

Hvorfor reiser de?

Et kvalitativt studie om å drive ledelse i farlige områder

Emilie Elise Bergene

VID vitenskapelige høgskole

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

MAVERD-599

Veileder: Karin Kongsli

Antall ord: 22 441

02.05.2016

Forord

Følelsen av å stå i bunnen av en bratt bakke, og du skal løpe opp en siste gang. Sliten, lei og demotivert, men du skal og du vil opp. Etter mye slit, og etter flere vurderinger om å gi opp underveis, er toppen nådd. Her står jeg i dag, på toppen av bakken. Jeg står her med masteroppgaven i hånden. Jeg kom i mål. Denne følelsen er rett og slett ubeskrivelig.

Etter snart tre års studium i Verdibasert ledelse, er det med glede og stolthet at det går mot slutten av min studentkarriere. Dette er starten på en ny vei. Jeg inntreer i min første lederstilling i Norge i løpet av kort tid. Jeg startet på studie uten praktiske eller teoretiske lederkunnskaper. I dag sitter jeg igjen med kunnskap fra teorien og forelesninger, for å ikke glemme den nyttige erfaringen jeg har fått av å lytte til mine dyktige medstudenter. Historiene fra deres hverdag som ledere har vært inspirerende. Takk til medstudenter på alle trinn (jeg tror jeg har nok vært innom de fleste).

Takk til min veileder, Karin Kongsli. Du har vært uunnværlig i skriveprosessen, helt siden vårt første veiledningsmøte i juni 2015. Mye frustrasjon fra min side, kanskje fra din også. Dine tydelige, konsise og strenge tilbakemeldinger har holdt meg i skinnet. Dette har vært helt avgjørende for meg. Videre vil jeg takke Leger Uten Grenser, særlig kommunikasjonsavdelingen som har latt meg sitte på kontoret deres og skrive. Det var godt å føle at jeg var en del av deres team. Takk til mine ni informanter for at dere tok dere tid til å bli intervjuet. All respekt til dere for deres fantastiske innsats!

Takk til min venninne, Eline som har lest korrektur og gitt mental støtte underveis. Takk til min fantastiske familie som alltid stiller opp og gir meg styrke. En særlig takk til pappa for gjennomlesning og gode råd. Sist men ikke minst, takk til Sveinung som har hjulpet med gjennomlesning, drøfting og utforming. Og takk for at jeg fikk låne hele den hvite din veggen til å feste alle post-its lappene mine.

Sammendrag

Tema for denne studien er motivasjon til feltarbeidere med lederroller i farlige områder, hvorfor reiser de? Undersøkelsens hensikt er å studere hva som motiverer feltarbeidere til å drive ledelse i risikoutsatte områder. Denne studien fokuserer på erfarne feltarbeidere som er ansatt av Leger Uten Grenser, og som har lederroller i felt. Problemstillingen jeg vil besvare gjennom denne studien er som følger: Hva motiverer feltarbeidere i Leger Uten Grenser til å drive ledelse i farlige områder?

Studiens teori knyttes opp mot temaene motivasjon, ledelse og frivillighet i lys av Deci og Ryans selvbestemmelsesteori og verdibasert ledelse. Kvalitativ metode er valgt for å besvare problemstillingen med ni individuelle intervjuer. Felles for deltakerne er at de er feltarbeidere i Leger Uten Grenser og har hatt lederansvar på flere enn to oppdrag. Deres bakgrunn og arbeidsoppgaver i felt varierer mellom medisinske og ikke-medisinske profesjoner.

Det er fem sentrale funn i studien, og motivasjonen for å drive ledelse i farlige områder styrkes av disse. 1) autonomi og tillitt, 2) altruisme og engasjement, 3) felleskap og sosial tilhørighet, 4) identitet og annerkjennelse og 5) oppfølging og tilnærming. Det er ikke en spesiell faktor som utløser den indre motivasjonen, men heller summen av de fem overfor nevnte faktorene. Motivasjonen er også basert på en trygghet i de delte verdiene, og et genuint ønske om å hjelpe og å utgjøre en forskjell.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	5
1.1	Bakgrunn for valg av tema.....	5
1.1.1	Leger Uten Grenser.....	6
1.2	Hensikt.....	10
1.3	Problemstilling.....	10
1.4	Avgrensning.....	10
1.5	Oppbygning.....	11
2	Teoretisk ramme og tidligere forskning.....	12
2.1	Presentasjon av teori som belyser problemstillingen.....	12
2.2	Motivasjon.....	13
2.2.1	Selvbestemmelsesteori (SDT).....	18
2.3	Ledelse.....	21
2.3.1	Verdibasert ledelse.....	22
2.3.2	Verdibasert ledelse i praksis.....	23
2.3.3	Kultur.....	26
2.3.4	Skape mening og fremme enhet gjennom verdier.....	27
2.4	Frivillighet.....	28
2.4.1	Altruisme.....	29
2.4.2	Kartlegging av frivillig innsats (VFI).....	30
2.5	Oppsummering teori.....	30
3	Metode.....	31
3.1	Valg av metode.....	31
3.2	Metode for datainnsamling.....	32
3.2	Utvikling av intervjuguide.....	34
3.3	Tilgang til feltet.....	35
3.3	Utvalg.....	35
3.4	Gjennomføring av intervjuene.....	37
3.5	Transkribering.....	37
3.6	Dataanalyse.....	38
3.6.1	Naiv lesing.....	38
3.6.2	Strukturell analyse.....	39
3.6.3	Helhetlig forståelse.....	40
3.7	Metoderefleksjon.....	40
3.7.1	Forforståelse.....	41
3.7.2	Relabilitet og validitet.....	41
3.7.3	Etiske overveielser.....	42
4	Beskrivelse av funn, analyse og diskusjon.....	43
4.1	Hovedfunn.....	44
4.1.1	”Med tillitt kommer frihet”.....	44
4.1.2	”Belønningen er at vi lindrer nød og redder liv”.....	48
4.1.3	”Dine kollegaer er dine allierte og dine viktigste støttespillere”.....	53
4.1.4	”Jeg passer inn. Dette er riktig.”.....	57

4.1.5 ”God flyt og oppfølging hele veien”	59
4.2 MSF sine verdier i lyset av feltarbeideren	61
4.3 Feltarbeideren – den verdibevisste leder	63
4.3.1 Kommunikasjon	63
4.3.2 Kontroll	63
4.3.3 Transparent ledelse	64
4.3.4 Forhandlinger	64
4.3.5 Utførelse	65
4.3.6 Samhold	66
5 Konklusjon	67
6 Litteraturliste	68
Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt – Hvorfor reiser de?	72
Vedlegg 2: Intervjuguide	73

1 Innledning

Måltrettede angrep mot sykehus i konfliktland har preget nyhetsbilde den siste tiden. Leger Uten Grenser har opplevd flere brutale bombeangrep mot deres sykehus, blant annet i Jemen, Afghanistan og Syria. Angrepene øker i antall og blir gjennomført mot de mest sårbare i befolkningen, med hensikt å drepe og ødelegge. Bombingen av et sykehus drevet av Leger Uten Grenser i Afghanistan i oktober 2015 drepte 30 mennesker, deriblant 13 ansatte. Dette var starten på en rekke hendelser som føyer seg inn i rekken i et urovekkende mønster av angrep på helsefasiliteter. Flere hjelpearbeidere har blitt drept som følge av måltrettede angrep på sykehus (Nissen 2015). Senest 28. april 2016 ble et sykehus støttet av Leger Uten Grenser nord i Syria bombet. 14 mennesker ble drept, deriblant to leger. Siden januar 2016 har 16 medisinsk personell fra Leger Uten Grenser blitt drept på grunn av bombing i Syria. ”Vi ser en livsfarlig mangel på respekt for sykehus, helsepersonell og pasienter” sier lege Morten Rostrup (Leger Uten Grenser 2016). I arbeidet med å redde andres liv, utsetter hjelpearbeidere seg for en stor personlig risiko. Likevel ønsker stadig flere å reise.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Mitt første møte med Leger Uten Grenser var i desember 2009, da jeg som sykepleierstudent var på et utvekslingsprogram ved et sykehus i Etiopia. Jeg kom i prat med en person som var på oppdrag for Leger Uten Grenser. Vedkommende jobbet som sykepleier og fortalte hvordan det var å jobbe for denne organisasjonen. Jeg ble inspirert og fascinert av samtalen vi hadde. Helt siden dette møtet har jeg hatt et ønske om å reise ut og jobbe i felt for Leger Uten Grenser. Jeg har nå fullført to oppdrag med Leger Uten Grenser, et i Sør Sudan og et på et redningsskip i Middelhavet. I senere tid har jeg reflektert rundt hva som egentlig motiverte meg til å reise ut, og hvorfor det var nettopp denne organisasjonen jeg valgte å oppsøke. Hvorfor velger vi å hjelpe andre mennesker? Hvorfor risikerer noen livet for det de tror på? Er det fordi de vil at andre mennesker skal få det bedre? Eller er det for å lette på egen samvittighet?

Filosofen Platon hevdet allerede for to tusen år siden at hensynsfulle, hjelpsomme mennesker er mer lykkelige enn mennesker som kun tar hensyn til seg selv (gjengitt fra Myklemyr 2015:10). I Stortingsmelding nr 34 står det at “mennesker som deltar i frivillig arbeid ser ut til å ha bedre tilfredshet med livet og bedre mestringsfølelse enn de som ikke deltar” (St.meld. nr 34 (2012-

2013):169). Altså går frivillighet, hjelpsomhet og tilfredshet hånd i hånd den dag i dag. Personlig har jeg antatt at mye handler om nysgjerrighet, samtidig som det er altruistiske faktorer som er avgjørende for motivasjonen. Når det gjelder valg av organisasjon, tror jeg Leger Uten Grenser gode rykte om at de konsekvent jobber i samsvar med deres grunnleggende verdier spiller en viktig rolle. Denne studien vil forhåpentligvis gi noen svar på om dette stemmer eller ikke. Formålet med studien er å studere feltarbeidernes motivasjonsfaktorer for å reise ut i felt.

1.1.1 Leger Uten Grenser

I det påfølgende kapittelet skal jeg redegjøre for hva Leger Uten Grenser står for og hva det innebærer å være feltarbeider.

Leger Uten Grenser, er de en frittstående internasjonal medisinsk hjelpeorganisasjon som ble stiftet i 1971 av en gruppe franske leger og journalister. I 1999 ble organisasjonen tildelt Nobels Fredspris for sitt hjelpearbeid ved naturkatastrofer og i krig. Det originale navnet er fransk, Médecins Sans Frontières (MSF) som direkte oversatt til norsk er Leger Uten Grenser. Forkortelsen *MSF* brukes like mye i Norge som i andre land. Særlig i land hvor hovedspråket verken er fransk, norsk eller engelsk, er MSF en felles betegnelse for organisasjonen som flere enkelt kan assosiere seg med.

Formålet til MSF er å redde liv, og å gi medisinsk nødhjelp til de som trenger det mest, uansett **hvem**, uansett **hvor** og uansett **hvorfor**. Organisasjonen har en sterk forankring til sine fire grunnprinsipper, og disse blir aktivt brukt i arbeidet de utfører:

- Leger Uten Grenser hjelper befolkningsgrupper i nød, ofre for natur- og menneskeskapte katastrofer, og ofre for væpnet konflikt, uansett deres etniske, religiøse, eller politiske tilhørighet.
- Leger Uten Grenser er en nøytral og upartisk organisasjon, som i samsvar med universell medisinsk etikk og retten til humanitær hjelp forlanger fullstendig og uhindret frihet i utførelsen av sitt arbeid.

- Leger Uten Grensers medlemmer forplikter seg til å respektere sine yrkesetiske retningslinjer og å opprettholde full uavhengighet fra politiske, økonomiske og religiøse krefter.
- Leger Uten Grensers feltarbeidere forstår risikoen forbundet med arbeidet i sitt prosjektland, og vil ikke framsette krav om noen form for kompensasjon til seg selv eller sine pårørende utover det Leger Uten Grenser kan tilby dem.

MSF har i dag en global tilstedeværelse, og består av totalt 24 nasjonale organisasjoner bundet sammen av *MSF International* i Sveits. Organisasjonen er bygget opp av fast ansatte på den ene siden, og de med en midlertidig kontrakt på den andre siden. Hovedkontoret til MSF Norge er i Oslo. Der jobber rundt 40 ansatte med ulike viktige oppgaver som pengeinnsamling, kommunikasjon, feltkoordinering, ansettelse av feltarbeidere osv. Flertallet av de som jobber på kontoret i Oslo er fast ansatte. Det finnes også flere deltidsansattansatte og noen frivillige. Til sammen er alle disse stillingene vesentlige for organisasjonens struktur og økonomi for å kunne drive feltarbeid. På verdensbasis er tusenvis av helsearbeidere, logistikkarbeidere og administrativt personell midlertidig ansatt. De fast ansatte har full lønn, som gjør det mulig for dem å leve av lønnen i det landet de jobber. De som er ansatt på midlertidig kontrakt omtales som de frivillige. De frivillige blir midlertidig ansatt for å reise ut i felt eller for drive med pengeinnsamling til organisasjonen. Jeg vil i teorikapittelet gå nærmere inn på begrepet frivillighet.

De som reiser ut i felt omtales som feltarbeiderne. Feltarbeiderne reiser på ulike oppdrag fordelt på rundt 70 forskjellige land. Et oppdrag kan variere i lengde fra en til tolv måneder. Feltarbeiderne mottar en kompensasjon som skal dekke basisutgifter hjemme, flybilletter til og fra oppdrag og får alle lokale kostnader i løpet av oppdraget dekket. Oppdragene har både lokalt og internasjonalt ansatte. I gjennomsnitt består et oppdrag av rundt ni lokalt ansatte per internasjonalt ansatt. MSF Norge sender ut rundt 70 personer fra Norge hvert år som blir regnet som internasjonalt ansatte. Det er feltarbeiderne som er MSF utad med de farene man utsetter seg for å drive medisinsk nødhjelp i ustabile og utrygge situasjoner. Feltarbeideren må være motivert til å reise på oppdrag, må takle høyt arbeidspress og må innstille seg på trange boforhold (Leger Uten Grenser 2016). Å arbeide under slike forhold krever mye av den ansatte.

Feltarbeiderne har ulike profesjoner og ulik bakgrunn. Felles for alle feltarbeidere er at de driver med ledelse og opplæring av lokalt ansatte på ulike nivåer. Likeledes er det et krav om at man skal ha minst to års relevant arbeidserfaring som på en eller annen måte kan være relevant å ta med seg i felt. Det er et trangt nåløyne man skal gjennom for å bli tatt opp til å bli feltarbeider. Alle som søker om å bli feltarbeider må gjennom to intervjurunder. Den første runden er et personlig intervju. Den andre runden av intervjuet består av et case fra et reelt feltoppdrag. Kandidatene skal forsøke å løse dette caset på best mulig måte, og blir observert og evaluert kontinuerlig mens de gjør dette. Caset skal løses sammen med andre kandidater som også er på intervju. Formålet med å ha et gruppeintervju er nettopp å observere hvordan kandidatene samarbeider og løser oppgaver i fellesskap. I løpet av intervjurunden blir kandidatene testet i stressmestring, handlingskapasitet, lederegenskaper, samarbeidsegenskaper, tankesett og evnen til å takle risikofylte situasjoner. Tanken er å gjøre intervjuet så realistisk som mulig for å vurdere om vedkommende passer til å bli feltarbeider. I følge Leger Uten Grenser (2016) må feltarbeideren være rustet til å takle høyt arbeidspress, store kulturelle forskjeller og å se menneskelig lidelse. Likeledes må feltarbeideren være forberedt på å jobbe under usikre omstendigheter, ofte i krigsområder. Dette viser at feltarbeidernes psykiske helse er en viktig prioritet. Den blir evaluert og testet under opptaksrunden i ansettelsesprosessen for å finne ut om man er kvalifisert til å bli feltarbeider.

Når man blir akseptert som feltarbeider, kommer man raskt inn i varmen og blir en del av ”MSF-familien”. Som nyansatt blir man kategorisert ut fra bakgrunnen og yrkeserfaring. Hver enkelt feltarbeider får en såkalt *profil*. Det finnes medisinske profiler og ikke-medisinske profiler. Profilen forteller hvilken rolle man får i felt. Alle profiler er like viktige i et feltoppdrag, og sammen sørger de for at sykehuset eller klinikken som MSF skal drive fungerer godt, slik at man kan redde flest mulig liv. De feltarbeiderne som representerer de medisinske profilene er leger, jordmødre, sykepleiere eller spesialsykepleiere. Feltarbeiderne med ikke-medisinske profiler er blant annet antropologer, farmasøyter, bioingeniører, epidemiologer, har erfaring innen administrasjon og HR, tekniske fag (ingeniører, elektrikere, vann- og sanitetseksperter, arkitekter, snekkere, IT), innkjøp, forsyning, transport eller distribusjon (Leger Uten Grenser 2016).

Som feltarbeider får man tidlig lederansvar. Ofte er det første lederansvaret man får å lede et team innenfor sitt kompetanseområde. Ansvarer innebærer opplæring til de lokalt ansatte slik at de kan drive klinikken på egenhånd når den akutte fasen er over og Leger Uten Grenser trekker seg ut av det aktuelle området. Etter hvert som man får mer felterfaring, er det mulig å få et større lederansvar, ikke bare for de lokalt ansatte, men for hele teamet i felt. Den ansvarlige for det medisinske teamet kalles medisinsk koordinator, mens den ansvarlige for logistikere kalles logistisk koordinator. Når man har ansvar for et helt team, kalles rollen for feltkoordinator. Feltkoordinator er øverste sjef og rapporterer direkte til landansvarlig. Landansvarlig sitter gjerne i en storby eller hovedstad i landet der MSF har flere oppdrag. Vedkommende har hovedansvar for samtlige oppdrag i hele landet. Landansvarlig rapporterer direkte til sin nærmeste leder i hovedkvarteret til MSF i Europa. Det finnes mange ulike lederstillinger i et og samme feltoppdrag, dette var kun noen få eksempler på type lederstillinger som finnes i felt. Organisasjonen er bygget på en hierarkisk måte med en vertikal arbeidsdeling. Med vertikal arbeidsdeling, menes det at en leder rapporterer til sin nærmeste leder osv. Medisinsk koordinator skal rapportere til sin nærmeste leder, som igjen kan være feltkoordinator (ibid. 2016).

MSF har i løpet av de siste årene vært mest kjent for sin innsats mot sykdommen ebola i Vest Afrika i 2014, for nødhjelp i Nepal i 2015 etter jordskjelvet og for det pågående redningsarbeidet blant flyktninger til Europa. Dessverre har MSF også vært i media som offer for ulike strategiske bombeangrep på sykehus drevet av organisasjonen. Som nevnt innledningsvis har det løpet av 2015 vært 94 angrep på 63 helseinstitusjoner som Leger Uten Grenser støtter, blant annet sykehus og klinikker i Syria. I løpet av januar og februar 2015 ble 17 sykehus i Syria støttet av Leger Uten Grenser angrepet. Det siste angrepet i Imdur provinsen drepte 25 personer, deriblant 9 ansatte i Leger Uten Grenser. I en kronikk i Aftenposten like etter angrepet, skrev Bjørn Nissen, styreleder i Leger Uten Grenser Norge, at ”det aldri før har skjedd at Leger Uten Grenser blitt angrepet av statlige styrker så ofte og så målrettet som nå. Og aldri før har slike angrep vært så tolerert som nå” (Aftenposten 2016). Dette viser at det å være feltarbeider innebærer en stor risiko.

1.2 Hensikt

Jeg ønsket å forske i en organisasjon som jeg kjenner. Jeg er ikke ansatt i MSF per i dag, men hvis jeg velger å reise på et nytt feltoppdrag blir jeg på nytt ansatt på midlertidig kontrakt. Derfor sier jeg at jeg forsker i egen organisasjon. Jeg har et ønske om å erverve kunnskap om hva som motiverer feltarbeidere til å drive ledelse i farlige områder. Studien vil kunne øke forståelsen av hvilke motivasjonsfaktorer som fører til at noen ønsker å drive ledelse i farlige områder. Med økt kunnskap vil man kunne inspirere og motivere potensielle feltarbeidere som kommer i kontakt med HR-avdelingen i MSF. På den måten håper jeg at studien kan bidra til å rekruttere fremtidige feltarbeidere som er usikre på om MSF passer for dem. Likeledes håper jeg at studien kan ha nytteverdi for nåværende feltarbeidere og andre som er ansatt i MSF.

1.3 Problemstilling

Den spesifikke problemstillingen lyder:

Hva motiverer feltarbeidere i Leger Uten Grenser til å drive ledelse i farlige områder?

Forskningsspørsmål:

- 1) Hva motiverer til å jobbe som feltarbeider i farlige områder?
- 2) Er det en sammenheng mellom feltarbeidernes og MSF sine verdier?
- 3) Hvem er feltarbeideren?
- 4) Hva kan MSF bidra med for å beholde feltarbeidere?

1.4 Avgrensning

Denne studien tar for seg temaene motivasjon, ledelse og frivillighet. Det finnes mange ulike aspekter ved disse temaene, og det ville ha vært for omfattende å berøre alle sider ved motivasjon og ledelse. Denne studien avgrenses derfor til motivasjon, ledelse og frivillighet i farlige områder. Med farlige områder menes risikofylte områder der feltoppdrag foregår og der en feltarbeider utsetter seg for personlig risiko på grunn av usikkerhet som følge av krig og urolighet.

Videre avgrenses studien til frivillighet innenfor en nødhjelpsorganisasjon. Frivillig innsats vil si ”å yte arbeid av fri vilje, og som kommer individer eller grupper utenfor husholdningen til gode” (Wollebæk, Selle og Lorentzen 2000:34). Jeg studerer feltarbeid i farlige områder. Begrepet motivasjon og de ulike aspektene ved dette begrepet, danner grunnlaget for studien. Jeg ønsker å finne ut av hva som gjør at feltarbeidere velger å reise ut og arbeide i farlige områder fremfor å jobbe i trygge omgivelser for bedre lønn i hjemlandet. Det finnes ulike former både for motivasjon og for frivillighet. Jeg er på utkikk etter de motivasjonsfaktorene som gjør at man velger å stå i arbeid som frivillig. På bakgrunn av dette har jeg valgt å avgrense til Deci og Ryans (2000) selvbestemmelsesteori som teorigrunnlag. Teorien tar utgangspunkt i tre universelle, psykologiske behov som påvirker indre motivasjon: autonomi, mestring og sosial tilhørighet (Kaasa og Løvaas 2015:50). Deci og Ryan ser på mennesket som en aktiv organisme som trenger næring fra de tre behovene for å stimulere vekst og utvikling. Mangel på et eller flere av de behovene vil redusere veksten og dermed selvutviklingen. Selvbestemmelsesteorien gir et godt grunnlag for å kunne beskrive hvordan motivasjon videreutvikles og opprettholdes blant feltarbeiderne. Videre setter jeg motivasjon i sammenheng med verdibasert ledelse, for å undersøke om verdier spiller en viktig rolle i lederarbeidet som frivillig. Jeg vil se på hvordan frivilligheten gjenspeiler seg i de ledende feltarbeidernes motivasjon og verdiene til Leger Uten Grenser som organisasjon.

1.5 Oppbygning

Kapittel 1 består av innledning og bakgrunn for valg av tema. Her blir også problemstillingen presentert. Deretter kommer jeg i kapittel 2 til å presentere relevant teori, der tidligere forskning også blir presentert. Jeg gjør rede for teori i lys av problemstillingen. Kapittel 3 er en beskrivelse av anvendt metode for studien. Her går jeg gjennom studiens gjennomføring, trinn for trinn. Videre er neste kapittel en fremstilling av hovedfunnene og analyse av datamaterialet. Her diskuterer jeg funnene knyttet opp mot teori presentert i kapittel 2. I dette kapittelet inkluderes både fremstilling av funn, analyse og diskusjon. Kapittel 5 er konklusjonen på studien. Her vil jeg oppsummere med svar på forskningsspørsmålene og gi et endelig svar på problemstillingen.

2 Teoretisk ramme og tidligere forskning

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for teori som belyser problemstillingen. Kapitlet deles inn i tre sentrale temaer: **motivasjon, ledelse og frivillighet**. Valgte teorier og tidligere forskning blir presentert i tilknytning til temaene. Likeledes presenteres det valgte områder innenfor de sentrale temaene som anses som relevante for studien. Områdene er basert på teori og forskning bekreftet som faktorer som har betydning for motivasjon, ledelse eller frivillighet i relasjon til feltarbeid.

For å finne frem til tidligere forskning gjorde jeg litteratursøk i ulike databaser. Databasene jeg brukte var Academic Search Elite, EBSCO, Dora, Oria og Google Scholar. Søkbasen på nettsidene til Leger Uten Grenser, Aftenposten, Ukeavisen Ledelse og Universitetet i Oslo ble også benyttet for å finne artikler og tidligere forskning. Jeg anvendte både engelske og norske søkeord da jeg gjennomførte litteratursøket. I tillegg til fritekstsøk med trunkering, ble ”and” og ”or” brukt for å eliminere eller legge sammen nøkkelord. De norske søkeordene var: *motivasjon, feltarbeid, Leger Uten Grenser, verdibasert, ledelse, farlige områder, altruisme, frivillighet, hjelpearbeid, risiko*. De engelske søkeordene var: *motivation, expats, voluntarism, volunteer, field worker, disaster management, management, Doctors Without Borders, leadership, value based, risk*. De fleste funnene ble gjort når ”Leger Uten Grenser” var ekskludert fra søket. Søkene ga mange treff, men ikke alle var relevante for denne studiens problemstilling.

2.1 Presentasjon av teori som belyser problemstillingen

Teorien kan sees på som et rammeverk for å belyse og forklare motivasjon, ledelse og frivillighet i forbindelse med feltarbeid. Det blir lagt vekt på Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (SDT), og denne har jeg valgt som hovedteori i studien fordi den kan knyttes opp til alle tre temaene frivillighet, ledelse og motivasjon særlig. Innen motivasjon vektlegger Deci og Ryan indre motivasjon (se kapittel 2.2.1). Deci og Ryan (2002) hevder at ingen kan påføres motivasjon, det må komme innenfra. Indre motivasjon kan dermed være avgjørende for å besvare studiens problemstilling.

Innenfor ledelse fokuseres det på bruk av verdier som ledervektøy, og jeg relaterer dette videre til verdier i forbindelse med frivillighet. Bakgrunnen for valgt fokus i studien er Lorentzen og Rogstads (1994:9) rapport ”Hvorfor frivillig?”, der forfatterne blant annet bruker verdier i som

begrunnelser for frivillig arbeid. I rapporten står det at ”når folk bruker av sin tid og sine ressurser uten økonomisk vederlag, er det gjerne fordi de sympatiserer med organisasjonen og dens verdier”. I denne studien danner Kirkhaug og Aadlands verdibasert ledelsesteori samt Mintzbergs lederroller grunnlaget innen ledelse (se kapittel 2.3) (Aadland 2004; Aadland m.fl. 2006; Kirkhaug 2013; Mintzberg 1994, 2001, 2009).

Ulla Habermanns (2007) motiver til frivillighet, og boken ”En postmoderne helgen” beskriver det frivillige sosiale arbeidet i Danmark. Innenfor tema frivillighet tas det utgangspunkt i Habermann. Jeg søker etter å finne svar på om det finnes paralleller mellom frivillighet i Leger Uten Grenser og frivillighet slik Habermann fremlegger det (se kapittel 2.4).

All teori som presenteres i dette kapitlet vil bli knyttet opp mot empiri i kapittel 4 for å besvare studiens problemstilling som lyder som følger: Hva motiverer feltarbeidere i Leger Uten Grenser til å drive ledelse i farlige områder?

2.2 Motivasjon

Motivasjon er et av nøkkelbegrepene i denne studiens problemstilling, det er derfor naturlig å utdype dette. Det finnes ulike grader av motivasjon, men det har alltid en sammenheng med menneskers adferd. Ryan og Deci (2002:3) hevder at ved å tøye grenser for egne kapasiteter og ved å uttrykke talent og egenskaper, vil individet oppnå sitt fulle potensial som menneske. Det må en drivkraft til for å begynne, finne en retning og gjennomføre. Altså må det en drivkraft til for at et individ skal oppnå sitt fulle potensial (Kaufmann og Kaufmann 2009). En drivkraft er noe som er i bevegelse. Bevegelse kan settes i sammenheng med motivasjon, fordi ordet stammer fra det latinske ordet *movere* som nettopp betyr *å bevege*. Kaufmann og Kaufmann (2009:113) definerer motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål”. Habermann sier at frivillighetens *motiv* er basert på en indre bevissthet som fører til en bestemt handling (2001:41). Habermanns skriver på dansk og ordet *motiv* kan oversettes til motivasjon på norsk. For å virkelig forstå hva motivasjon betyr, forsøkte jeg å finne det motsatte begrepet. Jeg oppdaget fort at det ikke finnes et konkret ord som beskriver det omvendte av motivasjon. Imidlertid bruker

Deci og Ryan et begrep som kan tolkes som et omvendt begrep, nemlig *amotivation*, på norsk oversatt til *demotivasjon*. De sier at en person som er demotivert mangler intensjonen til å handle. Det vil si at personen utfører en handling uten mål eller intensjoner, det kan også oppstå dersom personen mangler ressurser for å utføre en bestemt handling. Mangel på oppfattelse av egen kompetanse eller at vedkommende ikke verdsetter utfallet den bestemte handlingen gir kan også være grunnlag for demotivasjon. Med andre ord kan begrepet motivasjon forstås som en drivkraft til å handle. Motivasjon er altså selve drivkraften som får oss til å tøyne grenser eller utfordre oss selv for å nå et mål. Enten det handler om å stå opp av sengen om morgenen eller å utføre en krevende arbeidsoppgave.

Det finnes i følge Kaufmann og Kaufmann (2015:113-114) ulike typer motivasjonsteorier. Moderne organisasjonspsykologi skiller mellom fire typer motivasjonsteorier relatert til adferd i arbeidslivet:

- Behovsteorier: Motivert adferd som er motivert ut fra ulike typer grunnleggende behov
- Kognitive teorier: Et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, ytre og indre belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon
- Sosiale teorier: Individets opplevelse av likhet versus ulikhet og rettferdighet versus urettferdighet
- Situasjonsteorier: Teorier om motivasjonselementer i jobbsituasjonen

Både behov- og kognitive motivasjonsteorier er opptatt av individet i forhold til oppnåelse av en oppgave, imidlertid skiller de to seg fra hverandre. Enkelt forklart kan man si at behovsteoriene baserer seg på delvis forbevisste valg ut fra motivasjon, mens kognitive teorier baserer seg på handlingsmønstre ut fra en mer ubevisst motivasjon.

Innenfor behovsteoretikere refererer Kaufmann og Kaufmann (2015) til Abraham Maslow som den første til å klassifisere de menneskelige behovene i et system. Han beskriver fem behov i et behovshierarki der de grunnleggende behov må tilfredsstilles før såkalte overskuddsbehov, blir aktivisert. I senere tid har Maslows teori blitt testet og videreutviklet. Både Clayton Alderfer og David McClelland har vist at man ikke nødvendigvis må følge Maslows utviklingskurve fra de

grunnleggende behovene til de høyeste nivåene i behovshierarkiet. Alderfer velger å redusere antall grunnleggende behov fra fem til tre. De tre behovene Alderfer fokuserer på er eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov. Ved å kun fokusere på disse åpner han opp muligheten for å bevege seg både oppover og nedover i behovshierarkiet (ibid.). McClelland lister opp tre grunnleggende behov som han mener danner et tilstrekkelig grunnlag for å forklare menneskets motivasjon i arbeidslivet. McClellands tre behov er prestasjon, makt og tilhørighet (ibid.:118). Behovsteoriene er dyptgående og delvis førbevisste behov.

Innenfor kognitiv psykologi, finnes det motivasjonsteorier som er basert på handling og dermed er en konsekvens av et rasjonelt valg. Denne typen motivasjon kan sies å være basert på ubevisste drivkrefter. Blant de kognitive teoriene finnes forventningsteori, indre og ytre motivasjon samt Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (se kapittel 2.2.1). Forventningsteori dreier seg om motivasjon som resultat av forventning om måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2015:121). Indre og ytre motivasjon sees i sammenheng med selvbestemmelsesteori. Indre motivasjon defineres som en iboende tendens til å oppsøke noe nytt og til å utfordre seg selv. Det er en trang til å utvide og utøve ens evner, for å utforske og lære. Ytre motivasjon defineres som å gjøre en aktivitet med fokus på det separate utfallet, heller enn å engasjere seg i selve aktiviteten og tilfredstilelsen av denne (Ryan og Deci 2000).

Videre er det i sosiale motivasjonsteorier fokus på individets forhold til medarbeidere som kilde til motivering eller demotivering. Alle tre er relatert til individets egenskaper som kan knyttes til motivasjon og motivert adferd. Situasjonsteorier skiller seg derimot ut fra de andre. De baserer seg på egenskaper ved selve arbeidssituasjonen som er avgjørende for arbeidstakernes motivasjon og jobbprestasjoner (Kaufmann og Kaufmann 2015:138). En modell utarbeidet av Hackham og Oldham beskriver egenskaper ved selve jobben som igjen påvirker medarbeideres indre motivasjon. Denne kalles for jobbkarakteristikamodellen (gjengitt etter Jelstad Løvaas og Kaasa:2015). Modellen beskriver fem faktorer eller karakteristikk som er relevante for alle typer jobber. De fem faktorene er variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebygging, autonomi og tilbakemelding (ibid.). Det er den enkeltes subjektive opplevelse av disse faktorene som er viktig, fordi det som en annen kan oppleve som meningsløst kan andre finne meningsfylt.

De fire motivasjonsteoriene utfyller hverandre, og vil forhåpentligvis bidra til å svare på hva som motiverer til å drive ledelse i farlige områder. Deci og Ryans selvbestemmelsesteori er bygget opp av empiri, og kan dermed muligens kunne relateres til mine funn. Sammenhenger mellom indre motivasjon i lys av autonomi, sosial tilhørighet og opplevd kompetanse vil forhåpentligvis gi et godt fundament i studien og for videre diskusjon. Videre viser jeg til hvordan ulike motivasjonsfaktorer på bakgrunn av nevnt teori har blitt beskrevet i tidligere forskning.

Beate Jelstads (2007) doktorgradsavhandling "Beyond Money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations" omhandler tre ulike temaer. For det første undersøker hun indre motivasjon i arbeidet, betydningen av opplevd kompetanse relatert til autonomi i arbeidet, og de ulike individuelle utfall innen autonomi basert på indre motivasjon. Dernest undersøker hun sammenhengen mellom indre motivasjon i arbeidet og utfallsvariabler innen omsetning og ytelse. For det tredje undersøker hun i hvilken grad de to overnevnte undersøkelsene er betinget av type organisasjon. Studien baserer seg på kvantitative data fra 261 respondenter fra både frivillige og ikke-frivillige organisasjoner i Norge. Resultatene viser at autonomi i arbeidet, tilhørighet til arbeidsplassen og de individuelle opplevelsene av autonomi er assosiert med indre motivasjon. Videre blir koblingen mellom de tre overnevnte temaene og indre motivasjon koblet opp mot opplevd kompetanse (Jelstad 2007).

I en nyere rapport skrevet av Jelstad og Asbjørn Kaasa (2009) "Nytter det? Evaluering av Home-Start familiekontakten" undersøker de hva som gjør at folk starter å yte en frivillig innsats. Det fokuseres på frivillighet knyttet til kirken. De bruker selvbestemmelsesteorien (SDT) som ramme for analyse og kommer frem til at denne teorien er en god måte å kartlegge hvordan de frivillige opprettholder motivasjonen i arbeidet. Motivene egen nytte, fellesskap og engasjement er tilstede hos de frivillige. De tre motivene bidrar til å fortsette som frivillig (ibid. 2009). Forfatterne konkluderer med at motivene for å starte som frivillig er engasjement for organisasjonen og en opplevelse av mening. Senere har Jelstad Løvaas og Kaasa (2015) publisert en artikkel om hva som motiverer til frivillig innsats, der de undersøker frivilliges motivasjon. Dette er en kvantitativ studie med 107 tilfeldig utvalgte frivillige innenfor kirken. Svar på spørsmål om hva som motiverer til frivillig innsats i denne studien er tredelt. For det første omhandler det de frivilliges motivasjon for omsorg og interesse for "saken". Det andre omhandler interesse for

organisasjonens idé. Det tredje omhandler ønsket om å være til for andre og gjøre noe meningsfylt. Resultatene indikerer at opplevelse av mening samt interesse for saken og organisasjonens visjoner påvirker ønsket om å starte som frivillig. Studien viser også at opplevelse av mening, sosial tilhørighet og muligheter for kompetanse / læring er faktorer som bidrar til at folk fortsetter å være frivillig (Jelstad Løvaas og Kaasa 2015).

Når det gjelder forskning gjort på Leger Uten Grenser, finnes det ingenting spesifikt om motivasjonen til feltarbeidere. Det er imidlertid skrevet en masteroppgave om psykologisk kapital i Leger Uten Grenser (Brastad 2015). Dette er en kvalitativ studie der sju feltarbeidere fra MSF har blitt intervjuet. Blant feltarbeiderne var det noen erfarne og noen mindre erfarne. I studien kommer det frem at personer med negativt tankesett fokuserer på egne svakheter og på den måten underestimerer egne motivasjonsfaktorer og prestasjoner. Mestring blir sett på som en viktig motivasjonsfaktor. Studien viser også at ledelse med fokus på støtte til mestring og utvikling er svært effektivt for å bedre motivasjon og ytelse blant de ansatte (ibid.:46).

Å drive ledelse i farlige områder innebærer personlig risiko og kan dermed regnes som en krevende arbeidsoppgave som avhenger av motivasjon. Forskning på ledelse i krig vil muligens kunne relateres til feltarbeid i farlige områder. Boken skrevet av Sweeney, Mathews og Lester (2011) "Leadership in dangerous situations" handler om hva som kreves for å drive ledelse i farlige situasjoner. Forfatterne beskriver begrepet farlige områder i sammenheng med ledelse fra krigssituasjoner. Selv om denne boken hovedsakelig er ment for militære ledere som forbereder seg på å reise ut i krig, står det i bokens innledning at flere andre yrkesgrupper også kan identifisere seg med boken. Blant annet står det at de som jobber med ledelse i akuttmedisinsk beredskap kan relatere seg til boken. Altså kan boken være relevant for denne studien (ibid.:4). Forfatterne beskriver ulike motivasjonsfaktorer og faktorer som kan påvirke ledelse i farlige områder. Sweeney m.fl. skriver om hvordan ledere kan motivere medarbeidere, men også om hva som motiverer lederne i seg selv. De undersøker indre motivasjon som innebærer de psykologiske, faktorene og organisatoriske faktorer som påvirker ledelse i farlige områder. Den første delen av boken beskriver hvordan ledere kan forberede seg psykisk for å takle utfordrende situasjoner. Den andre delen handler om hvordan man kan påvirke mennesker som risikerer livene sine til å utføre arbeidsoppgavene best mulig. Temaene som blir diskutert er tillit, moral,

innflytelse, avgjørelser, lederskap i krisesituasjoner og tverrkulturell ledelse. Den tredje delen av boken retter seg mot organisatoriske faktorer som tilrettelegger for ledelse i farlige situasjoner (Sweeney m. fl. 2011).

Opplevelse av mening, mestring, motivasjon vist her, vil muligens være relevant når denne studiens problemstilling skal besvares. I kapittel 4 vil jeg forsøke å trekke paralleller med feltarbeideres motivasjon til å drive ledelse i farlige områder og funn fra tidligere forskning.

2.2.1 Selvbestemmelsesteori (SDT)

Den indre motivasjonen kan blant annet kartlegges ved hjelp av SDT med underteoriene og behovene denne inkluderer. Teorien bygger på deres studier på indre motivasjon. For det første hevder de at mennesket er naturlig indre motivert for å utvikle seg og at dette påvirker selvbestemmelsen, for det andre fokuserer de på hvordan omgivelsene rundt individet påvirker den indre motivasjonen og for det tredje ser de på hvordan en slik påvirkning styrer handlingen hos individet. SDT har som formål å kategorisere ulike motivasjonsfaktorer for å skape en mer differensiert tilnærming til motivasjonsbegrepet. SDT åpner således opp for muligheten til å identifisere distinkte motivasjonsfaktorer gjennom individets personlighetsvekst og utvikling (Ryan og Deci 2000). Med SDT går Deci og Ryan (2002:5) ut fra at alle individer har en nøytral, intuitiv og konstruktiv tendens til å utvikle og utdype en selvfølelse. Selvfølelsen blir utviklet gjennom de tre behovene: autonomi, opplevd kompetanse og sosial tilhørighet. Det er disse tre behovene som danner det psykologiske grunnlaget. Dersom alle de tre behovene blir dekket, vil det bidra til å fremme den indre motivasjonen. Innfrielse av behovene blir derfor i SDT sett på som en naturlig hensikt i menneskets liv, og kan forklare mange av menneskets handlinger (Ryan og Deci 2001). Autonomi vil si at individet har en trang til å ta egne valg og handle som et selvbestemt individ, en aktør, og ikke som en brikke som er kontrollert av andre. Behovet for autonomi er oppfylt når individet oppfatter en aktivitet som selv-initiert og selvregulert.

Opplevelse av kompetanse er forbundet med følelsen av å mestre og fullføre bestemte oppgaver. Dette er viktig for at individet frivillig oppsøker situasjoner som fører til læring og utvikling, ved at det gir en følelse av indre tilfredsstillelse. Videre er kompetansebehovet oppfylt når man får

erfaring med å mestre. Behovet for sosiale tilhørighet er betydningsfullt for individets optimale utvikling. Individet har behov for å føle tilhørighet som fører til trygghet og stabilitet i tilværelsen. Dette blir oppfylt når individet føler seg nært knyttet til signifikante andre. SDT består av fire underteorier, jeg har oversatt navnet på teoriene for å bedre sette dem i kontekst: Cognitive evaluation theory (kognitiv vurderingsteori - CET), Organismic integration theory (organismisk integrasjonsteori - OIT), Causality orientations theory (kausal orienteringsteori - COT) og Basic needs theory (basale behov teorien BNT) (Deci og Ryan 2002:8-10). Jeg skal videre presentere de fire underteoriene.

Cognitive evaluation theory (CET)

Kognitiv vurderingsteori legger vekt på at adferd er basert på indre motivasjon og ut fra konteksten individet er i. CET går ut fra at en opplevelse av kompetanse og autonomi vil oppnås dersom positiv tilbakemelding, belønning og kommunikasjon er tilstede. Den har som mål å spesifisere faktorer som forklarer variasjoner i indre motivasjon. Den tar for seg sosiale faktorer som fremmer eller svekker indre motivasjon. Teorien fokuserer på de grunnleggende behovene for kompetanse og autonomi. Den ble formulert på bakgrunn av forskningsmateriale med utgangspunkt i undersøkelser, eksperimenter og feltstudier på belønning, tilbakemelding og andre ytre påvirkninger av indre motivasjon. Det kan dreie seg om sosial-kontekstuelle forhold som for eksempel tilbakemelding, kommunikasjon og belønning i en bestemt situasjon eller handling. Disse forholdene frambringer følelse av kompetanse, og kan ifølge CET, forsterke den indre motivasjonen for den bestemte handlingen. CET hevder at det ikke holder å erfare kompetanse eller mestring, men at det i tillegg er viktig å erfare sine egne handlinger som selvbestemt (Ryan & Deci 2000)

Organismic integration theory (OIT)

Indre motivasjon har stor betydning innen OIT fordi den blir regnet som "energien" i internaliseringsprosessen (Deci & Ryan 1985:113, 115). Internalisering i et selvbestemmelsesteoretisk perspektiv regnes som en prosess der individet regulerer tro, holdninger og atferd etter påvirkning fra ytre forhold. Dette endres gjennom selvregulering til personlige verdier og holdninger. Individet vil ved hjelp av en slik prosess føle seg mer

selvbestemt i handlinger som i utgangspunktet var påvirket av ytre forhold (Ryan og Deci 2000). Adferd som fører til påvirkning av utviklingen, kan ifølge Deci og Ryan (1985) enten være indre eller ytre motivert. Det vil si på den ene side at noe utvikling og struktur er resultatet av at individet er interessert og indre motivert for å gjøre en aktivitet. Annen utvikling og andre strukturer kan være et resultat av aktiviteter som ikke har interessert individet, men som er forventet eller bestemt fra ytre sosiale forhold, og dermed ytre motivert på den andre side. Altså er adferd i høy grad basert på den indre motivasjonen. Andre motivasjonsfaktorer i forbindelse med arbeidsoppgavene kan relateres til arbeidet som blir gjort. Disse typene motivasjonsfaktorer trenger ikke retning eller forsterkninger, for dersom handlingen ikke er selvbestemt, vil ikke vedkommende takle arbeidet.

Casualty orientations theory (COT)

COT er den tredje under teorien til SDT. Oversatt til norsk heter teorien kausal orienteringsteori. Kausal vil si årsaksbestemt, altså er handlingen bestemt ut fra en årsak. Riktignok beskriver teorien individets ulike måter å orientere seg mot sosiale miljøer på. Men hovedfokuset i COT dreier seg om hvordan individet er orientert og hvordan det handler. Det vil si hvordan individer tolker, søker, skaper eller evaluerer ulike hendelser. Måten individet møter hendelsen på varierer ut fra grad av autonomi, adferd og motivasjon. Dette kan variere mye fra individ til individ. Altså at individet kan velge en handling ut fra ulike motiver. For det første kan handlingen være bestemt ut fra individets kjerneverdier. For det andre kan være bestemt ut fra belønningen eller anerkjennelsen vedkommende får. En tredje årsak til valgt handling kan være at selve veien til målet appellerer og motiverer. Altså finnes det ulike årsaker til valgt handling hos individer, og det er faktisk ofte årsaken i seg selv som bestemmer (Ryan & Deci 2000).

Basic needs theory (BNT)

Den basale behovsteorien er relasjonen mellom motivasjon og mål for helse og velvære. Det varierer mellom individer hvilke motivasjonsfaktorer som har relasjon til helse og velvære. Det handler om den personlige autonomien og hva det innebærer for hver enkelt. Det sentrale i autonomiorienteringen er opplevelsen av å ta valg. Termen ”valg” kan misforstås, og det er viktig å skille mellom typer valg. For eksempel er mye atferd automatisk og ikke nødvendigvis et

genuint valg. Deci og Ryan trekker fram at adferd som er påvirket av forsterkninger utenfra, ikke er et selvbestemt valg, men kontrollert av forsterkningene. Dette fører til en annen implikasjon, som gjelder det å skille mellom valg og avgjørelse. I et kognitivt perspektiv vil valg oppstå idet en person bestemmer seg for å gjøre en ting. I et motivasjonsperspektiv derimot vil et valg innebære at personen føler frihet, eller valg med interesse for handlingen. For eksempel kan individet velge å utføre en arbeidsoppgave på bakgrunn av organisasjonens forventninger. Fra et motivasjonsperspektiv vil ikke arbeidsoppgaven være et genuint valg, men noe de må gjøre som en del av arbeidsrutinene. Adferden betegnes som kontrollert utenfra og er derfor ikke selvbestemt (Ryan & Deci 2000).

2.3 Ledelse

Det finnes mange ulike oppfatninger og definisjoner av begrepet *ledelse*. Faget er konstant under naturlig utvikling og gir dermed utspring til nye forståelser og benevnelser (Askeland 2013; Jacobsen og Thorsvik 2007; Kirkhaug 2013). Tradisjonelt har ledelse blitt assosiert med begreper som makt, hierarki, og autoritet for å oppnå mål. Nyere tradisjon viser at lederen i større grad må tilpasse seg en mer kompleks situasjon der motivasjonsarbeid, trivsel, vedlikehold og sosialt samvær er viktige faktorer (Aadland 2004). Ledelse handler om å dreie mentale og fysiske ressurser mot å oppnå et felles mål. Det handler om å forme omgivelsene der medarbeiderne er motiverte og styre prosesser der medarbeidere aktivt deltar (Salmela m.fl. 2011:424). Mye av litteraturen som i dag omhandler organisasjonsteori, inneholder utallige referanser til at man skal opprettholde en meningsfylt styringsfilosofi, delte verdier og en robust organisasjonskultur (Duke 1999:10). Lederen må aktivt tolke, dyrke og forstå organisasjonen for å bidra til felles identifisering av verdier (Aadland 2004:38). Lederen må samtidig bidra med en subjektiv tolkning av organisasjonen for å kunne identifisere seg med verdiene. Chester Barnard (1938) var tidlig ute med å legge vekt på den sosiale prosessen i en organisasjon. Han mener at det er som å utelate et vitalt organ dersom man snakker om en organisasjon uten å referere til organisasjonens indre prosess og veien til oppnåelse. Han trekker frem både den formelle og den uformelle delen av en organisasjon der ledere er moralske forbilder og rasjonelle aktører. Selznick (1997) hevder også at verdibevisstheten og målsetninger er sentrale forutsetninger i institusjonell teori. Han legger vekt på å skape en tydelig identitet for organisasjonen ved å

gjennomsyre organisasjonen med verdier. Busch (2012:93-94) belyser begrepet *verdibasert lederadferd* på bakgrunn av lederens evne til å uttrykke en visjon som kan bidra til å skape et moralsk engasjement blant medarbeiderne. Aadland, Barnard, Selznick og House viser alle et felles fokus gjennom å tilstrebe og utvikle verdibevissthet i form av kultur, samspill og identitet altså gjennom *verdibasert ledelse*.

2.3.1 Verdibasert ledelse

Rokeach definerer verdier som kognitive utfall og transformasjoner av behov. Han sier verdier er en plan for konfliktløsning og beslutninger og at verdier gir oss motivasjon. Verdiene blir dermed selve drivkraften i adferden vår (referert i Deci og Ryan 2002:127). Verdibasert ledelse (VBL), også omtalt som verdibevisst ledelse, kan forstås som et type ledelsesprodukt som i grove trekk handler om å videreføre verdier i en organisasjon. Det finnes ulike beskrivelser av begrepet, men det legges gjennomgående vekt på *hvilke* verdier som blir prioritert og *måten* de kommer til syne i organisasjonen på (Barnard; Selznick, Tanenbaum referert i Kirkhaug 2013). Det fremkommer i faglitteraturen at organisasjonsteoretikerne støtter hverandres teorier både direkte og indirekte. Kirkhaug (2013:100) forener ulike VBL teorier der han viser til verktøy som kan brukes for å få innflytelse over holdninger og adferd. Begreper som omhandler VBL og som går igjen hos de ulike teoretikerne er mål, koordinering, påvirkning, motivasjon og kontekst (ibid.). VBL skal bidra til nytenkning og endring samtidig som det skal sette varige og forutsigbare standarder innen organisasjonen. I et flerkulturelt miljø handler ledelse om å besitte mental og psykologisk tilpasningsevne til ulike kulturelle kontekster (Aase og Glasø 2010:39). Lederskap kan på den andre side forstås som et verktøy i en organisasjonsmessig kontekst. Lederskap blir realisert i en prosess der ett eller flere individer lykkes i å forsøke å kategorisere og definere andres virkelighet (Smircich 1998:1). Lederskap utøves av ledere som ønsker å formulere en visjon og en retning gjennom medarbeidernes innsats og motivasjon. Aadland (2004:157) vektlegger dialogen mellom leder og medarbeidere som utrunder medarbeiderne til selvstendighet, ansvarlighet og motivasjon. Tillitt og åpen dialog fører til en egenkontroll og verdifokusering som igjen skaper lojalitet til organisasjonen. Ansvarsfølelsen blant ledere og medarbeidere blir dermed bygget opp av en verdibevisst struktur og holdning som kommer til syne i praksis. Ideelt sett blir lederens ansvar å forvalte og opprettholde organisasjonens kultur gjennom verdibevissthet. Verdibevisst ledelse

skal, med andre ord, bidra til å forvalte organisasjonens verdier. VBL handler altså om å forstå organisasjonens kultur, struktur, verdier og mål i et større perspektiv. For å få dette til må lederen i første omgang skape verdibevissthet om seg selv, som en slags verdibærer. Lederen må stille seg spørsmål rundt hvilke verdier en ønsker å leve etter og hva en ønsker å bidra med som medmenneske. I utøvelse av VBL er lederen dermed en sentral aktør i utformingen av organisasjonskultur og i forvaltningen av organisasjonens verdier innad i organisasjonen og sett fra utsiden.

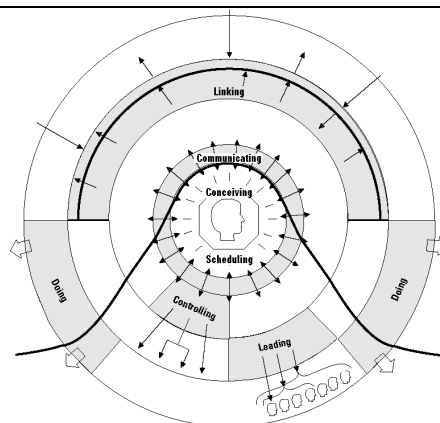
Tilbake til Rokeachs definisjon på verdier, hvor han sier at verdier gir motivasjon. Det forstås som at verdier kan kobles opp mot motivasjonsbegrepet. På bakgrunn av dette blir jeg nysgjerrig på å finne ut om verdiene gir motivasjon. På individplan mener Deci og Ryan (2002:137) at å ha egne verdier er en ideell måte å optimalisere selvfølelsen på gjennom et integrert senter som forsøker å aktualisere motivasjonsfaktorene. Verdiene tilfredsstiller således behovene for autonomi, sosial tilhørighet og kompetanse. Kaufmann og Kaufmann (2015) bekrefter dette og sier at verdier gir uttrykk for hvordan vi bør handle, og verdiene får dermed visse funksjoner. Rudi Kirkhaug (2013) sier at verdibasert ledelse handler om mer enn å kunne utvise god dømmekraft. Altså er verdier handlingsstyrende.

2.3.2 Verdibasert ledelse i praksis

Med verdibasert ledelse settes arbeidet man utfører inn i en større, meningsfylt og visjonær sammenheng (Kirkhaug 2013:177). Aadland (2004:148) hevder at utviklingen av en verdibasert organisasjon skjer på to måter: gjennom implementering av verdier i praksis og gjennom selvrefleksjon. Et eksempel på verdibasert ledelse i praksis er beskrevet av Henry Mintzberg (2010) i artikkelen ”Managing exceptionally” om to ledere i en Røde Kors flyktningleir i Tanzania. Artikkelen handler om å drive ledelse i eksepsjonelle omgivelser og setter VBL i en multikulturell sammenheng. Mintzberg beskriver hvordan ledernes personlige og moralske kvaliteter blir satt på prøve i en risikabel kontekst. I artikkelen understreker han at litteraturen ofte retter seg mot den vestlige kulturen og at vi trenger å åpne oss opp mot andre kulturpåvirkninger. I artikkelen vises det til organisasjonens komplekse struktur med en figur (se figur 1). Figuren viser fire sirkler som går utenpå hverandre, og som hver enkelt representerer ulike ledelroller.

Mintzberg (1994; 2001) deler lederrollen i seks deler: *communicating*, *controlling*, *leading*, *linking*, *doing* og *dealing*. Han forklarer de ulike rollene på følgende måte: *Communicating* (kommunikasjon) går ut på å søke og motta informasjon, og dele med andre eksternt eller internt. *Controlling* (kontroll) går ut på å kontrollere medarbeiderne ved å delegere oppgaver, utvikle strukturer eller bruke systemer og prosedyrer. *Leading* (ledelse) går ut på å støtte og veilede medarbeidere innad i organisasjonen for å gjøre et godt arbeid enten på individ-, gruppe- eller organisasjonsnivå. *Linking* (samhold) går ut på å skape relasjoner med mennesker utenfor organisasjonen og skape kontakter for å gi og motta nyttig informasjon. *Doing* (utførelse) går ut på opplæring av medarbeidere mer eller mindre direkte, i tillegg til å ta affære ved et sikkerhetsbrudd eller lignende. *Dealing* (forhandling) går ut på å forhandle og fatte avgjørelser med interne og eksterne aktører (Mintzberg 2001:3-4). Alle de seks lederrollene Mintzberg vektlegger, utgjør et grunnlag for et verdibevisst arbeid i praksis. Det kommer frem i artikkelen at lederne slet med å utfylle de seks rollene. Spesielt var kommunikasjonen og relasjonsarbeidet viktig, men en utfordring med medarbeidere fra andre kulturer (ibid.:14). De tradisjonelt hierarkiske lederrollene som kontrollstyring, utførelse og overvåkning var derimot enklere å utføre. Spørsmålet jeg stiller på bakgrunn av dette er: På hvilken måte kan bedre kommunikasjon og relasjonsarbeid motivere ledere til å handle på bakgrunn av ønskede verdier? (Aadland et.al. 2006:19-20)

Tabell 1: Mintzbergs lederroller



(Mintzberg 1994, 2001)

Et sentralt begrep i denne sammenhengen er transparent lederskap. Transparent lederskap defineres som:

Deling av relevant informasjon, åpenhet når det gjelder tilbakemeldinger, imøtekommenhet vedrørende motiver og begrunnelser bak beslutninger, samt overensstemmelse mellom ord og handling (Norman gjengitt fra Kirkhaug 2013:178).

Direkte oversatt er transparent lederskap et lederskap som er gjennomsiktig. Lederen skal fremstå som forbilde for sine ansatte og skaper dermed tillitt til hverandre. Det kan være vanskelig å fremstå som et forbilde eller en rollemodell dersom tillitt ikke er tilstede. Når det gjelder verdibasert ledelse er tillitt spesielt viktig, fordi dette konseptet hviler tungt på sosial utveksling hvor likeverdighet og gjensidige sosiale forpliktelser er sentrale elementer (ibid:179). Dette kan videre kobles opp mot relasjonsorientert ledelse (Tietze m.fl. 2003). Formidling av arbeidsoppgaver, verdier og mål gjøres da kontinuerlig av leder, enten direkte eller indirekte. Tillitt ligger til grunn for en god kommunikasjon. Mintzberg understreker viktigheten av kommunikasjon når han trekker frem *communicating* som en av de seks lederrollene. Kirkhaug (2013:229) sier også at tillitt er en sentral faktor i gjennomføring av VBL. Det handler om å ivareta de sosiale og psykologiske behov. Dette vil føre til at medarbeiderne føler seg sett. God kommunikasjon kan være gjennom dialog, noe som forutsetter at lederen er synlig og tilgjengelig (Askeland 2013:4). Det kan forstås som verdibevisst forvaltning av ledelse, nettopp gjennom kommunikasjon, dialog og relasjonsbygging. I følge Busch (2014:78) er det rasjonelle perspektivet basert på individuelle samtaler med medarbeiderne. Både transparent og relasjonsorientert ledelse vil øke tillitt, bedre kommunikasjon og belyse organisasjonens verdier. VBL i praksis krever med andre ord et felles verdigrunnlag som vil sørge for en felles forståelse og enhet i organisasjonen. Det kan da trekkes paralleller til Busch og relasjonsorientert ledelse som er avgjørende for formidling og utvikling av verdier. For selv om det kan være utfordrende å danne et felles verdigrunnlag i organisasjonen, er det svært relevant for å oppnå en felles kultur og samspill. Dette understrekes også av Mintzberg (2001) i artikkelen ”Managing Exceptionally”.

I artikkelen ”Hjelpsomhet smitter” skrevet av Anita Myklemyr (2015) står det at hjelpende mennesker på toppen av en organisasjon, har en stor smitteeffekt. Med hjelpende mennesker menes hjelpearbeidere eller feltarbeidere. De blir forbilder. Innstillingen deres til arbeid sprer seg,

vel vitende om at oppfordringen om å ansette hjelpende ledere bryter med en kultur for egoisme og spisse albuer som har dominert i mange bedrifter. I følge filosof Kvalnes ”leverer bedrifter bedre resultater hvis de har ledere og ansatte som hjelper hverandre” (gjengitt fra Myklemyr 2015:11).

2.3.3 Kultur

“Trying to study management culture without insight into societal culture is a trivial pursuit.” (Hofsete gjengitt fra Aase og Glasø 2010:42). Forfatterne beskriver hvordan ulike kulturer oppfatter, fortolker og kommuniserer med hverandre på to ulike måter, de snakker om *lavkontekst kulturer* og *høykontekst kulturer*. I lavkontekstkulturer er informasjonen eksplisitt og forankret i presise og utvetydige formuleringer og meninger. I høykontekst kulturer vil informasjon være implisitt og forankret i delte erfaringer og antakelser som ligger dypt i kulturen. Disse blir formidlet gjennom nonverbale og verbale koder. Eksempelvis viser forfatterne til Norge som en lavkontekstkultur fordi det er fokus på det spesifikke som blir sagt og ikke det som ”ligger mellom linjene”. Japan og Frankrike er på den andre siden land med høykontekstkulturer, hvor det motsatte gjelder. Dette vektlegger viktigheten av å vurdere kulturen man er i, samtidig som man er tydelig og åpen om sin egen kultur. Å fokusere på eller ignorere kulturelle ulikheter kan være avgjørende om en organisasjon lykkes eller mislykkes (Aase og Glasø 2010:42-43). I VBL legges det vekt på organisasjonskultur. Organisasjonskulturen blir opparbeidet og påvirket av den sosiale strukturen i organisasjonen. Kultur og struktur utfyller hverandre og er gjensidig avhengig av hverandre for at en organisasjon skal fungere (Jacobsen og Thorsvik 2007:159). Når en leder er bevisst organisasjonens verdier, kultur, struktur er det enklere å kommunisere synspunkter og meninger på bakgrunn av dette. Kirkhaug (2013:27-28) understreker at kommunikasjons- og beslutningsprosesser vil ta lenger tid enn nødvendig hvis de ikke er tilpasset miljøet, teknologi og kompetanse. Satt i en praktisk sammenheng kan man trekke frem inndelingen av lederrollene til Mintzberg nevnt i 2.3.2. Alle seks kan etter min mening lykkes gjennom åpenhet og tilpasning til kulturen. Kulturen gjenspeiler seg i alle oppgavene og gir særpreget til organisasjonen (Busch 2014:33). Sett i en VBL sammenheng, kan ledelsen ved å fortolke og arbeide aktivt med meningsskaping, sette fokus på de verdiene som anses å være av størst betydning for å kunne realisere organisasjonens mål på en god måte (ibid.:82). Med andre ord, handler en god

organisasjonskultur om å skape en identitet, tilpasning og selvforståelse omkring egen organisasjon og omgivelsene rundt.

2.3.4 Skape mening og fremme enhet gjennom verdier

Mening handler om å skape forståelse. Ledere blir på bakgrunn av lederskapsrollens natur gitt en klar mulighet til å influere andres oppfatning av mening (Smirich og Morgan 1998:10). Lederen må selv stå for organisasjonens verdier for å kunne skape mening blant medarbeiderne. Kirkhaug (2013) trekker frem situasjonsbetinget teori og adaptiv teori som ledelsesverktøy for å skape innflytelse og mening gjennom holdning og adferd. Situasjonsbetinget teori kjennetegnes ved at lederens egne verdier og underordnedes verdier gjenspeiles i selve situasjonen. Adaptiv teori derimot kjennetegnes ved at man tilpasser seg miljøet man er innenfor kompetanse, teknologi og ledelse. Begge teoriene handler om å opparbeide seg en selvforståelse for forholdene innen organisasjonen og forholdene rundt (Kirkhaug 2007:27-28). Selznick (1997) påpeker at ledelse er mye mer enn administrering ved at han retter fokus på holdninger og handlinger. Ut fra Mintzbergs lederroller nevnt i kapittel 2.3.2, kan *communicating*, altså kommunikasjon i tillegg til relasjonsbygging – *linking*, danne grunnlaget for tilpasning gjennom holdning, adferd og språk. Man skaper med andre ord en felles mening og et felles verdigrunnlag gjennom kommunikasjon. Forhandling og å komme frem til avgjørelser gjennom *doing* er også en måte å skape mening på. For å oppnå en felles kommunikasjonsforståelse er det med andre ord flere faktorer enn språk som skal til for å skape mening. Det må også være et felles verdigrunnlag tilstede.

Verdiimplementering ligger til grunn for å en enhetlig forståelse av organisasjonen. I en organisasjon, finner man ulike profesjonstilhørigheter. Altså ansatte i samme organisasjon som har ulik faglig bakgrunn. De ulike faggruppene kan ha ulike syn på kvalitet og strategier for å nå målet. Her dreier det seg om yrkesetiske retningslinjer innad i profesjonene. Kirkhaug (2013:39-40) understreker dette når han snakker om et spesifikt verdimesig grunnlag for hver profesjon og at profesjonelle kjennetegnes nettopp ved at de er verdibevisste. Til tross for profesjonelle ulikheter, er det essensielt å skape enhet i organisasjonen gjennom felles verdigrunnlag. Med anvendelse av verdier som styringsverktøy vil man oppnå verdibevissthet gjennom forvaltning av

identitet og mening i et relasjonsarbeid (Kirkhaug 2013:13). Aadland (2004) diskuterer det samme når han snakker om fellestolkning av virkeligheten. Lederen må være bevisst tverrfaglighetene i organisasjonen og bruke dette som en ressurs. I kulturtradisjoner med mindre tradisjoner for verdiarbeid er det med andre ord spesielt viktig å forsøke å danne et felles verdigrunnlag i organisasjonen.

2.4 Frivillighet

Dette kapitlet skal handle om frivillighet, og hvordan frivillighet i sammenheng med feltarbeid kan forstås. Begrepet *frivillighet* defineres av Habermann som en ”samlebetegnelse for et engasjement som bæres av en idé eller interesse, av fri vilje og som regel ulønnet”. *En frivillig person* er en som velger å gjøre en ulønnet innsats som kommer andre til gode. *Frivillig arbeid* er de individuelle, ulønnede arbeidsoppgaver som har en formell karakter. *En frivillig organisasjon* anvendes som en samlebetegnelse for ikke-offentlige (non-governmental) og ikke-økonomiske (non-profit) organisasjoner (Habermann 2007).

Det er en åpenbar likhet mellom ordene frivillighet og frihet. I følge Kaasa (2010) er en del av konseptet med frivillige, per definisjon at de er frie og villige. Frivillighet vil med andre ord innebære å gjøre noe av egen, fri vilje og som kommer individer eller grupper utenfor husholdningen til gode (Wollebæk, Selle og Lorentzen 2000:34). Habermann (2007) sier at frivilligheten utløses når en persons motivasjon for dette treffer en anledning.

Habermann sier at i frivillig arbeid er tid i overskudd og penger ikke noe man prater om. I stedet for penger som betalingsmiddel, er belønningen i frivillig arbeid ”det å gi”. Det er en form for handlingens gave og gaven er til nytte for mottakeren (Habermann 2007: 249). I følge Lorentzen og Rogstad (1994) kan frivillig innsats begrunnes ut fra ideelle motiver av ulike slag. Det kan dreie seg om humanitære idealer, etiske forpliktelser eller andre verdier. Videre hevder forfatterne at mellom 25 og 90 prosent av frivillige oppgir at verdibegrunnelser har stor betydning for deres frivillige engasjement (ibid.). Stebbins (gjengitt etter Loga 2010:69) mener all frivillighet utøves ut fra to prinsipielle motiver. Det ene er å hjelpe andre, *volunteering as altruism*. Det andre er å hjelpe seg selv *volunteering as self-interest*. *Self-interest* kan forstås som

egennytte. I rapporten "Livskvalitet" av Jill Merethe Loga (2010:45) står det at "det syns å være en økt interesse for å belyse den direkte virkningen av frivillig deltakelse for enkeltindividet". Habermann (2007:229) bekrefter dette ved å si at folk deltar i frivillig arbeid på bakgrunn av et personlig engasjement koblet med et dyptfølt ønske om å hjelpe sine medmennesker og være til nytte. Dette kan bety at uselviske holdninger er en viktig motivasjonsfaktor for frivillig innsats (Lorentzen og Rogstad 1994:42). Verdibegrunnelse synliggjør en motivasjon der de frivillige gjennom sin innsats gis anledning til å handle ut fra et behov for å hjelpe andre. Dette bekreftes også i en undersøkelse om frivilliges motivasjon "Understanding and Assessing the Motivation of Volunteers: A Functional Approach" skrevet av Clary m.fl. (1998).

2.4.1 Altruisme

I følge professorene Avolio og Locke (2002) er altruisme synonymt med å hjelpe andre og selvpoppofrelse. Det er også det Habermann (2007) argumenterer er synonymt med egennytte. Altså er en altruist en person som drives av uselviske holdninger. Imidlertid er begrepet *gjensidighet* relevant å nevne her, fordi altruisme kan sees på som et resultat av gjensidighet. Habermann (2007) mener at kombinasjonen av altruisme og egennytte gir gjensidighet. Man gir og man får, men helt opplagt ikke i samme målestokk. Videre sier Avolio og Locke (2002) at altruisme er en investering i det man tror på. Gjensidigheten åpner en mulighet den ansatte og kunden kan bytte rolle i form av at kunden gir den ansatte en ny dimensjon med takknemlighet, og det faktum at kunden får en bedre tilværelse etter å ha mottatt hjelp fra en den ansatte. Pearce (1993:11) stiller spørsmålet: "er altruisme bare en sosialt akseptert forklaring for en prosess som ofte ikke er koblet opp mot rasjonell kalkulering?". Habermann (2007:232) sier at altruisme og selvrealisering er "reisekamerater" og ikke "konkurrenter". Altruister ønsker å gjøre det gode, men sidestiller det ikke nødvendigvis med å være det gode. Videre diskuterer Avolio og Locke (2002) om det å være en altruist virkelig innebærer at man er selvpoppofrende. Lederes handlinger er motivert av noe, men ikke nødvendigvis altruisme.

Det finnes en annen vinkling av altruismebegrepet, beskrevet av Larissa MacFarquhar (2015) i boken "Strangers drowning", hvor hun bruker begrepet *do-gooder* istedenfor altruist. Oversatt til norsk kan man oversette til den *godgjørende*. Hun sier at den godgjørende vet at det er en krise

overalt, hele tiden og vedkommende oppsøker krisen. Den godgjørende er ikke spontan i handlingene sine, han planlegger. Han er muligens medfølelse, men medfølelse er ikke motivasjonen. Han har forpliktet seg selv til å hjelpe før han vet hvilken person som trenger hjelp. Han har ikke et ”vanlig liv”, de gode gjerningene er livet hans. Man kan på mange måter si at den godgjørende er hundre prosent selvoppofrende (Macfarquhar 2015).

2.4.2 Kartlegging av frivillig innsats (VFI)

For å kartlegge de ulike motivasjonsfaktorene for å drive feltarbeid har jeg valgt å anvende Volunteers Function Inventory (VFI) som et teoriverktøy i intervjuguiden. I tillegg til å utvikle bredere forståelse av frivilliges motivasjon, har Clary m.fl. (1998) utviklet et instrument, VFI for å vurdere den enkelte frivilliges motivasjon. VFI representerer seks ulike motivdimensjoner for deltakelse i frivillig arbeid. Clary m. fl. har forsket på hva som motiverte til deltagelse i frivillig arbeid. Resultater fra deres studie viser at individer engasjerer seg i frivillig arbeid for å tilfredsstillte viktige sosiale og psykologiske behov. Forskningen resulterte i de seks motivdimensjonene som fremmer frivillig arbeid (Clary m. fl. 1998). De seks dimensjonene er: sosiale forventninger, verdibegrunnelser, arbeidsmarkedsbegrunnelser, læringsbegrunnelser, selvbeskyttelsesbegrunnelser og selvaktelsesbegrunnelser (Lorentzen og Rogstad 1994:22). Clary m. fl. var de som i utgangspunktet utarbeidet skjema med de ulike dimensjonene. Deres formål var å utvikle en forskningsstrategi som kunne bidra til å kartlegge motiver for frivillig arbeid. De definerer VFI som en funksjonell analyse som handler om de personlige og sosiale motivene, behov, mål og funksjoner som kommer til syne gjennom individets handling (ibid. 1998). (utdyping av VFI blir gjort i kapittel 3.2).

2.5 Oppsummering teori

I dette kapittelet har jeg valgt å utdype temaene motivasjon, ledelse og frivillighet. Dette er temaer som vil være relevant for å svare på studiens problemstilling. Innen motivasjonsteori skiller man mellom behovsteorier, kognitive teorier og sosiale teorier. Det ble lagt særlig vekt på Deci og Ryans selvbestemmelsesteori og behovene for sosial tilhørighet, autonomi og kompetanseopplevelse. Dette har gitt en bedre forståelse av hva SDT innebærer og vil

forhåpentligvis bidra til å kartlegge feltarbeidernes motivasjon videre. Når det gjelder tema ledelse, er verdibasert ledelse et viktig element. Mintzbergs seks lederroller vil kunne avdekke hva det innebærer å drive ledelse sett i lys av intervju med feltarbeiderne. Mintzbergs artikkel ”Managing Exceptionally” vil muligens bidra til å relatere feltarbeideres lederarbeid med motivasjonsfaktorer sammen med VFI.

3 Metode

I dette kapitlet gjør jeg rede for metodevalg, utvalg av informanter og utviklingen av intervjuguiden. Deretter beskriver jeg utførelsen av intervjuene og presenterer metoden for analysen av funnene. Til slutt reflekterer jeg over studiens validitet, reliabilitet og de etiske utfordringene jeg møtte i forskningsarbeidet.

3.1 Valg av metode

Problemstillingen er ”Hva motiverer feltarbeidere i Leger Uten Grenser til å drive ledelse i farlige områder?”. Spørsmålet henviser til feltarbeidernes forventninger til organisasjonen og humanitært arbeid, og betydningen dette har for deres motivasjon for å reise ut og drive ledelse i felt. For å belyse problemstillingen, så jeg det som relevant og hensiktsmessig å ta utgangspunkt i feltarbeidernes erfaringer. Jeg ønsket et dyptgående og personlig svar på problemstillingen gjennom fortellinger og erfaringer for å finne bakgrunnen for deres veivalg som hjelpearbeider. Jeg valgte primært å ta utgangspunkt i Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, men var også åpen for andre motiver som tilnærming til studien. Teori gir innblikk i et felt, men ikke tilgang til empiri. Det vil si at jeg har noe teori i utgangspunktet, men supplerer med annen teori etter at datainnsamlingen er ferdig, når jeg vet hva som er relevant spesifikt for funnene. Jeg har et åpent sinn i datainnsamlingen når jeg møter informantene og når jeg studerer funn fra studien.

Framgangsmåten som er valgt for å besvare problemstillingen er kvalitativ tilnærming, der jeg gjennom individuelle intervjuer innhentet data fra intervjupersonens subjektive opplevelser (Kvale og Brinkmann 2009:20). Når det gjelder kvalitativ forskning, er fenomenologi et mer bestemt begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne

perspektiver og beskrive informantenes opplevelser ut fra den forståelse at det er nettopp deres oppfattelser som representerer funnene (ibid.:45).

Forståelsen av informantenes perspektiv gjøres i denne sammenhengen gjennom dybdeintervjuer. Intervjuene har likhet med en samtale i dagliglivet fordi det fokuseres på informantenes subjektive opplevelser. Forskjellen er at det gjøres med et profesjonelt intervju som formål. I intervjusituasjonen, oppfordres informantene til å beskrive så nøyaktig som mulig det de opplever og føler, og hvordan de handler. Min primære oppgave som forsker er å spørre *hvorfor* intervjupersonene opplever og handler som de gjør. Dette betegnes som beskrivende design (ibid:47). Jeg har vært opptatt av å fokusere på informantenes bakgrunn og deres vei til å bli feltarbeider, deres opplevelser fra felt og å studere sammenhengen mellom dette og verdiene til organisasjonen Leger Uten Grenser. Ut fra beskrivelsene til informantene, vil jeg videre analysere det som blir sagt i intervjuene og sette det i en teoretisk kontekst for diskusjon (Malterud 2003). Informantene er alle del av et komplekst sosialt samspill og har til felles at de er feltarbeidere for Leger Uten Grenser. Gjennom dybdeintervjuene får jeg muligheten til å få frem meninger, nyanser og fenomener som eksisterer i en organisasjon der mennesker handler parallelt, men uavhengig av hverandre ut fra deres subjektive opplevelser i felt (Kvale og Brinkmann 2009:339).

3.2 Metode for datainnsamling

Innenfor kvalitativ metode vurderte jeg intervjuer som den beste metoden for innsamling av data for denne studien. Jeg var ute etter feltarbeidernes egne opplevelser og ønsket derfor å snakke direkte med deltakerne. Målgruppen består av feltarbeidere med lederstillinger som ofte er på reise i forbindelse med oppdrag. Nøye planlegging og muligheten for intervju via Skype måtte derfor tas med i betraktningen. Jeg ønsket helst å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt da dette etter min mening skaper en atmosfære som tilrettelegger for personlige beretninger.

Jeg vurderte både fokusgruppeintervjuer og enkeltintervjuer for gjennomføringen. Jeg kom frem til at individuelle samtaler med hver enkelt informant ville gi mer åpenhet og dybde. Malterud (2003:130) påpeker at et godt kvalitativt intervju vil gi rom for flertydighet. Dette vil kunne gi

innsikt i flere sider som paradokser, dilemmaer og motsigelser, som de fleste menneskelige fenomener har. Vurderingen ble basert på at motivasjonsfaktorer og bakgrunnen til feltarbeiderne er personlig og jeg vil få ulike svar fra hver enkelt deltaker. Det ville dermed blitt mer problematisk å få frem særegne svar i et fokusgruppeintervju enn i et enkeltintervju.

Denne studien baserer seg på et utvalg av informanter som er for lite for å gi et generaliserbart resultat. Et generalisert resultat er heller ikke denne studiens formål. Det er de subjektive opplevelsene jeg mener er vesentlig i denne sammenhengen. Jeg har også valgt å bruke et validert måleinstrument som en del av intervjuguiden der jeg kommer med påstander som Leger Uten Grenser står for. Her spørres informantene om de sier seg enig eller uenig i disse på en nummerert skala (VFI). Verktøyet er bygget opp med 5 påstander knyttet til ulike motiv. Disse motivene er: Verdier, læring, sosiale forventninger, karriere, *protective* (innflytelse), identitet. VFI har til hensikt å gi et helhetsinntrykk av informantene. Det er definert noen påstander som informantene skal score på en skala fra 1-7 der 1 er av liten betydning og 7 er av stor betydning. Jeg tok utgangspunkt i Habermanns (2007) versjon av VFI, som har tilpasset verktøyet noe. I følge henne er kun 5 av motivene relevante for skandinaviske forhold. Habermann erstattet dessuten *protective*-motivet med *innflytelse*.

Årsaken til at jeg har latt meg inspirere av Habermann er at jeg ønsker å se en tydeligere mellom to variabler. I dette tilfelle er variablene påstander basert på frivillighet og informantenes indre motivasjon, deriblant motivasjonsfaktorene mestring, autonomi og sosial tilhørighet. Til tross for at utvalget kun består av en mindre gruppe, vil informantenes gradering bidra til å avkrefte eller bekrefte påstander om MSF opp mot feltarbeidernes motivasjonsfaktorer (Johannessen m.fl. 2010). På denne måten vil jeg få både den dypere innsikten i feltarbeidernes veivalg, kombinert med at jeg får en bekreftelse på om informantene sier seg enig eller uenig i påstandene. Hensikten er å undersøke om feltarbeidernes personlige erfaringer og meninger gjenspeiler seg i organisasjonen. Dette stod for meg som helt sentralt for å best mulig bevare problemstillingen.

3.2 Utvikling av intervjuguide

Intervjuguiden ble i utgangspunktet strukturert med en bestemt rekkefølge på spørsmålene. Den ble formet med tanke på å få frem ulike perspektiver gjennom tilspissede og konkrete spørsmål (Malterud 2003). Det første intervjuet jeg hadde ble et slags pilotintervju. Jeg hadde i utgangspunktet en strukturert intervjuguide, men endret til semistrukturert etter første intervju. Jeg oppdaget etter første intervju at informantene slappet mer av og samtalen ble mer løssluppen. Det var derfor jeg endret fra strukturert til semistrukturert, for å gi rom for impulsive kommentarer eller historier fra informanten. Formålet var å få bevissthet om noe jeg ikke visste fra før og åpne opp for informantenes personlige erfaringer. Intervjuguiden ble revidert etter første intervjuet for å tilpasse møtet med informanten (ibid:129). Noen av spørsmålene ble også fjernet, fordi jeg oppdaget at de ble overflødig og repetitive. Det semistrukturerte oppsettet ga mer interessante funn enn et strukturert og rigid intervju. Informantene fikk muligheten til å snakke mer fritt. Utformingen av intervjuguiden og hvordan intervjuer bruker denne i intervjuet ble dermed avgjørende for å få frem relevante svar.

Spørsmålene i intervjuguiden ble utviklet og systematisert med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmålene. Jeg utformet en intervjuguide som dekket alle temaer jeg ønsket å ta opp, og tilpasset spørsmålene deretter. Intervjuguiden ble delt opp i fire deler, noe jeg informerte om før jeg startet intervjuene. Først bakgrunnen til feltarbeider, deretter motivasjon etterfulgt av mestring og sosial tilhørighet, til slutt om ledelse. Spørsmålene i intervjuguiden ble basert på problemstillingens forskningsspørsmål, spørsmål knyttet til ledelse og spørsmål knyttet til de tre dimensjonene i SDT sosial tilhørighet, autonomi og opplevd kompetanse. Tredje delen av intervjuguiden består av påstander som feltarbeideren kan si seg enig i eller ikke. De fleste informantene opplevde det vanskelig å kun gi et tall, og begrunnet derfor graderingen de ga med noen kommentarer. Dette vil bli inkludert i dataanalysen. Noen av spørsmålene og påstandene er overlappende med hensikt om å fange opp ulike dimensjoner av samme spørsmål. Jeg opplevde at dette også avdekket viktige sider som jeg selv ikke hadde forutsatt eller tatt med i beregningen da intervjuguiden ble utformet.

Som intervjuer måtte jeg også sørge for å opptre profesjonelt, og dermed legge min subjektivitet til side. Samtidig var det viktig for meg å forsøke å skape en behagelig og avslappet atmosfære

for informanten. Jeg så på meg selv som et forskningsinstrument. I følge Kvale og Brinkmann (2015:195) er en dyktig intervjuer ekspert på intervjuemnet og på menneskelige interaksjoner. Personlig vil jeg ikke kalle meg ekspert innenfor intervjuemnet, selv om min gode bekjentskap til MSF, og at jeg selv har jobbet som feltarbeider er to faktorer som taler til min fordel som intervjuer. Et godt intervju kjennetegnes blant annet av at informanten gir subjektive, innholdsrike og spontane svar (ibid.:198).

3.3 Tilgang til feltet

I forkant av gjennomføringen ble prosjektet meldt til norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD). NSD fant prosjekt tilfredsstillende i forhold til kravene i personopplysningsloven § 31. Likeledes ble det sendt et brev, godkjent av min veileder, til kommunikasjonssjefen og generalsekretær i Leger Uten Grenser der det ble spurt om tillatelse for å gjennomføre et prosjekt i organisasjonen. Forespørselen ble skriftlig godkjent av begge og ga meg dermed tilgang til feltet.

Populasjonen som skulle studeres er feltarbeiderne i Leger Uten Grenser. Jeg avgrenset til de ansatte i Leger Uten Grenser Norge av geografiske og praktiske hensyn. Totalt reiser ca 70 feltarbeidere ut på oppdrag fra Norge i løpet av et år. I 2015 var det 95 avganger fra Norge i følge tall fra Leger Uten Grenser. Noen var feltarbeidere som hadde flere oppdrag i løpet av et år. Det var hensiktsmessig å gjøre en strategisk utvalg av feltarbeiderne som utgjør populasjonen. Ideelt sett må sammensetningen i utvalget for alle viktige egenskaper tilsvare sammensetningen i populasjonen (Johannessen m. fl. 2010:241). Med en prosentandel på ti prosent eller mer av populasjonen har man avdekket de viktigste poengene (Kvale og Brinkmann 2015). Det kan sies at det strategiske utvalget i denne studien dermed er representativt, fordi de utgjør tretten prosent av populasjonen, som vil si at materialet er mettet.

3.3 Utvalg

Informantene fikk i forkant av intervjuene tilsendt et brev per e-post der de ble spurt om å delta i forskningsprosjektet (vedlegg 1). De fikk en frist for når jeg ønsket svar på om de ønsket å delta slik at jeg lettere kunne planlegge tid for intervju.

Jeg sendte informasjonsbrevet til totalt ti personer med ulik bakgrunn i MSF. Ni stykker svarte ja til å delta i studie. I følge Johannessen m. fl. (2010) vil det alltid være et bortfall av respondenter. Dette hadde jeg også tatt høyde for da jeg sendte ut forespørselsbrevet, det ene bortfallet hadde dermed ingen negativ konsekvens for studien.

Kvalitative studier baserer seg i stor grad på strategiske utvalg. Da jeg gjorde det strategiske utvalget av deltakerne, hadde jeg som målsetting at materialet jeg ville få gjennom intervjuene skulle ha potensiale til å belyse problemstillingen (Malterud 2003:58). Dette innebærer at informantene er valgt ut med grunnlag i kriterier som er strategiske for studien og de teoretiske perspektivene den baseres på. De ni informantene innfridde alle de inklusjonskriteriene jeg hadde satt for deltagelse i prosjektet. Jeg hadde også noen eksklusjonskriterier. Kriteriene er satt opp for få frem ulike perspektiver til forskjellige typer feltarbeidere for å kunne besvare problemstillingen best mulig. Følgende inklusjonskriterier og eksklusjonskriterier ble lagt til grunn for det strategiske utvalget:

Inklusjonskriterier	Eksklusjonskriterier
1) Feltarbeider for Leger Uten Grenser	1) Ingen eller lite ledererfaring fra oppdrag
2) Ledererfaring på ulike nivåer fra oppdrag	2) Har vært på to oppdrag eller mindre
3) Ulike profiler skal være representert – medisinsk og ikke medisinsk.	
4) Geografisk nærhet, eller tilgang til Skype	
5) Ferskt feltoppdrag, i løpet av det siste året	

Informantenes erfaring som feltarbeider varierer mellom seks og atten feltoppdrag. Tre har medisinske profiler, seks har ikke-medisinske profiler. Profil er som tidligere nevnt et begrep som brukes av MSF når det gjelder feltarbeidernes yrkesfaglige bakgrunn. Profilen forteller dermed hvilken rolle de får i felt. De feltarbeiderne som representerer de medisinske profilene er leger, jordmødre, sykepleiere eller spesialsykepleiere. Feltarbeiderne som ikke har medisinske profiler er antropologer, farmasøyter, bioingeniører, prosjektledere, epidemiologer, erfaring innen administrasjon og HR, tekniske fag (ingeniører, mekanikere, elektrikere, vann- og

sanitæreksperter, arkitekter, snekkere, IT), innkjøp, forsyning, transport eller distribusjon (Leger Uten Grenser 2016).

3.4 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført i siste halvdel av januar 2015. Informantene fikk selv velge hvor de ønsket å møtes, og ettersom noen var ute på oppdrag ble to av intervjuene gjennomført via Skype. Seks intervjuer fant sted på kontoret til MSF og det siste på en kafé i Oslo. Jeg innledet hvert intervju med en kort oppsummering av tema for prosjektet med hensikt å fortelle om formålet og svare på eventuelle spørsmål. Likeledes ble de informert om hvordan data ville bli behandlet. I følge Kvale og Brinkmann (2015) er denne introduksjonen avgjørende for settingen. Blant informantene hadde jeg mer eller mindre kjentskap til alle fra før. Noen hadde jeg kun hilst på tidligere, andre har jeg jobbet sammen med på feltoppdrag. Mer om dette i kapittel 3.7.1. Min bekjentskap til informantene tatt i betraktning, opplevde jeg det som viktig å sette rammene fra starten for å markere en forskjell fra de daglige samtale. Informantene ga alle muntlig samtykke for deltakelse i prosjektet før intervjuet startet. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd. Navnet på informantene ble kodet slik at informasjonen ikke kan spores tilbake til personen. For å enklere kunne differensiere mellom informantene, lagde jeg et system for tall fra 1 til 9. Etter endt intervju ble lydfilen overført til min datamaskin med kodet navn. Navnet til deltakeren vil ikke finnes i oppgaven. Materialet fra intervjuene vil bli makulert når sensuren for studien har falt eller når en eventuell artikkel er publisert. For å sikre valide data, var det på slutten av hvert intervju en oppsummering av samtalen med de viktigste momentene slik at både intervjuer og informant har lik oppfattelse av hva som ble sagt.

3.5 Transkribering

Etter gjennomføring av intervjuene ble materialet på lydopptaket skrevet ut i sin helhet. Samtlige intervjuer ble transkribert av meg selv, noe jeg anser som en viktig del av prosessen.

Transkriberingen er en transformering fra tale til skriftlig språk (Kvale og Brinkmann 2009).

Denne prosessen innebærer naturligvis en fortolkning og blir sett på som en fortolkningsprosess, der intervjuer blir oppmerksom på nyanser i den muntlige diskursen. Etter transkriberingen, gjennomgikk jeg alt skriftlig materialet i sin helhet. Jeg forsøkte å lese med et åpent sinn, uten å

fokusere på forskningsspørsmålene, min forforståelse eller å se etter det som kunne passe problemstillingen. Det er dette som kalles naiv lesing (Lindseth og Nordberg, 2004).

3.6 Dataanalyse

Å analysere betyr å dele opp noe i elementer. Under transkriberingen, blir intervjuet i sin helhet skrevet ned i et annet format enn den opprinnelige samtalen mellom intervjuer og informant. Innholdet blir naturligvis fragmentert og endret fra muntlig til skriftlig tale (Kvale og Brinkmann 2009). I min analyse av data har jeg vært opptatt av å ivareta informantenes stemme mest mulig, samtidig som jeg ønsket å finne essensen og nøkkelpunktene i det som ble fortalt i intervjusituasjonen. Jeg har valgt en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming som bygger på Paul Ricoeurs interpretasjonsteori (gjengitt fra Lindseth og Nordberg 2004). Han var opptatt av å understreke vår forforståelse som er med på å forme måten vi forteller historiene våre på. Han mener at vi organiserer historiene våre slik at de kan svare på ”hvem”, ”hva”, ”hvorfor”, ”hvordan” osv. Dette gjør vi for å skape en historie som gir mening i den konteksten vi er i. En historie bygger på sammensetningen av fortiden, nåtiden og fremtiden. Gjennom beretninger gjør fortelleren det mulig for mottakeren å sette seg inn i vedkommende forståelse, og gir videre mulighet til analyse gjennom en nøytral holdning. Det er disse historiene jeg har vært ute etter i min datanalyse. Jeg har videre latt meg inspirere av Lindseth og Nordberg (2004) for en dataanalyse med en tre-trinns prosess. Deres fenomenologisk hermeneutiske tilnærming ble utviklet videre ut fra Ricoeurs teori for å analysere intervjutekster med formål om å få frem den erfarte opplevelsen til informantene. Tekstanalysens tre-trinns prosess består av: naiv lesing, strukturert analyse og helhetlig forståelse.

3.6.1 Naiv lesing

I denne fasen av dataanalysen leste jeg den transkriberte teksten fra intervjuet flere ganger for å få en forståelse av hele teksten og meningen. På dette tidspunktet var det viktig å beholde et åpent sinn og la teksten snakke for seg, målet med den naive lesingen er å danne seg et helhetsinntrykk. Min forforståelse, de teoretiske rammene, problemstillingen og forskningsspørsmålene ble satt til side for å gi rom for å ”lytte” til hva materialet fortalte og la den fenomenologiske tilnærmingen

slippe til (Malterud 2003). Den fenomenologiske tilnærmingen blir realisert nettopp gjennom å godta fenomenene i teksten til å gå inn i bevisstheten til leseren (Lindseth og Nordberg 2004). For å få denne helhetlige følelsen, leste jeg gjennom alt nedskrevet datamateriale i sin helhet to ganger. Deretter gikk jeg tilbake og forsøkte å fange opp hvilke hovedtemaer som var fremtredende i teksten. I løpet av gjennomlesningene oppdaget jeg at det var noen informanter som utdypet svarene sine mer enn andre. Disse funnene ble dermed viktige å inkludere videre i analysen. I kapittel 4 vil det komme frem at noen informanter er mer representert enn andre. Da jeg kom frem til seks hovedtemaer, skrev jeg disse ned på forskjellige post-it lapper og hang dem opp på en hvit vegg for å danne et oversiktlig bilde av de ulike temaene. Temaene jeg kom frem til var kun basert på tekstens innhold, ikke problemstillingen eller forskningsspørsmålene. Disse lappene ble hengende til den neste fasen i dataanalysen som var å finne meningsbærende enheter.

3.6.2 Strukturell analyse

Den strukturelle analysen innebærer en mer metodisk tilnærming til teksten (Lindseth og Nordberg 2004). I denne fasen søkte jeg etter å identifisere ulike temaer i teksten, såkalte meningsbærende enheter. Her gikk jeg systematisk gjennom all teksten jeg hadde og merket de meningsbærende enhetene med respektive fargekoder. Fargekodene ble bestemt ut fra de seks temaene i den naive analysen. I løpet av den strukturelle analysen oppdaget jeg flere temaer som var viktige å ha med. Jeg utvidet dermed post-it "veggen" min med tre ytterligere temaer. Imidlertid skulle ikke de siste temaene være del av hovedfunnene, men temaer til videre refleksjon i analysen. I løpet av den strukturelle analysen, fokuserte jeg på detaljene i teksten der formålet var å kondensere utsagn eller funn. Dette gjorde det mulig å kartlegge og identifisere temaer for analysen. Spørsmål som "hva forteller teksten?" og "hva menes med dette fenomenet?" stilte jeg underveis for å gjøre grupperingen av temaer enklere. Temaene ble til gjennom utsagn og meninger. Temaene varierte fra utdrag av en setning, en hel setning, flere setninger eller et helt avsnitt. Essensen i utdragene var det jeg søkte etter. Her vil deler av teksten som kategoriseres som uviktige for studiets formål utelukkes. De meningsbærende enhetene ble lest gjennom flere ganger og satt i ulike grupper som passet med post-it overskriftene fra den naive lesingen. Denne prosessen ble gjentatt flere ganger, for å til slutt komme frem til ulike meninger og utsagn som reflekterer den naive lesingen (ibid.). Jeg noterte på hver post-it lapp

underkategorien til hovedfunnene de ulike lappene hørte til. Dette åpnet dermed opp for å gruppere de ulike temaene inn i en tabell som jeg kunne bruke videre i den helhetlige forståelsen.

3.6.3 Helhetlig forståelse

I den siste delen av analysearbeidet blir temaene knyttet til teorien jeg valgte i utgangspunktet og senere drøftet (Lindseth og Nordberg 2004). Dette utgjør diskusjonskapittelet i studien. Måten jeg får en helhetlig forståelse på, er ved å kondensere teksten i kortfattede sitater som representerer innholdet i de meningsbærende enhetene under hver enkelt kategori. Noen av sitatene jeg bruker er konstruert, eller satt sammen med andre sitater. Disse vil ikke henviser til et tall. Den kondenserte teksten og temaene blir linket til forskningsspørsmålene og jeg vil vurdere problemstillingen på nytt. Her kommer min forforståelse og kreativitet inn som et bidrag til videre diskusjon og analyse. Kreativitet i den forstand at jeg kobler funn fra analysen til teori. Ved hjelp av relevant teori, får jeg muligheten til å gå dypere inn i teksten og ved hjelp av teoretiske perspektiver finne svar på problemstillingen. Dersom jeg oppdager at funnene viker fra teorier i litteraturen, vil dette være et interessant utgangspunkt for diskusjonen. Imidlertid er det viktig å ikke tvinge litteraturens perspektiver på funnene fra intervjuene, men forsøke å la litteraturen belyse funnene og funnene belyse litteraturen (ibid.). I løpet av den siste fasen vil jeg forsøke å finne noen ”gullkorn” i teksten, som er det sitatet som representerer den kondenserte teksten best (Malterud 2003).

3.7 Metoderefleksjon

Når det skal gjennomføres en fenomenologisk hermeneutisk tolkning, er målet å avsløre ”sannheten” med den essensielle meningen (Lindseth og Nordberg 2004). Dette er en kontinuerlig prosess gjennom hele studie, som baserer seg på informantenes beretninger av personlige erfaringer. Med andre ord, baserer store deler av studien seg på informantenes forståelse av spørsmålene som blir stilt i intervjuet og hvordan de velger å svare. Videre spiller min rolle som forfatter og min forforståelse en viktig del allerede i utvelgelsen og i møte med informantene. Jeg vil i følgende kapitler foreta noen refleksjoner knyttet til metode.

3.7.1 Forforståelse

Forforståelsen av det som forskes på er bygget på utviklingen av forståelsen. Forforståelsen blir dannet gjennom livserfaringer fra arbeid, fritid og kunnskap på området. Den blir brukt bevisst og ubevisst til å tolke verden rundt oss (Johannessen m.fl. 2011). Mine erfaringer fra MSF og kjennskapen til informantene har vært med meg hele veien og har på naturligvis satt sitt preg på intervjusituasjonen og analyseprosessen. Jeg ser på forforståelsen min til MSF som en positiv ressurs til studie fordi jeg har hatt knagger å henge relevant teori, forskning og kjennskap til informantene på. Jeg kunne enkelt sette meg inn i informantenes historier fra felt og plassere dette i en sammenheng. Det ble dermed vanskelig for meg å ha en objektiv tilnærming til informantene, men jeg forsøkte etter beste evne å legge forforståelsen bort da jeg skulle analysere data, særlig i den naive lesingen. Imidlertid var jeg oppmerksom på at risikoen for at min forforståelse kunne påvirke hvordan datamaterialet ble mottatt og fortolket. Kvale og Brinkmann (2009) bekrefter dette og sier at tilknytningen til deler av det som forskes på kan påvirke forskeren til å ignorere og vektlegge resultater på bekostning av nøytralitet og nøyaktighet.

3.7.2 Relabilitet og validitet

Det er ønskelig at jeg gjennom studien får svar på hvilke motivasjonsfaktorer som driver feltarbeidere til å reise ut i farlige områder. Det er imidlertid ikke gitt at forskningsprosessen leder frem til vitenskapelig kunnskap (Malterud 2003). Relabiliteten henviser til hvor pålitelig resultatene er og i hvilken grad min subjektive fortolkning som forfatter har spilt inn (Kvale og Brinkmann 2009). Jeg har i dette kapittelet redegjort for min fremgangsmåte og hvordan jeg har utformet intervjuguiden. Jeg har også redegjort for min relasjon til MSF og informantene, og jeg har hele tiden forsøkt å ta høyde for hvordan min rolle som forsker med min forforståelse har påvirket prosessen. Det kan derfor stilles spørsmålstegn ved om en annen forsker ville få samme resultater som meg ved å følge samme fremgangsmåte. Men det er nettopp noe av dette som kjennetegner et kvalitativt intervju, forskeren selv er et viktig redskap for innsamling av data. Kvale og Brinkmann (2009) bekrefter dette og sier at forskerens erfaring, kunnskap og uavhengighet er viktige faktorer som vil påvirke resultatene. Min tolkning av data og måten jeg analyserer det på blir preget av min forforståelse på samme måte som den hadde blitt preget av en annen forskers forforståelse. Funnene mine skal imidlertid stemme med empirien og teorien jeg

velger for å styrke relabiliteten. Lindseth og Nordberg (2004:152) skriver at vi bruker vårt artistiske talent til å formulere den naive lesingen, vårt tekniske talent til den strukturelle lesingen og vårt kritiske talent til å utforme den helhetlige forståelsen.

I studien søker jeg kunnskap i et felt hvor det allerede finnes tidligere forskning, men ikke innenfor samme problemstilling. Jeg har brukt relevante kartleggingsmetoder for å studere fenomenet motivasjon hos feltarbeiderne. Hensikten med studien er å forstå hva som motiverer feltarbeidere til å drive ledelse i farlige områder. Kvale og Brinkmann (2009) sier at validiteten til en studie handler om graden av gyldighet, og henviser til om anvendt metode er hensiktsmessig for studiens formål og grunnlaget for de tolkninger som er gjort. Mitt grunnlag for tolkning er naturlig preget av mitt forhold til MSF. Jeg har imidlertid forsøkt å ha en mest mulig objektiv holdning i møtet med informantene og i min tolkning. Jeg overveide bevisst validiteten til studie i alle ledd i forskningsprosessen og stilte kritiske spørsmål om kunnskapens gyldighet (Malterud 2008). Resultatet for studien er basert på et utvalg av ni informanter, og kan sies å være for lite å generalisere. Det vil likevel være mulig å gi en antydning om hvilke motivasjonsfaktorer som er sentrale for feltarbeiderne som ønsker å drive ledelse i farlige områder. Resultatene har en relevans for MSF som organisasjon og kan i annen forskning ha betydning for hjelpearbeideres rolle i et samfunnsperspektiv.

3.7.3 Etiske overveielser

I den kvalitative forskningen kan det være en spenning mellom ønsket om å oppnå kunnskap og det å ta etiske hensyn (Kvale og Brinkmann, 2009:96). Betydningen av informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle er momenter som forskeren må forholde seg til for å sikre de etiske retningslinjene. Som nevnt i kapittel 3.4, meldte jeg prosjektet til NSD i forkant av intervjuene. Da NSD fant prosjekt tilfredsstillende, sendte jeg brev med forespørsel om deltakelse i prosjektet til informantene. Jeg fikk også tillatelse av kommunikasjonssjefen og generalsekretær i Leger Uten Grenser i Norge til å gjennomføre prosjektet, og informantene ga muntlig samtykke til deltakelse før intervjuet startet.

En forutsetning for intervjupersonenes villighet til å dele sine historier er tillit til en forsvarlig behandling av materialet jeg som forsker samler inn. Som forsker har jeg et etisk ansvar for den essensielle og viktige informasjonen intervjupersonene gir i et kvalitativt intervju. Måten jeg sikret konfidensialiteten til informantene var å gi dem en kode, slik at det ikke blir mulig å spore opp deltakerne, dette ble deltakerne informert om. Antall oppdrag, profesjonsbakgrunnen og profilen til intervjupersonene nevnes ikke i studien på en måte som kan kobles tilbake til informantene. I tillegg velger jeg å fremstille funn fra intervjuene kjønnsnøytralt, da jeg mener at det sentrale innholdet kommer frem uavhengig om det er en mann eller kvinne som uttaler seg.

4 Beskrivelse av funn, analyse og diskusjon

I dette kapitlet presenteres hovedfunn fra intervjuene. Funnene baseres på ni intervjuer med ulike feltarbeidere i Leger Uten Grenser. Materialet som blir presentert har blitt samlet, omformet og gruppert i temaer der ulike motiver fra informantene legges frem i kategorier. Funnene analyseres og diskuteres fortløpende knyttet opp til teorien som ble introdusert i kapittel 2. Det er imidlertid hovedtemaer som gjennom analysen av data fremstår med høyest relevans og sees dermed på som viktigst av materialet i sin helhet. De fem temaene er autonomi og tillitt, altruisme og engasjement, felleskap og sosial tilhørighet, identitet og annerkjennelse og oppfølging og tilnærming. Temaene er delt inn i delkapitlene i analysen. Likeledes vurderer jeg tabell 2 som omhandler påstander fra MSF til å ha relevans for videre analyse. Denne vil derfor være utgangspunkt for videre diskusjon rundt verdiene til MSF og intervjuobjektene verdier. Jeg har til slutt valgt å inkludere et oppsummerende kapittel som står for seg selv. I denne delen samler jeg trådene og finner frem til hvem feltarbeideren er, dette er det sjette tema til analyse og diskusjon. Konsekvensene for å drive ledelse i farlige områder blir også drøftet gjennomgående. Mot slutten av hvert delkapittel blir det gjort en kort oppsummering. Jeg referer til informantene med tall. Der det ikke refereres til tall er sitatet konstruert på bakgrunn av flere funn.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene for denne studien er:

Hva motiverer feltarbeidere i Leger Uten Grenser til å drive ledelse i farlige områder?

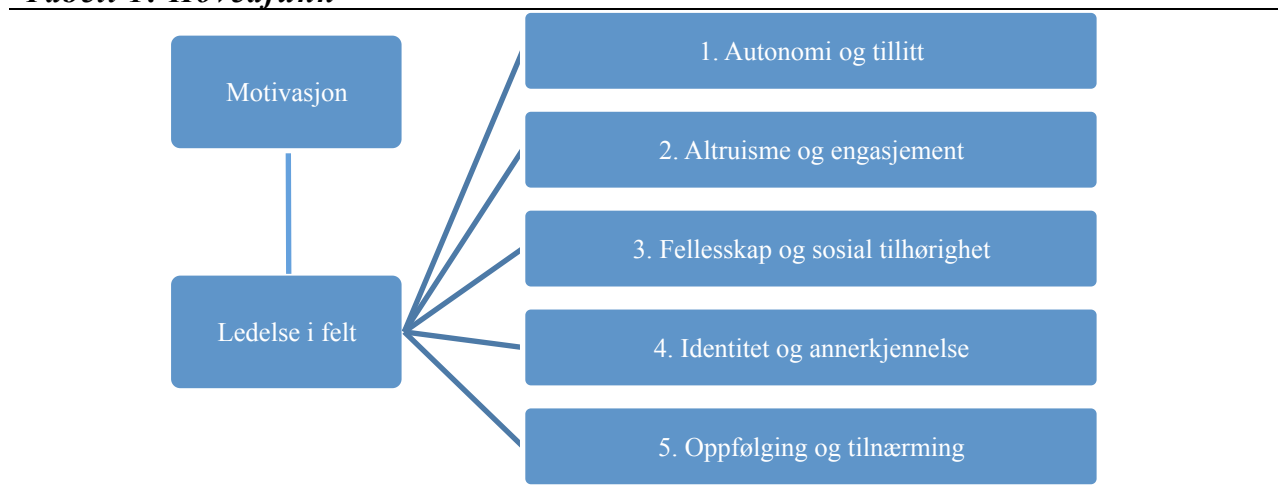
Forskningsspørsmål:

- 1) Hva motiverer til å jobbe som feltarbeider i farlige områder?
- 2) Er det en sammenheng mellom feltarbeidernes og MSF sine verdier?
- 3) Hvem er feltarbeideren?
- 4) Hva kan MSF bidra med for å beholde feltarbeidere?

4.1 Hovedfunn

Studiens hovedfunn presenteres i dette delkapitlet. Dette er for å skape et helhetsinntrykk av funnene som er kondensert til fem temaer. De kondenserte temaene skilte seg ut allerede i den naive lesingen av datamaterialet. Temaene gikk igjen hos samtlige informanter. Funnene er kategorisert og slått sammen til ulike temaer innenfor motivasjon. For å få en bedre oversikt av hovedfunnene fra intervjuene har jeg satt opp de fem kategoriene ut fra tema ledelse og motivasjon (tabell 1). Hovedfunnene baserer seg på konteksten for denne studien, nemlig i felt eller nærmere bestemt i farlige områder.

Tabell 1: Hovedfunn



4.1.1 "Med tillitt kommer frihet"

Dette delkapittelet skal handle om funn knyttet til autonomi og tillitt. Jeg valgte å sette dette tema først fordi autonomi er en av de tre hovedfaktorene innen selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Frihet i tillegg til autonomi er gjennomgående motivasjonsfaktorer som også får god støtte i teori og forskning, noe som underbygges av Habermanns (2007) påstand at med autonomi kommer frihet.

Det vises tydelig i min analyse av funnene at informantene verdsetter autonomi i lederarbeidet, og at de er opptatt av tillitt. Tillitt kan sees på som valuta i et sosialt utvekslingsforhold sier Kirkhaug (2013:181). Dette stemmer overens med funnene. Informantene relaterer lederarbeidet sitt og motivasjonen i stor grad til om de opplever tillitt til nærmeste leder og om medarbeiderne opplever tillitt til dem. Samtidig verdsetter de tillitt til de lokale arbeiderne i felt høyt. I følge Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell, er autonomi en av de fem faktorene som påvirker den indre motivasjonen i jobb (gjengitt etter Kaufmann og Kaufmann 2003). Autonomi sees på i denne sammenheng som kontroll og ansvar for egen arbeidssituasjon. På bakgrunn av informantenes ulike lederroller i felt, har de varierende forhold til sin nærmeste leder. Hvis informanten for eksempel er feltkoordinator, vil vedkommende sin nærmeste leder være landkoordinator eller en leder som sitter i hovedkvarteret i Europa. Landkoordinatoren sitter gjerne i hovedstaden, og kan derfor være langt unna der selve oppdraget finner sted. Altså vil det være en viss fysisk distanse. Hvis informanten for eksempel er medisinsk koordinator vil nærmeste leder være feltkoordinator, og er naturligvis i kortere geografisk distanse. Dette har noe å si for ”de frie tøylen” som flere av informantene refererer til, og som jeg tolker som autonomi eller frihet. Det bekrefter også Ryan og Deci som sier at autonomi er en trang til å ta egne valg og handle som et selvbestemt individ. En av informantene med medisinsk lederansvar sier:

Jeg føler ikke alltid at jeg får så stor frihet som jeg skulle ønske. (2)

Andre informanter mener det motsatte og sier:

Jeg opplever at man får stor frihet hvis man får et godt forhold til sjefen eller medarbeidere. (3)

Hvis min sjef har tillitt til meg, så opplever jeg ganske mye frihet. (5)

Funnene i datamaterialet har vært noe splittet på bakgrunn av informantenes type lederstilling. Ulik oppfattelse av frihet i lederarbeidet kan også sees i sammenheng med de ulike individuelle utfallene som finnes innen autonomi. Autonomi i arbeidet er i følge Jelstad (2007) assosiert med indre motivasjon. Informantene med feltkoordinator posisjon opplevde å ha mer frihet og autonomi i lederarbeidet enn de med lavere lederstilling. Imidlertid er ønsket om å ha stor frihet i

lederarbeidet høyt verdsatt hos samtlige informanter og oppleves som en motivasjonsfaktor. Det vektlegges hos alle at det er større handlingsrom i felt enn i en annen jobb, og at de dermed opplever stor frihet. Her er det relevant å trekke inn SDT, fordi autonomi som en av de tre behovene blir utviklet gjennom selvfølelsen og grunnlegger videre det psykologiske grunnlaget. I Leger Uten Grenser (2016) sine grunnprinsipper finner jeg at ”du som feltarbeider må være fleksibel og tilpasningsdyktig og du skal ha erfaring med å lede og lære opp andre”. Her mener jeg autonomibegrepet ligger bak. I følge prinsippene skal feltarbeideren altså ha evnen til å lede og lære opp andre i krevende omgivelser som tilsier tilpasning, positiv tilbakemelding og god kommunikasjon. Gleden av å ha frihet til å selv kunne bestemme og å kunne styre sitt liv og ha muligheten til å ta valg blir høyt prioritert. Den kognitive vurderingsteorien (CET) vektlegger nettopp dette og sier at opplevelse av kompetanse og autonomi vil oppnås dersom positiv tilbakemelding, belønning og kommunikasjon er tilstede. Autonomi i den forstand er en eksistensiell frihet, som noen yrkesgrupper setter som høyest prioritet i deres liv, i følge Habermann (2007). Dette kan for eksempel være kunstnere og vitenskapsmenn, eller i denne sammenheng, feltarbeidere. Felles for disse yrkesgruppene er altså at de verdsetter frihet høyest. Autonomi og selvbestemmelse over eget liv er muligens noe mange mennesker søker. Noen av feltarbeiderne har gjort et bevisst valg for å oppleve en frihetsfølelse og fleksibilitet i arbeidet. Dette handler om den basale behovsteorien (BNT) og personlig autonomi. Hva det innebærer for hver enkelt varierer ut fra hvilket type valg man tar. Selvbestemt eller påvirket av forsterkninger utenfra. Imidlertid er frihetsfølelsen en egenskap ved det frivillige arbeidet som muligens kan komme overraskende for andre. Jeg tenker da på feltarbeiderne som ikke regnet med å ha et såpass stort lederansvar i felt. I alle tilfeller er frihet og autonomi en ekstra gevinst og som i høy grad er med i å holde dem fast i feltarbeidet. To av funnene viser at det er i utgangspunktet tatt et valg om å bli feltarbeider nettopp på bakgrunn av friheten, og et større handlingsrom som følger med den type livsstil:

Det er mye større handlingsrom i felt enn i en annen jobb. (4)

Ikke et eneste oppdrag er likt. Men man er alltid inne i det rammeverket som er MSF. (1)

Modellen til MSF er litt sånn ”synk eller svøm”. (4)

Med det sistnevnte utsagnet forstår jeg det slik at de som ”svømmer” tåler å bli kastet ut i en ukjent situasjon og verdsetter autonomi i lederarbeidet, de velger å reise ut igjen. De som ”synker” takler ikke feltarbeid og velger derfor ikke å reise ut igjen. Noe av friheten i lederarbeidet kan knyttes opp til tillit og transparent lederskap. Basert på funnene kan transparent lederskap sees på som viktig i en farlig kontekst og der de som er involverte i arbeidet er i risiko, noe som også underbygges av Sweeney m.fl. (2011). I boken står det at tillitt til medarbeidere og tillitt til lederen er viktig når man arbeider i farlige områder. Lederen skal fremstå som en rollemodell og skaper dermed tillit til medarbeidere ved å opptre som et godt eksempel for gruppen. Tillitt baserer seg på at lederen er tro mot organisasjonens verdier og formidler informasjon om feltarbeidet. Altså sier Sweeney m. fl. at en god dialog styrker samholdet i gruppen, og bygger dermed tillitt. Aadland påpeker at dialogen mellom leder og medarbeidere fører til økt tillitt og åpenhet. Det transparente lederskapet kan bidra til å bygge tillitt innad i organisasjonen, som igjen kan bidra til å styrke motivasjonen for å være i felt. Kirkhaug mener at jo høyere grad av tillitt, jo mer autoritet. Dette stemmer overens med mine funn:

Jeg har alltid følt høy grad av frihet til å gjøre det på den måten jeg føler er riktig. Du får muligheter til å gjøre ting til ditt på godt og vondt (1)

Det er en balansegang mellom å gi muligheter til folk som ikke er kompetente og det å hele tiden sikre god pasientbehandling. (8)

Det siste utsagnet viser at MSF gir muligheter og ansvar til feltarbeidere som muligens ikke har lang erfaring innen feltarbeid. De blir litt kastet ut i det, det kan kalles for ”frihet innenfor rammer”. Det er viktig å huske på at selve essensen med frivillig arbeid er når en person ønsker å gjøre en ulønnet innsats som kommer andre til gode. Dette er et bevisst og fritt valg som feltarbeideren tok før vedkommende reiste ut på feltoppdrag. På bakgrunn av det kan man si at dersom feltarbeiderne ikke møter muligheten til å være frie i lederarbeidet sitt og taper villigheten til opplevelse av plikt, vil engasjementet etter hvert forsvinne. Tillitt og åpen dialog fører til en egenkontroll og verdifokusering som igjen skaper lojalitet til organisasjonen (Aadland 2004). Hvis friheten ikke er tilstede vil arbeidet bli utført av rutine eller plikt, og motivasjonen vil i verste fall dø ut. Ansvarsfølelsen blant feltarbeiderne blir dermed bygget opp av en verdibevisst struktur og holdninger kommer til syne i praksis. To av informantene understreker nettopp at MSF skiller seg ut med frihet innenfor visse rammer:

Vi hadde ikke vært så effektive hvis vi hadde hatt masse prosedyrer, regler og rammer. Det går på tillitt. (4)

Jeg bruker MSF sine retningslinjer istedenfor å gå til mine egne løsninger hele tiden. (1)

Mulighetene for indre motivasjon er i følge Deci & Ryan (2000) knyttet til om saken i seg selv er interessant for vedkommende, og behovstilfredstillelse i internaliseringsprosessen mot indre motivasjon som potensielt kan starte på likt med et frivillig engasjement. Et av disse er behovet for autonomi. Når det gjelder verdibasert ledelse er tillitt spesielt viktig, fordi konseptet handler om en sosial utveksling hvor likeverd og gjensidige sosiale forpliktelser er sentrale elementer (Kirkhaug 2013). Så opplevelsen av frihet, tillitt og mulighet til påvirkning gjennom autonomi vil dermed være viktig for at et engasjement for feltarbeid skal vokse og for at motivasjonen opprettholdes.

4.1.2 "Belønningen er at vi lindrer nød og redder liv"

Dette delkapittelet skal handle om funn knyttet til altruisme og engasjement. Årsaken til at jeg valgte å gruppere disse to begrepene er at jeg oppdaget at informantene beskriver begrepene altruisme og engasjement i sammenheng. I kapittel 2.4.1, skrev jeg at jeg ønsker å søke videre etter hvilken rolle altruisme har i frivillighetsarbeid. Tittelen på dette delkapitlet representerer i korte trekk det svaret jeg fant, altså at det å lindre nød og redde liv er grunnen til at man blir feltarbeider. Det er dette som i følge professorene Bruce Avolio og Edwin Locke (2002) er altruisme og som er selvoppofrende. Men det krever et engasjement for å ofre seg til å hjelpe andre. Jeg lurer på om altruisme trigger engasjement, eller er det et engasjement som trigger altruisme? Jeg forsøker å finne svar på dette gjennom analyse av funnene videre.

Habermann (2007) hevder at prinsippet er at frivillighetsarbeidet skal hvile på møtet mellom mennesker. Dette møtet beskrives ganske enkelt med "meningen med livet". En av informantene illustrerer "meningen med livet" godt:

Det sitter i magen. Det sitter i ryggmargen. Det er et ønske om å hjelpe andre som ikke har det like bra. (1)

Altså er engasjementet noe som sitter i deg og en investering i noe man tror på (Avolio og Locke 2002). Habermann (2007) sier at egennytte er synonymt med altruisme. Det vil si at feltarbeideren får noe igjen av å hjelpe andre, det er snakk om gjensidighet. Som nevnt i kapittel 2.4.1 sier Habermann nettopp det at kombinasjonen av altruisme og egennytte gir gjensidighet. Man gir og man får, men helt opplagt ikke i samme målestokk. I den altruistiske tankegangen vil ikke gjensidighet si at man får belønning i form av penger. Og det er slik MSF har mulighet til å ”sile ut” de som passer til å bli feltarbeidere. De vet at de som ønsker å reise i felt ikke er opptatt av den materialistiske belønningen:

Det gjør en forskjell at folk ikke motiveres av penger men av de andre tingene. Det avgjør hvem MSF sender i felt. (4)

Hva som oppleves som belønningen er subjektivt og varierer mellom informantene. En av feltarbeiderne verdsetter ikke den egennytten som går på at belønningen er å være betydningsfull for andre. Altså verdsettes ikke den personlige belønningen ved å være betydningsfull like mye hos alle:

Det er ikke vesentlig for meg den følelsen av å være betydningsfull. Det er følelsen av å kunne bidra og hjelpe andre som teller. (8)

Likeledes sier samme informant at hvem man hjelper ikke har noe å si. Altså det differensieres ikke mellom de pasientene som blir behandlet. Her kommer MacFarquhar (2015) sine ideer om *the do-gooder* inn. Nettopp ønsket og engasjementet om å hjelpe andre uansett hvem de er og uansett belønning. *The do-gooder* lever et liv basert på ekstrem forpliktelse. Denne forpliktelsen går bare ut på å hjelpe andre som ikke har det bra, ikke basert på hvem de er. Formålet med MSF er nettopp å redde liv, og å gi medisinsk nødhjelp til de som trenger det mest, uansett *hvem*, uansett *hvor* og uansett *hvorfor* Her er det altruismen som kommer foran engasjementet. Dette understreker den samme informanten i følgende sitat:

Jeg har et globalt perspektiv på arbeidet jeg gjør. En pasient i Kongo og en pasient i Norge er det det samme. (8)

Her bekreftes på mange måter det Habermann (2007:232) sier om at altruisme og selvrealisering er ”reisekamerater” og ikke ”konkurrenter”. Det understreker også at belønning er subjektivt og kan variere ut fra verdiene man har. Imidlertid verdsetter flertallet av informantene å hjelpe andre og ser på dette som belønningen for feltarbeidet. Habermann (2007) bekrefter det samme når hun sier at en handling er altruistisk også når man får noe ut av den (en belønning). En av informantene sier:

Vi gjør en forskjell. (3)

Feltarbeid har en nytteverdi. Vi endrer enkeltskjebner. (1)

Vi blir satt i en situasjon hvor jeg kan bruke kompetanse for å hjelpe andre mennesker gjennom å sette opp et system som kan hjelpe. (5)

I disse sitatene ser man at feltarbeiderne verdsetter den belønningen de får av å hjelpe andre. De bruker den kompetansen og de forutsetningene de har til å hjelpe andre. Den gleden feltarbeiderne opplever av å hjelpe blir belønningen. Bakgrunnen for hvorfor de ønsker å hjelpe varierer fra person til person, men mange av informantene sier at det har noe med rettferdighet å gjøre:

Jeg har en overutviklet rettferdighetssans på en måte. Jeg har mulighet, jeg har ressurser, utdanning, økonomi, livssituasjon som gjør at jeg kan reise og har veldig lyst til å bidra. Jeg føler ansvar. En plikt nesten. Jeg kan bidra og trenger ikke å bli passet på. (2)

Det handler i utgangspunktet om en generell følelse av urettferdighet. Jeg var tilgjengelig og fleksibel, derfor ble det mulig å reise. (1)

Ut fra disse sitatene ser man at rettferdighetssansen til informantene er så stor at det blir en motivasjonsfaktor i seg selv til å reise ut. Et godt eksempel på selvoppofrelse, og som bekrefter MacFarquhars beskrivelse av *the do-gooder*. Jeg vil legge til at her er det et engasjement som trigger altruisme. Engasjement om rettferdighet til flere mennesker som ikke har det like godt som ”oss”.

En av informantene fikk meg til å tenke videre på dette med selvoppofrelse i sammenheng med altruisme. Selvoppofrelse er et sterkt begrep, men innebærer det å sette seg i personlig risiko for å hjelpe andre. Imidlertid mener jeg at selvrealisering kan være et riktigere begrep å bruke i mange sammenhenger. Selvrealisering kan forstås som måten man benytter sitt engasjement. Som tidligere blir det oppfattet av Habermann (2007) som en "reisekamerat" til altruismen. Altså at man reiser ut på bakgrunn av et engasjement med altruistiske hensikter for å oppnå selvrealisering. Når det er snakk om selvoppofrelse er risiko relevant. Og risiko er relevant i krigsområder eller områder der sykehusene til Leger Uten Grenser er utsatt for strategisk bombing. Vedkommende bekrefter imidlertid at det ikke er mulig å ofre seg selv før man er hundre prosent klar for det både fysisk og psykisk. I denne sammenheng kan man dermed si at det et engasjement som trigger altruismen:

Du kan ikke redde andre hvis du ikke redder deg selv først. Du kan ikke gjøre noe godt for noen hvis du ikke er trygg, god, frisk og motivert. (7)

Pearce (1993:11) stiller spørsmålet: "er altruisme bare en sosialt akseptert forklaring for en prosess som ofte ikke er koblet opp mot rasjonell kalkulering?". Altruister ønsker å gjøre det gode, men sidestiller det ikke nødvendigvis med å være det gode (Habermann 2007:232). Videre diskuterer Avolio og Locke om det å være en altruist virkelig innebærer at man er selvoppofrende. De snakker om lederes motivasjon, og begrunner utsagnet sitt med å si at alle handlinger er i hovedsak motivert av noe, men spørsmålet man sitter igjen med er: motivert av hvilke verdier? En av informantene gir et godt svar på Pearce sitt spørsmål. Og hentyder dermed at altruisme ikke drives av en rasjonell kalkulering, men av et engasjement:

Vi reiser ikke bare i felt fordi vi er en gjeng med altruistiske mennesker som ofrer seg selv. Vi fyller en veldig viktig rolle i et samfunn. Det er det vi gjør, det er jobben vår. (7)

Samme informant sier også:

Jeg ønsker å gjøre noe for andre samtidig som jeg ønsker at det skal være trygt for meg selv. (7)

Altså er det en gjensidig handling og ikke ensidig relasjon (Habermann 2007:245). Det handler om å utføre et arbeid, men et arbeid som er litt utenom det vanlige:

Du jobber ikke for de humanitære prinsippene. Du jobber ikke for nærhet, du jobber ikke for upartiskhet, du jobber ikke for uavhengighet. Du jobber for pasienten. (7)

Gleden er en viktig ingrediens i feltarbeid. Gleden ved å arbeide, gleden ved å møte andre, gleden ved å se pasienter bli friske, gleden ved å være til nytte, og å kjempe for det man tror på (Habermann 2007:246). Dette kan også settes i sammenheng med belønning. At belønningen innebærer glede over å se at man har hjulpet andre mennesker med å få det bedre:

Det at du kan hjelpe et menneske som kanskje ikke får hjelp av andre. (6)

Å sitte igjen med følelsen av at man har gjort noe. At man har betydd noe Og har vært med på å redde liv eller gjøre tilværelsen til andre bedre. (2)

Følelsen av å vite at tilstanden er bedre da du dro enn da du kom. (3)

Disse utsagnene fra tre ulike informanter bekrefter nettopp det at engasjement fører til altruistiske handlinger, og er selve drivkraften i seg selv til å drive med feltarbeid. Oppsummert kan man si at funnene viser til de to begrepene altruisme og engasjement som knyttet sammen og er med på å forme det frivillige arbeidet. Noen ganger utløses engasjementet av den altruistiske tanken, andre ganger er det omvendt. Det vesentlige er at begge faktorene må være tilstede hos en feltarbeider. Informantene legger tydelig vekt på verdier som man også ser igjen i de grunnleggende prinsippene til Leger Uten Grenser:

Opptatt av likhet og tilgang til helse. (6)

Og bekrefter at valget av organisasjon ikke er tilfeldig:

Det er en organisasjon som skiller seg litt ut. Det er vel litt derfor man blir. (3)

Her bekrefter informantene at verdiene spiller en viktig rolle for fellesskapet, som tas opp igjen i neste kapittel og videre i sammenheng med verdibasert ledelse.

4.1.3 "Dine kollegaer er dine allierte og dine viktigste støttespillere"

Dette delkapittelet handler om funn relatert til fellesskap og tilhørighet. I følge selvbestemmelsesteorien er sosial tilhørighet et av de tre grunnleggende behovene som fremmer autonomi og indre motivasjon (Ryan og Deci 2000). McClelland definerer også tilhørighet som et av individets tre grunnleggende behov. Det tredje grunnleggende psykologiske behovet til SDT er sosiale relasjoner. Tilhørighet og sosiale relasjoner spiller altså en viktig rolle for motivasjon. Sosiale relasjoner er særlig relevant for fellesskapsfølelsen. Feltarbeiderne vil ha behov for å føle tilhørighet som fører til trygghet og stabilitet i tilværelsen. Relasjonsbehovet er oppfylt når individet føler seg nært knyttet til signifikante andre. Et fellesskap som gir folk opplevelse av tilhørighet kan derfor synes som en viktig forutsetning for å motivere til frivillighet. Det er altså en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og opplevelsen av sosial tilhørighet (Deci og Ryan 1985).

Være en del av et team der du føler at folk stoler på deg. (1)

Jeg går tilbake til Alderfer og McClellands behovsteori nevnt i kapittel 2.2. I motsetning til Maslow mener de at de laveste behovene i behovshierarkiet ikke må tilfredsstilles før høyere ordens overskuddsbehov blir aktivisert. Alderfer mener at man kan oppnå de øverste behovene uten å dekke de som er nederst. Blant de tre behovene Alderfer fokuserer på er relasjonsbehovet, altså behovet for sosial tilhørighet. Det betyr at behovene for sikkerhet og de fysiologiske behov ikke nødvendigvis må dekkes før behovet for relasjon kan oppnås. Både Alderfer og McClelland er enig om at behovene er såkalt førbevisste. Med dette menes muligens at individet oppsøker arbeidssteder der de vet at behovene for sosial tilhørighet og fellesskap er tilstede. Hvis man setter det i en MSF kontekst, stemmer det at feltarbeiderne ikke alltid har oppfylt de andre behovene før relasjonsbehovet. Feltarbeideren oppnår ikke nødvendigvis sikkerhetsbehovet før relasjonsbehovet er tilfredsstilt, eksempelvis i en krigssituasjon der MSF driver feltarbeid. Likevel søker de å bli feltarbeidere fordi de ønsker å oppfylle behov for sosial tilhørighet og fellesskap. Funnene bekrefter dermed teoriene til Alderfer og McClelland i denne sammenheng. En av informantene understreker også dette med en risikofylt kontekst, som gjerne betyr dårlig bofasiliteter, hygiene og sikkerhet:

Det er kontekst relatert. Hvis konteksten er strikt og risikofyllt, blir det sjeldent problemer i teamet. Det har man ikke tid til. Vi blir en felles organisme som drar i samme retning. (1)

I følge Wollebæk m.fl. (2000) vil de fleste savne det sosiale fellesskapet mest dersom de skulle slutte som frivillig. Jelstad (2007) mener at tilhørighet har en stor innvirkning på den indre motivasjonen og videre på individets prestasjoner. Prestasjonene kan igjen ha en innvirkning på motivasjonen, og i hvor stor grad individet lykkes i sitt arbeide. Betydningen av det sosiale fellesskapet bekreftes i funnene:

Det handler om å tenke på hvordan kollegaene har det. Vi tar vare på hverandre og ler sammen selv om vi er i en vanskelig kontekst. (5)

Kaasa og Jelstad (2009) sammenligner samarbeid og tilhørighet med et partnerskap. I et partnerskap er relasjonen preget av likeverd, gjensidig respekt, åpenhet, tillitt og modenhet. Et tett samarbeid som dette fører til at partene som er involvert vil føle tilhørighet. En av informantene sier også noe om dette:

Hovedårsaken til at jeg reiser med MSF er fellesskapet. Det blir så sterkt under trykkede tilstander. (4)

Dett sistnevnte sitatet er tatt ut fra kontekst der vedkommende snakker om ”trykkede tilstander”, tilstander som er preget av kaos på grunn av krig og mangel på helsehjelp i lokalbefolkningen. En annen sier:

Man blir venner, ikke bare kollegaer. (1)

Flere av informantene understreker det at fellesskapet står enda sterkere i farlige situasjoner, som for eksempel i krig eller store katastrofer. Flere av informantene sier at når det er hektisk i felt, glemmer man å tenke på de små bagatellene som ellers kan være årsaker til konflikt eller diskusjon innad i teamet:

Jo lenger unna katastrofer, jo vanskeligere blir det å huske hvorfor vi er der. Det er da dilemmaene i teamet kommer. (4)

At alle har de samme målsetningen: å redde liv. Vi står på og strekker oss langt. Det er tøft, det er veldig utfordrende og givende. (3)

Dette bekrefter at man føler en enda større tilknytning til MSF i en stressende konfliktsituasjon. Ryan og Deci (2002) sier at individet har behov for å føle tilhørighet som fører til trygghet og stabilitet i tilværelsen. I en katastrofesituasjon er dette særlig viktig. Å føle trygghet i en egentlig utrygg situasjon kan være utfordrende, men da er sosiale relasjoner og tilhørighet spesielt viktig. Samhold i gruppen kan hjelpe i forhold til stressmestring fordi man vet at man ikke er alene om det (Sweeney m. fl 2011). Dette bekrefter en av informantene:

Den strenge sikkerheten gjør at man blir avhengig av hverandre som skaper et helt fantastisk samhold i teamet. (4)

Også i denne sammenhengen sees belønning på som en viktig faktor for flere av informantene. De refererer ikke til belønning i form av penger, men sier at opplevelsen av tilhørighet og fellesskapet er en del av belønningen ved feltarbeidet. Habermann (2007) kaller dette for sosiale belønninger. Altså er dette en annen form for belønning enn den altruistiske og gleden ved å hjelpe andre. Den sosiale belønningen er muligens mer rettet mot egennytte enn den altruistiske, fordi dette er en form for belønning som kun kommer feltarbeideren til gode. I følge den kausale orienteringsteorien (COT) i SDT kan en handling være bestemt ut fra belønningen vedkommende får (Deci og Ryan 2000). Dette bekrefter at å bli inkludert i et fellesskap oppleves for mange som en belønning for engasjementet. Flere informanter sier at MSF er som en familie. Likeledes oppgir flere opplevelsen av tilhørighet og felleskap som en viktig del av belønningen de får ved å reise ut i felt. Lorentzen og Rogstad sier at belønninger kan være knyttet til en realisering et personlig livs- eller verdisyn, til en følelse av å leve et mer meningsfylt liv, til økt status og anseelse eller til mer materielle goder (1994:18):

Få kanalisert noe av min utforskertrang og eventyrlyst med å gjøre noe veldig meningsfylt som jeg føler kan bidra. (7)

Som leder i en farlig kontekst må vedkommende hele tiden sørge for at det er god kommunikasjon mellom medarbeiderne. Dette er viktig for samholdet i gruppen og for å oppnå en dynamikk i feltarbeidet (Sweeney m.fl. 2001). Et godt samhold kan også bidra til å takle

potensielle psykologiske utfordringer eller psykiske traumer som måtte komme. MSF er på det mellommenneskelige plan en flat struktur, men har et strengt hierarki i forhold til rapportering i felt. Hierarkiet der det er en leder med hovedansvar er ekstremt viktig i feltarbeid for å takle utfordringer på best mulig måte. Dette er i sammenheng med rapporteringssystem til nærmeste leder. Altså er det viktig at man ikke hopper over linjer i hierarkisystemet når noe skal rapporteres. For eksempel skal den medisinske ansvarlige rapportere direkte til sin nærmeste leder, og ikke direkte til hovedkvarteret i Brussel. Ved å følge linjene i det hierarkiske systemet vil man sørge for at viktig informasjon ikke faller bort i en konfliktsituasjon. Det skje at noen velger å hoppe over ledd i rapporteringen, viktig informasjon vil dermed risikere å falle bort og det kan oppstå et brudd på sikkerhet. Dette bekreftes av informantene:

Jeg setter ekstremt stor pris på det hierarkiske i felt. (3)

Vi er ikke individuelle. Fellesskapet er avgjørende. (6)

Når det gjelder den hierarkiske oppbyggingen av lederne i felt, kommer det frem fra de informantene med høye lederroller at de ikke følte seg som en direkte del av fellesskapet:

Som feltkoordinator mister man litt av fellesskapsbiten. Det er vanskelig å unngå. Man skal jo holde en viss distanse som leder. (5)

Imidlertid er fellesskapet og tilhørighet viktig uansett på hvilket ledernivå feltarbeiderne befinner seg:

Man går fra å være venner til å få et godt kameratskap. Fellesskap er veldig viktig. (1)

Det er ofte min jobb som leder å skape fellesskapet. Og det kommer jo an på hvor flink man er til det. (5)

På bakgrunn av funnene, bekrefter teorien min forståelse av at tilhørighet er motiverende. Opplevelsen av tilhørighet og fellesskap er en belønning. Dette gir næring til motivasjonen for feltarbeid, da opplevelsen av fellesskapet er unikt for oppdragene. Det kan være andre former for belønning, identitet og selvutvikling er blant disse.

4.1.4 "Jeg passer inn. Dette er riktig."

Dette delkapittelet skal handle om funn relatert til identitet og selvutvikling. Som jeg nevnte i innledningskapittelet er MSF som en familie, og som feltarbeider er man en del av "MSF-familien". Dette handler mye om at MSF er en nokså liten organisasjon, og i felt er man sammen tjuefire timer i døgnet. Altså handler "MSF-familien" mest om det tette båndet man får til kollegaer og organisasjonen i seg selv når man jobber i felt. Selznick (1997) påpeker dette med identitet til organisasjonen gjennom å verdibevisst lederarbeid. Samtlige informanter jeg snakket med opplever at det å være feltarbeider i større eller mindre grad er identitetsbyggende og identitetsutviklende. De identitetsbyggende aspektene er dessuten blant de topp tre viktigste faktorene på listen som gjør at folk velger å arbeide frivillig (Habermann 2007; Lorentzen og Rogstad 1994). De identitetsbyggende aspektene sørger videre for en god organisasjonskultur på bakgrunn av identitet, tilpasning (Busch 2014).

Når det gjelder gjensidighetsbalansen mellom egennytte og altruisme, står identitet på egennyttesiden. Dette fordi identitet er noe helt personlig, men feltarbeiderne speiler seg allikevel i organisasjonen. I følge Deci og Ryan er behovet for kompetanseopplevelse i tillegg til sosial tilhørighet og autonomi et av de behovene som gjennom tilfredsstillelse fremmer indre motivasjon. Kompetanseopplevelsen, eller opplevelsen av mestring bygger oppunder identitetsaspektet som igjen fører til at SDT blir en interessant tilnærming. Blant underteoriene til SDT mener jeg at OIT (organismic integration theory) er den som kan knyttes opp til identitet og selvutvikling. Feltarbeiderne har til felles at de har en indre motivasjon og en nysgjerrighet for å reise ut i felt. Denne nysgjerrigheten er påvirket av ytre forhold som igjen trigger personlige verdier og holdninger. Nysgjerrigheten blir videre kanalisert inn i en retning som styres av verdier:

Jeg deler min mentalitet og mine personlige verdier med MSF. (8)

Jeg bruker verdiene som verktøy. (7)

Jeg går tilbake til Alderfers teori. Blant de tre behovene Alderfer fokuserer på er eksistensbehovet og vekstbehovet tilstede i tillegg til relasjonsbehovet som jeg allerede har vært inne på.

Eksistensbehov baserer seg på behovet for sikkerhet og de fysiologiske behovene. Det betyr at

behovene for sikkerhet, de fysiologiske behov og relasjonsbehovet ikke nødvendigvis må dekkes før behovene for eksistens og relasjon kan oppnås. I en MSF kontekst, stemmer det at de andre behovene ikke alltid er oppfylt selv om et eller begge disse er tilstede. Eksistensbehovet vil si de fysiologiske og mest grunnleggende behovet. I felt vil ikke feltarbeideren alltid oppnå de grunnleggende og fysiologiske behovene. Eksempelvis på steder der MSF driver feltarbeid som er langt unna sivilisasjon og normal levestandard for vestlige feltarbeidere. Jeg kan dermed bekrefte at funnene stemmer i denne sammenheng med Alderfer sin teori. Mentaliteten til feltarbeiderne styrkes gjennom MSF sine verdier og de kan dermed identifisere seg med organisasjonen til tross for at den stadig blir større:

MSF er en grunnleggende, idealistisk organisasjon. Det har blitt en kjempeorganisasjon. Mer profesjonalitet. På godt og vondt. (3)

På et annet, mindre plan, oppdaget jeg at identiteten til feltarbeiderne speiler seg i den anerkjennelsen de får av kolleger. De fleste informantene som ble intervjuet har viet livet sitt til MSF og sier det er en livsstil:

Det er ikke en jobb det er en livsstil. (4)

En annen informant bekrefter viktigheten med anerkjennelse fra utenforstående. Feltarbeidernes selvutvikling baserer seg i stor grad også på bekræftelse fra andre som lytter til historier om oppdragene når de kommer tilbake fra felt:

Jeg har blitt en mer spennende person etter at jeg ble feltarbeider (...) Jeg har mange gode historier fra felt. (5)

Dette danner et helhetlig bilde av hvordan feltarbeideren opplever seg møtt av omverden. Det viser også at anerkjennelse er en motivasjonsfaktor i seg selv. Å motta anerkjennelse for en innsats er en form for bekræftelse på at det man gjør er riktig og betydningsfull. Dette blir en del av en mestringsopplevelse. I følge SDT er opplevelsen av mestring motivasjonsstyrkende (Deci og Ryan 2000). Mestringsfølelsen henger ofte sammen med anerkjennelse, og anerkjennelse får man gjerne gjennom kommentarer, blikk eller et klapp på skulderen. Til tross for at MSF regnes for å være en tøff organisasjon med mange sterke personligheter, verdsetter feltarbeiderne

anerkjennelse. Imidlertid understreker en av informantene at anerkjennelse og tilbakemeldinger fra kolleger ikke alltid er tilfelle. Selv om ”modellen til MSF” er tøff i utgangspunktet, er det mange som forsøker å endre på holdningene for å dyrke selvutviklingen. Ønsket om å få anerkjennelse er stort, og mange ser også viktigheten i det:

Jeg blir mer fleksibel og raus. Mindre kravstor. Du blir utfordret ved hvert oppdrag. (6)

Jeg deler min mentalitet og min personlighet med MSF. (8)

Identitet og selvutvikling fremstår som viktig for informantene når de er ute på feltoppdrag. Det å utvikle seg i takt med gruppen og få anerkjennelse for at det du gjør i arbeidet er riktig veier tungt. Feltarbeiderne med lang erfaring vektlegger også dagligdagse tilbakemeldinger fra medarbeidere. Typen tilbakemelding oppleves som sentralt. Den bør være konkret og konstruktiv. Ros er ikke nødvendigvis det feltarbeiderne er ute etter. Tilbakemeldingen må være konstruktive, og skal ikke spares til slutten av oppdraget før den blir delt. Hyppige, konkrete tilbakemeldinger spiller altså en rolle for identitet og selvutvikling. Dette minner mye om oppfølging og tilnærming, som er tema for neste delkapittel.

4.1.5 ”God flyt og oppfølging hele veien”

Dette delkapittelet handler om funn relatert til oppfølging og tilnærming. Særlig tre av informantene vektla dette tema, og hvor viktig det er for feltarbeiderne å bli fulgt opp når de er i felt. Et annet viktig aspekt er måten feltarbeiderne blir behandlet med tanke på oppfølging og kommunikasjon. Når jeg nevner tilnærming, tenker jeg på måten de blir tatt i mot av hovedkontoret når de kommer tilbake fra oppdrag og før de reiser ut på oppdrag:

At du får tilbakemelding fra noen som skjønner hva du holder på med. (1)

”Noen som skjønner hva du holder på med” kan være kolleger i felt, og de som vet nøyaktig hva oppdraget dreier seg om. Det er derfor relevant å diskutere hva slags oppfølging feltarbeiderne får underveis i oppdraget. I følge jobbkarakteristikamodellen til Hackham og Oldham er oppgavebygging, oppgaveidentitet og tilbakemelding tre av de fem faktorene som gir indre

motivasjon i arbeidet (gjengitt etter Kaufmann og Kaufmann 2015). Altså er oppfølging og tilbakemelding viktig. I følge Habermann (2007) er ikke frivillige spesielt opptatt av ros som en form for tilbakemelding og oppfølging. Det legges heller vekt på oppfølging i form av samtaler, kurs og muligheter for veiledning. I den kognitive vurderingsteorien (CET) legges det også vekt på positiv tilbakemelding for å oppnå autonomi (Ryan og Deci 2000). Dette bekrefter funn fra samtlige informanter. De sier de ikke er spesielt opptatt av ros fra hovedkontoret i Europa eller andre som ikke er delaktig i selve oppdraget. Feltarbeiderne er opptatt av ”ekte” tilbakemeldinger fra de som ”vet hva du holder på med”. Likevel er det ikke alle informantene som er fornøyde med den tilbakemeldingen de får i felt:

Hadde satt pris på mer tilbakemelding fra sjefen. (2)

Dette tar meg videre inn på tema verdibasert ledelse, som handler om å lede på bakgrunn av verdier. Motivasjon og inspirasjon er i følge Kirkhaug (2013) viktig i verdibasert ledelse. Og verdiene blir dermed selve drivkraften i adferden vår (Deci og Ryan 2002). Dette bekrefter en av informantene, og svarer på spørsmålet om verdier leder til motivasjon:

Jeg deler samme verdigrunnlag som MSF. (1)

En annen bekrefter at motivasjonen er verdibasert:

Jeg reiser for å jobbe med pasienter og gjøre det beste for dem, uten noe politisk motivasjon eller hensikter bak det.. (8)

Altså er verdiene handlingsstyrende og danner grunnlaget for motivasjon. Som nevnt i teorikapittelet 2.4.1 tilfredsstillende verdiene blant annet behovet for autonomi (Deci og Ryan 2002). Imidlertid, er det noen av informantene som mener de blir kastet ut i en lederstilling for tidlig, uten nok erfaring og kompetanse. Altså for mye autonomi. Et problem med det er at feltarbeideren kan bli skremt bort og ikke ønsker å drive med feltarbeid videre:

MSF går glipp av mange gode ledere fordi vi kaster dem ut på dypt vann for tidlig uten særlig oppfølging. (4)

Noen av informantene skulle gjerne hatt tettere oppfølging. De fleste setter pris på tilbud om kurs mellom oppdragene for å ha muligheten til å utvikle kompetansen videre:

Jeg har et ønske om mer langsiktighet i HR-funksjonen. Mer langsiktig planlegging for å motivere folk. (5)

Tett oppfølging fra hovedkontoret er viktig for utvikling og støtte. (4)

Felles for alle feltarbeiderne er at de ønsker en jevnlig tilbakemelding fra kolleger i felt. Da blir tilbakemeldingene mer ”ekte” enn hvis det kommer fra de som sitter på hovedkontoret i Europa og som egentlig ikke har forståelse for oppdraget. Noen av feltarbeiderne ønsker hyppigere kurs og oppfølging når de ikke er på oppdrag. Per i dag blir kurs sett på som en belønning i MSF. En av feltarbeiderne sa noe som fikk meg til å tenke på viktigheten av kurs når man ikke er på oppdrag:

Kurs burde betraktes som investering ikke belønning. (5)

Tett oppfølging og riktig tilnærming både i felt og ”utenfor felt” bør sees på som en investering for å beholde feltarbeidere.

4.2 MSF sine verdier i lyset av feltarbeideren

I dette delkapitlet vil jeg trekke frem den tredje delen av intervjuguiden, som skiller seg ut fra resten og ga en annen type funn. Årsaken til at jeg har valgt å presentere dette i en egen del er at her vil utsagn som er hentet fra MSF kunne måles opp mot informantenes personlige meninger og verdier. Dette kan bidra til å finne motivasjonsfaktorer. Som nevnt i metodekapittelet, ble intervjuguiden delt opp i fire deler. Først bakgrunnen til feltarbeider, deretter motivasjon etterfulgt av mestring og sosial tilhørighet, til slutt om ledelse. Den tredje delen skiller seg ut fordi den består av påstander som feltarbeideren kunne si seg enig i eller ikke. Funnene har jeg valgt å presentere i en tabell hvor gjennomsnittsscore og median presenteres. Formålet med å ha med både gjennomsnittsscore og median er at dette vil gi et mer representativt svar på undersøkelsen. Nærmere forklart, dersom det er én person som scorer lavt på et spørsmål, men resten høyt vil det ha stort utslag på gjennomsnittet, men mindre utslag på medianen. Dette vil

dermed gi et mer representativt tall. Hovedfunn fra tabellen er at de fleste sier seg enig i MSF sine påstander som omhandler feltarbeid. Det er imidlertid noen som scorer lavt på påstandene. Årsaken til det kan være variert. Et eksempel på påstanden om karriere. Her scorer informant 4L 1 av 7. Informanten begrunnet det ved å si at vedkommende ikke ser for seg noe annen karriere enn i MSF. Personen har ikke vurdert noe annet enn MSF. Ellers lar jeg tabellen tale for seg, men tar noen av elementene med videre i neste kapittel som er en oppsummering.

Tabell 2: Funn fra intervjuobjekter (1 – helt uenig, 7 – helt enig)

Informantnummer	1	8	6	2	5	8	9	4	3	G*	M*
Det er mitt engasjement for å hjelpe andre mennesker som gjør at jeg er frivillig. Det å bety noe for andre. (Verdi)	7	6	6	7	6	7	7	7	7	6,8	7,0
Det betyr mye for meg at Leger Uten Grenser er basert på frivillighet (Verdi)	7	4	7	7	4	7	5	6	7	6,3	7,0
Arbeidet utfordrer meg, og jeg lærer mye både om meg selv og andre. (Læring)	7	5	7	6	7	6	5	7	7	6,4	7,0
Det gir meg praktisk erfaring (Læring)	5	6	6	6	5	5	3	7	6	5,4	6,0
Jeg føler meg betydningsfull og at det er bruk for meg. (Identitet)	7	6	6	7	7	3	5	7	5	6,0	7,0
Å være feltarbeider styrker selvtilliten min. (Identitet)	4	5	6	5	6	5	5	7	6	5,4	5,0
Det gir meg nyttig erfaring som jeg kan bruke i mitt yrkesliv. (Karriere)	1	6	7	6	4	5	4	1	7	4,6	5,0
Nyttig erfaring som gir meg muligheter karrieremessig. (Karriere)	5	5	7	5	4	3	5	1	7	4,6	5,0
I felt får jeg muligheten til å påvirke / gjøre en forskjell. (Innflytelse, status)	7	6	6	7	7	6	7	5	7	6,6	7,0
Jeg er feltarbeider pga det gode samholdet og miljøet i MSF og i felt. (Sosial tilhørighet)	5	4	6	5	5	4	5	5	5	5,0	5,0
Jeg vil være feltarbeider fordi jeg er med på å redde liv. (Innflytelse)	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6,9	7,0
G* = Gjennomsnitt, M* = Median											

4.3 Feltarbeideren – den verdibevisste leder

I dette kapitlet vil jeg ut fra funn og analyse forsøke å vise hvem feltarbeideren i MSF er ved å legge frem ulike karakteristika som er viktige i lederarbeidet. Dette er en oppsummering av de foregående delkapitlene, supplert med generelle funn fra analysen og Mintzbergs seks lederroller. De seks delene i lederrollen er: kommunikasjon, kontroll, ledelse (transparent ledelse), forhandlinger, utførelse og samhold. Basert på funnene er karakteristikaene til feltarbeideren en som har stor grad av tillitt til MSF, men mest til kollegaer i felt.

4.3.1 Kommunikasjon

Å arbeide under pressede forhold krever god kommunikasjon blant de ansatte. Det kan bli intenst, og det kan bli trykket stemning blant feltarbeiderne på oppdrag. God kommunikasjon går ut på å søke og motta informasjon, og dele med andre. To stikkord som går igjen i funnene er åpenhet og tydelighet. Flere informanter sier at det hjelper at folk får sagt sin mening, da unngår man konflikter i teamet. I tillegg ansees anerkjennelse og bekreftelse på at arbeidet man gjør er godkjent som viktig. Feltarbeiderne sier hyppige tilbakemeldinger underveis i oppdraget er den beste måten å motta konstruktiv kritikk eller ros. En informant påpeker at det er fint å ikke spare alle tilbakemeldinger til slutt. Daglige samtale og åpen dialog verdsettes av flere. Anerkjennende kommunikasjon er essensen til et vellykket samarbeid i felt. Dette går begge veier i den hierarkiske oppbyggingen av organisasjonen. Både oppover i systemet, og nedover fra de som ledes. Dette gjelder andre feltarbeidere så mye som de lokalt ansatte. Informantene vektlegger kommunikasjon og relasjonsarbeid med de lokalt ansatte. Dette fordrer en synlig og tilgjengelig leder som igjen bidrar til å bygge tillit. Å bli anerkjent fra de man leder gjennom tilbakemeldinger settes pris på av flere. Gjennom kommunikasjon, dialog og relasjonsbygging vil feltarbeideren som leder oppnå verdibevissthet.

4.3.2 Kontroll

Funnene viser at feltarbeideren verdsetter kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon. Dette bidrar til autonomi og en større frihetsfølelse. Feltarbeideren trives i rollen med å delegere oppgaver, utvikle systemer og prosedyrer. De ønsker frihet innenfor en gitte rammer.

Autonomien gir en kompetanseopplevelse som igjen fører til motivasjon. Basert på god kommunikasjon gjennom åpen dialog og tillitt vil feltarbeideren oppleve egenkontroll og verdifokusering. De feltarbeiderne som takler det å bli kastet ut på dypt vann og klarer å ”svømme” gjennom en krevende lederrolle, vil oppnå en kontroll og videre motivasjon. Imidlertid sier samtlige informanter at de måtte gjennom flere oppdrag før de følte kontroll som feltarbeider. Det tok tid før MSF sine verdier kom inn under huden på dem. Målet for feltarbeideren er å oppnå autonomi uten å bli kontrollert av andre som en brikke i et spill.

4.3.3 Transparent ledelse

MSF sine grunnleggende prinsipper brukes aktivt i feltarbeidet. De må prøves ut og ”smakes på” for å virkelig forstå dem. Flere av feltarbeiderne sier de bruker verdiene til MSF som en verktøykasse. Å drive ledelse i farlige områder krever at lederens personlige og moralske kvaliteter tilpasser seg medarbeidere, organisasjonen og konteksten. Ut fra funnene ser jeg at transparent ledelse er en måte som kan styrke de verdibevisste holdningene til organisasjonen. Ledelse går ut på å støtte og veilede innad i organisasjonen for å gjøre noe godt. Her ser man tendenser til altruisme. Med transparente ledelse får lederen dyrket altruisme som en investering i det han eller hun tror på. Imidlertid ser jeg at feltarbeiderne deler sine personlige verdier med organisasjonen, og det er kombinasjonen av disse som bidrar til motivasjon videre. Det betyr mye for nesten alle informantene at MSF er basert på frivillighet.

4.3.4 Forhandlinger

Det er gjerne utforskertrangen og et ønske om frihet som gjorde at de søkte til å bli feltarbeidere i utgangspunktet. Eventyrlyst er et personlig aspekt som i utgangspunktet var et ønske for flere informanter. Feltarbeid innebærer å fatte avgjørelser og forhandle med interne og eksterne faktorer. Det innebærer også forhandlinger med seg selv. Feltarbeid passer ikke for alle, funnene viser at det kreves flere runder med forhandlinger med seg selv før noen bestemmer seg for å reise. Å bli feltarbeider er ingen spontan avgjørelse. Det er et dyptgående ønske om å oppleve verden samtidig som man bidrar med noe positivt, det er kanskje derfor de har en trang til å reise ut. Likeledes er det felles for alle informantene at de trives med uforutsigbarhet. Feltarbeiderne

blir kastet ut i utfordringer, som kan føles overveldende, men de gjør det beste ut av det. Dette kan også kobles opp mot eventyrlysten. De er fleksible og de får muligheten til å gjøre en forskjell i feltarbeidet. De liker å ordne opp i kaos og de liker at ingen dag er lik. De må takle utfordringer underveis, de må takle forhandlinger med andre og med seg selv. Det er sånn de finner ut om de ”synker eller svømmer”. Gjennom erfaringene fra felt, sier flere av feltarbeiderne at de opplever et annet syn på verden enn det mange andre har. De får oppfylt trangen til å reise og se andre kulturer. De reiser til steder som ikke er feriedestinasjoner, men som er ”ekte”.

4.3.5 Utførelse

Felles for alle feltarbeiderne er at de har forventninger til MSF som organisasjon. Forventningene de hadde før de ble feltarbeidere stemmer stort sett overens med slik de opplever organisasjonen i dag. Ledelse i felt går ut på opplæring av medarbeidere i tillegg til å ta affære ved sikkerhetsbrudd, eller andre uforutsette hendelser som kan skje i felt. Informantene hadde også en forventning om at de skulle gjøre meningsfullt arbeid gjennom å hjelpe andre mennesker ved å bli feltarbeidere. Denne forventningen ble oppfylt. Alle informantene hadde et ønske om å utvikle seg faglig på en annen måte enn de hadde gjort tidligere. De søkte nye utfordringer, noen sa de var lei den tidligere jobben de hadde. MSF er en organisasjon som skiller seg litt ut. De ønsket å få en bekreftelse på noe de lengtet etter. Noen forklarte det som en slags rastløshet som var i dem før de kom seg ut og fikk muligheten til å jobbe i felt. Gjennom opplæring og ledelse av andre mennesker utføres det en belønning. Ut fra mine funn er det å bli belønnet av organisasjonen betydelig på ulike nivåer. Flere av informantene svarte at de er opptatt av å få tilbakemeldinger av sine nærmeste ansatte eller sin nærmeste leder. Det spiller liten rolle hva hovedkvarteret i Europa sier om oppdraget. Frivillig innsats inntreffer når en persons motivasjon treffer en anledning. En anledning kan i dette tilfelle være når et team har reddet en døende pasient. En anledning kan også sees i retrospekt med tilbakeblikk over flere viktige anledninger. Det å sette seg på flyet etter et godt oppdrag, og endelig kan senke skuldrene. Det oppleves som belønning for flere. En stolt følelse over å ha fullført et krevende oppdrag. Dette fremhever at belønningen ligger i det gode arbeidet man har gjort. Hovedfunnene blant informantene i denne studien vektlegger den følelsesmessige belønningen, belønningen er å hjelpe andre. Det å se konkrete resultater. Se pasienter komme syke inn og friske ut. For andre kan belønning bare være et kort

øyeblikk, når noe rører hjertet. Det kan være et blick, et smil, en takk. Feltarbeid er en kompleks sammensetning av motivasjonsfaktorer som baserer seg på opplæring og belønning i form av å hjelpe andre.

4.3.6 Samhold

I farlige og utfordrende kontekster skal feltarbeider skape relasjoner med mennesker. Det at feltarbeideren befinner seg i risikofylte områder gjør at det skapes et enda tettere bånd mellom dem. En av informantene sa at målene og meningen med livet får du rett i trynet hver dag du går ut døra i felt. Felles for alle er at de ikke er redde for å oppsøke det ukjente. De er eventyrlystne og sier de synes det er spennende å oppleve andre kulturer. De blir kastet ut i nye situasjoner hver gang de reiser ut på et oppdrag. Dette er noe de må mestre, og de må være klare til å lede en gruppe nasjonalt ansatte eller et helt team. I farlige områder blir paradoksalt samarbeidet og samholdet mellom feltarbeiderne ekstra viktig fordi da er det ingen som har overskudd til å diskutere saker som kan lede til konflikter. Det er ingen som stiller spørsmål ved lederarbeidet. Funnene viser at som feltarbeider er samholdet og å jobbe med andre kulturer en ekstra motivasjon. En god dialog styrker samholdet i gruppen og bygger tillit, og et godt samhold kan bidra til en fellesskapsfølelse. Det å kjenne på at man jobber sammen med andre til tross for at det er under krevende omgivelser. Dette gir motivasjon.

5 Konklusjon

Det overordnede formålet med studien var å undersøke hva som motiverer individer til å jobbe som feltarbeider i farlige områder. Problemstillingen jeg ville ha svar på lyder: Hva motiverer feltarbeidere i Leger Uten Grenser til å drive ledelse i farlige områder?

Etter å ha intervjuet ni feltarbeidere med lederansvar og drøftet dette opp mot relevant teori kan jeg fastslå at det ikke finnes et enkelt svar på problemstillingen. Mine analyser avdekker at det er en sammensetning av flere ulike faktorer som motiverer feltarbeiderne. Gjennomgående temaer er autonomi og frihet i lederarbeidet, belønning basert på altruisme, samhold og et godt fungerende team. Summen av disse faktorene utløser en indre motivasjon som gjør at MSFs feltarbeidere velger å fortsette og arbeide i risikofylte områder. Det fremkommer gjennom intervjuene at det er en klar sammenheng mellom feltarbeiderne og MSF sine verdier, begge parter baserer seg på å hjelpe de som trenger det mest, uansett hvem de er, uansett hvor de er og uansett hva det gjelder.

Mintzbergs seks lederroller i sammenheng med verdibasert ledelse illustrerer hva ledelse i felt innebærer. Helt konkret kan man si at feltarbeideren er fleksibel, viser stor grad av autonomi, har gode kommunikasjonsferdigheter, viser åpenhet, eventyrlyst og medmenneskelighet.

Feltarbeideren oppnår motivasjon gjennom frihet, som igjen styrkes av de fem faktorene: autonomi og tillitt, altruisme og engasjement, fellesskap og sosial tilhørighet, identitet og annerkjennelse og oppfølging og tilnærming.

Det er tre hovedelementer som MSF kan bidra med for å beholde feltarbeidere: 1) Tett oppfølging i felt og utenfor felt, 2) tilbud om hyppige oppdrag og 3) annerkjennelse.

Viktigst av alt er ønsket om å gjøre en forskjell. Det sitter i magen, det sitter i ryggmargen. Feltarbeiderne reiser ikke for å lette på sin egen samvittighet. De tar sjanser og reiser ut i farlige områder, av egen fri vilje, vel vitende om risikoen dette innebærer. De oppsøker og tar utfordringer på strak arm. Ledelse i feltarbeid gir en mestringsfølelse som igjen forsterker den indre motivasjonen. De godt forankrede grunnprinsippene til MSF gir trygghet i feltarbeidet når verdiene brukes som en verktøykasse, som feltarbeiderne ikke kunne vært foruten.

6 Litteraturliste

Adland, E. (2004). *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget.

Aadland, E., Askeland, H., Flatebø, E., Haugen, H., Kaasa, A., & Stapnes, L. (2006). Verdibasert ledelse i praksis» en studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH. *Seksjon for Verdibasert ledelse, Diakonhjemmet Høgskole*.

Aase, O., & Glasø, L. (2010). Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(1).

Askeland, H. (2013a). *Ledelse og verdiarbeid i praksis* (Vol. 2013/9). Oslo: Diakonhjemmet høgskole, Avdeling for forskning og utvikling, Diaforsk.

Askeland, H. (2013b). *Verdibasert ledelse: historiske linjer og aktuelle perspektiver* (Vol. 2013/11). Oslo: Diakonhjemmet høgskole, Avdeling for forskning og utvikling, Diaforsk.

Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforl.

Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier: et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.

Brastad, T (2015). *Psykologisk kapital hos feltarbeidere i Leger Uten Grenser*. Oslo: Handelshøyskolen BI (Masteroppgave i Samspill og Ledelse).

Duke, D. L. (1999). Envisioning the good organization: Steps toward a philosophy of organization. *Values and educational leadership*, 9.

Clary, E., Ridge, R., Stukas, A., Snyder, M., Copeland, J., Haugen, J. & Miene, P. (1998). Understanding and Assesing the Motivation of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(No 6), 1516-1530.

Deci, E. L. (1980). *The psychology of Self-determination*: Lexington, MA: D.C. Health.

Deci, E., & Ryan, R. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, N.Y: University of Rochester Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: NY: Plenum.

Habermann, U. (2007). *En postmoderne helgen? : Om motiver til frivillighed*. København: Museum Tusculaneum.

- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 43*, 1869 - 1880.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Jelstad, B. (2007). *BEYOND MONEY: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Doktoravhandling. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Kaasa, A., & Jelstad, B. (2009). *Nytter det? Evaluering av Home-Start familiekontakten*. Rapport 02/2009. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Kaasa, A., & Løvaas, B. (2015) *Hva motiverer til frivillig innsats?* Tidsskrift for praktisk teologi. 2-2015, 48-60.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, Astrid. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse : Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Landsvik, J., Kaasa, A., & Diakonhjemmets høgskolesenter Senter for frivillig innsats. (1990). *Håndbok i frivillig arbeid*. Oslo: Diakonhjemmets høgskolesenter, Senter for frivillig innsats.
- Leger Uten Grenser (2016) *legerutengrenser.no* hentet (30.04.16) fra: <http://legerutengrenser.no>
- Lindseth, A., & Norberg, A. (2004). A phenomenological hermeneutical method for researching lived experience. *Scandinavian Journal of Caring Sciences, 18*(2), 145-153.
- Loga, J. (2010). *Livskvalitet : Betydning av kultur og frivillighet for helse, trivsel og lykke : En kunnskapsoversikt* (Vol. 2010:1, Rapport (Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor)). Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Lorentzen, H. (2004). *Fellesskapets fundament. Sivilsamfunnet og individualismen*. Oslo: Pax
- Lorentzen, H. (2008). *Visjoner og virkelighet*. Røde Kors: Samfunnsanalyse 2007. Rapport (2008:006) Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Lorentzen, H., & Rogstad, J. (1994). *Hvorfor frivillig?: begrunnelser for frivillig sosialt arbeid*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

- MacFarquhar, L. (2015). *Strangers Drowning: Grappling with Impossible Idealism, Drastic Choices, and the Overpowering Urge to Help*. Penguin.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : En innføring* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Myklemyr, A. (2015). Hjelpløshet smitter. 11.09.2015. *Ukeavisen Ledelse* nr 34 (8-12).
- Mintzberg, H. (1994). Rounding out the managers job. *Sloan Management Review*, 3.
- Mintzberg, H. (2001). Managing exceptionally. *Organization Science*, 12(6), 759-771.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Prentice Hall.
- Nissen, B. (2016). *Når man dreper sykepleiere, leger og pasienter, når man et nytt nivå av grusomhet*. Oslo: Aftenposten. Hentet (16.02.2016) fra http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Nar-man-dreper-sykepleiere_-leger-og-pasienter_-nar-man-et-nytt-niva-av-grusomhet--Bjorn-Nissen-8358068.html
- Opseth, H. (2012) Hjelpearbeidere risikerer angst og utbrenthet. *Bistandsaktuelt.no*, 26. oktober. Hentet 14. oktober 2015. <http://www.bistandsaktuelt.no/nyheter/nyheter---tidligere-ar/2012/hjelpearbeidere-risikerer--angst-og-utbrenthet/>
- Paine, A. E., Hill, M., & Rochester, C. (2010). *A rose by any other name... Revisiting the question: What exactly is volunteering?* Working paper series: Paper one. Institute for Volunteering Research.
- Pearce, J. (1993). *Volunteers : The organizational behavior of unpaid workers* (People and organizations). London: Routledge.
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68- 78.
- Salmela, S., Eriksson, K., Fagerström, L. (2011). Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders' main tasks and roles during a change process. *Journal of Advanced Nursing*. 68(2), 423-433.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. [Oslo]: Tano Aschehoug.
- Smircich, L. G. M. (1998). Lederskap: Å forvalte mening. *Magma*, 6, 17.
- Stortingsmelding 34 (2012 - 2013). *Folkehelsemeldingen. God helse - felles ansvar*.
- Stortingsmelding 27 (1996 - 1997). *Om statens forhold til frivillige organisasjoner*.
- Sweeney, P., Matthews, M., & Lester, P. (2011). *Leadership in dangerous situations: A handbook for the Armed Forces, emergency services, and first responders*. Naval Institute Press.

Tietze, S., Cohen, L., & Musson, G. (2003). *Understanding organizations through language*: Sage.

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

Wollebæk, D., & Sivesind, K. H. (2010). *Fra folkebevegelse til filantropi? Frivillig innsats i Norge 1997 - 2009*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Wollebæk, D., Sætrang, S., & Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats. Motivasjon og kontekst*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor

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

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt – Hvorfor reiser de?

I forbindelse med en masterstudie i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole forespørres du om å delta i et intervju om å drive ledelse på oppdrag for Leger Uten Grenser. Hensikten er å lære mer om hva som motiverer feltarbeidere i Leger Uten Grenser til å drive ledelse i farlige områder. Undersøkelsen retter seg mot feltarbeidere med erfaring som ledere i felt. Studien er veiledet av Karin Kongsli ved Diakonhjemmets Høgskole.

Informasjonen som gis gjennom intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak. Din deltakelse er frivillig. Som deltaker har du rett til å trekke deg fra prosjektet. Intervjuguiden er utarbeidet av meg og er laget som en kombinasjon av spørsmål og påstander som du kan si deg enig i eller ikke. Noen av spørsmålene jeg vil stille kan virke overlappende, dette er for å fange opp ulike dimensjoner av samme spørsmål. For å delta i undersøkelsen må du være en erfaren feltarbeider. Undersøkelsen er godkjent av Nils Mørk, kommunikasjonssjef i Leger Uten Grenser Norge, før intervjuet finner sted. Alle data anonymiseres, det vil si at ditt navn ikke finnes noe sted i prosjektet. Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og kan ikke spores tilbake til deg. Studien avsluttes i mai 2016 og resultatene fra undersøkelsen vil bli presentert i oppgaven. Materialet fra undersøkelsen makuleres når sensuren har falt og når en eventuell artikkel er publisert.

Etter at sensur har falt vil du og Leger Uten Grenser få tilbud om et eksemplar av oppgaven. Dersom ønskelig stiller jeg meg tilgjengelig for å legge frem oppgaven. Frist for å samtykke til deltakelse i studie er 15. januar 2016.

Har du spørsmål til intervjuet eller undersøkelsen generelt kan du kontakte meg:

På epost: eller på telefon:

På forhånd, takker jeg for hjelpen og håper du ønsker å delta.

Med vennlig hilsen

Vedlegg 2: Intervjuguide

For muntlig samtykke: Gjennom dette intervjuet er du med i et forskningsprosjekt ved masterprogrammet i Verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet høgskole (VID). Jeg bruker båndopptaker under intervjuet. Alle data anonymiseres, slik at informasjonen ikke kan gjenkjennes. Opptaket vil kun bli brukt til dette prosjektet og slettes derfor når oppgavens sensur er falt, eller etter at en eventuell artikkel er publisert. Gir du tillatelse for at det som blir sagt i intervjuet blir tatt opp med båndopptaker og kan anonymt bli brukt videre i masteroppgaven?

Bakgrunnsinformasjon

1. Kjønn

Kvinne Mann

2. Aldersgruppe:

24år og yngre 25-49 år 50-66 år 67år og eldre

3. Bakgrunn (utdanning, erfaring):

4. Hvor lenge har du vært feltarbeider i Leger Uten Grenser?

5. Hvor mange feltoppdrag har du vært på for Leger Uten Grenser?

6. Av disse, hvor mange oppdrag har du hatt en lederstilling?

Hva motiverer til å starte som feltarbeider

1. Hva slags forventninger hadde du til Leger Uten Grenser før du startet? Er det faktiske arbeidet i overensstemmelse eller skiller seg fra disse forventningene?
2. Hva var begrunnelsen din for å jobbe som feltarbeider? Hvem tok initiativet?

Hva motiverer til å fortsette som feltarbeider

3. Nevn tre viktige faktorer som gjør at du fortsatt velger å reise ut i felt.
4. Av disse tre, hvilken vil du si er aller viktigst? Hvorfor?
5. I hvilken retning har du justert dine forventninger etter å ha jobbet i felt?
6. Hva har MSF bidratt med for å beholde deg som feltarbeider? Oppfølging, kurs, forfremmelse?

Indre og ytre motivasjon

Selvbestemmelsesteori:

Autonomi

7. Hvis du tenker på ditt frivillige engasjement. Kan du beskrive det som motiverer deg mest?
8. Hvor stor frihet opplever du i lederarbeidet du gjør?
9. I hvilken grad opplever du at du selv kan påvirke eller ta initiativ som leder i felt?
10. Opplever du stor grad av autonomi i feltarbeidet ditt eller opplever du at MSF har satt rammer for arbeidet du skal gjøre i felt?? Hvordan oppleves dette (eventuelt)?
11. Hvordan oppleves felleskapet med andre feltarbeidere? Hva betyr dette for ditt engasjement og motivasjon? Vennskap? Nye venner? Tilfredsstilt sosialt behov? Fortell gjerne en bestemt hendelse/historie.

VFI – Mestring og sosial tilhørighet

Nå skal jeg legge frem noen påstander som du skal score på en skala fra 1-7 da med tanke på hva som er viktig for deg som feltarbeider. 1- er ingen betydning, og 7 er stor betydning.

12. Det er mitt engasjement for å hjelpe andre mennesker som gjør at jeg er frivillig. Det å bety noe for andre. (Verdi)
13. Det betyr mye for meg at Leger Uten Grenser er basert på frivillighet? (Verdi)
14. Arbeidet utfordrer meg, og jeg lærer mye både om meg selv og andre. (Læring)
15. Det gir meg praktisk erfaring (Læring)
16. Jeg føler meg betydningsfull og at det er bruk for meg. (Identitet)
17. Å være feltarbeider styrker selvtilliten min. (Identitet)

18. Det gir meg nyttig erfaring som jeg kan bruke i mitt yrkesliv. (Karriere)
19. Nyttig erfaring som gir meg muligheter karrieremessig. (Karriere)
20. I felt får jeg muligheten til å påvirke / gjøre en forskjell. (Innflytelse, status)
21. Jeg er feltarbeider pga det gode samholdet og miljøet i MSF og i felt. (Kameratskap)
22. Jeg vil være feltarbeider fordi jeg er med på å redde liv. (Innflytelse)

Ledelse

23. Hva oppleves som belønning for deg i den jobben du gjør?
24. Hvilke former for tilbakemeldinger/oppmerksomhet er viktig for deg som feltarbeider å få? *Eksempler: -godtjgjøring, ros , att noen ringer og lurere på hvordan det går, mulighet for veiledning, offentlig ros/anerkjennelse*
25. Hvordan er opplæringen i nye oppgaver, tilbud om kurs o.l.? Er dette viktig for deg? Kan du beskrive hva du har hatt nytte av i opplæringen? Er det noe du hadde ønsket mer av – i tilfelle hva?
26. Hvordan fungerer avtaler om hva oppdraget du skal gjøre innebærer, og lengde på oppdrag osv. Hvordan har avtalen om hva du skal gjøre blitt til? Har du oppfølgingssamtaler i forhold til dette? – Medarbeidersamtaler?
27. Vet du hva verdiene til MSF er? (nøytralitet, uavhengighet og upartiskhet) Hva slags innhold har du på (forhold har du til) disse verdiene? Bruker du dem i ditt arbeide som leder i felt? Kan du beskrive hvordan du bruker dem?