv som en leder som gir tillit til folk, og gir rom for utvikling. Det var sentralt for vedkommende å gi sine styremedlemmer mulighet til å gjennomføre sine oppgaver. Styremedlemmene omtalte også lederen sin på denne måten. De mente lederen var ydmyk og ga styremedlemmene rom for utvikling. Respondent 3 beskrev lederen som en fantastisk leder, da tilliten han ga henne var utrolig viktig for vedkommende. Ut ifra respondentenes intervjuer ser vi at organisasjonen har både institusjonell og interpersonell tillit (Jacobsen, 2018). Den interpersonelle tilliten går både vertikalt og horisontalt hvor undergruppene viser tillit til deres hovedstyre og deres avgjørelser, i tillegg til at det er en horisontal tillit mellom leder og styremedlemmer. Det å få denne tilliten påvirket motivasjonen i stor grad fordi respondentene følte at de kunne mestre sine arbeidsoppgaver

(Jacobsen, 2018; Kaufmann & Kaufmann, 2009). Respondent 4 hadde ikke opplevde denne lederstilen tidligere, og satt pris på å kunne få ansvar som førte til eierskap i sine arbeidsoppgaver (Thomas, 2000). Vedkommende fortalte at dette skapte en følelse av å være en ekspert på sitt område (Jacobsen, 2018).

Åpenhet og deltakelse sto sentralt i hovedstyrets møter angående videre utvikling og arbeid under pandemien. Respondentene fortalte at de drives av både indre og ytre motivasjon i deres arbeid. Det at styremedlemmene syntes deres ansvarsområder er spennende, og at de har rom for utvikling blir sett i lys til strategi O-tilnærmingen hvor man benytter seg av indre motivasjon, deltakelse og immaterielle belønninger som motivasjon for de ansatte (Jacobsen, 2018).

I de første månedene av pandemien var det ikke mulig å gjennomføre fysiske møter, og det ble iverksatt endringsprosesser som har stått på vent før pandemien oppsto. Fysiske arbeidsforhold og forhold til medarbeiderne er viktige faktorer for å ikke påvirke tilfredsheten negativt hos medlemmene i organisasjonen (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Selv om det ikke var mulig å jobbe med arbeidsoppgavene sammen, kom det tydelig frem av intervjuene at det var en enighet i hovedstyret at de sto sammen om ansvaret for de ulike arbeidsoppgavene. De arbeidet etter et kollektivt ansvar. Respondent 3 kommenterte at alle i styret hjalp hverandre. På denne måten satt ingen av medlemmene med mer ansvar og arbeidsmengde enn de andre. Dette resulterte i at det ble lav terskel for å spørre om hjelp. Thomas (2000) diskuterer at motivasjonsproblemer er mer komplekse og krevende i dagens moderne samfunn enn tidligere. Det blir diskutert sammenheng mellom større grad av ytre drivkraft fremfor indre drivkraft. Ytre drivkraft i form av økonomiske goder er ikke sentralt i denne undersøkelsen da denne frivillige idrettsorganisasjonen ikke er drevet av fokus på lønn til de ansatte. Et viktig punkt ved forskningen til Thomas (2000) er at de ansatte i organisasjoner får større mulighet til å kontrollere egen hverdag gjennom selvledelse enn tidligere, og at dette skal bidra til å øke følelsen av eierskap i det arbeidet som legges ned. Dette kan sammenlignes med vår undersøkelse. De frivillige i hovedstyret har selv kontroll over de arbeidsoppgavene de har påtatt seg og har fleksible arbeidstimer. Eierskapsfølelsen står sentralt som drivkraft til innsatsen som legges ned. Eierskapsfølelsen går utover eget arbeid på grunn av at hovedstyret har føler på et kollektivt ansvar for driften av idrettsorganisasjonen.

Videre baserte vi motivasjonsdelen av undersøkelsen på eventuelle utfordringer som oppstod knyttet til dette temaet på grunn av covid-19-pandemien. Resultatet av responsen var at det ikke oppstod reduksjon i motivasjon på grunnlag av pandemien. Det ble påpekt at pandemien skapte en «kjiip» situasjon da mangel på fysiske møter skapte en asynkron kommunikasjon. Den største utfordringen lå på den store arbeidsmengden, som sammenlignes med Herzberg tofaktor-teori arbeidet i seg selv påvirker motivasjonen (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Respondent 4 påpekte at reduksjon i motivasjon på grunn av mye arbeid, men hardtarbeidende kolleger ga respondenten motivasjonen tilbake. Dette kan sammenlignes med respondent 3 sin forklaring om at dersom andre arbeider hardt, vil en selv også arbeide hardt. Det var derfor sentralt for hovedstyret å kunne møtes fysisk og diskutere arbeidsoppgaver. Her ville eventuell delegering av overflødige oppgaver skje dersom et av styremedlemmene følte at vedkommende hadde tatt seg vann over hodet. Respondent 1 kommenterte at vedkommende ikke klarte å skape eierskapsfølelsen til sitt ansvarsområde med en gang da pandemien medførte nedstenging av idrett. Det ble derfor vanskelig å kunne se hva man hadde forpliktet seg til og som man hadde lyst til å gjøre. Dette kan relateres til en reduksjon av indre motivasjon. Den indre motivasjonen påvirkes av mangel på selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009) på grunn av at respondenten ikke fikk gjort det vedkommende ønsket og hadde påtatt seg ansvaret til.

Herzbergs tofaktor-teori baserer seg også på flere motivasjonsfaktorer som anerkjennelse og ansvar. Medlemmene i hovedstyret var opptatt med å komme med konstruktiv kritikk og ros under arbeidsprosessen. Tilbakemeldinger er svært sentralt. Tofaktor-teoriens andre faktor er hygiene faktorer som består av lønn, fysiske arbeidsforhold, forhold til medarbeidere ol. I en frivillig organisasjon vil ikke lønn være et tema da man påtar seg et verv velvitende om at man ikke vil få en belønning i form av en fysisk belønning. Lederen og de andre styremedlemmene har fra tidligere erfaringer med frivillige verv ikke latt fysisk belønning være driveren for å skape tilfredshet og motivasjon i den stillingen de har påtatt seg. Videre fortalte respondent 2 at vedkommende hadde en reduksjon i motivasjon i starten av sin periode i styret. Dette var ikke på grunn av pandemien, men på grunn av en internsak i organisasjonen. Den mest fremtredende faktoren hos respondentene var at de ikke lenger hadde mulighet til å se hva de jobbet for, som var tilbud om idrett for deres medlemmer. Dette gjaldt spesielt respondent 3 som brukte mye tid og ressurser på å planlegge arrangementer innad i organisasjonen, men som måtte avlyse hvert arrangement på grunn av restriksjoner fra myndighetene og øvrige offentlige instanser. På grunn av dette ble det

tydelig under intervjuet at lederens hovedoppgave var å skape en sosial arena for å opprettholde jobbtilfredshet og godt arbeidsmiljø for seg selv og styremedlemmene. Leder påpekte viktigheten av å iverksette tiltak for å passe på å holde det sosiale vedlike. Eksempler på dette var å arrangere spillekvelder, fellesmiddager og sosiale utflukter. Respondentene fortalte at hovedstyret valgte å definere seg om en kohort etter hvert som de strengeste restriksjonene ble lettet.

*«Jobbtilfredsheten hadde alt å si. Kontoret ble som et hjem, og styremedlemmene ble som en familie.»*

Respondent 3 sin forklaring om at hygienefaktoren vedrørende jobbtilfreds sto sentralt står i sammenheng med Herzberg hygienefaktorer (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Ved å få tilbake til fysiske møter og arrangere sosiale aktiviteter skapte dette en arena for å knytte sterkere bånd med sine kolleger. Organisasjonen fokuserte på å skape et godt arbeidsmiljø. Dette førte til et overraskende godt forhold blant styremedlemmene og respondentene omtalte hovedstyret som en familie. Alle respondentene var enige om at det sosiale arbeidet var viktig for både jobbtilfredshet og motivasjon. Kontoret ga dem en arena å møtes og fungerte som et bindeledd. Respondent 4 fortalte at vedkommende ikke trivdes på det daværende stedet respondenten bodde på. Kontoret og samholdet med de andre styremedlemmene ble derfor fundamentalt viktig for vedkommendes tilfredshet. Respondenten fortalte videre at middager ble inntatt på kontoret, og studier ble gjort med de andre medlemmene.



## **5.0 Konklusjon**

*Hvilke endringsprosesser har covid-19 pandemien ført til i hovedstyret i en frivillig idrettsorganisasjon, og hvor viktig har motivasjon vært i denne prosessen?*

Denne oppgaven har vist at covid-19 pandemien har medført en rekke endringsprosesser for hovedstyret i den frivillige organisasjonen. Da det ikke var mulig å gjennomføre flere av styremedlemmenes sentrale oppgaver, valgte de å gjennomføre endringer som tidligere ikke har vært mulig grunnet mangel på kapasitet og tid. Endringene som respondentene trekker frem er hovedsakelig digitalisering, forbedring i kommunikasjonskanaler og effektivisering av regnskap og standardskjema.

Tydelige funn gjennom analyse av intervju og teori har vist at motivasjon har vært essensielt i de endringsprosessene som har blitt gjennomført. Pandemien har ikke påvirket motivasjonen i hovedstyret i særlig grad, men det kommer klart frem av analysen at den indre motivasjonen ble drivkraften gjennom endringsprosessene som organisasjonen har vært igjennom. Godt arbeidsmiljø med trivsel, samhold og tillit har vært de viktigste motivasjonsskapende faktorene for hovedstyret i den frivillige organisasjonen. Organisasjonen arbeider etter en strategi O-tilnærming gjennom deres fokus på mennesker og kultur. Denne endringsstrategien ga medlemmene i hovedstyret rom og tillit til å mestre sine arbeidsoppgaver, noe som resulterte i eierskap til arbeidsoppgavene.

På grunn av begrensede ressurser intervjuet vi fire av ni medlemmer av hovedstyret 2020/2021 i den frivillige idrettsorganisasjonen. Styrken i vårt prosjekt er at vi har intervjuet sentrale styremedlemmer som har hatt ansvarsområder som ble hardt rammet av pandemiens utfordringer. Svakheten med dette er at funn kan ha gått tapt ved å ikke få innsikt i de andre medlemmenes refleksjoner.

Vi er svært overrasket hvor god den frivillige idrettsorganisasjonen har klart å utnytte pandemien til sin fordel for videreutvikling. Respondentene har vist seg endringsvillige og slagkraftige, og den indre motivasjonen som respondentene besitter har spilt en stor rolle ved implementering av endringsprosessene som er blitt gjennomført.

Ved videre forskning ville det vært interessant å se hvordan endringstiltakene som ble implementert av hovedstyret under pandemien har blitt videreført til de neste hovedstyrene i årene fremover. Ut ifra våre funn oppstod det ikke motivasjonssvikt grunnet pandemien. Det ville vært interessant å undersøke de fremtidige styrene og se om de verdsetter de samme motivasjonsfaktorene som hovedstyret under pandemien.

## **6.0 Litteraturliste:**

Dale H. Schunk, Maria K. DiBenedetto. (2020) *Motivation and social cognitive theory* (volume 60), Contemporary Educational Psychology. 101832, ISSN 0361-476X. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832> (Hentet: 05.april 2022).

Ford, M. T., Cerasoli, C. P. & Nicklin, J. M. (2014) *Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis*. American Psychological Association.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959) *The motivation to work*. New York, John Wilney & Sons.

Hole, G. (2010) *Kotters åtte stegs modell for endringer*. Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no/kotters-aatte-stegs-modell-for-endringer.6414661-311239.html> (Hentet: 05.april 2022)

Jacobsen, D. I. (2018) *Organisasjonsendring og endringsledelse*. 3. utg. Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3.utg. Cappelen Damm.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Fagbokforlaget.

Kotter, J. 1995. *Leading Change – Why Transformation Effort Fail*. Tilgjengelig fra: [https://www.sobtell.com/images/questions/1495988227-20160927003643why\\_transformation\\_efforts\\_fail.pdf](https://www.sobtell.com/images/questions/1495988227-20160927003643why_transformation_efforts_fail.pdf) (Hentet: 05.april 2022)

Maslow, A. (1954) *Motivation and personality*. New York, NY: Harper and Row

Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990) *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*. *California Management Review*, 32(2), 77–97. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.2307/41166606> (Hentet: 05.april 2022)

Regjeringen (2020) *Omfattende tiltak for å bekjempe koronaviruset*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/smk/pressemeldinger/2020/nye-tiltak/id2693327/> (Hentet: 05.april 2022)

Schein, E. H. (1999) *Kurt Lewin`s Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning*. Plenum Publishing Corporation.

Thomas, K. W. (2000) *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy & Commitment*. Berret-Koehler Publishers, Inc.

WHO (2020) *WHO Director - General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. Tilgjengelig fra: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020#:~:text=WHO%20has%20been%20assessing%20this,to%20use%20lightly%20or%20carelessly> (Hentet: 05.april 2022)

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

## **7.0 Vedlegg**

### **Vedlegg 1: Intervjuguide Leder**

Intervjuguide: Leder

*Formålet med intervjuet:*

Prosjektet handler om at vi skal analysere følgende problemstilling: «hvilken betydning har kommunikasjon hatt i din organisasjon i gjennomføring av en endringsprosess?».

#### ***1.0 Generelt***

- Kan du fortelle litt om din nåværende/daværende stilling, hvor lenge og hvilke arbeidsoppgaver du har/hadde i organisasjonen?
- Har du tidligere påtatt deg frivillige verv?
- Hvorfor bestemte du deg for å involvere deg i organisasjonen?
- Hvordan tilpasser du deg til de andre styremedlemmene?
- Hvordan vil du beskrive din ledererfaring?
- Hvordan ser du på deg selv som leder?
- Kan du beskrive organisasjonen din med tanke på arbeidsmiljø, trivsel og rutiner?  
Hva var normalsituasjonen i organisasjonen før pandemien?

#### ***2.0 Hoveddel***

##### ***1) Endring***

- Da coronapandemien inntraff, hva fremstår som den største utfordringen?  
Hvorfor?
- Når behovet for endring oppsto grunnet covid, hvor kom endringsforslagene fra (leder eller styremedlemmer)? Forklar.
- Hvordan opplever du endringsvilligheten blant styringsmedlemmer og leder?  
Oppstår det motstand til endring og fra eventuell hvem?
- På hvilket område har dere, etter din mening, lykket best, og hvorfor?

##### ***2) Motivasjon***

- Hva legger du i begrepet motivasjon?
- Opplever du at dine styremedlemmer er motiverte for endring?
- Hvordan motiverer du dine styremedlemmer?

### ***3.0 Kommunikasjon***

- Kan du gi noen konkrete eksempler på endringstiltak som har skjedd, med tanke på kommunikasjon, som er iverksatt?
- Hvordan var den interne kommunikasjonen lagt opp under endringsprosessen som covid førte med seg?

### ***4.0 Avslutning***

- Hvor viktig er det for deg som leder å ha et godt sosialt samhold mellom styremedlemmene?
- Hvor stor betydning har jobbtilfredshet for deg som leder i en frivillig organisasjon?
- Hva annet kan du tilføye som du mener jeg kan ha nytte av og ikke har spurt om?

## **Vedlegg 2: Intervjuguide Styremedlem**

Intervjuguide: Styremedlem

*Formålet med intervjuet:*

Prosjektet handler om at vi skal analysere følgende problemstilling: «hvilken betydning har kommunikasjon hatt i din organisasjon i gjennomføring av en endringsprosess?».

### **1.0 Generelt**

- Kan du fortelle litt om din nåværende/daværende stilling, hvor lenge og hvilke arbeidsoppgaver du har/hadde i organisasjonen?
- Hvordan tilpasser du deg til de andre styremedlemmene?
- Hvordan ser du på lederstilen til lederen din?
- Kan du beskrive organisasjonen din med tanke på arbeidsmiljø, trivsel og rutiner?

### **2.0 Hoveddel**

#### **1) Endring**

- Da coronapandemien inntraff, hva fremstår som det største problemet? Hvorfor?
- Når behovet for endring oppsto grunnet covid, hvor kom endringsforslagene fra (leder eller styremedlemmer)? Forklar.
- Hvordan opplever du endringsvilligheten blant styringsmedlemmer og leder? Oppstår det motstand til endring og fra eventuell hvem?
- På hvilket område har dere, etter din mening, lykket best, og hvorfor?

#### **2) Motivasjon**

- Hva legger du i begrepet motivasjon?
- Opplever du at dine kolleger er motiverte for endring?
- Hvordan motiverer du dine kolleger?

### **3.0 Kommunikasjon**

- Kan du gi noen konkrete eksempler på endringstiltak som har skjedd, med tanke på kommunikasjon, som er iverksatt?
- Hvordan var den interne kommunikasjonen lagt opp under endringsprosessen som covid førte med seg?

#### ***4.0 Avslutning***

- Hvor viktig er det for deg som styremedlem å ha et godt sosialt samhold mellom styremedlemmene?
- Hvor stor betydning har jobbtilfredshet for deg som styremedlem i en frivillig organisasjon?
- Hva annet kan du tilføye som du mener jeg kan ha nytte av og ikke har spurt om?



## Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring

#### Vil du delta i forskningsprosjektet

***”Hvilke endringsprosesser har covid-19 pandemien ført til i hovedstyret i en frivillig idrettsorganisasjon, og hvor viktig har motivasjon vært i denne prosessen?”***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan en frivillig idrettsorganisasjon håndterte koronapandemien som resulterte i en endring. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med oppgaven vår er å undersøke endringsprosessen som har foregått internt i styret til en frivillig idrettsorganisasjon som et resultat av covid-19 pandemien. Basert på forskning/intervju og analyser av disse vil oppgaven besvare følgende problemstilling:

*“Hvilke endringsprosesser har covid-19 pandemien ført til i hovedstyret i en frivillig idrettsorganisasjon, og hvor viktig har motivasjon vært i denne prosessen?”*

Forbehold om at problemstillingen kan endre seg. Intervjuene vil brukes til å besvare vår bacheloroppgave.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er valgt ut til å delta i forskningsprosjektet da du har hatt styreverv i en frivillig idrettsorganisasjon under pandemien.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Vi ønsker å samle inn data gjennom et personlig intervju med utgangspunkt i intervjuguide. Intervjuet vil ta ca. 30 minutter.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Vår oppgave vil anonymisere både organisasjonen og respondentene vi intervjuer. Dette vil si at det ikke skal være mulig å spore tilbake til hverken organisasjon eller respondentene. Vi vil ikke innhente personalia. Det eneste “personlige” spørsmål vi vil stille deg var om du var styremedlem eller leder.

Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet, så lenge du samtykker til dette. Dette er for at vi best mulig skal kunne analysere intervjuet i ettertid. Taleopptaket vil bli tatt opp på en egen enhet, mens notater vil bli skrevet på en annen enhet. På denne måten vil ikke taleopptaket kunne spores tilbake til deg. Taleopptaket vil bli slettet ved prosjektslutt.

De som har tilgang til opplysningene du oppgir er:

Vi som skriver bachelor (Sofie Skyttersæter Iversen og Kristina Holen Ledal), i tillegg til vår veileder Idun Garmo Mo.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 28. april 2022.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU Handelshøyskolen ved Idun Garmo Mo.
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen. E-mail: [thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no). Tlf: 93079038.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Idun Garmo Mo  
(Forsker/veileder)

Sofie Skyttersæter Iversen  
(Student)

Kristina Holen Ledal  
(Student)

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til bacheloroppgaven.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

*Dette er samtykkeskjemaet som vi delte ut til våre respondenter i forkant av intervjuet. Det er laget med utgangspunkt i samtykkeerklæring-malen til NSD. Dette har vi hentet fra NSD sine hjemmesider. Tilgjengelig fra: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/sjekkliste-for-informasjon-til-deltakerne/> (Lest 26.04.22)*

## Figurliste

Figur 1:

|          | Inkrementell   | Strategisk    |
|----------|----------------|---------------|
| Proaktiv | Fininnstilling | Reorientering |
| Reaktiv  | Tilpasning     | Gjenskaping   |

Figur 1: Organisatoriske endringstyper (Nadler & Tushman, 1990)

