



Universitetet i Stavanger

“Hvilke endringer bør Røde Kors Stavanger foreta seg, for å kunne beholde og aktivisere de frivillige medlemmene i større grad?”

- Slik at de har nok menneskelige ressurser til å kunne ta tak i fremtidige samfunnsutfordringer

Master i Endringsledelse

Signe Amalie Herland og Kristine Odland Johansen

Kandidatnummer: 3026 og 3025

01.12.17

Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Stavanger

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Høst 2017

FORFATTERE: Signe Amalie Herland og Kristine Odland Johansen

VEILEDER: Øystein Hatteland

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

«Hvilke endringer bør Røde Kors Stavanger foreta seg, for å kunne beholde og aktivisere de frivillige medlemmene i større grad?»

- Slik at de har nok menneskelige ressurser til å kunne ta tak i fremtidige samfunnsutfordringer.

EMNEORD/STIKKORD:

Samfunnsutfordringer, frivillighetsarbeid, motivasjon, endringsprosesser, utvikling, ressurser, endringsledelse og Røde Kors Stavanger

SIDETALL: 66

STAVANGER 1. Desember 2017

Forord

Denne oppgaven er vårt siste bidrag til mastergraden i Endringsledelse, og indikerer vår avslutningen på den totalt fem år lange utdannelsen ved Universitetet i Stavanger. Vi har holdt sammen fra første dag, så det å levere vårt siste prosjekt sammen kjennes godt, men også vemodig. Vi har lært utrolig mye på disse årene, både faglig og sosialt.

Vårt tema i oppgaven er inspirert av den sosiale delen av vår studietid. Da vi startet på Universitetet i Stavanger ble vi tidlig møtt av engasjerte mennesker som arbeidet frivillig ved fadderfestivalen. Vi så raskt hva det frivillige engasjementet betydde for studentmiljøet på UiS og innen ett år bestemte vi oss for å bli en del av dette miljøet og tok på oss to frivillige verv hver. Gjennom våre lederverv så vi hvor utfordrende det var å utvikle organisasjonen fremover. Med vår interesse og voksende kunnskap om organisasjonsutvikling gjennom mastergraden, har det vært en glede å kunne skrive en masteroppgave om noe som faktisk betyr mye for oss.

Først vil vi takke ledelsen ved Røde Kors Stavanger for et godt samarbeid, vi setter stor pris på at dere tok oss så godt imot og brukte tid på å møte oss. Videre vil vi takke alle de frivillige informantene som gledelig stilte til intervju.

En stor takk går til vår veileder Øystein Hatteland for både hyppige og gode tilbakemeldinger. Du har også vært en godhjertet motivator for oss.

Videre vil vi takke våre familier og venner, som har støttet og motivert oss. En spesiell takk går til pappaen til Iben Amalie, som har bidratt både faglig og på hjemmebane mens vi har bodd på biblioteket til langt på natt. Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et godt samarbeid, denne tiden hadde ikke vært den samme uten.

Signe Amalie Herland & Kristine Odland Johansen

Stavanger 1. Desember 2017

Sammendrag

Vår oppgave handler om frivillig arbeid, og påpeker viktigheten av å kontinuerlig arbeide med utvikling for å kunne møte fremtidige samfunnsutfordringer. Gjennom denne oppgaven undersøker vi hvordan Røde Kors Stavanger kan påta seg ytterligere ansvar i møte med fremtidige samfunnsutfordringer, ved en kvalitativ tilnærming. Vi vil hjelpe RKS med å utnytte de menneskelige ressursene som allerede finnes i organisasjonen. Dette ved å komme med forslag til hvilke områder, deler og prosesser i organisasjonen ledelsen må arbeide med for å beholde de frivillige i organisasjonen, og motivere dem til å bli mer aktive .

Denne studien kommer frem til fem hovedfunn som er vesentlige å utvikle og forbedre, for å lykkes med å beholde og aktivisere de frivillige medlemmene i RKS i en større grad. Det første funnet handler om å fatte en mer detaljert *handlingsplan* som inneholder konkrete mål, delmål og tiltak for hvordan RKS ønsker å arbeide. Videre er det viktig å etablere et omfattende *medlemsregister* som sier noe om hvor mange ressurser de har tilgjengelig, for å finne frafallet og deretter estimere behovet for å rekruttere flere. Neste funn handler om å forbedre *introduksjonskurset*, som har stor betydning om de frivillige kommer ut i aktivitet. Å *flate ut strukturen* er det neste funnet. Dette bidrar til at arbeidsoppgaver blir fordelt ytterligere utover i organisasjonen, slik at flere kan bistå i utviklingsarbeidet. Da vil RKS ha større kapasitet til å kunne utvikle nye aktivitetstilbud og tiltak som kan bistå i arbeidet rettet mot fremtidige samfunnsutfordringer.

Det siste funnet handler om å ha en god og åpen kommunikasjon med alle gruppene innad i RKS. For å opprettholde en god kommunikasjonsflyt er det viktig å utvikle et *tilbakemeldingssystem*. Dette systemet vil potensielt fange opp viktige tilbakemeldinger fra de frivillige om hvordan aktivitetstilbudene fungerer. Det vil videre hjelpe organisasjonen med å få inn forslag til hva som bør endres og utvikles for å tilpasse aktivitetstilbudene til behovene til brukerne. Ved at RKS arbeider videre med å implementere disse forslagene i våre hovedfunn, kan det føre til at motivasjonen hos de frivillige øker, slik at de ønsker å bli mer aktive, ved å påta seg ytterligere ansvar og potensielt blir værende lenger i RKS. På denne måten kan RKS påta seg ytterligere ansvar ved fremtidige samfunnsutfordringer.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	8
1.1 Bakgrunn for valg av organisasjon.....	9
1.2 Formulering og valg av problemstilling.....	10
1.3 Avgrensning av oppgaven.....	11
2.0 Metode.....	12
2.1 Forskningsdesign og metodevalg.....	12
2.1.1 Intervju.....	13
2.1.2 Valg av informanter.....	14
2.1.3 Intervjuguide.....	15
2.1.4 Gjennomføring av intervjuene.....	16
2.2 utfordringer, reliabilitet og validitet.....	17
2.2.1 Teoretiske refleksjoner.....	18
2.2.2 Reliabilitet og validitet.....	18
2.3 Generalisering.....	21
3.0 Teori.....	22
3.1 Forskningsspørsmål 1.....	22
3.1.1 Frivillighet.....	22
3.1.2 Ledelse av frivillige.....	23
3.1.3 Motivasjon.....	24
3.1.4 Verdibasert ledelse.....	25
3.1.5 Medlemsmodellen.....	26
3.2 Forskningsspørsmål 2.....	27
3.2.1 Undersøkelse om frivillig arbeid.....	27
3.2.1.1 Motiver for å drive med frivillig arbeid.....	27
3.2.1.2 Å fortsette som frivillig.....	28
3.3 Forskningsspørsmål 3.....	29
3.3.1 Psykologisk kontrakt.....	29
3.3.2 Strukturering i frivillige organisasjoner.....	29
3.3.2.1 Hierarki og nivåer.....	29
3.3.2.2 Byråkratisk organisasjon.....	30
3.3.2.3 Flat struktur.....	31
3.3.3 Kommunikasjon.....	31

4.0 Organisasjonsbeskrivelse.....	34
4.1 Historien om Røde Kors.....	34
4.2 Norges Røde Kors langtidsplan.....	34
4.3 Røde Kors Stavangers handlingsplan.....	36
4.4 Medlemstall.....	36
4.5 Første møte med organisasjonen.....	37
4.5.1 Introduksjonskurs.....	38
4.6 Rolleavklaring.....	38
4.7 Organisering og struktur.....	39
4.8 Kommunikasjon.....	42
5.0 Analyse.....	43
5.1 Forskningsspørsmål 1.....	44
5.2 Forskningsspørsmål 2.....	47
5.3 Forskningsspørsmål 3.....	48
5.3.1 Norges Røde Kors langtidsplan.....	49
5.3.2 Røde Kors Stavangers handlingsplan.....	50
5.3.3 Medlemstall.....	51
5.3.4 Første møtet med organisasjonen.....	52
5.3.4.1 Introduksjonskurs.....	54
5.3.5 Rolleavklaring.....	55
5.3.6 Organisering og struktur.....	57
5.3.6.1 Strukturering.....	57
5.3.6.2 Arbeidsfordeling.....	58
5.3.7 Kommunikasjon.....	59
6.0 Avslutning.....	61
6.1 Hovedfunn og konklusjon.....	61
6.2 Avsluttende refleksjoner og videre arbeid.....	63
7.0 Kildehenvisning.....	65

Figurer

Figur 1. Oversikt over antall frivillige medlemmer fra 2014 til 2017.....	37
Figur 2. Oversikt over organiseringen i RKS.....	40
Figur 3. Oversikt over aktivitetstilbudene i Røde Kors Omsorg, Stavanger.....	41

Vedlegg

Intervjuguide 1. Frivillige

Intervjuguide 2. Gruppeledere

Intervjuguide 3. Ansatte

1.0 Innledning

I dagens samfunn skriver mediene ofte negativt om behandlingene de eldre får. Vi hører om eldre som er ensomme og ikke får den hjelpen de trenger. De står i lange køer for å få tilbudt sykehjemsplasser, og det har resultert i at mange dør mens de venter. Fellesnevneren i disse tilfellene er ofte mangel på ressurser. For å endre dette kreves det at man utvikler og forbedrer dagens tilbud, slik at de eldre ivaretas på en verdig måte. Den kommende eldrebølgen vil kunne føre til at disse utfordringene eskalerer ytterligere. Det er forventet en tredobling i antall eldre de neste årene, noe som gjør at behovet for flere ressurser blir vesentlig større i tiden som kommer (NHO Østfold, 2011), (Bjøralt, 2013), (Sarmadawy, 2017), (Øyhovden & Solheim, 2016).

«Samfunnet står overfor krevende omsorgsutfordringer de neste tiårene. De kan ikke overlates til helse- og sosialtjenesten alene, men må løses med grunnlag i et offentlig ansvar som involverer de fleste samfunnssektorer, og ved å støtte og utvikle det frivillige engasjement fra familie og lokalsamfunn, organisasjoner og virksomheter.» (NOU, 2011:11, S.22).

Fra 2025 er det ventet en stor økning i antall eldre, et fenomen som er blitt kalt eldrebølgen. Det er estimert at antall pensjonister over 67 år vil doubles mot 2060, fra 0,6 millioner til 1,5 millioner, hvorav andelen av innbyggere over 80 vil hele tredobles (NHO Østfold, 2011). Til tross for en stor økning i antall eldre, er det lite som tyder på at fremtidens eldre vil være like krevende som dagens eldre. Fremtidens eldre har høyere utdanning og bedre økonomi. De vil ha bedre helse og har mest sannsynlig noen å bo sammen med. Dette gjør at de i mindre grad vil trenge sykehjemsplasser, men heller hjelp til hverdagslige tjenester som ikke må utføres av helsepersonell (NOU, 2011:11).

Dette åpner for at frivillige organisasjoner kan ta en større del av ansvaret som tradisjonelt har vært en del av statens oppgave (NOU, 2011:11). Ifølge Ulstein (1998) finnes det en felles oppfattelse om at organisasjonslivet i Norden er særdeles velutviklet. Organisering og entusiasmen rundt frivillige organisasjoner skiller seg betraktelig ut sammenliknet med andre europeiske land. I Norge er befolkningen i stor grad villige til å delta i frivilligheten. Dette gjør at frivillige organisasjoner er godt rustet til å kunne ta del i ansvaret for oppgaver som tidligere har vært en del av velferdsstatens tradisjonelle oppgaver. I lys av utfordringene og mulighetene som finnes i det norske samfunnet, er det mye som tyder på at det er nødvendig å

inkludere frivillige organisasjoner som kan bistå i arbeidet med samfunnsutfordringer som eldrebølgen. Dersom frivillige organisasjoner skal kunne ta på seg dette ansvaret er det viktig at de har tilstrekkelig kapasitet og aktuelle aktivitetstilbud (NOU, 2011:11).

Frivillige organisasjoner har i løpet av de siste 20 årene blitt viktige aktører i samhandlingen mellom sivilsamfunnet og offentlig sektor. De kommer til å bli enda større og viktigere samfunnsaktører fremover, og de blir utfordret til å ta på seg mer og mer kommersielt ansvar. På bakgrunn av dette oppfordres frivillige organisasjoner til å mobilisere og rekruttere flere frivillige, slik at de kan bidra til å møte ulike omsorgsbehov (NOU, 2011:11). I en frivillig organisasjon er det de frivillige medlemmene som driver organisasjonen fremover, uten de frivillige hadde ikke organisasjonen gått rundt (Røde Kors Stavanger, 2017a). Derfor er det vesentlig med et strategisk og kontinuerlig arbeid rundt å rekruttere, beholde og aktivisere de frivillige medlemmene i større grad, for å sikre utvikling av organisasjonen og antall frivillige. (Hill og Sjöström, 2012).

For og potensielt kunne løse utfordringer som kommer med eldrebølgen, har vi valgt å gå inn i en frivillig organisasjon for å finne ut hvordan de arbeider i dag, for å se om de har kapasitet til å kunne påta seg større oppgaver i fremtiden.

1.1 Bakgrunn for valg av organisasjon

For å få tilstrekkelig tilgang på data og utfordringer, så vi det nødvendig å studere en stor og godt etablert organisasjon. Valget vårt falt derfor på Røde Kors, som er Norges største frivillige organisasjon. Røde Kors har drevet med folkehjelp i utallige år og har dermed bred erfaring rundt det å drive frivillig arbeid på daglig basis, både nasjonalt og internasjonalt. Ved å velge en så godt etablert frivillig organisasjon kan vi få tilgang på informasjon som langtidsplaner og handlingsplaner, og tilgang på et stort utvalg av informanter for å samle inn empiri.

I forkant av masterarbeidet tok vi kontakt med Røde Kors Stavanger (RKS), som var villige til å samarbeide med oss. De kunne også gi oss tilgang til dokumenter og data som vi anså som relevant for oppgaven. RKS har vært etablert siden 1917 (Røde Kors Stavanger, 2017a). De har både ansatte og frivillige som drifter et mangfold av aktivitetstilbud til lokalmiljøet. Vi anså derfor ikke et behov for å gå inn i flere lokallag, og vi hadde heller ikke tid til dette.

1.2 Formulering og valg av problemstilling

I begynnelsen av prosjektet hadde vi en uformell samtale med ledelsen i RKS, for å kartlegge hva de ønsket å få hjelp til og hvordan vi kunne vinkle oppgaven slik at den ble relevant for oss som endringsledelse studenter, samtidig som dette gavnet RKS. I løpet av samtalen kom vi frem til at de ønsket å utvikle organisasjonen, for å kunne møte fremtidige samfunnsutfordringer. I starten av samtale presenterte vi et forslag om at oppgaven skulle handle om rekrutteringstiltak for å kunne utvikle organisasjonen. Dette var imidlertid ikke en utfordring for RKS, da de har en jevn tilstrømning med frivillige og hadde derfor ikke noe behov for hjelp med rekruttering. Istedenfor gav RKS uttrykk for at de slet med kapasiteten til å motta ytterligere frivillige, da de trengte flere ansatte som kunne påta seg dette arbeidet. Vi forsto det slik at det lå mye arbeid bak å integrere og følge opp de frivillige medlemmene inn i de ulike aktivitetsgruppene. Siden RKS ikke hadde behov for bistand til rekruttering, kom vi frem til at vi kunne hjelpe dem med å finne ut hvordan de kan beholde de frivillige medlemmene lenger og å aktivisere dem i en større grad. Dette for å utnytte de ressursene de allerede har, og å sikre utvikling av organisasjonen.

Gjennom denne oppgaven ønsker vi å hjelpe RKS til å kunne påta seg ytterligere ansvar i møte med fremtidige samfunnsutfordringer. Vi vil hjelpe organisasjonen med å utnytte de menneskelige ressursene som allerede finnes i organisasjonen. Dette ved å komme med forslag til å endre og forbedre ulike deler og prosesser og områder som ledelsen må arbeide med. Resultatet vil da potensielt sørge for at de frivillige blir i organisasjonen lengst mulig, og gjerne ønsker å ta på seg et ytterligere ansvar. På bakgrunn av dette har vi formulert problemstillingen vår slik:

“Hvilke endringer bør Røde Kors Stavanger foreta seg, for å kunne beholde og aktivisere de frivillige medlemmene i større grad?”

- Slik at de har nok menneskelige ressurser til å kunne ta tak i fremtidige samfunnsutfordringer.

For å besvare problemstillingen har vi valgt å dele oppgaven inn i tre forskningsspørsmål, for å ha bedre struktur, oversikt og løse problemstillingen på en logisk måte.

Forskningsspørsmålene vil bli nærmere forklart og utdypt i analysen, som er strukturert etter disse. Forskningsspørsmålene vi har valgt å ta for oss er:

“Hvorfor er det viktig at Røde Kors Stavanger klarer å beholde og aktivisere sine frivillige i større grad og hva kan ledelsen gjøre for å oppnå dette?”

“Hvilke årsaker har betydning for om man ønsker å fortsette som frivillig, og hvilke kjennetegn finner man igjen hos de frivillige i Røde Kors Stavanger?”

“Hvilke områder og prosesser må Røde Kors Stavanger forbedre og endre for å beholde og aktivisere sine frivillige medlemmer i større grad?”

1.3 Avgrensning av oppgaven

Røde Kors er basert på både frivillige og betalende medlemmer. Fokuset i vår oppgave er de frivillige medlemmene. Vi kommer derfor ikke til å ta for oss de betalende medlemmene, selv om det er en viktig del av Røde Kors økonomi og drift. Dette fordi det ikke kommer til å påvirke vår forskning og funn i stor grad, da vår oppgave hovedsakelig dreier seg om å aktivisere og beholde de frivillige medlemmene.

Temaet vi har valgt handler om å utnytte de ressursene RKS allerede har, ved å fokusere på å beholde de frivillige medlemmene lengst mulig. Dette fordi det er en viktig del av utviklingsarbeidet innad i organisasjonen. På en annen side forstår vi at det er flere områder som bør utvikles og fokuserer på, men tidsaspektet og valget av en kvalitativ undersøkelse gjør at vi har prioritert å kun fokusere på det vi ser som den viktigste delen av utviklingsarbeidet til RKS.

Da oppgaven handler om å kartlegge på et overordnet nivå hva som bør endres og arbeides med for at RKS skal klare å beholde og å aktivisere de frivillige medlemmene, vil vi ikke kunne gi konkrete tiltak som er skreddersydd til organisasjonen. Gjennom vår forskning ønsket vi å finne ut hvilke områder og prosesser som må arbeides med i hele organisasjonen. Dette har ført til at vi verken har tid eller plass i oppgaven til å komme frem til konkrete endringstiltak, og hvordan disse eventuelt skal implementeres i organisasjon.

2.0 Metode

I dette kapittelet vil metode og forskningsdesign bli presentert. Vi vil beskrive stegene i forskningsprosessen og hvilke valg som er blitt tatt, og begrunne dette. Videre vil det drøftes utfordringer og andre faktorer som kan påvirke oppgavens reliabilitet og validitet, og til slutt blir muligheten for oppgavens generaliseringsbarhet diskutert.

2.1 Forskningsdesign og metodevalg

Et forskningsdesign er et virkemiddel som viser oppgavens ulike komponenter og forklarer hvorfor man har valgt dens tilnærmingen. Forskningsdesignet danner selve grunnmuren for hvordan en skal arbeide med forskningsprosjektet. Den gir et solid grunnlag for hvilke valg som bør tas hensyn til, for å besvare studiens problemstilling og forskningsspørsmål på en logisk og hensiktsmessig måte. Et forskningsdesign er en plan som skal si noe om hvilke valg man bør foreta seg i forhold til forskningsstrategi og metodisk retning gjennom studien. Valg av undersøkelsesopplegg vil føre med seg konsekvenser som omhandler hvordan studiens gyldighet og validitet blir oppfattet (Blaikie, 2000).

Et forskningsdesign må inneholde et ønske om å gå i dybden eller i bredden av fenomenet som skal studeres (Askheim & Grenness, 2008). Ifølge Dalen (2015) kan en kvalitativ tilnærming brukes til å gå i dybden på fenomenet man studerer, i stedet for å måle det i bredden ved en kvantitativ metode. Når en skal velge metode er det viktig å velge den tilnærmingen som er mest hensiktsmessig og relevant for studiens formål. Vår oppgave søker å få frem flest mulig nyanser av det som studeres, som da vil si at vi ønsker å gå i dybden. Vi har derfor valgt å bruke kvalitativ metode for å besvare studiens problemstilling (Dalen, 2015).

Kvalitativ metoder er relevante når en er interessert i å studere fenomener og hendelser som eksisterer eller som allerede har skjedd. Vi har valgt en kvalitativ tilnærming fordi vi ønsker resultater som gir en helhetlig forståelse av fenomenet som studeres (Dalen, 2015). Målet med oppgaven er å komme med forslag til RKS på hvilke områder de bør fokusere på, og endre for å kunne beholde og aktivisere de frivillige medlemmene i større grad. Dette vil da kunne bidra til å videreutvikle organisasjonen. Vi ønsker derfor å finne ut hvordan RKS arbeider med de frivillige medlemmene, hvorfor de velger å begynne, og eventuelt fortsette i organisasjonen.

Det er derfor essensielt å finne ut hva de frivillige medlemmene verdsetter. For å få en forståelse av dette må vi gå i dybden på disse spørsmålene. Kvalitativ forskning er viktig for å utvikle bedre forståelse av individer og dermed utvikle nye teorier og hypoteser som i neste omgang kan utprøves (Dalen, 2015).

2.1.1 Intervju

For å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte har vi valgt å samle inn data ved intervjuer, for å få muligheten til å fremskaffe fyldig og beskrivende informasjon fra informantene. Fossåskaret og Aase (2014) påpeker at intervju er samfunnsforskningens mest brukte kanal for innhenting av kvalitative data. Den dialogiske formen som intervjuer har, danner grunnlaget for at fokuset rettes mot subjektive virkelighetsoppfatninger. Dette gjør at forskeren kan forstå, lytte og tolke det som blir sagt. Denne intervjumetoden kjennetegnes ved at forskeren vektlegger at svarene i intervjuet blir skapt i samtalen mellom den som spør og den som svarer. En skal legge vekt på å nøytralisere svarmaterialet gjennom svakest mulig forskerdeltakelse. Fordelen ved slike dialogbaserte intervjuer er at en kan justere og legge til spørsmål underveis (Fossåskaret & Aase, 2014).

I kvalitative undersøkelser søker man en dialog mellom intervjuer og respondent, gjennom en kommunikasjonsprosess der intervjuerens rolle er å styre samtalen så lite som mulig. Ved å bruke kvalitativ metode får man tilgang på førstehåndsinformasjon om de fenomenene eller de sosiale systemene vi er interessert i (Dalen, 2015). Det som skiller frivillige organisasjoner fra offentlige virksomheter, er at de frivillige organisasjoner i hovedsak er driftet av frivillige medlemmer som er der av fri vilje, og at de selv kan velge når de ønsker å slutte eller starte, uten videre konsekvenser (Ulstein, 1998). Derfor ønsker vi å finne ut hvilke faktorer som påvirker de frivilliges beslutninger på dette området. Vi vil undersøke hvorfor de frivillige medlemmene ønsker å bli værende i organisasjonen og hva som gjør at de eventuelt velger å ta på seg ytterligere ansvar. For å få tilgang på dette datamaterialet, velger vi å utføre halvstrukturerte intervjuer (Dalen, 2015).

Ved å bruke halvstrukturerte intervjuer med en dialogbasert tilnærming, kan vi underveis justere og legge til spørsmål, på bakgrunn av det som fremkommer i intervjuene. Slik kan vi på en gunstig måte fange viktige aspekter ved fenomenet som vi i utgangspunktet ikke hadde tenkt å utdype, men som viser seg å være viktige (Dalen, 2015). Vi søker å forstå

informantene på best mulig måte og ønsker derfor en åpen dialog, som ifølge Dalen (2015) legger til rette for gjensidig tillit og kommunikasjon.

2.1.2 Valg av informanter

Ifølge Jacobsen (2015) har man sjelden anledning til å intervju alle mulige informanter, det er derfor vanlig å gjøre et utvalg av informanter. Før en gjør et utvalg må en ha oversikt over den populasjonen man er interessert i å undersøke. Hensikten med oppgaven er å finne ut hvordan RKS kan beholde de frivillige medlemmene lenger, og aktivisere dem i større grad. Populasjonen vi skal undersøke er da individer som har en tilknytning til Røde Kors Stavanger.

For å besvare problemstillingen på best mulig måte er vi nødt til å intervju både ansatte og frivillige ved RKS. Grønmo (2015) kaller dette for et strategisk utvalg, hvor en setter ulike kriterier for utvalget en ønsker å studere, for å få detaljert kunnskap om fenomenet man studerer. Vi har derfor valgt å intervju de frivillige for å finne ut hvorfor de startet som frivillig, hva som bidrar til at de blir værende og hva som skal til for at de ønsker å ta på seg ytterligere ansvar. Fra de ansatte søkere vi å få en dypere forståelse i oppbyggingen, organiseringen og kommunikasjonen innad i RKS. Dette for å finne ut hvordan de ansatte arbeider og hva de eventuelt kan endre og forbedre, slik at de frivillige blir værende i RKS, og motiveres til å bli mer aktive og tar på seg ansvar.

Vi hadde allerede etablert kontakt med lederen i RKS før vi startet med oppgaven, og fikk hjelp til videre kontakt med flere ansatte som vi kontaktet via e-post. Vi fikk god respons med denne fremgangsmåten og fikk tilgang til 5 informanter som var ansatte. Videre ønsket vi å intervju frivillige, både gruppeledere og frivillige. I første omgang fikk vi tilbud av ansatte i RKS å legge ved et avsnitt i en e-post hvor det sto at vi ønsket kontakt med frivillige i forhold til en masteroppgave. Denne fremgangsmåten gav ikke resultat, og vi forsto raskt at vi måtte gå aktivt ut å kontakte informanter. Vi fikk tilbud av lederen i RKS om å delta på et introduksjonskurs som arrangeres for alle nye frivillige, slik at vi kunne komme i kontakt med deltakerne og å få et inntrykk av organisasjonen. Her fikk vi kontakt med fire gruppeledere som ønsket å stille til intervju. Gruppelederne kontaktet videre noen frivillige i sin gruppe, og vi fikk avtalt intervju med to informanter som var frivillige uten ekstra ansvar. Denne måten for utvelgelse av informanter kaller Jacobsen (2015) for snøballeffekten, når planlagte

intervjuer fører videre til ikke-planlagte intervjuer. Gjennom et intervju får man kontakt med neste informant, som videre fører til neste informant. Dette ved at “snøballen” ruller videre og blir større. Til slutt endte vi opp med elleve informanter, hvor seks er frivillige og fem er ansatte.

2.1.3 Intervjuguide

Før vi utarbeidet intervjuguidene satt vi oss godt inn i organisasjonskartet til RKS, for å danne oss et bilde av hvordan organisasjonen fungerte, hvilke organisatoriske ledd de handlet ut ifra og hvordan de ulike gruppene ble organisert. Vårt ønske var å få informasjon fra de ulike rollene i organisasjonen, for å få forskjellige syn og meninger om det som studeres. På bakgrunn av dette bestemte vi oss for å ha tre ulike intervjuguider, en til de ansatte, en til gruppelederne og en til de frivillige.

Ved ustrukturert intervju er det viktig å stille åpne spørsmål, slik at informanten får tenke selv og at forsker kan stille oppfølgingsspørsmål for å gå dypere inn i temaet (Ringdal, 2013). Vi stilte veldig åpne spørsmål i starten, for å få en myk start hvor informanten får pratet fritt og gjerne bli mer trygg i omstendighetene. Oppfølgingsspørsmålene hadde vi tenkt ut på forhånd og var klar til å stille hvis informanten snakket om de spesifikke temaene. Vi var også forberedt på å stille andre oppfølgingsspørsmål som kunne dukke opp. Videre hadde vi mer spesifikke spørsmål, men vi hadde fremdeles en grad av åpenhet slik at informanten kunne fokusere på sine meninger og ikke bli påvirket av vår vinkling av spørsmålene.

Intervjuguide 1: frivillige

I intervjuguiden til de frivillige var hovedfokuset å fange selve verdigrunnlaget deres. Vi ønsket å finne ut hvorfor de ble frivillige, hva som gjorde at de ble i organisasjonen, hva som motiverer dem, hvor lenge de ønske å være i organisasjonen og hvorfor. Undersøkelsen til Wollebæk, Sætrang og fladmoe (2015) la grunnlaget for spørsmål til denne intervjuguiden, da den handler om flere undersøkelser gjort om frivilligheten. På denne måten kunne vi se om det fantes samsvar mellom tidligere data, altså undersøkelsen til Wollebæk et al. (2015), og våre data. Er det samsvar kan vi anta at våre funn kan generaliseres, samt at troverdigheten potensielt kan øke. Ved å finne verdigrunnlaget til de frivillige og redegjør for hvilke faktorer som er viktige for at de skal trives i organisasjonen, vil videre danne grunnlag for hvilke

forslag vi kan gi til RKS for at de skal kunne arbeide med å beholde de frivillige og aktivisere dem i en større grad (Vedlegg 1).

Intervjuguide 2. gruppeledere

Innholdet i denne intervjuguiden var nærmest lik intervjuguide 1, og har samme hensikt da begge handler om frivillige verv. Derimot inneholder det her mer spørsmål som omhandler leder-vervet. Vi ville finne ut hvorfor de ønsket å påta seg mer ansvar, hvilke oppgaver de hadde, hvem de samarbeidet med og hvordan kommunikasjonen var mellom de ulike leddene i organisasjonen. Dette for å finne tiltak som RKS kan arbeide med for å motivere flere til å ta på seg ytterligere ansvar, og for å få et mer detaljert bilde over hvordan RKS er organisert fra gruppeleders synsvinkel (Vedlegg 2).

Intervjuguide 3. ansatte

Intervjuguiden til de ansatte har til hensikt å gi et mer helhetlig bilde på hvordan organisasjonen fungerer i praksis. Første ville vi finne ut hvilket ansvar og arbeidsoppgaver de ansatte hadde, og hvor mye ansvar de la over på gruppeledere. Videre ønsket vi å undersøke litt mer om hvordan de arbeidet med utvikling av organisasjonen, og hvilke mål de hadde for fremtidige samfunnsutfordringer som eldrebølgen. Vi ville finne ut hvordan kommunikasjonen mellom ansatte, frivillige og brukerne av tjenestene foregikk. Deretter hvordan de arbeidet for å holde motivasjonen oppe og om de arbeidet aktivt med å beholde frivillige over lengre tid. Dette for å finne ut hvilke utfordringer ledelsen har, hva som fungerer godt og hva de kan arbeide videre med (Vedlegg 3).

2.1.4 Gjennomføring av intervjuer

I forkant av intervjuene hadde vi en uformell samtale med ledelsen for å kartlegge hva RKS ønsket hjelp til. Her kom vi frem til at vi kunne hjelpe dem med å finne ut hvordan de skulle arbeide for å beholde de frivillige medlemmene og aktivisere dem i større grad. Da vi kom frem til en enighet og forståelse ble det utvekslet nyttig informasjon som vi tok med oss videre i utformingen av intervjuguiden. Dette bidro til en rekke nye refleksjoner og tanker om veien videre i forskningen.

Når vi kontaktet informantene informerte vi om masteroppgaven og hensikten med denne. Vi sendte intervjuguiden til alle informanter en uke før intervjuene tok plass, for at informantene

skulle få muligheten til å forberede seg. Målsetningen med dette var å innhente mest mulig informasjon, og å kunne ha en god dialog gjennom hele intervjuet. Utsending av intervjuguide viste seg å være veldig nyttig da noen informanter hadde laget notater til intervjuet og var godt forberedt. Det ble avklart på forhånd at all informasjon skulle bli anonymisert, av etiske hensyn. Dette for å skape trygghet for informantene.

Alle intervjuene foregikk i løpet av mars 2017. Vårt ønske var å ha alle intervjuer på RKS kontor, slik at informantene følte seg trygge i kjente omgivelser. Da dette ikke var mulig for to av informantene ble disse intervjuene avholdt på Universitetet i Stavanger, etter informantenes ønsker. De ni andre intervjuene ble utført på RKS kontor på Våland.

Tidspunktene til de ulike intervjuene varierte fra informant til informant, da de ansatte brukte av sin egen arbeidstid for å utføre intervjuene. De frivillige brukte av sin fritid. Vi informerte om et tidsrom på en til to timer, slik at informantene var klar over det og kunne forholde seg til det satte tidsrommet. Siden de ansatte brukte arbeidstiden til å stille til intervju, hadde vi et større press på å overholde tidsrommet som ble avtalt.

Under intervjuene stilte en av oss spørsmål og den andre skrev notater, for å få en mer flyt i intervjuene. Vi tok ikke lydopptak under intervjuene. Dette fordi informantene skulle få en betryggende følelse av å kunne snakke mer fritt. Starten på alle intervjuene brukte vi til å presentere oss kort, for å skape en relasjon mellom oss og informantene. Hensikten med dette var å gi informantene en følelse av nærhet og kjennskap, slik at de kunne betro seg til oss. Felles for alle intervjuene var at de svarte ganske åpent på spørsmålene og at det var en avslappet stemning.

2.2 utfordringer, reliabilitet og validitet

Det er viktig å tenke på oppgavens etterprøvbarehet. Begrepene reliabilitet og validitet benyttes når resultater til en undersøkelse skal kvalitetssikres. Reliabilitet handler om muligheten for at en annen forsker kan gjennomføre den samme undersøkelsen med tilsvarende datainnsamlingsmetode, og oppnå lignende resultatene. Validitet betyr at resultatene må være gyldige, ikke bare pålitelige (Askheim & Grenness, 2008). Her vil vi drøfte ulike utfordringer som kan være avgjørende for denne oppgavens reliabilitet og validitet.

2.2.1 Teoretiske refleksjoner

Ifølge Ulstein (1998) finnes det et mangfold av teorier og metodiske tilnærminger en kan bruke for å løse eller å forbedre situasjoner og prosesser ved en organisasjon. Teorier kan brukes som et hjelpemiddel til å stille diagnoser på en organisasjon og hjelpe med å gi eksempler på hvordan organisasjonen kan komme seg opp og frem igjen. Noen ganger må en finne flere ulike typer organisasjonsteorier, sette dem sammen og derfra finne et resultat som passer organisasjonens virkelighet. Vi satt oss tidlig inn i teori som omhandlet frivillige organisasjoner og frivillige medlemmer (Wollebæk et al., 2015), (Ulstein, 1998). På bakgrunn av dette så vi for oss hvordan en frivillig organisasjon fungerer, hva som er viktig å legge til rette og hva som blant annet motiverer frivillige medlemmer. Dette bidro til å forme våre ideer og tanker før vi startet datainnsamlingen og kan ha hatt noe å si for hvordan vi har tolket resultatet.

Ifølge Ulstein (1998) blir frivillige organisasjoner mer og mer like offentlige organisasjoner. På bakgrunn av dette har vi valgt å bruke organisasjonsteori fra både frivillige organisasjoner, offentlige og private organisasjoner i vår oppgave, selv om oppgaven kun omhandler en frivillig organisasjon.

All teori vi har valgt å bruke i oppgaven er selektiv og kan i noen tilfeller bære preg av teoretiske begrensninger, da det har blitt utført subjektive valg i forhold til hva vi vurderte som mest relevant og hensiktsmessig for denne studien. Dette kan ha bidratt til at analysen og resultatene kunne vært annerledes om vi hadde tatt utgangspunkt i annen teori.

2.2.2 Reliabilitet og validitet

Det er viktig å gjøre rede for hvilke ulemper og utfordringer man kan møte som kan sette validiteten og reliabiliteten på spill. Ved en slik tilnærming gir man leserne en mulighet til å vurdere kritisk i hvilken grad slike forhold kan ha påvirket tolkningen av resultatene. For å imøtegå kritikk om subjektivitet i tolkningen av intervju materialet, er det nettopp viktig å tydeliggjøre dette (Dalen, 2015).

Ved en kvalitativ metode er det flere ulemper som setter validiteten og reliabiliteten på spill. Når det kommer til om våre resultater vil være troverdige, må det legges vekt på at kvalitativ

forskning bygger på den grunnforutsetningen at mennesker skaper eller konstruerer sin sosiale virkelighet og derav gir mening til egne erfaringer. Mange forskere ser på begrepet reliabilitet som ett lite egnet begrep innenfor kvalitativ forskning, fordi det forutsetter at fremgangsmåten ved innsamling av analyse og data skal kunne etterprøves nøyaktig av andre forskere. Det vil kunne bli svært vanskelig å etterstrebe dette i kvalitativ forskning. Et svar til dette er å være veldig nøyaktig i beskrivelsene av de enkelte leddene i forskningsprosessen slik at en annen forsker i prinsippet kan ta på seg de samme forskerbrillene ved en tenkt gjennomføring av det aktuelle prosjektet (Dalen, 2015). Tidligere i dette kapitlet beskriver vi de ulike leddene i forskningsprosessen så detaljert som mulig, dette vil ifølge Dalen (2015) gjøre at oppgaven blir mer reliabel ved at det er mulig å oppnå etterprøvbarehet.

Datainnsamling ved en kvalitativ metode kan være ressurskrevende, som gjør at en prioriterer et fåtall av informanter (Jacobsen, 2015). Vi endte opp med elleve informanter, som ble valgt tilfeldig og på bakgrunn av det vi fikk tilgang på. Hvis det er et problem med denne representativiteten av informanter kan selve undersøkelsen ifølge Jacobsen (2015) skape avvikende resultater.

Det oppsto en utfordring da vi skulle avtale tid med enkelte av de ansatte. Tanken var å intervju dem alene, men vi fikk e-post av tre informanter om å intervju dem samtidig, da de syntes det var bedre. Det var utfordrende å henge med på intervjuet, da vi prøvde å snakke med en person om gangen, men de andre la til et par svar av og til. Dette gjorde det vanskelig for oss som forskere å tolke svarene deres. Det er en mulighet for at de har påvirket hverandres svar. Vi valgte likevel å bruke dette intervjuet som tre ulike informanter i vår datainnsamling, da hver enkelt hadde ulike arbeidsoppgaver og kom med mye nyttig informasjon. På en annen side kan dette påvirke validiteten og reliabiliteten i vår oppgave.

Gjennom intervjumetoden kan det oppstå en grad av nærhet mellom den som undersøker og den som blir undersøkt, som kan påvirke validiteten. Det kan ende opp med at en finner ut noe man selv har skapt, istedenfor å finne ut hvordan informanten opplever fenomenet som studeres (Jacobsen, 2015). Under datainnsamlingen fokuserte vi veldig på å være nøytrale forskere, ved ikke å påvirke situasjonen i en stor grad. Likevel var vi folkelige og prøvde å bli kjent med informantene i begynnelsen av intervjuene, for å skape en viss tillit og trygghet. Ifølge Rapley (2008) kan en forsker aldri være helt nøytral i en intervjusituasjon, påvirkning kan derfor forekomme.

En bør alltid stille spørsmål ved sannheten i svarene til intervjuobjektet. Dette fordi informant og forsker er fremmede overfor hverandre, og noen av spørsmålene kan være nærstående og vanskelige å svare på for informanten. Noe som kan føre til vage og gjerne usanne svar (Jacobsen, 2015). Informantene våre virket rolige og trygge i intervjusituasjonen, og derfor opplever vi deres utsagn som sann. Det er likevel vanskelig å avgjøre om respondentene er blitt påvirket av forskeren eller ikke, og i hvilken grad det kan ha oppstått.

Ifølge Jacobsen (2015) kan forstyrrelser føre til at informantene gjerne glemmer å si det de hadde tenkt, eller ikke klarer å utdype enkelte svar. Vi utførte intervjuene både på RKS kontor og ved Universitetet i Stavanger. Det var mer flyt i samtalene ved intervjuene på RKS kontor, da disse omgivelsene gjerne er mer betryggende for både ansatte og frivillige medlemmer som holder til der. Under intervjuene på Universitetet i Stavanger fikk vi kortere svar og tiden som var satt ble ikke brukt. Muligheten for om det er oppstått forstyrrelser som har påvirket svarene er likevel vanskelig å vurdere. Noe som kan sette spørsmål til validiteten og reliabiliteten ved svarene på disse to intervjuene.

Vi utførte ustrukturerte intervju, som kan føre til at vi får i overkant mye informasjon som til dels kan være rotete. Dette kan ifølge Jacobsen (2015) lede til at en mister oversikten og foretar en ubevisst siling av informasjonen som er mottatt. En kan også ha utviklet førdommer, da en gjerne før prosessen har gjort seg opp en mening om hvordan noe er og tolker svarene på bakgrunn av det (Jacobsen, 2015). Vi undersøkte fenomenet frivillighet ved å lese ulike teorier og gjorde oss opp en mening, for deretter å utarbeide intervjuguiden på bakgrunn av det. Dette kan ha noe å si for hvilke svar vi har fått av informantene, men også hvordan vi selv tolket svarene vi fikk under intervjuene.

Ifølge Rapley (2008) er det viktig å være bevisst over en selv som forsker i forsknings- og tolkningsprosessen. Gjennom tolkningsprosessen av intervjuene kom vi frem til at vi kunne dele alle intervjuene inn i tre kategorier; frivillig, gruppeleder og ansatt, for å beskrive informantenes syn og meninger. Dette på bakgrunn av at informantene i de tre kategoriene hadde gjennomgående like svar. I stedet for å legge ved direkte sitat fra hvert enkelt intervju, refererer vi til de tre kategoriene fortløpende når empirien blir fremlagt i analysen. Da dette er vår tolkning av data, kan det derfor påvirke troverdigheten og etterprøvnbarheten ved

oppgaven. Dette ved at leser ikke får muligheten til å tolke datainnsamlingen ytterligere (Dalen, 1015).

Det kan være vanskelig å avgjøre om disse ulempene som er nevnt er oppstått eller ikke, som påvirker validiteten og reliabiliteten ved en oppgave (Jacobsen, 2015). Vi som forskere har tatt ulike valg på bakgrunn av det vi selv har sett som mest vesentlig og hensiktsmessig for denne oppgaven, og velger å stole på dette. Det er likevel viktig ifølge Jacobsen (2015) at forskeren er klar over muligheten for at det kan forekomme.

2.3 Generalisering

Det er undersøkt hva ledelsen i RKS kan endre og forbedre, for å kunne beholde og aktivisere nettopp sine frivillige medlemmer i større grad. Vi har utført en kvalitativ studie som kun omhandler RKS og deres frivillige medlemmer. Det kan videre diskuteres om hvorvidt denne studiens funn kan generaliseres til andre Røde Kors organisasjoner.

Ifølge Jacobsen (2015) kan man generalisere funn som er gjort på bakgrunn av data, empiri og teori. Å generalisere handler om gjøre noe som i utgangspunktet er spesifikt, til noe allmenngyldig. Man tar sikte på at en på bakgrunn av en eller få observasjoner kan si noe om en annen populasjon. I og med at oppbyggingen av alle Røde Kors organisasjoner skal være gjenkjennelige og relativt like uansett hvor man møter dem, skaper en forutsetning om at de ulike områdene og prosessene vi har valgt å gå inn i også vil finne sted i de andre Røde Kors organisasjonene. Ta for eksempel de andre lokallagene i Norge, det vil finnes nærmest samme struktur, like aktivitetstilbud, innmelding prosessen fra ikke frivillig til frivillig samt like rolleforventninger. På bakgrunn av dette vil andre lokallag som sliter med å aktivisere og beholde sine frivillige medlemmer, også kunne ha utbytte av å endre og implementere samme tiltak som Røde Kors Stavanger. Muligheten for at våre funn og forslag til endring potensielt kan generaliseres til å gjelde andre Røde Kors organisasjoner er derfor påfallende stor (Røde Kors Stavanger, 2017a).

3.0 Teori

I denne delen vil vi presentere teori som skal hjelpe oss å svare på problemstillingen. Teorien vil kunne støtte opp under våre funn, og videre hjelpe oss til å forme konkrete tiltak som RKS kan og eventuelt bør følge i sitt videre arbeid. Vi har delt teoridelen inn i tre deler, etter forskningsspørsmålene.

3.1 Forskningsspørsmål 1

“Hvorfor er det viktig at Røde Kors Stavanger klarer å beholde og aktivisere sine frivillige i større grad og hva kan ledelsen gjøre for å oppnå dette?”

3.1.1 Frivillighet

Ifølge Ulstein (1998) har begrepet frivillighet sitt opphav fra sinnelagsetikken, og bygger på den enkeltes motiver eller hensikt ved å selv velge fritt om man ønsker å bidra med økonomiske midler til gode formål. Frivilligheten var fra gammelt av tuftet på at en kjente et personlig og moralsk ansvar overfor de vanskeligstilte i samfunnet, og at en deretter hjalp disse enten i form av å gi gaver, eller man tilbød seg å gjøre enkelte tjenesten for dem. Det har skjedd et skifte fra det tradisjonelle synet på frivillighet, *fra den individuelle hensikt til de kollektive formål*. Frivilligheten kjennetegnes nå ved allmenntytte hvor fellesskapsløsninger er selvet formålet. Likevel ser en at nytteverdien for den enkelte ofte spiller en sentral rolle og er en viktig utslagsgivende faktor for å drive med frivillig arbeid.

Det finnes to utslagsgivende miljøfaktorer innen frivillig arbeid, som er fritid og frivillighet. Disse faktorene er selve fundamentet i frivillige organisasjoner som viser de tydeligste skillelinjene fra offentlig og privat forvaltning. De fleste frivillige organisasjoner drives av at frivillige medlemmer fører den daglige driften, (med unntak av at enkelte har lønnet ledelse ut fra organisasjonens størrelse og omfang) derav finnes få incentiver og sanksjonsmuligheter til rådighet. Hvis organisasjonene skal klare å nå sine mål, i tillegg til å bli drevet på en effektiv måte, er det avgjørende at ledelsen legger til rette for et klima som gir tilstrekkelig motivasjon til sine frivillige medlemmer. Videre at de tilrettelegger for gode arbeidsvilkår, samt gir dem positive tilbakemeldinger og oppmerksomhet (Ulstein, 1998).

Fritid er den tiden mennesker har til overs etter at de daglige pliktene er gjennomført. Frivillige organisasjoner konkurrerer om akkurat denne fritiden. Det er flere ulike forhold som setter rammer for om folk driver med frivillig arbeid. Dette dreier seg om den mengden fritid den enkelte har til rådighet og holdninger knyttet til hva fritiden vår burde brukes på. Samt klasseforskjeller når det gjelder hva som er akseptert å bruke sin tid og fritid på, forskjeller på bakgrunn av kjønn, livssituasjon, alder og andre tilbud av konkurrerende fritidsaktiviteter (Ulstein, 1998).

Ifølge Ulstein (1998) blir frivillig arbeid sett på som en ressurs for samfunnet, det er gratis arbeidskraft som er utenkelig å skaffe på vanlige lønnsvilkår. Det er snakk om mennesker som har en annen motivasjon enn å kun tjene penger. I Norden er ønsket om å bidra stort, på tross av hvor mye tid man har til rådighet. De har av fri vilje meldt sitt ønske om å yte frivillig innsats og de bidrar i sin egen fritid fordi de av ulike årsaker føler det er rett. En kan likevel ikke ta for gitt at frivillig innsats bygger på en fri vilje, da det også er andre faktorer som avgjør om et individ bidrar med frivillig arbeid eller ei.

3.1.2 Ledelse av frivillige

Ifølge Ulstein (1998) finnes det et skille mellom ledelse av ansatte og ledelse av frivillige. Mangfoldet av teorier er knyttet til ledelse i private og offentlige organisasjoner, hvor det finnes økonomiske avhengighetsforhold og sanksjonsmuligheter. Hovedskillet mellom ledelsesformene ligger ved at det finnes ulike autoritetsforhold, hvor maktperspektivet i frivillige organisasjoner i større grad ligger på aksept fremfor sanksjoner og belønninger.

Ulstein (1998) stiller seg noe spørrende til mulighetene for å overføre ledelsesteorier og metoder som brukes i offentlig og privat sektor over til frivillig sektor. Han nevner at det i hovedsak dreier seg om at autoritet forholdene er såpass ulike, og at det derfor vil være vanskelig å ha «like» ledelsesmetoder i de forskjellige organisasjonene. Felles for alle organisasjoner er derimot at man har en *ledelse/leder* og at disse er vektlagt en viss grad av autoritet.

Ledelsen i frivillige organisasjoner må i større grad vektlegge prinsipper rundt motivasjon og motivering av sine frivillige, enn det en ledelse av ansatte med lønn. Videre understreker

Ulstein (1998) at medlemmenes *frihet og manglende avhengighet* er faktorer som setter føringer for maktbalansen i frivillige organisasjoner. I så tilfelle er det viktig å unngå en for sterk form for autoritet og detaljstyring, hvor Ulstein (1998) taler for å heller legge til rette for god samordning og motivasjon i ledelse av frivillige.

En ser at gjennom kontinuerlige endringer og nye behov i omgivelsene stadig fører til at flere frivillige organisasjoner blir *tvunget* til å bli mer profesjonaliserte. Frivillige organisasjoner har i større grad blitt pålagt samfunnsansvar, særlig når det gjelder lokal *sosialhjelp*. Ulstein (1998) mener derfor at behovet for en profesjonalisert ledelse i større grad bør finne sted, og at skillene mellom å lede en offentlig-, privat-, og frivillig organisasjon derfor blir *svakere*. Når en skal lede frivillige er det likevel viktig å vektlegge betydningen av deltakerstyring og tilbakemelding. Ledere bør gi rikelig med oppmerksomhet og anerkjennelse til de frivillige, men vel så viktig er konstruktive tilbakemeldinger.

3.1.3 Motivasjon

Motivasjon beskrives som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferden til mennesker. (Kaufman & Kaufman). Ifølge Spurkeland (2004) må ledelsen vite mye om motivasjon, dette for å holde motivasjonskraften oppe hos sine arbeidere. Det er avgjørende å vite hvilke drivkrefter som er viktig for hver enkelt, og huske på at mennesker blir motivert ulikt. Noen motiveres av spenning og utfordringer, og andre av heder og ære. Så langt det er mulig bør lederen se og prøve å påvirke arbeidsmotivasjonen. Dette fordi det ofte er de små oppmuntringene som driver et menneske fremover. Det er ikke bare arbeidsstedet eller ledelsen som øker eller minsker motivasjonen til et menneske, livssituasjonen påvirker også i stor grad. For noen er arbeidet de gjør for en organisasjon meningen i livet, for andre er det noe de gjør i tillegg til masse annet. Motivasjonskraften fornyer seg ikke selv, derfor må ledelsen arbeide med motiverende tiltak kontinuerlig for å bidra til god livskvalitet på arbeidsstedet (Spurkeland, 2014).

Ifølge Busch og Vanebo (2000) er nesten all bevisst atferd betinget av motivasjon. Ulike motiver kan derfor forklare handlingene til en person, fordi det er et uttrykk for personens behov eller indre drivkraft. Atferd sees ofte på som avhengig av organisasjonsmessige betingelser og personlige forutsetninger. For å få den ønskede atferden man trenger i en organisasjon, må utformingen av organisasjonen inneholde blant annet metoder for at

medlemmene skal bli motivert. Videre mener Busch og Vanebo (2000) at manglende behovsdekning er en av de viktigste årsakene til motivasjon. Ved et differensiert bilde av behovsstrukturen vil man forstå menneskelig atferd bedre. Før i tiden var det et ensidig syn på mennesket innen organisasjonsteori og ledelsesteori. I dag vet en at behovene varierer veldig og er preget av hvilken livssituasjon en er i, egne opplevelser og ens forhold til andre mennesker. Behovene er altså i stadig utvikling.

3.1.4 Verdibasert ledelse

Ifølge Ladegård & Vabo (2010) har mye av teorien innen ledelse av frivillige utgangspunkt i verdibasert ledelse, etikk og ledelse. Verdibasert ledelse er relevant for ledelsen av frivillige, når idealismen er en viktig drivkraft bak engasjementet deres. Mennesker er motivert til å være frivillig fordi de har en lidenskap til det frivillige arbeidet. En undersøkelse om Røde Kors og frivillighetsentralene viste at verdimesige grunnlag var viktige motiver for de frivillige. Frivillige som var uenig med arbeidets målsetting eller ideologi vurderte å slutte på bakgrunn av dette. Undersøkelsen konkluderte med at verdier er viktig for motivasjonen og ønsket om å fortsette som frivillig.

Det er derfor viktig at ledelsen legger opp til et verdibasert engasjement hos frivillige. Da må man kartlegge hvilket verdigrunnlag de frivillige i organisasjon har til felles. Verdier omfatter ideelle mål og tilstander som mennesker forsøker å oppnå, og noe man anser som ønskelig. For enkelte frivillige organisasjoner kan dette være å bidra til et godt oppvekstmiljø for barn og unge, bekjempe fattigdom og/eller ensomhet i samfunnet eller å tilby kultur og kunst i lokalsamfunnet. På bakgrunn av ulike teorier knyttet til verdibasert ledelse, er oppgaven til ledelsen å synliggjøre et felles verdigrunnlag i organisasjonen, skape engasjement og følelser rundt organisasjonens visjoner og verdigrunnlag. Verdibasert ledelse handler om å få frem en visjon for organisasjonen, være inspirert av visjonen, vise tillit til at denne visjonen kan nås og vise tillit til de frivillige medlemmene. Det dreier seg også om at ledelsen spiller på lag med de frivillige, ha tillit til, inspirerer og minner dem på hvorfor organisasjonen er til og hva de arbeider for. Dette for å holde motivasjonen til de frivillige arbeiderne oppe, slik at de yter litt ekstra (Ladegård & Vabo, 2010).

3.1.5 Medlemsmodellen

Ifølge Ulstein (1998) har medlemstallet en sentral rolle i frivillige organisasjoner. Ikke bare i form av tilgangen på menneskelige ressurser, men like mye bidrar medlemstallet til å vise organisasjonens tyngde og legitimitet i lokalmiljøet. Som videre danner grunnlaget for mandatfordelingen mellom de ulike organisasjonsleddene i styrende organer, og som vil gi et utgangspunkt i fordelingen av offentlig støtte mellom organisasjonene. Ulstein (1998) har dannet *medlemsmodellen* som tar for seg hva ledelsen i frivillige organisasjoner bør ha i bakhode når de skal få inn nye medlemmer i organisasjonen og få dem til å bli værende lengst mulig.

Medlemsmodellen tar i første omgang med seg at det er viktig at organisasjonen vet noe om sine medlemmer. Når ledelsen vet noe om sine frivillige og hvilke fenomener som knytter seg til rollen, kan de utøve en spesifisert ledelse samt legge klare strategier som er sammenfallende med de frivilliges holdninger og behov. Ulstein (1998) påpeker videre at et medlemsregister er en viktig kilde til å anskaffe denne kunnskapen. Gode registre som fanger opp sentral informasjon som kjønn, fødselsår, tilhørighet, yrke, sivilstatus, alder, deltakelse på kurs osv., bør finne sted i alle frivillige organisasjoner. Det blir derfor nyttig å gjennomføre medlemsundersøkelser jevnlig for å få tilgang til, og kunnskap om nyttig informasjon.

Det er vesentlig at organisasjonen tilbyr sine frivillige noe i gjengjeld. De frivillige danner seg ofte egne kostnad-nytte analyser, og derav må det være tydelig hva organisasjonen kan tilby sine frivillige. Både hva de frivillige får igjen for sitt verv, som for eksempel tilbud om kurs og sosiale begivenheter, men også hva organisasjonens arbeid bidrar med til lokalmiljøet. Like viktig er det å presisere hva organisasjonen forventer av sine frivillige. Det er gunstig å gi fremtidige frivillige et reelt bilde av *kostnadene* av å bli frivillig. Dette handler i første omgang om hvor mye tid det forventes at den frivillige setter av, hvor mange kvelder og helger som må beregnes å *gi* (Ulstein, 1998).

Når frivillige organisasjoner skal rekruttere inn nye frivillige er det viktig å være klar over hvem som er deres potensielle målgruppe. Dette for å kunne fatte spesifikke tiltak for å nå ut til sine fremtidige frivillige. Organisasjonen må ha klare forestillinger om hvem det potensielt er mulig å nå ut til, hvor de finner dem og hvilke holdninger de har. Desto mer spesifikk kunnskap man har om dem man ønsker å overbevise, jo større er sannsynligheten for at de melder seg inn i organisasjonen. Videre tar medlemsmodellen for seg viktigheten rundt

hvordan man skal synliggjøre organisasjonens ønske om å få inn flere. Det er sjelden nok å sende brev og brosjyrer til folk. Mennesker er stort sett avhengig av personlig kontakt. Det blir derfor opp til de ansatte å vurdere om de behøver en egen stilling som tar seg av rekruttering, eller om det er tilstrekkelig at det blir lagt over på de engasjerte frivillige (Ulstein, 1998).

Til slutt tar medlemsmodellen opp et sentralt punkt som sier noe om hva organisasjonen vet om de som melder seg ut av organisasjonen og ikke lenger ønsker å være frivillig. Ulstein (1998) påpeker at det hører med sjeldenheten at slike data blir registrert, som resulterer i at organisasjonen går glipp av betydningsfull informasjon. Ved å registrere informasjon om de medlemmene som avslutter sine verv, kan man oppdage om det finnes et mønster som går igjen. Ved å få denne gruppen til å besvare undersøkelser knyttet til deres verv og forhold i organisasjonen, kan man få innsikt i hvorfor enkelte avslutter sine verv. Etter at man har kartlagt disse mønstrene, kan ledelsen formalisere strategier som har til fordel å forhindre at enkelte forlater organisasjonen.

3.2 Forskningsspørsmål 2

“Hvilke årsaker har betydning for om man ønsker å fortsette som frivillig, og hvilke kjennetegn finner man igjen hos de frivillige i Røde Kors Stavanger?”

3.2.1 Undersøkelse om frivillig arbeid

Wollebæk, Sætrang og fladmoe (2015) har sammenfattet en undersøkelse om betingelser for frivillig arbeid, på bakgrunn av to hoved datakilder. En befolkningsundersøkelse om frivillig innsats som ble utført i 1998, 2009 og 2014, og en web basert spørreundersøkelse gjennomført av Universitetet i Stavanger i 2014 og 2015. Hovedmålet var å finne ut hvordan individer rekrutteres til frivillig arbeid, hva som motiverer til frivillig innsats, om motivet til frivillig arbeid har endret seg de siste 15 årene og hvorfor frivillige slutter. Vi har tatt utgangspunkt i ulike utdrag fra undersøkelsen som vi mener er mest relevant for vår oppgave.

3.2.1.1 Motiver for å drive med frivillig arbeid

Wollebæk et al. (2015) samlet årsakene for at individer ble motivert til å drive med frivillig arbeid i fem hovedkategorier som kom igjen gjennom hele undersøkelsen, dette er selvaktelsesbegrunnelser, arbeidsmarkedsbegrunnelser, sosiale begrunnelser,

læringsbegrunnelser og verdibegrunnelser. Selvaktelsesbegrunnelser handler om å gjøre noe viktig for samfunnet og om å føle seg betydningsfull. Arbeidsmarkedsbegrunnelser handler om å få kontakter og erfaring som kan være nyttige senere i arbeidslivet. Sosiale begrunnelser handler om at de utvikler bekjentskap til andre i organisasjonen. Læringsbegrunnelser handler om det å få muligheten til å lære noe nytt og nyttig. Verdibegrunnelser handler om å gjøre noe som er verdifullt for en selv, som å hjelpe andre.

De største årsakene til at informantene hadde motivasjon til å drive med frivillig arbeid var at de kunne lære noe, og at de fikk bidra med noe spesifikt for en sak de engasjerte seg i, altså selvaktelse begrunnelser. Funnene viste også at livsfasen til individer påvirker motivasjonen. Når en person blir eldre og karrieren tar større plass, blir hverdagen mer hektisk og det er mindre rom for å bidra med frivillig arbeid. Unge menneskers høyeste motivasjon var at de ville føle seg betydningsfull og det å bidra med noe viktig. Undersøkelsen viste også at motivene varierte i forhold til hvilket frivillig arbeid det handlet om. Innen kultur, fritid og idrett var sosiale begrunnelser viktige, mens innen helse, sosial og internasjonalt orienterte organisasjoner var verdi begrunnelser viktigst (Wollebæk et al., 2015).

3.2.1.2 Å fortsette som frivillig

Årsaken til at mennesker fortsetter som frivillig henger sammen med at de gjerne er tilfreds med aktiviteten de utfører og om de har fått en tilknytning til organisasjonen på den tiden de har vært frivillig. Ifølge undersøkelsen fant Wollebæk et al. (2015) ut at tilhørighet til organisasjonen har en sterk betydning for om den frivillige velger å fortsette eller å slutte. De frivillige som var tilfreds med hvordan arbeidsoppgavene og organiseringen av aktivitetene fungerte, følte en sterke tilhørighet til organisasjonen. Dette førte videre til at de ble mer motivert til å fortsette med det frivillige arbeidet. Tilfredsheten med hvordan det frivillige arbeidet fungerte lå altså tett mot viljen til å fortsette.

Funnene i undersøkelsen viste til at dårlige forhold med hvordan det frivillige arbeidet ble organiseringen gjorde at mange vurderte å slutte. På en annen side var hovedårsakene til at frivillige faktisk sluttet forbundet med livssituasjonen, som flytting, helse, tidsmangel og barn. Dette vil da si at de som vurderer å slutte tenker på motivasjonssvikt og misnøye med organisasjonen, men årsaker til at mennesker faktisk slutter handler om livssituasjonen (Wollebæk et al., 2015)

3.3 Forskningsspørsmål 3

“Hvilke områder og prosesser må Røde Kors Stavanger forbedre og endre for å beholde og aktivisere sine frivillige medlemmer i større grad?”

3.3.1 Psykologisk kontrakt

Ladegård og Vabo (2010) skiller mellom formell-, og psykologisk kontrakt. Frivillige organisasjoner har som regel ingen formell arbeidskontrakt, der går samarbeidet ut på en psykologisk kontrakt. En slik kontrakt er preget av emosjonell involvering som inkluderer hele mennesket. Her ligger en rekke uuttalte plikter og forventninger mellom partene. Som konsekvens av at en ikke følger disse forventningene kan det oppstå misforståelser, mistillit og gjerne reduksjon av motivasjon. Derfor er det viktig at det blir en mest mulig lik oppfatning av hvilke forpliktelser og forventninger man har til hverandre. Det er ofte slik at individer deltar i frivillig arbeid fordi de brenner for noe, og har en hengivenhet som er bundet med engasjementet sitt. Ifølge Ladegård og Vabo (2010) er det viktig at ledelsen er klar over hvilke forventninger de har i forhold til de frivillige, og omvendt. Dette for å ha frivillige medlemmer som er engasjerte, motiverte og har tillit til organisasjonen og ledelsen.

3.3.2 Strukturering i frivillige organisasjoner

3.3.2.1 Hierarki og nivåer

En frivillig organisasjons struktur kan være veldig komplisert. For organisasjoner med en kompleks struktur kan det være utfordrende å få ulike nivåer og lag til å trekke i samme retning. Ulstein (1998) har delt den typiske frivillige organisasjonen inn i tre «forvaltningsnivåer»:

1. Lokalforening: Dette er gjerne et lag som har medlemmer fra en hel kommune eller i andre tilfeller flere kommuner. I noen av tilfellene kan lokalforeningen være lagdelt, med en hovedforening og flere selvstendige underavdelinger.
2. Krets/fylkeslag: Dette er et regionalt ledd, som er et formidlende ledd mellom sentralt og lokalt nivå. Krets/fylkeslaget utfører delvis oppdrag på vegne av hovedorganisasjonene og tilrettelegger til dels et felles tilbud på vegne av lokalforeningene.

3. Hovedorganisasjonen: Denne har som regel en administrasjon og en demokratisk og geografisk representasjon, som for eksempel en hovedstad. Hvert lag kan sees på som et eget hierarki, hvor den formelle strukturen er den vertikale samordningen som er mest vanlig, men ikke alle organisasjoner følger dette mønsteret.

3.3.2.2 Byråkratisk organisasjon

Ifølge Ulstein (1998) er det lagt føringer på at frivillige organisasjoner skal styres demokratisk. Det offentlige har stilt krav om en demokratisk oppbygning, ved tildeling av økonomisk støtte. Fortsatt finnes det en grunnleggende forestilling om at medlemmene bestemmer og at organisasjonen kan opptre på vegne av sine medlemmer. Likevel er et demokrati det som best beskriver beslutningsprosesser i frivillig arbeid. Offentlig sektor har mye av de byråkratiske trekkene, men det er ikke bare offentlig sektor som omfattes av byråkrati. Frivillig sektor har også i høy grad blitt omfattet av økt byråkratisering. Man kan si at byråkratiseringen av frivillige organisasjoner er en prosess der en altfor kompleks struktur stjeler stadig mer oppmerksomhet og kapasitet. I dagligtalen har ordet «byråkrati» en negativ bismak.

Kjennetegn på et byråkrati er en formell struktur med ovenfra og ned styring, som kan sette sterke begrensninger for initiativer nedenfra og en dynamisk samhandling. Andre kjennetegn er hierarkisk autoritetsstruktur, formalisert arbeidsdeling, saksbehandling etter skriftlige regler og instruksjer, dokumenter og arkiv. Samtidig stilles det krav om formell opplæring av ansatte, videre har byråkraten ingen privat råderett over organisasjonens ressurser, administratorene er uavsettelige og avansement bygger på ansiennitet (Ulstein, 1998).

Forskning viser ofte til dysfunksjonelle sider ved byråkratisering, da det er en stor forskjell mellom hvordan et byråkrati fungerer på papiret og hvordan det fungerer i praksis. I et byråkrati legger man mye vekt på å følge reglene, underkaste seg formaliteter og arbeidsfordeling. Dette kan føre til manglende fleksibilitet og gjøre organisasjonen ineffektiv, da ulempene kan være rigiditet, treghet, motstand, fragmentarisk problemløsning og målforskyvning. Disse ulempene kan også ofte forsterke hverandre. Det har vært hevdet at en byråkratisk organisasjon ikke oppfyller noen av vilkårene som atferdsvitenskapen mener er nødvendige forutsetninger for nytenking og kreativitet. Et byråkrati har fått kallenavnet «Størknet erfaring», da det ofte tilsier holdninger som «slik har vi alltid gjort det» (Ulstein, 1998).

3.3.2.3 Flat struktur

Ifølge (Ulstein, 1998) arbeider ikke frivillige organisasjoner under stabile forhold. Oppgavene er helhetlige og vanskelige å dele opp, og det er ikke slik at mange saker kan behandles etter samme skjema. Det er nesten utenkelig at en frivillig organisasjon er fullstendig byråkratisert. Ledelsen vil i praksis ofte ha for liten styringskapasitet til å utarbeide instruksjoner og bestemmelser for alt, noe som kan føre til flere større eller mindre "usikkerhetslommer". De som har uformell makt i organisasjonen, har makt i form av å kontrollere slike "usikkerhetslommer". Kreativiteten kan få rom til å utfolde seg i disse lommene, og de oppstår som regel tilfeldig.

Videre skriver Ulstein (1998) at et stort hierarki gjerne ikke er en hensiktsmessig struktur i frivillige organisasjoner, da det kan svekke engasjement og bidra til fremmedgjøring. På denne måten motarbeider strukturen formålet med en slik organisasjon. For å løse dette kan en fjerne deler av hierarkiet, ved da å gi medlemmer og ledere mer direkte adgang til å påvirke virksomheten. Dette ved å flate ut strukturen og fordele arbeidet mer utover de frivillige. Det er viktig å gi de frivillige ansvar, noe som kan føre til at de i større grad identifiserer seg selv med organisasjonen. Noe som kan resultere med at de frivillige yter mer innsats i de oppgavene de har ansvar for (Ulstein, 1998).

3.3.3 Kommunikasjon

Ifølge Sætre (2009) er kommunikasjonen i organisasjoner en fundamental prosess, og noe en bør være god på. Dette fordi kommunikasjonsevne er en grunnleggende ferdighet en behøver i ulike prosesser. Både i prosesser som konflikter, konfliktløsning, forhandlinger, rekruttering, samarbeid i grupper, beslutningstaking og i møtevirksomhet på ulike nivåer er kommunikasjon sentralt. Det hjelper ikke å ha evnen til å tenke strategisk og innovativt om en ikke får kommunisert sine poeng frem på en god nok måte. Det er viktig å kunne fremme ulike saker på rett måte, slik at det blir mottatt på den måten som er ønskelig.

Koordinering av aktiviteter i en organisasjon er avhengig av god kommunikasjon. Desto større organisasjonen er, desto viktigere er det med denne typen organisatorisk kommunikasjon. I en organisasjon er det gjerne et mangfold av oppgaver som skal koordineres. Det finnes også ulike strukturer i en organisasjon, som kan fremme eller begrense kommunikasjonen. Rutiner som ligner byråkratisk struktur kan sees på som en begrensning for effektiv kommunikasjon, da en må kommunisere gjennom de ulike leddene i

hierarkiet. På en annen side kan uformelle nettverk være mer effektive og virke løftende på organisatorisk kommunikasjon, men det kan også ha en negativ effekt (Sætre, 2009).

Det er vesentlig for ledelsen å ha relasjonelle ferdigheter i kommunikasjon. Det finnes ulike måter å få eller opprettholde dette på. Forskning antar at ferdigheter som å ha tydelige mål, ha fokus på relasjonen og å bevare selvrespekten er viktig for å opprettholde eller tilegne seg relasjonelle ferdigheter. For å nå målene en setter seg er det viktig å være tydelig på disse målene. Dette gjør en i kommunikasjon med andre ved å fokusere på ens egne konkrete mål, som kan føre til at de målene blir tatt på alvor. Sannsynligheten for at en oppnår det en ønsker er dermed større. For å bevare fokus på sine mål og være tydelig på dem må en kunne uttrykke følelser, beskrive fakta, være selvsikker, være oppmerksom og ha en villighet til å forhandle. Å ha fokus på relasjonen er relatert til å bevare eller forbedre sitt forhold til andre. For å få dette til må en opptre forsiktig i ulike forhandlinger, vise interesse i motpartens ideer og akseptere den andre personen som den er. For å ivareta selvrespekten må en opptre rettferdig overfor alle, ikke unnskyldes seg for mye overfor alt og alle, bevare sine verdier uansett hvilken situasjon en havner i og alltid snakke sant til de frivillige medlemmene (Sætre, 2009).

Ifølge Kaufman og Kaufman (2009) er mellommenneskelig kommunikasjon selve limet eller livsnerven i alle organisasjoner. Kommunikasjon handler både om overføring av informasjon og overføring av mening, det er en prosess hvor en person, gruppe eller organisasjon overfører informasjon til noen andre som forstår budskapet på et vis. Kommunikasjon har ulike funksjoner som kontroll, motivasjon, samspill og tilbakemelding. Gjennom formelle organisasjonskanaler kan ledelsen med sin rolle og innvirkning påvirke ansatte til å få kontroll over, og koordinere deres arbeidsoppgaver. Ved klargjøring av arbeidsoppgaver vil god kommunikasjon kunne bidra til å få mer motiverte arbeidere. Dette skjer gjerne dersom en oppgave virker veldig hensiktsløs, men som med god forklaring og kommunikasjon med ledelsen gjør at oppgaven føles mer meningsfull. Det sosiale samspillet mellom forskjellige grupper og avdelinger i en organisasjon kan forbedres ved god kommunikasjon, som er viktig for et godt samspill generelt. En annen fordel ved god kommunikasjon er at en kan gi og få tilbakemeldinger, som er avgjørende for god læring. Tilbakemeldinger kan også redusere usikkerhet og dekke kontaktbehovet (Kaufman & Kaufman, 2009).

Videre skriver Kaufman & Kaufman (2009) at det ofte kan oppstå svikt i kommunikasjonssystemet, selv om grunnleggende kommunikasjonsprosesser kan virke enkle. En kjent barriere er teknisk feil, ved sending av e-post, faks og telefonsamtaler. Andre barrierer kan være misforståelser og feiltolkninger, humør når en mottar et budskap, håndskrift på beskjeder og formuleringer av budskap med tanke på hvor nøyaktig eller forenklet beskjedene er. Det kan også oppstå barrierer i kommunikasjonsprosessen som kan føre til at tilbakemeldinger ikke kommer frem til ledelsen. For ikke å miste vesentlige tilbakemeldinger som kan hjelpe organisasjonen fremover er det lurt å komme med noen tiltak, dette kan være å innføre jevnlig samtaler, eller å utvikle et system for tilbakemelding via nett i en spørreundersøkelse eller lignende slik at tilbakemeldingen blir mottatt av rett person (Kaufman & Kaufman, 2009).

4.0 Organisasjonsbeskrivelse

I dette kapittelet ønsker vi å gi en organisasjonsbeskrivelse av RKS (Røde Kors Stavanger). De utvalgte prosessene og områdene som vi har valgt å gå inn i, er valgt på bakgrunn av informantenes synspunkter og gransking av organisasjonens dokumenter.

4.1. Historien om Røde Kors

Starten på Røde Kors oppstod da Henry Dunant fra Genève i Sveits skrev boken «Minner fra Solferino». Boka handlet om hans opplevelser etter en reise i 1859. Dunant var på en forretningsreise gjennom Italia for å møte Napoleon III. På veien så han mange sårede og døde soldater på slagmarkene ved Solferino. Dunant ble forskrekket av synet, og fikk organisert pleie og stell for de sårede ved hjelp av kvinner fra Castiglione. Alle de sårede fikk hjelp, uavhengig av hvilken side de kjempet for. Mottoet deres var «Tutti fratelli», som betyr «Vi er alle brødre». Boken til Dunant handlet om å danne likegyldige foreninger som kunne hjelpe og bistå sårede mennesker i krig. Han mente at det burde være mulig å få ulike stater til å ha felles regler for å redusere plager og lidelse som forekommer av krig. Boka la grunnlaget for den første Genèvekonvensjonen og ble begynnelsen på Røde Kors (Mageli, 2014). I dag arbeider Røde Kors både på et internasjonalt, nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Røde Kors finnes i over 180 land, og er en nøytral hjelpeorganisasjon. (Røde Kors Stavanger, 2017a).

Røde Kors ble opprettet i Norge i 1865. Den gang var fokuset på beredskap i krig, og det var ikke før i 1917 at aktivitetstilbud til trengende i fredstid startet. Den første junioravdelingen ble opprettet, og senere ble også barnehjelpen, hjelpekorpsset, besøkstjeneste og visitortjeneste opprettet. Røde Kors er den største frivillige hjelpeorganisasjonen i Norge. Organisasjonen er tilstede i alle 19 fylker, og består av lokalforeninger i over 400 kommuner (Røde Kors Stavanger, 2017a).

4.2 Norges Røde Kors langtidsplan

Røde Kors har utarbeidet en langtidsplan for landsmøteperioden 2011 til 2020 (Røde Kors langtidsplan, 2011). Langtidsplanen er et overordnet dokument som bygger på Røde Kors' internasjonale forpliktelser, og består av tre deler.

Den første delen handler om den viktige samfunnsrollen som Røde Kors har som en humanitær støtteaktør til norske myndigheter. Denne støtteaktørrollen handler om et samarbeid mellom myndighetene og Røde Kors, om å møte humanitære utfordringer. Myndigheten mener at Røde Kors er best egnet til å utføre ulike oppgaver på grunn av deres nøytrale og uavhengige mandat. Røde Kors har som mål å oppfylle sin rolle som støtteaktør, som vil si å påta seg oppgaver som finansieres og foreslås fra offentlige myndigheter. For å oppnå dette vil de delta i samfunnsdebatter som omhandler hvilke oppgaver som må løses, hvilke oppgaver som kan løses av myndighetene og hvilke oppgaver som kan løses av Røde Kors (Røde Kors langtidspan, 2011).

Den andre delen handler om Røde Kors' prioriteringer innenfor innsatsområder. Her beskrives tre strategiske langtidsmål som skal hjelpe dem å overkomme oppdragene (Røde Kors langtidspan, 2011):

- Vi vil forebygge og respondere for å redde liv
- Vi vil bidra til å beskytte menneskers helse og livsgrunnlag
- Vi vil jobbe for sosial inkludering og mangfold.

Den tredje og siste delen inneholder tre organisatoriske langtidsmål som skal hjelpe å nå de tre strategiske langtidsmålene. I det første langtidsmålet legges det vekt på å utvikle og bygge sterke Røde Kors-foreninger. Det nevnes at den viktigste ressursen for gode aktiviteter i lokalsamfunn, er mennesker med evner og ferdigheter som yter frivillig innsats. Derfor vil Røde Kors arbeide med lokal bærekraft, høy kompetanse, trygg økonomi og rekruttering, for å videreutvikle Røde Kors og dermed kunne møte de humanitære utfordringene i dag og i fremtiden. De vil også fokusere på å få med flere ungdommer til å lede og delta i frivillige aktiviteter, og styrke arbeidet for å få dem til å fortsette sitt engasjement i Røde Kors som voksne (Røde Kors langtidspan, 2011).

Det andre langtidsmålet handler om forebygging og redusering av sårbarhet gjennom humanitært påvirkningsarbeid. Her vil Røde Kors bruke sin kollektive stemme til innsats for et bedre livsgrunnlag for flere mennesker. De skal også fokusere på å drive holdningsskapende arbeid som fremmer medmenneskelige og sosiale holdninger (Røde Kors langtidspan, 2011).

Det siste langtidsmålet handler om å utvikle en effektiv og bærekraftig organisasjon. Røde Kors skal fokusere på hvordan de som organisasjon kan forbedre seg for å hjelpe ytterligere og bedre. De vil fokusere på å bygge kompetanse og opprettholde årvåkenhet og dynamikk for å møte utfordringer og muligheter i en verden som endrer seg raskt. For å oppnå dette skal Røde Kors fokusere på å rekruttere og skolere kompetente frivillige. De skal også ha fokus på å evaluere eget arbeid for å se effekten av arbeidet de gjør. Det nevnes i slutten at de skal være en medlemsstyrt organisasjon med en solid medlemsmasse. Det er viktig for organisasjonen å rekruttere flere medlemmer, frivillige og tillitsvalgte (Røde Kors langtidsplan, 2011)

4.3 Røde Kors Stavangers handlingsplan

Hvert år setter ledelsen og gruppeledere seg sammen og utarbeider en handlingsplan. Handlingsplanen for 2017 bygger på Hovedprogrammet til Norges Røde Kors og på «Langtidsplan for Norges Røde Kors 2011-2020» (Røde Kors Stavanger, 2017b).

Handlingsplanen er delt i tre deler; Hjelpekorpsset, Omsorg og Ungdom. Hjelpekorpsset og Omsorg har kartlagt aktiviteter som eksisterer som de vil fortsette med, hvor de beskriver hvem som er ansvarlig, hvordan de kan oppnå målet, tiltak, mål for antall deltakere og budsjett. Handlingsplanen for Omsorg og Hjelpekorpsset er på et generelt plan, med en del tips og forbedring på de enkelte aktivitetene for å oppnå målet som er satt for 2017.

Ungdomsgruppen har også en oversikt over eksisterende aktiviteter som de vil jobbe videre med, i tillegg til en oversikt over nye mål som de vil arbeide med. Her er målene blant annet å få et større samarbeid med lokalrådet og utveksle erfaring med dem, få mer medieoppmerksomhet, arbeide med barn, rekruttere flere frivillige medlemmer, ha flere kurs og øke motivasjonen innad i gruppa. Ungdomsgruppa har per dags dato få frivillige medlemmer. Gruppen har et ønske om å bli større, og har sannsynligvis derfor flere konkrete mål enn de større gruppene Omsorg og Hjelpekorpsset (Røde Kors Stavanger, 2017b).

4.4 Medlemstall

Røde Kors ble opprettet i Stavanger kommune i 1917. Per dags dato har de syv ansatte, ti tillitsvalgte i lokal foreningsstyret, rundt 3000 betalende medlemmer og 1007 frivillige medlemmer (Røde Kors Stavanger, 2017a). Medlemstallet vokser kontinuerlig. Røde Kors

Stavanger har ikke et fungerende system for registrering av frivillige medlemmer per dags dato. De har kun mulighet til å se hvor mange frivillige medlemmer de har på det tidspunktet de sjekker.

Figur 1. Oversikt over antall frivillige medlemmer fra 2014 til 2017 (Antallet er gitt muntlig av leder).

Dato	Antall frivillige medlemmer
01.12.14	552
07.12.15	725
18.10.16	1018
21.03.17	1007

4.5 Første møte med organisasjonen

RKS er avhengige av at lokalbefolkningen er kjent med deres arbeid for at de skal få inn frivillige til å bli med å utvikle og bemanne deres aktivitetstilbud. Det finnes flere måter å bli kjent med RKS arbeid på; gjennom sosiale medier, RKS' egen nettside, sosiale nettverk, samt plakater og informasjonshefter. Gjennom disse kanalene får man et bredt innblikk i Røde Kors' arbeid, samt hvordan man melder fra om sitt ønske om å bli frivillig.

Prosessen starter ved at man registrerer et ønske om å bli frivillig på Røde Kors sin nettside. Deretter havner man i et e-postsystem som ansatte har ansvar for. Ansatte sender ut e-post til alle innmeldinger, og inviterer de potensielle frivillige til et introduksjonskurs. Det hender at noen ringer inn om de har spørsmål eller andre henvendelser istedenfor å registrere sin interesse på nett. I slike tilfeller bes det om en e-postadresse slik at de kan sende ut invitasjonen der. All kommunikasjon foregår som regel på e-post i den første fasen, slik at alle får rett informasjon til rett tid.

4.5.1 Introduksjonskurs

Neste steg i prosessen med å bli frivillig er introduksjonskurs. Introduksjonskurset er et av tre obligatoriske kurs som kreves når en skal bli frivillig i Røde Kors, dette på bakgrunn av fokuset på kvalitetssikring. Røde Kors Stavanger arrangerer introduksjonskurset ca. en gang i måneden, slik at de som vil bli frivillig kan starte på de obligatoriske kursene for deretter å bli en aktiv frivillig så raskt som mulig.

Introduksjonskurset er det første møtet med Røde Kors som organisasjon. I først del av kurset presenteres historien til Røde Kors, og de syv prinsippene de arbeider etter. Videre informeres det om hva det innebærer å være frivillig, hva RKS krever av de frivillige og hva de frivillige kan kreve av RKS. Når kurset nærmer seg slutten, gjennomgås de ulike aktivitetene som en kan være frivillig i. Det legges ekstra stor vekt på de aktivitetene de trenger flere folk til. Når presentasjonen er ferdig er det en rekke stands hvor alle aktivitetene er representert med minst en person. Her kan kursdeltakerne stille ulike spørsmål og snakke direkte med en som er frivillig i akkurat den aktiviteten en gjerne vurderer å begynne i. Deretter fyller man ut innmeldingsskjema med kontaktinfo og ønsket aktivitet. På veien ut blir alle som deltok på introduksjonskurset tatt bilde av enkeltvis og får en diplom for å ha bestått første kurs. Videre overtar ansatte alle innmeldinger og fordeler dem på rett aktivitet. Ansvaret gis videre til gruppeleder. Gruppeleder kontakter de som ønsker å være frivillige og får ansvaret for siste del av prosessen som er å gjøre dem til aktive frivillige. Gruppeleder sender da ut e-post med informasjon, svarer på spørsmål og prøver å få dem ut i aktivitetene raskest mulig.

4.6 Rolleavklaring

RKS handler i dag etter syv prinsipper som ble vedtatt i 1965. Prinsippene gir et fellesgrunnlag for alle Røde Kors organisasjoner over hele verden. Når man blir frivillig i Røde Kors i hvilket som helst land så får man informasjon om de syv prinsippene og bes om å arbeide etter disse. De syv prinsippene er; humanitet, upartiskhet, nøytralitet, uavhengighet, frivillighet, enhet og universalitet (Røde Kors Stavanger, 2017a).

Røde Kors er avhengig av de frivillige. Uten dem så hadde ikke organisasjonen funnet sted. Dernest har Røde Kors utviklet en frivillighetspolitikk. Det er en avklaring av roller og forventninger mellom den frivillige og organisasjonen. Den beskriver hvilke rettigheter den frivillige har, og hva som forventes av den frivillige. Det forventes at den frivillige skal

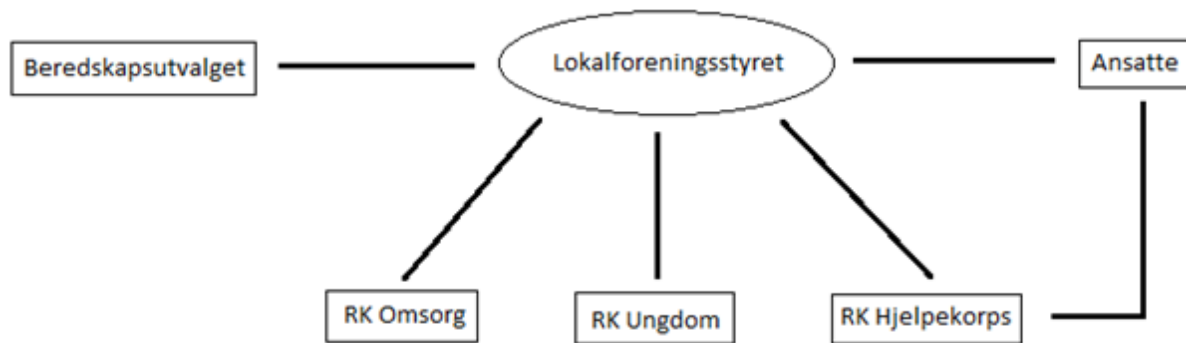
kjenne til og handle i samsvar med Røde Kors sine verdier, lover og retningslinjer og møte medmennesker med respekt. Dette vil si å handle nøytralt når en er ute i feltet og ha Røde Kors sine syv prinsipper i bakhodet når en har på bærer Røde Kors sitt symbol. Frivillige skal også være beredt til å yte humanitær hjelp i krisesituasjoner, undertegne og overholde en etikk- og taushetserklæring, og overholde aktiviteten en har valgt sine instruksjoner. Frivillige i Røde Kors har rett til å motta relevant opplæring, oppfølging og veiledning. De skal bli møtt av organisasjonen med åpenhet og inkludering, få rask respons, bli tilbudt aktiviteter som en har tid og interesse til, få dekket eventuelle utgifter og få konstruktiv tilbakemelding på innsats og kurs om en ønsker det (Røde Kors Stavanger, 2017a).

De frivillige tilbyr sin arbeidskraft og tid uten noen form for lønn. Røde Kors Stavanger tilbyr de frivillige opplæring og utvikling. Det er tre kurs som er obligatoriske, som er Introduksjon til Røde Kors, Norsk Grunnkurs i Førstehjelp og Grunnkurs i Psykososial førstehjelp. Dette gjøres for å kunne sikre nasjonale kvalitetsstandarder i aktivitetene, og det har en betydning for Røde Kors' omdømme. Videre har en mulighet til å ta grunnkurs og temakurs innenfor Røde Kors Hjelpekorps, Røde Kors Ungdom og Røde Kors Omsorg (Røde Kors Stavanger, 2017a). Er man frivillig i Hjelpekorpsset får man tilbud om kurs innen orientering, samband, skredredning, førstehjelp, ettersøking og aksjonsledelse. Kursene skal være tilpasset hvert frivillig medlemsnivå, tid og interesse (Røde Kors, 2017a). I tillegg er det mulighet for å ta blant annet lederkurs og foredragsholderkurs (Røde Kors Stavanger, 2017a).

4.7 Organisering og struktur

Rød Kors opererer på et internasjonalt, nasjonalt og lokalt nivå. De frivillige er medlem i en lokalforening. Lokalforeningen er med i en distriktsforening, som videre er med i en nasjonalforening. Nasjonalforeningen er medlem av IFRC (International Federation of Red Cross and Red Crescent societies). Oppbygningen av Røde Kors Stavanger er illustrert i modell 2.0 nedenfor. Oppbygningen samsvarer i stor grad med Røde Kors' organisering rundt om i verden. Dette fordi Røde Kors skal være gjenkjennelig og lik uansett hvor du møter dem. Oppbygning kan være litt ulik på bakgrunn av størrelsen på organisasjonen (Røde Kors Stavanger, 2017a).

Figur 2. Oversikt over organiseringen i RKS. (Røde Kors Stavanger, 2017a)



Røde Kors Stavanger har et lokalforeningsstyre som består av ni tillitsvalgte.

Lokalforeningsstyret avgjør blant annet hvilke aktivitetsgrupper som må fokuseres på for å møte lokalsamfunnets behov, enten ved å utvide gruppene eller ved å etablere nye (Røde Kors, 2017b).

Beredskapsutvalget er et råd som administrerer beredskapsvakten. Her forberedes det til en eventuell krisesituasjon som kan ramme lokalmiljøet. Som beredskapsvakt hjelper en sine medmennesker med viktige og enkle oppgaver som kommer i tillegg til selve redningsoperasjonen, som førstehjelp, informasjon i evakuerte områder, transportoppdrag og trafikkavvikling (Røde Kors, 2017c).

De ansatte i Røde Kors Stavanger består av en leder og seks frivillighetskoordinatorer. Frivillighetskoordinatorene har ulike aktiviteter de følger opp. De hjelper med budsjett, rådgivning og andre administrative oppgaver som er relevante for den eksakte gruppen. Gruppene Røde Kors Hjelpekorps, Røde Kors Ungdom og Røde Kors Omsorg har hver sitt råd, hvor det blir gjort avgjørelser i forhold til aktivitetene som tilbys i lokalforeningen (Røde Kors, 2017b).

Røde Kors Hjelpekorps har i oppgave å hjelpe individer, grupper og lokalsamfunn i daglige og mer sjeldne hendelser. Røde Kors Hjelpekorps er landets største frivillige redningsorganisasjon (Røde Kors Stavanger, 2017a). Gjennom gruppene Røde Kors Ungdom og Røde Kors Omsorg arbeides det for å bekjempe blant annet ensomhet. Ifølge Røde Kors sin nettside (Røde Kors, 2017d) viser forskning at både unge og gamle i samfunnet er utsatt for ensomhet, og savner å være en del av et fellesskap.

Røde Kors Ungdom er ungdomsorganisasjonen i Røde Kors. Her er det frivillige og tillitsvalgte mellom 13 og 30 år. De har en leder og nestleder, og flere frivillige i en ressursgruppe som bistår hjelp til leder og nestleder. I denne gruppen jobber de hovedsakelig med seksuell helse, ensomhet og migrasjon. Røde Kors Ungdom arbeider for at unge i sårbare livssituasjoner skal ha like muligheter uavhengig av hvem de er eller hvordan de ser ut (Røde Kors, 2017e).

Røde Kors Omsorg er en gruppe med mange mindre aktivitetsgrupper som skal styrke trygghet og tilhørighet for alle mennesker som er i sårbare livssituasjoner. De arbeider for å utvikle sosiale nettverk for de som opplever ekskludering eller ensomhet, gir barn og unge som er i en vanskeligstilt situasjon en mulighet til å delta på trygge arenaer, fremmer konfliktløsning for å forebygge vold i samfunnet og hjelper mennesker med akutte omsorgsbehov (Røde Kors, 2017e).

Aktivitetstilbudet tar utgangspunkt i lokale behov (Røde Kors, 2017e). Oversikt over aktivitetstilbudene som Røde Kors Stavanger tilbyr i gruppen Røde Kors Omsorg vises i figuren nedenfor (Figur 3).

Figur 3. Oversikt over aktivitetstilbudene i Røde Kors Omsorg, Stavanger (Røde Kors Stavanger, 2017a).

Flerkultur	Oppvekst	Sosial integrering
Eva	Gatemegling	Besøktjeneste
Norsktrening	Leksehjelp	Vitnestøtte
Internasjonal cafe	Barnas Røde Kors	Visitor
Flyktingguide	Røde Kors Ungdom	Nettverk etter soning
Walk and talk	Ferie for alle	
	Samværstjenesten	

Alle aktivitetene i Røde Kors Omsorg har en gruppeleder. De største aktivitetene har en ressursgruppe i tillegg, som bistår med hjelp til gruppeleder. Under hver aktivitet er det flere frivillige, som er ute i feltet og hjelper deltakere. Antall frivillig i hver aktivitet er veldig variert.

4.8 Kommunikasjon

I starten av prosessen med å bli frivillig mottas mye informasjon fra ledelsen. Videre når en har blitt et frivillig medlem i en gruppe, er det veldig variert hvordan og hvor hyppig det kommuniseres i gruppene. Dette avhenger av gruppelederne. Noen av aktivitetsgruppene har en facebook side hvor de kommuniserer, mens andre kommuniserer mye via e-post. Gruppene har møter hvor nyttig informasjon gis, og hvor en kan komme med innspill og tilbakemelding.

Som nevnt tidligere har frivillighetskoordinatorene noen spesifikke aktivitetsgrupper som de har ansvar for. Gruppelederne under de ulike frivillighetskoordinatorene har en tett kommunikasjon med sin koordinator, hvor de kommuniserer jevnlig både verbalt og digitalt. Noen aktivitetsgrupper har bare én gruppeleder, andre har et styre og noen har en ressursgruppe i tillegg. Det er gruppeleder som har hovedansvaret for videreformidling av informasjon, men får da hjelp av styret eller ressursgruppen. Styret og ressursgruppen kommuniserer hyppigere sammen, enn de gjør til resten av de frivillige medlemmene i gruppa. Dette fordi de har mer ansvar, som fører med seg mye planlegging og kommunikasjon.

All formell informasjon og generell tilbakemelding som lederen ønsker å formidle, kommuniseres via e-post til de frivillige. Dette for å forhindre at viktig informasjon blir glemt, om det blir gitt verbalt. Har lederen mer konkret informasjon til de ulike aktivitetsgruppene, kommuniserer de ikke direkte til de frivillige, men bruker frivillighetskoordinatorene som et mellomledd til gruppelederne. Gruppeleder videreformidler informasjonen til de frivillige i sin gruppe.

Hvis de frivillige medlemmene vil gi tilbakemelding på noe, går dette gjennom den samme kommunikasjonsprosessen som informasjonen ankom. Tilbakemeldingen fra et frivillig medlem gis til gruppeleder, men om tilbakemeldingen blir videreformidlet avhenger av om gruppeleder selv ser relevansen av tilbakemeldingen. Mener gruppeleder at tilbakemeldingen ikke er relevant, kan gruppeleder velge og ikke videreformidle denne informasjonen.

De frivillige har altså mer personlig kontakt med gruppelederen og ressursgruppene. Videre er gruppelederen et kontaktledd mellom de frivillige, rådet og ansatte. De frivillige medlemmene i en gruppe har ingen personlig kontakt med rådet og ansatte, da det som oftest er enveis kommunikasjon med formell informasjon.

5.0 Analyse

I analysen presenterer vi funn fra datainnsamlingen, som gir indikasjoner på forholdene rundt de aktuelle prosessene i organisasjonen, og synspunkter som knytter seg til disse, både fra ledelsen og de frivilliges synsvinkel. Organisasjonsbeskrivelsen gir oss ett innblikk i hvordan prosessene i organisasjonen fungerer per dags dato på et overordnet nivå, mens intervjuene gir oss ytterligere innsikt i hvordan de ulike prosessene innad i organisasjonen oppleves på individnivå. Sammen med organisasjonsbeskrivelsen, datainnsamlingen, samt teori innen frivillighet og ledelse skal vi argumentere for hvilke endringer vi mener RKS bør foreta seg, for å kunne ta ytterligere ansvar når det gjelder fremtidige samfunnsutfordringer.

For at RKS skal kunne lykkes med å ta et større samfunnsansvar, er de nødt til stadig å utvikle organisasjonen og tilpasse de tilbudene de gir til lokalbefolkningen, ved hjelp av å *aktivisere* og *beholde* de menneskelige ressursene de har i organisasjonen i større grad. Vi vil derfor komme med forslag til hva RKS bør ta tak i for å kunne beholde og aktivisere medlemmene i større grad. Analysen danner grunnlaget for vår konklusjon på problemstillingen:

“Hvilke endringer bør Røde Kors Stavanger foreta seg for å kunne beholde og aktivisere de frivillige medlemmene i større grad?”

- slik at de har nok menneskelige ressurser til å kunne ta tak i fremtidige samfunnsutfordringer.

Vi ønsker å strukturere analysen så oversiktlig som mulig og har derfor valgt å følge samme oppsett som i organisasjonsbeskrivelsen. Vi tar fortløpende for oss de aktuelle delene og prosessene som vi mener bør endres og forbedres. For å kunne si noe om hvilke endringer som bør gjøres, må vi i første omgang være klar over hva som driver de frivillige, og hvilke forutsetninger som bør finne sted i organisasjonens struktur. Gjennom *forskningsspørsmål 1* ønsker vi å si noe om hvorfor RKS må jobbe for å aktivisere og beholde de frivillige i større grad. Videre vil *forskningsspørsmål 2* kartlegge hva som bør ligge til rette for at mennesker ønsker å bli frivillige i RKS, og hva som får dem til å bli værende og ta på seg ytterligere verv. Til slutt vil *forskningsspørsmål 3* ta for seg hvilke endringer RKS bør fatte, i hvilke områder og prosesser, for å kunne arbeide med å beholde og å aktivisere de frivillige medlemmene i større grad.

5.1 Forskningsspørsmål 1

“Hvorfor er det viktig at Røde Kors Stavanger klarer å beholde og aktivisere sine frivillige i større grad og hva kan ledelsen gjøre for å oppnå dette?”

Når staten står overfor samfunnsutfordringer som er for omfattende og komplekse til at staten kan håndtere disse alene, legges deler av ansvaret over på frivillige organisasjoner. Dette illustreres gjennom Ulsteins (1998) forklaring på *det nye skiftet* som går fra det tradisjonelle synet på frivillighet, til nå å dreie seg om kollektive formål. For at frivillige organisasjoner skal fungere som viktige støtteaktører i arbeidet med å forbedre det kollektive tilbudet, er de helt avhengige av menneskelige ressurser. Det er hovedsakelig de frivillige som drifter aktivitetstilbudene som tilbys i lokalmiljøet, og ved mangel på frivillige vil trolig ikke frivillige organisasjoner kunne ta et like stort ansvar ved fremtidige samfunnsutfordringer. Ulstein (1998) påpeker at organisasjoner stadig må tilpasse seg kontinuerlige endringer og nye behov i omgivelsene, som medfører at organisasjoner *må* klare å endre og tilpasse sine tilbud og tjenester. Skal RKS klare å tilby lokalmiljøet tjenester ut i fra de samfunnsutfordringene som rår, må de stadig utvikle nye tilbud og gjøre kontinuerlige endringer i organisasjonen. I dette arbeidet er det kritisk at RKS har tilstrekkelig med menneskelige ressurser, som kan bidra i utvikling og drifting av aktivitetstilbudene.

Skal RKS påta seg ansvar i komplekse samfunnsutfordringer, ligger svaret i hvordan organisasjonen klarer å aktivisere, utvikle og ta vare på sine menneskelige ressurser. Ulstein (1998) legger vekt på at ledelsens rolle i de frivillige organisasjonene i større grad må vektlegge å skape et klima og en kultur som fremmer høy motivasjon hos de frivillige, slik at de trives og dermed ønsker å bli værende i organisasjonen. Ulstein (1998) understreker videre at i frivillige organisasjoner hvor man ikke har lønn som øverste motivasjon, vil legge føringer for maktbalansen. Mister de frivillige sin indre motivasjon til å fortsette som frivillig vil dette kunne føre til at de velger å slutte. Det vil derfor være sentralt at de ansatte i RKS unngår en for sterk form for autoritet og detaljstyring, men heller legger til rette for god samordning og motivasjon i ledelsen av de frivillige.

Kaufman og Kaufman (2009) påpeker at motivasjon er en av de mest sentrale komponentene for at organisasjoner skal nå sine mål. Motivasjon bidrar med å gi den energien en trenger for å bli værende i krevende arbeid eller aktiviteter. For at de frivillige skal yte ekstra og bli

værende i deres verv er det vesentlig at ledelsen er klar over motivasjonens verdi, som Spurkeland (2004) påpeker. På bakgrunn av dette må ledelsen i RKS til enhver tid være klar over hva som motiverer sine frivillige, for så å kunne endre prosessene og implementere nye tiltak i organisasjonen som påvirker motivasjonen til de frivillige. De ansatte må aktivt ut for å kartlegge hva som trigger de frivillige i RKS, for deretter å kunne utarbeide forslag til hvordan de kan øke deres motivasjon. Hvis de ikke arbeider med det som motiverer de frivillige til å fortsette og ta ytterligere del i organisasjonens arbeid, vil det føre til at enkelte velger å avslutte sine verv. Da mister RKS verdifulle ressurser, i tillegg til at tid og ressurser organisasjonen har brukt på disse frivillige vil gå tapt.

For RKS er det vesentlig at de klarer å motivere de frivillige til å være "*aktive frivillige*" samt beholde de som allerede finnes i organisasjonen. Likevel vil det alltid finnes noen som avslutter sine verv av ulike årsaker som for eksempel livssituasjon og tidsmangel (Ulstein, 1998). Dette er noe RKS ikke kan påvirke, derfor er det viktig at ledelsen i RKS alltid har fokus på å rekruttere nye frivillige for å få jevn tilstrømning av frivillige medlemmer. Ulstein (1998) taler for at medlemstallet i organisasjoner har flere funksjoner enn kun tilgang på menneskelige ressurser. Han påpeker at medlemstallet også viser organisasjonens tyngde og legitimitet i lokalmiljøet. Kan frivillige organisasjoner vise til et høyt medlemstall vil dette også kunne ha innvirkning på hvor mye de får i offentlig støtte. Tilgang på mer støtte vil også gi RKS ytterligere midler til å kunne utvikle organisasjonen, og utvikle tilbudene deres til de samfunnsutfordringene som måtte komme.

Ladegård og Vabo (2010) påpeker relevansen rundt at frivillige organisasjoner bruker verdibasert ledelse, for å motivere og engasjere de frivillige. For at RKS skal skape et slikt verdibasert engasjement hos sine frivillige, er det viktig at ledelsen kartlegger hvilket verdigrunnlag de frivillige i organisasjonen deler. Videre må ledelsen klare å synliggjøre dette felles verdigrunnlaget i organisasjonen utad, og skape engasjement og følelser rundt aktivitetene som RKS tilbyr. Gjennom intervjuene våre prøvde vi å få oversikt over hva som var viktig for de frivillige når de skulle velge hvilken organisasjon de ønsket å engasjere seg i, og hva som motiverer dem til å fortsette som frivillige. I samtlige intervjuer kom det frem at behovet for å bidra med noe innenfor et område de anså som betydningsfullt, var den mest sentrale faktoren som måtte ligge til grunn for at de ønsket å engasjere seg. Det at individets verdimesse holdninger kunne speiles gjennom aktiviteten de ønsket å bidra i, sto høyt. Tilbyr RKS aktivitetstilbud som står i tråd med de frivilliges verdigrunnlag samt blir

ansett som verdifulle for lokalmiljøet, vil kunne skape motivasjon og engasjement hos de frivillige til å aktivisere seg i større grad og at de ønsker å fortsette. Verdibasert ledelse kan også føre til at de frivillige får en nærmere tilknytning til organisasjonen og derav ønsker å fortsette for å være en del av fellesskapet.

Medlemsmodellen til Ulstein (1998) gir indikasjoner på hva ledelsen bør fokusere på både når de skal få inn nye medlemmer, og hvordan man skal beholde disse i organisasjonen. Første del av medlemsmodellen tar for seg viktigheten rundt at ledelsen vet noe om sine medlemmer og at det finnes formaliserte registre som sier noe om de frivillige, slik som alder, kjønn, verv, kurs og kompetanse. Gjennom våre intervjuer med de ansatte gav de uttrykk for at de visste lite om de frivillige i RKS. Ledelsen kjente likevel godt til de frivillige som hadde ytterligere ansvar som for eksempel gruppelederne. RKS bør ha registre som sier noe mer om hvem deres frivillige er. Dette kan oppnås ved å gjennomføre medlemsundersøkelser kontinuerlig. Når ledelsen vet mer om de frivillige, kan de utøve en spesifisert ledelse og legge klare strategier som er sammenfallende med de frivilliges holdninger og behov. Dette kan føre til at RKS klarer å beholde sine frivillige i større grad.

Videre tar medlemsmodellen for seg hva organisasjonen kan tilby sine frivillige (Ulstein, 1998). Det at de frivillige gjør seg opp egne kost-nytte analyser legger føringer for at RKS må vite hva de frivillige forventer å få igjen for sitt bidrag. (Dette punktet blir nærmere utdypet under "*rolleavklaring*" i forskningsspørsmål 3). Neste steg i medlemsmodellen tar for seg at organisasjonen må være klar over hvem som er deres potensielle målgruppe, dette for at de kan fatte mer spesifikke tiltak mot å nå ut til de framtidige frivillige (Ulstein, 1998). Ved at RKS etablerer slike registre som nevnt over, får de informasjon om hvem som er deres *typiske* frivillige og kan legge spesifikke strategier som fanger interessen til denne gruppen av potensielle fremtidige frivillige. Desto mer spesifikk kunnskap RKS har om de potensielle fremtidige frivillige, jo større øker sjansen for at man klarer å lage en konkret rekrutteringsstrategi som kan overbevise disse om å melde seg inn i organisasjonen.

Siste punkt i medlemsmodellen tar opp viktigheten av at frivillige organisasjoner får innsikt i årsaker til hvorfor medlemmer avslutter sine verv (Ulstein, 1998). I RKS sitt arbeid med å aktivisere og å beholde de frivillige i større grad er det vesentlig at de er klar over hvilke årsaker som spiller inn på hvorfor folk velger å slutte. Dette for å se om RKS kan gjøre noe for å motvirke dette. Ved at RKS sender ut spørreundersøkelser til de som slutter, og

registrerer årsakene i medlemsregistre, kan de oppdage om det finnes mønstre som går igjen hos de som slutter. Hvis årsakene til de som avslutter sine verv er sammenfallende, kan RKS fatte konkrete tiltak for å motvirke dette.

5.2 Forskningsspørsmål 2

“Hvilke årsaker har betydning for om man ønsker å fortsette som frivillig og hvilke kjennetegn finner man igjen hos de frivillige i Røde Kors Stavanger?”

Gjennom undersøkelsen til Wollebæk et al. (2015) får man innblikk i hvilke fenomener som knytter seg til rollen som frivillig. Disse fenomenene vil kunne gi indikasjoner på hva som er viktig for å aktivisere og motivere de frivillige til å bli værende i organisasjonen. Kartlegging av disse motivene vil gi RKS informasjon om hva de eventuelt må endre i organisasjonen slik at de frivillige blir motiverte til å fortsette. Wollebæk et al. (2015) har oppsummert årsakene til hvorfor individer blir motivert til å drive med frivillig arbeid i ulike kategorier. Disse er selvaktelsesbegrunnelser, arbeidsmarkedsbegrunnelser, sosiale begrunnelser, læringsbegrunnelser og verdibegrunnelser. Årsakene sier noe om hva som er viktig for de frivillige og hvilke begrunnelser som ligger bak deres valg om å fortsette som frivillig.

Selvaktelse handler om det å føle seg betydningsfull gjennom at man gjør noe viktig for samfunnet. Gjennom samtlige intervjuer med frivillige i RKS så vi at selvaktelse var hovedårsaken til hvorfor de ønsket å bli frivillig, og at de fortsatte å være frivillige. De nevnte at de arbeidet som frivillig fordi de ønsket å gjøre noe viktig for samfunnet. Neste begrunnelse handler om arbeidsmarkedet. Det dreier seg om at de frivillige ønsker å tilegne seg relevant erfaring og knytte kontakter som de kan ta med seg videre til arbeidslivet. Denne begrunnelsen kommer særlig frem i intervjuene våre med de yngste frivillige og gruppelederne. De poengterte tydelig at de ønsket å fylle CV-en sin med erfaringen fra sitt frivillige verv, og at dette kunne gi dem fordeler i arbeidsmarkedet.

Den tredje begrunnelsen handler om sosialisering. De frivillige ønsket å møte andre mennesker og bruker derfor den frivillige organisasjonen som en arena for å komme i kontakt med andre. I våre intervjuer med de frivillige, gav en stor andel uttrykk for at det var viktig for dem å finne seg venner og danne bekjentskap til de andre frivillige. Når de trivdes sosialt i

RKS, motiverte dette dem til å bli værende, og å fortsette i sine verv. Den fjerde begrunnelsen handler om læring, om å utvikle seg som menneske ved å lære nye ting. Både de frivillige og gruppelederne mente at de ble motiverte til å fortsette i RKS fordi de stadig måtte utvikle seg og tilegne seg ny kunnskap for å tjene aktivitetstilbudene til organisasjonen. Den siste begrunnelsen handler om verdi, det at de frivillige opplever arbeidet de utfører som verdifullt. Dette er også en årsak som de frivillige og gruppelederne nevner når de forklarer hvorfor de er frivillige, at det føles verdifullt å hjelpe andre mennesker (Wollebæk et al., 2015).

Wollebæk et al. (2015) påpeker videre viktigheten av at de frivillige er tilfredse med oppgavene rundt aktiviteten de utfører, samt at tilknytningen til organisasjonen er tilstrekkelig. Dette skal være selve limet som sørger for at de frivillige fortsetter over en lengre tidsperiode. Det at de frivillige faktisk blir værende i organisasjonen over lengre tid vil også spille en vesentlig rolle for utviklingen til organisasjonen i følge Ulstein (1998). Skal RKS kunne utvikle sine aktivitetstilbud og bli bedre rustet til å ivareta samfunnsutfordringer er de avhengige av at de frivillige i organisasjonen blir værende lenge nok til at de kan bidra i dette utviklingsarbeidet. Gjennom intervjuer med de frivillige i RKS så vi at selve organiseringen av aktiviteten er viktig for tilfredsheten. Knytter det seg mye frustrasjon rundt organiseringen, kan dette føre til at de frivillige mister motivasjon til å fortsette arbeidet, og kan i verste fall ende med at enkelte velger å slutte. Organiseringen og prosessene i RKS som bør endres slik at de frivillige har tilstrekkelig motivasjon til å bli aktive og fortsette i organisasjonen, går vi nærmere innpå i *forskningsspørsmål 3*.

5.3 Forskningsspørsmål 3

“Hvilke områder og prosesser må Røde Kors Stavanger forbedre og endre for å beholde og aktivisere sine frivillige medlemmer i større grad?”

Innledningsvis i *forskningsspørsmål 1 og 2* har vi lagt frem ulike faktorer for hva som er avgjørende for om de frivillige fortsetter og blir værende i organisasjonen, og hva ledelsen bør fokusere på. Når RKS blir bevisst på disse faktorene, kan de videre gjøre endringer som blir ansett som nødvendige for å beholde og aktivisere sine frivillige i større grad. Ledelsen må gi de frivillige den motivasjonen som kreves for at de frivillige ønsker å bidra til å videreutvikle

organisasjonen. På denne måten kan RKS påta seg ytterligere ansvar ved fremtidige samfunnsutfordringer.

For å kunne si noe om *hva* RKS bør endre og implementere for å få de frivillige til å bli værende og å bli aktive frivillige, må vi koble vår datainnsamling sammen med relevant teori. Vi må bli kjent med organisasjonen, både de ansatte og de frivillige. Ut i fra de ulike informantenes perspektiver har vi blitt kjent med hva som er viktig for at de skal trives i RKS, hva de mener fungerer i organisasjonen og hva som bør endres. Det å bli kjent med organisasjonens struktur og de ulike prosessene innad, har vært avgjørende for å kunne gi forslag til endringer og tiltak til RKS. Med bakgrunn i organisasjonsbeskrivelsen som gir kjennskap til den daglige driften og de aktuelle prosessene i RKS, vil vi videre i analysen legge til informantenes synspunkter sammen med teori. Dette for å kunne gi anbefalinger om hvilke endringer og tiltak RKS bør fatte for å beholde og aktivisere sine frivillige i større grad.

5.3.1 Norges Røde Kors Langtidsplan

Langtidsplanen til Røde Kors beskriver hvilken rolle organisasjonen bør ha i samfunnet. Røde Kors sitt arbeid har stor betydning for mange menneskers livssituasjon, og den viser tydelig at organisasjonen *er* bevisst Røde Kors sin samfunnsrolle. I langtidsplanen blir det lagt frem at Røde Kors skal bistå og stadig utfordre myndighetene til å møte fremtidens humanitære utfordringer. Videre viser langtidsplanen tre tydelige fokusområder som Røde Kors skal fokusere arbeidet sitt rundt. For å møte disse utfordringene beskriver langtidsplanen videre tre organisatoriske langtidsmål for hvordan de forskjellige lokallagene i Røde Kors skal nå fokusområdene. To av disse målene handler om å ivareta de menneskelige ressursene, ved å utvikle og å øke motivasjonen og kompetansen til de frivillige (Røde Kors Langtidsplan, 2011).

Videre gir langtidsplanen lokallagene føringer for hvilke områder de skal fokusere sitt arbeid rundt (Røde Kors Langtidsplan, 2011). Likevel gir de ansatte i RKS uttrykk for at langtidsplanen ikke gir dem noen konkrete holdepunkter i hvordan de skal oppnå resultater for å bedre forholdene i de gitte fokusområdene. Det er opp til hvert enkelt lokallag hva de velger å fokusere på for å møte fremtidens humanitære utfordringer (Røde Kors Langtidsplan, 2011). De ansatte i RKS fremhever at det er en kompleks oppgave å utarbeide en detaljert plan som inneholder beskrivelser for hvordan man skal avdekke lokalmiljøets behov. På bakgrunn av

dette ser vi at det burde finnes en mer konkret og detaljert plan fra Norges Røde Kors, som sier noe om hvordan lokallagene kan jobbe for å oppnå forbedring i de ulike fokusområdene. Siden langtidsplanen ikke er RKS sitt verk, men er et overordnet dokument fra Norges Røde Kors, bør RKS legge press på nasjonalforeningen. Dette ved å ytre behovet for en mer detaljert og konkret plan, som sier noe om hvordan lokallagene kan oppnå målene som er satt.

5.3.2 Røde Kors Stavangers Handlingsplan

RKS utarbeider hvert år en handlingsplan som tar for seg ulike fokusområder for hva de skal arbeide med det kommende året, samt tiltak til hvordan de skal oppnå deres fastsatte mål. De tar utgangspunkt i langtidsplanen til Norges Røde Kors når de utformer sine mål.

Handlingsplanen til RKS sier kort hva de frivillige skal fokusere på i hver gruppe, og hvem som har ansvar for det (Røde Kors Stavanger, 2017b). Derimot er handlingsplanen til RKS lite konkret, det er kun korte setninger og punkter som nevner noe om hva de ønsker å jobbe videre med det kommende året. Videre finnes det lite konkrete planer på hvordan de skal oppnå målene. Det finnes likevel et ønske om antall deltakere i de enkelte aktivitetsgruppene, og behovet for frivillige som trengs. På en annen side er det ikke beskrevet hvor stort gapet er mellom antall frivillige de har, eller trenger til de ulike aktivitetene.

Handlingsplanen er generelt veldig lite detaljert, da det aldri står spesifikt hvordan en skal oppnå målene. Under punktet «Hvordan å oppnå målet» i handlingsplanen er det utformet ulike fokusområder, om hva som må arbeides med og hva som kan forbedres, i korte trekk. Det står ikke noe konkret om hvordan en faktisk kan oppnå disse fokusområdene. En handlingsplan skal hjelpe organisasjonen til å kartlegge forbedringsområder og fokusområder og deretter komme frem til hvordan organisasjonen skal handle for å forbedre tilbudene sine. På bakgrunn av dette bør RKS utarbeide en mer detaljert og utfyllende handlingsplan som vil gjøre det lettere for de frivillige å oppnå de fastsatte målene til organisasjonen (Røde Kors Stavanger, 2017b).

Ifølge Ulstein (1998) er det motiverende for de frivillige når organiseringen i organisasjonen fungerer optimalt. For at organiseringen skal fungere må det være klare retningslinjer for hvordan de skal oppnå de målene som er satt. På denne måten kan det bli lettere å få oversikt over hva de frivillige skal jobbe med, og hvordan de eksakt kan jobbe for å oppnå dette. Noe

som gjør det lettere for de ulike gruppene å bidra med å oppnå RKS sine mål og prioriteringer, om å ta ansvar ved fremtidige samfunnsutfordringer. På bakgrunn av dette er det nødvendig med en mer detaljert og konkret handlingsplan, slik at de frivillige kan arbeide mer målrettet. Det er også lettere ifølge de frivillige å ta mer ansvar når mål og retningslinjer er beskrevet. På denne måten kan RKS utnytte de frivilliges arbeidskraft mer effektivt, ved at de får aktivisert dem i større grad.

Når en utformer en handlingsplan kan det være nyttig å inkludere alle menneskene som arbeider i organisasjonen for å få tips og hjelp til hvordan en kan handle for å oppnå målene. Da kan gjerne handlingsplanen inneholde mer konkrete tiltak for hvordan en faktisk skal arbeide for å oppnå målene. Det er gruppelederne og de frivillige som drifter de ulike aktivitetsgruppene, og derav sitter på mye erfaring. De har gjerne informasjon og ideer på hvordan og hva man kunne gjort annerledes for å utvikle tilbudene. RKS bør derfor utnytte kunnskapen som de frivillige sitter på, og inkludere dette i utarbeidelsen av handlingsplanen. De frivillige trenger ikke nødvendigvis å være tilstede under møtet, men bør få muligheten til å gi tilbakemelding på hva som bør forbedres og eventuelt hvordan en kan forbedre det.

Dette omhandler også det Ulstein (1998) skriver om å flate ut strukturen ved å fordele arbeidet på flere, ved å utforme en mer strukturert handlingsplan. Da er det lettere å delegere ulike oppgaver til de frivillige, og det er lettere for de frivillige å ta del i det organisatoriske arbeidet. De frivillige blir aktivisert til å ta på seg mer ansvar ved at det er en mer detaljert handlingsplan som sier noe om hvordan en skal arbeide. Det handler også om det å flate ut strukturen ved å åpne kommunikasjonen mer mellom de ulike leddene i organisasjonen. Dette ved eksempelvis å ha et godt tilbakemeldingssystem fra de frivillige, for å fange opp mulige spesifikke tiltak på hvordan en kan oppnå de ulike målene.

5.3.3 Medlemstall

Gjennom intervjuer med de ansatte gav de uttrykk for at organisasjonen har tilstrekkelig med antall frivillige til å drifte aktivitetstilbudene RKS har per dags dato. Medlemstallene viser at organisasjonen har hatt noenlunde samme medlemstall de siste to årene, men at de stadig får inn flere frivillige sammenliknet med tidligere år. En kan på bakgrunn av tallene si at medlemmene stiger jevnlig og kontinuerlig. De ansatte la videre frem at på bakgrunn av den jevne tilstrømningen av medlemmer, så de det ikke nødvendig å aktivt etablere nye tiltak for å

få inn flere medlemmer i organisasjonen per dags dato. Likevel så de behovet for å få inn flere frivillige i fremtiden, for å kunne utvikle og tilrettelegge sine aktivitetstilbud til å møte nye samfunnsutfordringer, som for eksempel eldrebølgen. Klarer RKS å utnytte de ressursene som allerede finnes i organisasjonen i større grad, ved at de frivillige fortsetter lenger i organisasjonen og gjerne tar på seg mer ansvar. Kan dette føre til at RKS kan arbeide med rekruttering i fremtiden, da de har mer ressurser til å utføre dette arbeidet.

Videre i intervjuene med de ansatte kom det frem at selv om tallene viser en jevn tilstrømming av frivillige medlemmer, er det ikke noen sammenheng mellom antall frivillige medlemmer som har meldt seg inn, og antall aktive frivillige. En kan kategorisere de aktive frivillige som en integrert del av organisasjonen som driver frivillig arbeid i en av aktivitetsgruppene til RKS, eller i andre sentrale verv. De registrerte frivillige medlemmene som ikke er aktive, er mennesker som har meldt seg inn som frivillig, men ikke kommet seg ut i aktivitet enda. De kan betegnes som *ventende frivillige*. Det at RKS lagrer alle som melder seg inn i organisasjonen under *frivillig medlem*, og ikke videre skiller mellom de som er aktive frivillige eller kun *ventende frivillige*, medfører at medlemstallet kun sier noe om hvor mange menneskelige ressurser som finnes i RKS. Det at det ikke finnes et etablert medlemssystem per dags dato som skiller mellom hvor mange aktive frivillige RKS har tilgang på, kan medføre at de ikke er klar over kapasiteten som finnes eller eventuelt mangler i organisasjonen (Ulstein, 1998).

Det vil være vanskelig å forbedre og utvikle nye aktivitetstilbud når man ikke er klar over organisasjonens arbeidskapasitet. Derfor er RKS i første omgang nødt til å utvikle en database som inkluderer tall som sier noe om hvor mange som melder seg inn med målsetning om å bli aktiv frivillig, og hvor mange som faktisk *er* aktiv frivillig. Da vil disse tallene påpeke gapet mellom disse kategoriene, som vil føre til at RKS blir bevisst på frafallet hos de som ikke kommer ut i aktivitetsgruppene. Det kan dermed utarbeides tiltak for hvordan man kan motvirke eventuelle frafall (Ulstein, 1998).

5.3.4 Første møtet med organisasjonen

For at RKS skal klare å utvikle og bemanne deres aktivitetstilbud, er de avhengige av at lokalbefolkningen i Stavanger er kjent med deres arbeid, slik at de engasjerer seg i organisasjonens arbeid. Det finnes flere måter å bli kjent med RKS på, blant annet gjennom

sosiale medier, nettsiden deres, sosiale nettverk, plakater og informasjonshefter. Gjennom disse kanalene får man et bredt innblikk i Røde Kors sitt arbeid, samt informasjon om hvordan man kan bli frivillig. Ved å kontinuerlig bevisstgjøre lokalbefolkningen om behovet i nærmiljøet, kan en opprettholde strømmen av frivillige i organisasjonen, uten at RKS må sette inn konkrete tiltak for dette. Det er derfor viktig at RKS kontinuerlig fokuserer på å informere og engasjere lokalmiljøet.

Videre kan vi gå nærmere inn på prosessen som tar for seg hvordan en går fra *ikke frivillig til frivillig*. I intervjuene med de frivillige var samtlige enige om at innmeldingssystemet til organisasjonen opplevdes som tilstrekkelig. Likevel kom det frem at registreringssystemet kunne ha potensialet til å bli enda bedre. Tilbakemeldingene fra de frivillige gikk ut på at registreringssystemet kunne bli oppfattet som noe upersonlig og lite rettet mot henvendelser og spørsmål de frivillige ofte ønsket svar på. Gjennom nettsiden til RKS blir man kjent med de ulike aktivitetstilbudene de tilbyr på en tilfredsstillende måte. På en annen side opplevde informantene at de satt igjen med mange spørsmål knyttet til det å være frivillig, som hvor mye tid de ulike aktivitetene ville kreve, og hva selve rollen som frivillig inneholdt. Derfor var det mange som ønsket å ta direkte kontakt med de ansatte i organisasjonen for å få svar på dette. Fra ledelsens ståsted var dette for tidkrevende og noe de helst ville unngå. På bakgrunn av disse tilbakemeldingene vil det være gunstig at denne informasjonen kommer tydeligere frem på RKS sin nettside. Dette for å gi de potensielle frivillige svar, og for å spare de ansatte for tid.

Videre påpekte flere informanter at prosessen fra *ikke frivillig til aktiv frivillig* gikk noe for tregt. Dette kan også være en årsak til at mange aldri havner i kategorien aktiv frivillig. Ulstein (1998) viser til at tiden fra en person blir interessert i organisasjonens arbeid, melder seg inn og til man er aktiv frivillig spiller en vesentlig rolle for tilfredsheten og motivasjonen hos de frivillige. Tar denne prosessen for lang tid kan dette føre til at RKS eventuelt mister potensielle frivillige på bakgrunn av at interessen og motivasjonen daler. Ut ifra intervjuene forsto vi at en stor prosentandel av de frivillige meldte seg inn i organisasjonen etter å ha sett oppslag om at RKS ønsket flere frivillige i forhold til flyktningkrisen. De ansatte gav også uttrykk for at de hadde stor pågang av frivillige da flyktningkrisen var på dagsorden. De ønsket å bidra *der og da*, men at det tok lang tid å få alle disse raskt ut i aktivitet. Dette førte til at flere som meldte seg inn, aldri kom ut i aktivitet og RKS mistet flere av deres potensielle

frivillige. På bakgrunn av dette bør RKS effektivisere prosessen med å få de frivillige integrert i organisasjonen mens de frivillige fortsatt har et brennende engasjement.

5.3.4.1 Introduksjonskurs

Etter man har registrert seg som frivillig på RKS sin nettside, blir man videre meldt på introduksjonskurs. Hvor ofte kurset arrangeres er viktig for å raskt få de frivillige fra ikke frivillig til frivillig. Kurset arrangeres allerede en gang i måneden, noe som kan antas å være relativt hyppig. Likevel bør RKS være mer fleksibel på når kurset arrangeres, og gå mer ut fra hvor mange som melder seg på. Hvor mange som melder seg på informasjonskurset varierer fra måned til måned. Ledelsen gav uttrykk for at januar og februar var typiske måneder med stor pågang på introduksjonskursene. Det kunne være dobbelt så mange påmeldte disse månedene. De frivillige gav videre uttrykk for at det var viktig å få valgmuligheter når det kom til datoer for når kurs og lignende arrangeres. Hvis RKS sine aktiviteter og kurs tok for mye av de frivilliges fritid, eller ikke passet inn i deres kalender, kunne dette ifølge de frivillige sette en stopper for at de ble værende i organisasjonen. På bakgrunn av dette bør RKS endre hyppigheten på introduksjonskursene med utgangspunkt i hvor mange som melder seg på kurset. Videre vil det være vesentlig at e-posten man sender ut til de frivillige om når RKS arrangerer sine introduksjonskurs blir sendt ut fortløpende, og at det da finnes flere alternative datoer som den frivillige kan velge mellom.

Innholdet og rammene rundt introduksjonskurset vil være viktig for hvordan de frivillige oppfatter RKS som organisasjon, som igjen er viktig for om de fortsetter i organisasjonen. Kursholderen har en viktig oppgave med å engasjere, informere og motivere de fremtidige frivillige. Hvordan kursholderen utarter seg i denne rollen er derfor avgjørende for hvordan de frivillige oppfatter RKS. Ulstein (1998) påpeker at det er viktig at de frivillige sitter igjen med en følelse av at deres bidrag i det frivillige arbeidet er meningsfylt og at man dekker behov hos de trengende. Gjennom Wollebæk et al. (2015) sin undersøkelse var dette også en av de viktigste årsakene til om de frivillige ønsket å fortsette med det frivillige arbeidet.

Gjennom informanters uttalelser og egen deltakelse på introduksjonskurset kan man oppsummere innholdet og rammene rundt kurset som innholdsrikt. Likevel finnes det et stort forbedringspotensial ved innholdet i kurset. Fra de frivilliges side er dette det første nære møte med organisasjonen, de har sommerfugler i magen og er forventningsfulle og spente. De har tatt steget fra å være *ikke frivillig* til å ønske å være frivillig, og er klare for å bidra. På

bakgrunn av dette bør kurset videreformidle tydeligere at RKS sitt arbeid er viktig for lokalmiljøet, og at de frivilliges deltakelse spiller en vesentlig rolle for de trengende (Wollebæk et al., 2015)

Anerkjennelse er i følge undersøkelsen til Wollebæk et al. (2015) et sentralt punkt som er viktig når man velger å bli frivillig. Derfor bør RKS omprioritere innholdet i kurset til at man vektlegger å bruke mer tid på å gi de frivillige anerkjennelse, samt informere enda tydeligere om forholdene til de trengende i lokalmiljøet. Det kan bli for mye grunnleggende informasjon om RKS sitt globale arbeid i krigsrammede strøk. I intervjuene med de frivillige var de under informasjonskurset hovedsakelig opptatt av å få informasjon om hva som skjer på det lokale planet, og hvordan de kunne bidra der. Det er også viktig at kurslederen i RKS roser og gir de frivillige anerkjennelse for at de engasjerer seg i lokalmiljøets utfordringer, for å vise at de frivillige blir verdsatt.

Det er i følge Wollebæk et al (2015) viktig å legge til rette for at de frivillige føler at de er en del av et større felles nettverk. Under informasjonskurset kan de dele sine tanker om det å bli frivillig, og få respons fra andre i samme situasjon. Det er dermed viktig at kurset byr på sosial kontakt mellom de frivillige, slik at de kan bli kjent med hverandre. De som deltar på kursene er alt fra unge, middelaldrende og eldre damer og menn, som kanskje ikke i utgangspunktet har noe til felles. Det at man deler de frivillige inn i grupper og legger opp til diskusjoner underveis i kurset legger føringer for at det skapes tillit og bekjentskap mellom de frivillige. Dette kan videre føre til at de får et godt inntrykk av RKS som organisasjon og blir dermed motivert til å bli værende i organisasjonen lenge (Ulstein 1998).

5.3.5 Rolleavklaring

Ladegård og Vabo (2010) oppfordrer særlig frivillige organisasjoner til å ha en formalisert psykologisk kontrakt, som sier noe om hvilke plikter og forventninger som knytter seg til rollen som frivillig. Derfor er det viktig at RKS i introduksjonsfasen, bevisstgjør de nye deltakerne på hvilke forventninger man stiller overfor dem. Like viktig er det at RKS får frem hva de frivillige kan forvente av dem. Gjennom RKS frivillighetspolitikk og prinsipper, kommer det tydelig frem hva de forventer av sine frivillige og på hvilket verdigrunnlag de skal handle etter når de er ute i aktivitet som en "*Røde Kors*" (Røde Kors Stavanger, 2017a). Ved å fremme RKS sin frivillighetspolitikk skaper man en felles oppfatning av hvilke

forpliktelser og forventninger som stilles. Dermed kan en unngå potensielle negative konsekvenser som misforståelser og mistillit, noe som videre kan føre til reduksjon av motivasjon (Ladegård & Vabo, 2010).

RKS sine verdier og prinsipper blir hovedsakelig synliggjort via de frivillige. Det er i møte med de ulike aktivitetsgruppene og deres tilbud at kommunikasjonen mellom RKS (de frivillige) og brukerne av aktivitetstilbudene skjer. Det er de frivillige som møter brukerne av tilbudene, og derav representerer RKS som organisasjon. Frivillighetspolitikken sørger for kvalitetssikring av RKS sine verdier og prinsipper, og den setter klare rammer for hva organisasjonen ønsker å formidle via de frivillige (Røde Kors Stavanger, 2017a).

Tilfredsheten til brukerne av RKS sine aktivitetstilbud, kan sies å ha en indirekte link mellom hvordan brukerne oppfatter den eller de frivillige som drifter aktivitetstilbudet. På bakgrunn av dette er det gunstig at RKS fortsetter å legge stor vekt på å formidle deres frivillighetspolitikk.

Videre legger også frivillighetspolitikken frem hvilke rettigheter de frivillige har i organisasjonen (Røde Kors Stavanger 2017a). I følge Wollebæk et al. (2015) er det viktig at de frivillige føler at de får noe igjen for å være frivillig, som handler om *selvaktelse begrunnelser og lærings begrunnelser*. Både at aktivitetene oppleves som meningsfulle, men samtidig er det viktig at de opplever mestring gjennom at man utvikler seg som individ. Gjennom de ulike kursene som RKS tilbyr, kan man tilfredsstille de frivilliges behov om selvutvikling (Røde Kors Stavanger, 2017a). Ikke bare tilfredsstiller man de frivilliges behov om utvikling, men også organisasjonens behov for å stadig utvikle sine fokusområder. Ulstein (1998) påpeker at samfunnet stadig er i endring og nye samfunnsutfordringer står for tur, derfor er det ekstra viktig at organisasjonslivet er rustet til å ta imot disse endringene. Gjennom å tilby kurs og temakvelder kan RKS oppnå at deres frivillige får påfyll av informasjon om de aktuelle utfordringer som lokalmiljøet står ovenfor.

Når de frivillige deltar på kurs og temakvelder, byr dette også på meningsfulle og berikende opplevelser og erfaringer for den enkelte, som man tar med seg videre i livet. Dette kaller Wollebæk et al (2015) for *arbeidsmarked begrunnelser*. Som frivillig får en mye erfaring innen kommunikasjon, sosiale ferdigheter og samarbeid. En får møte mange forskjellige type mennesker med ulike bakgrunn og kulturer. Frivillig arbeid gav våre informanter en form for "lykke i livet", en følelse av å bli satt pris på og å bidra med noe meningsfullt til samfunnet.

Tilbud om kurs og temakvelder kan gi den enkelte ny kunnskap. Dette kan videre kan resultere i mer optimisme, selvsikkerhet, åpenhet og at en gjerne bruker energien sin mer effektivt for et varmere og inkluderende samfunn. Det at RKS kontinuerlig tilbyr de frivillige kurs og temakvelder, vil derfor være viktig i arbeidet med å aktivisere og beholde de frivillige i større grad.

5.3.6 Organisering og struktur

5.3.6.1 Strukturering

Ulstein (1998) påpeker at det er et krav fra det offentlige at frivillige organisasjoner skal styres og bygges opp demokratisk. Dette er et kriterie for å få tildelt økonomisk støtte fra staten. RKS sin oppbygning følger en byråkratisk struktur, som blir illustrert i organisasjonsbeskrivelsen. Ifølge de ansatte må RKS være bygd opp slik på bakgrunn av Røde Kors sine føringer internasjonalt og nasjonalt, med tanke på de ulike rådene og styrene. Dette fordi en *Røde Kors organisasjon* skal være gjenkjennelig og relativ lik over hele verden (Røde Kors Stavanger, 2017a). De kan derimot selv velge hvilke aktiviteter de vil tilby i lokalmiljøet, og hvordan de organiserer aktivitetsgruppene med tanke på behov og ressurser.

En byråkratisk organisering kan virke hemmende for en frivillig organisasjon, da det blir en altfor kompleks struktur. Dette fordi det legges mye vekt på å følge retningslinjene, arbeidsfordelingen og kommunikasjonen. Som kan føre til liten fleksibilitet og resultere i at organiseringen ikke fungerer optimalt (Ulstein, 1998). Som nevnt tidligere påpeker Wollebæk et al. (2015) viktigheten av at de frivillige medlemmene bør være tilfredse med hvordan aktivitetsgruppene er organisert, da dette er en viktig faktor for om de ønsker å fortsette i organisasjonen. Er ikke de frivillige fornøyd kan det resultere i at de slutter. Ifølge de frivillige og gruppelederne er de relativt tilfreds med hvordan aktivitetsgruppene er organisert, men de skulle ønske at det var mer klare arbeidsoppgaver og retningslinjer i forhold til hvordan arbeidet skulle utføres.

Ifølge de ansatte har RKS en formalisert arbeidsdeling hvor hver frivillighetskoordinator har ansvar for *sin* aktivitetsgruppe. Etter samtlige intervjuer med de ansatte kom det frem at de stadig opplever at de er overarbeidet. De påpekte at det var ressurskrevende å sjonglere mellom det administrative arbeidet, avdekke lokalmiljøets behov og være

frivillighetskoordinator for ulike grupper. Samt å være et kontaktledd til Røde Kors nasjonalt, lokalmiljøet, ledelsen, de ulike rådene og aktivitetsgruppene i Stavanger. Det nevnes også at det kommer mange forespørsler og oppgaver fortløpende til de ansatte, da ofte fra gruppelederne. På bakgrunn av dette kan det ta tid før gruppelederne får tilbakemelding eller veiledning på det de lurer på, noe som kan føre til frustrasjon hos gruppelederne, og ineffektivitet ved organiseringen i de ulike gruppene.

For å utløse kreativitet og effektivitet mener Ulstein (1998) at det må være en mer løs og fleksibel struktur. Som kan føre til at det blir rom for eventuelle raske endringer når RKS behøver det, ved at en ikke trenger å vente på svar, følge rutiner eller gå gjennom flere ledd. På bakgrunn av dette kan løsningen være at gruppelederne kan få muligheten til å ta flere avgjørelser selv, uten å forhøre seg med de ansatte. Dette kan føre til at endringer skjer fortløpende og gruppelederne kan bli mer fornøyd med hvordan gruppene blir organisert, da de selv velger dette på bakgrunn av sin gruppe. For å oppnå en løsere struktur i RKS må det bli en større enighet mellom de ansatte og gruppelederne om hvor stor frihet gruppelederne kan få i forhold til å ta avgjørelser selv.

5.3.6.2 Arbeidsfordeling

Ifølge gruppelederne har de også mye ansvar og arbeidsoppgaver å forholde seg til i sin rolle. Det kom frem at det kreves ganske mye, og at arbeidsoppgavene til tider var for omfattende, da spesielt i de større gruppene med flere frivillige. Da de ansatte har for mange arbeidsoppgaver og ikke alltid er tilgjengelig til å hjelpe, ligger mye ansvar på gruppelederne. Ifølge Ulstein (1998) er det en mulighet å fordele arbeidet ytterligere utover de frivillige medlemmene ved å flate ut arbeidsfordelingen. Ifølge gruppelederne har noen aktivitetsgrupper styrer og ressursgrupper tilgjengelig som kan bidra, men størrelsen på disse varierer. En løsning kan være å utvide styrene og ressursgruppene i de ulike aktivitetsgruppene, og eventuelt opprette styrer og ressursgrupper i de aktivitetsgruppene hvor det ikke finnes. Dette vil minimere mye av arbeidet til gruppelederen, ved at arbeidet blir fordelt på flere. Videre kan dette føre til at de frivillige lærer noe nytt når de påtar seg mer ansvar. Ifølge Wollebæk et al. (2015) er læring en begrunnelse for at de frivillige medlemmene blir motivert til å fortsette som frivillig.

Å flate ut strukturen ved å fordele arbeidet ytterligere, vil det ifølge Ulstein (1998) føre til mer effektivitet og gjerne mer motivasjon til å arbeide ytterligere. Dette på bakgrunn av at

arbeidsoppgavene er fordelt på flere og da gjerne er mer overkommelig. Noe som eventuelt kan føre til at de frivillige blir mer fornøyd med organiseringen og arbeidsfordelingen. Som igjen kan føre til at både gruppeledere og de frivillige i RKS tar ytterligere ansvar og blir aktiviserte i større grad, samt at de ønsker å fortsette lenger i organisasjonen. Ved å gjøre dette vil RKS kunne fortsette å bevege seg fremover og utvikle seg for å møte fremtidens samfunnsutfordringer.

5.3.7 Kommunikasjon

RKS er en stor organisasjon som skal nå ut til utallige brukere i lokalmiljøet, samt holde styr på, og koordinere de nærmere tusen frivillige i organisasjonen. Sætre (2009) vektlegger viktigheten av å ha god koordinering av organisasjonens aktiviteter. Dess større organisasjonen er, jo viktigere er det med organisatorisk kommunikasjon. I RKS har ledelsen ansvar for å koordinere alle aktivitetsgruppene. Dette er i seg selv er en kompleks oppgave, som kan by på kommunikative problemer. Kaufman og Kaufman (2009) argumenterer for at selvet limet i organisasjonslivet handler om mellommenneskelig kommunikasjon. For at RKS skal kunne fungere som en samlet organisasjon, til tross for alle aktivitetene og alle de ulike styrene, rådene og ressursgruppene med frivillige, må ledelsen være klar over kommunikasjonens betydning. Ved god kommunikasjon blir det også lettere for RKS å gjøre eventuelle endringer som må til for å utvikle organisasjonen for å kunne møte fremtidens samfunnsutfordringer.

Hvordan kommunikasjonen i RKS arter seg, har stor innvirkning på tilfredsheten hos de frivillige, samt hvordan organisasjonen fungerer. Kaufman og Kaufman (2009) påpeker kommunikasjonens mange funksjoner, og argumenterer for at det er viktig at ledelsen aktivt bruker kommunikasjon for å oppnå kontroll og samspill innad, samt gi motivasjon og tilbakemeldinger til alle ledd i organisasjonen. Bedre kommunikasjon mellom de frivillige, gruppeledere og ansatte i RKS, kan føre til en større forståelse av hvorfor en utfører de arbeidsoppgavene en gjør. Denne forståelsen kan da føre til at arbeidet blir mer meningsfullt, som ifølge Kaufman og Kaufman (2009) kan resultere i økt motivasjon. Dersom ledelsen i RKS fokuserer på dette, kan de aktivisere de frivillige i større grad, i tillegg til at de frivillige får motivasjon til å fortsette som frivillige.

Gruppelederne har det *daglige* ansvaret for kommunikasjonen med de frivillige i sin gruppe. Ledelsen møter hovedsakelig gruppelederne på ukentlig basis, og sjeldnere de frivillige. Ifølge Sætre (2009) kan den byråkratiske strukturen begrense kommunikasjonen mellom ledelsen og de frivillige, fordi det finnes for mange ledd i kommunikasjonslinjen. Det at ledelsen i RKS sjelden har direkte kontakt med de frivillige, kan føre til ineffektivitet og at viktige elementer fra de ansatte eller de frivillige forsvinner. På en annen side, kan denne kommunikasjonsformen legge til rette for at de frivillige tar avgjørelser på egenhånd og løser problemer mer effektivt ved å unngå å involvere ledelsen.

Det er viktig med god kommunikasjon og at ledelsen gir tilbakemeldinger til de frivillige (Kaufman & Kaufman, 2009). Ifølge de ansatte i RKS har ikke organisasjonen et etablert tilbakemeldingssystem. Det begrunnes ved at de ansatte ikke alltid har tid til å gi tilbakemeldinger til de frivillige, da de har så mange andre arbeidsoppgaver å utføre. Ifølge Kaufman og Kaufman (2009) er tilbakemeldinger vesentlig for god læring. RKS bør på bakgrunn av dette innføre et tilbakemeldingssystem. Dette for å få tilgang på sentrale tilbakemeldinger, som gjør arbeidet lettere med å løse eventuelle utfordringer og innføre endringer. Et slikt system hadde hjulpet RKS spesielt ved utforming av en detaljert handlingsplan, da det som nevnt er viktig å få med de frivilliges meninger og ideer for å komme frem til forbedringsforslag. Det vil også gjøre det lettere for de frivillige å gi tilbakemelding via et system, da de får en følelse av å bli hørt og kan gjøre seg forstått.

Kaufman og Kaufman (2009) beskriver at ulike barrierer i en kommunikasjonsprosess kan føre til at gode tilbakemeldinger ikke kommer frem til ledelsen, og at en kan løse dette ved å opprette et system for tilbakemelding via nett i en form av en spørreundersøkelse. På bakgrunn av dette kan RKS sende ut en spørreundersøkelse en gang i halvåret som går ut på tilbakemelding og forbedring av den gruppen de engasjerer seg i, eller la undersøkelsen ligge åpen på nett, slik at de kontinuerlig får tilbakemeldinger på hendelser som skjer fortløpende.

6.0 Avslutning

I det avsluttende kapittelet vil hovedfunnene fra analysen bli presentert. Disse funnene har til hensikt å bidra med å svare på oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil vi komme med noen refleksjoner rundt oppgaven samt presentere forslag til videre arbeid og forskning.

6.1 Hovedfunn og konklusjon

For å besvare oppgavens problemstilling har vi sammenfattet våre hovedfunn gjennom hvilke endringer og tiltak RKS bør forbedre.

For at de frivillige skal ønske å påta seg ytterligere ansvar og fortsette som frivillige, er det nødvendig at de ansatte i RKS er klar over motivasjonens verdi. Ved at ledelsen bruker *verdibasert ledelse*, kan det motivere og engasjere de frivillige. Det er dermed viktig at ledelsen kartlegger hvilket felles verdigrunnlag som finnes i organisasjonen. Videre må ledelsen klare å synliggjøre dette felles verdigrunnlaget utad. Årsakene til hva som motiverer de frivillige sier også noe om hva som er viktig i forhold til at de frivillige påtar seg ytterligere ansvar og ønsker å bli værende. Gjennom våre funn kan vi konkludere med at det som hovedsakelig motiverer de frivillige i RKS er; selvaktelsesbegrunnelser, arbeidsmarkedsbegrunnelser, sosiale begrunnelser, læringsbegrunnelser og verdibegrunnelser.

På bakgrunn av de nevnte begrunnelsene for de frivilliges motivasjon, har vi tatt ulike endringer og tiltak som har som formål å fremme motivasjonen hos de frivillige. Motivasjon spiller en sentral rolle for om de frivillige ønsker å bli en aktiv del av organisasjonen, samt påta seg ytterligere ansvar og bli værende i RKS. Vi har derfor analysert ulike prosesser i RKS som bør endres og forbedres slik at motivasjonen opprettholdes. Hovedfunnene i denne oppgaven er:

Handlingsplanen til RKS må forbedres ved å bli mer detaljert med utfyllende tiltak, slik at de frivillige har konkrete retningslinjer å gå etter når de skal utføre det frivillige arbeidet. Dette hadde en direkte påvirkning på motivasjonen til de frivillige i RKS. I første omgang må RKS fastsette konkrete mål for hva organisasjonen ønsker å oppnå med organisasjonens aktivitetstilbud. Deretter må det finnes konkrete beskrivelser av hvordan de ansatte og frivillige sammen skal jobbe for å nå de fastsatte målene. RKS må også utarbeide analyser

som sier noe om lokalbefolkningens behov, og på bakgrunn av disse behovene se på hva organisasjonen faktisk kan bidra med. Det vil også være gunstig at ledelsen i RKS ser på hvilke ressurser som finnes i organisasjonen, slik at de frivillige i større grad kan bistå i arbeidet med å utføre nødvendige endringer og tiltak. Det vil være sentralt å vurdere hva slike endringer vil koste, både i form av tid, økonomi og menneskelige ressurser.

For at RKS skal bli bevisst på organisasjonens arbeidskapasitet, vil det være vesentlig at det etableres et *medlemsregister* som skiller mellom “ventende frivillige” og “aktive frivillige”. Dette kan løses ved å etablere et register som viser organisasjonens kapasitet og kan bidra til at RKS til enhver tid er klar over hvor mange ressurser som finnes. Det vil også kunne bidra til at organisasjonen har kontroll på om det er behov for å rekruttere nye medlemmer. Medlemsregisteret bør også inneholde informasjon om hver enkelt frivillig, slik at ledelsen kan utøve spesifisert ledelse og strategier som er sammenfallende med de frivilliges holdninger og behov. Et annet poeng er at RKS per i dag ikke innhenter informasjon om årsakene til at medlemmer slutter i organisasjonen. Denne kunnskapen kan de innhente i spørreundersøkelser og lagre i medlemsregisteret. På denne måten kan RKS avdekke

Det *første møtet* med organisasjonen var svært for deres første inntrykk av organisasjonen, ifølge våre informanter. *Introduksjonskurset* har potensialet til å kunne forbedres ytterligere. Hyppigheten får når kurset arrangeres bør ta utgangspunkt i hvor mange som melder seg på. I tillegg bør kurset fokusere enda ytterligere på å engasjere og motivere de fremtidige frivillige. RKS bør satse ytterligere på å presisere hvor viktig arbeidet deres er i lokalmiljøet, og hvor viktig og verdifull de frivilliges innsats er for de trengende. Dette kan føre til at de frivillige får et bedre inntrykk av organisasjonen, kommer raskere ut i aktivitet og motiveres til å bli værende over lengre tid.

For å kunne aktivisere de frivillige i større grad er det viktig at organiseringen og strukturen i RKS fremmer velvilje og motivasjon til å ta ytterligere ansvar. RKS må derfor *flate ut strukturen*, slik at de frivillige i større grad kan fatte endringstiltak som samsvarer med de raske endringene i omgivelsene. Det er viktig at de frivillige får utløst kreativitet og effektivitet, ved at de ikke trenger å gå gjennom flere ledd og stadig vente på tilbakemeldinger fra ledelsen. En flatere struktur vil også føre med seg fordeler rundt at *arbeidet kan bli fordelt på flere*, og kan dermed lette arbeidsmengden til både de ansatte og gruppelederne. Dette vil

medføre at organisasjonen kan fortsette å bevege seg fremover, og utvikle nye aktivitetstilbud i møte med fremtidens samfunnsutfordringer.

Det er viktig at alle deler av RKS har *god kommunikasjon*, for å være i stand til å gjøre eventuelle endringer som må til for å utvikle organisasjonen, for å kunne møte fremtidens utfordringer. Kommunikasjon er også et sentralt virkemiddel for ledelsen for å oppnå kontroll, for samholdet innad, og en sentral funksjon for motivasjonen til de frivillige. De ansatte i RKS bør i større grad kommunisere direkte med de frivillige, slik at de føler seg sett og hørt. Et annet viktig tiltak er å innføre et *tilbakemeldingssystem*, slik at de frivilliges ytringer, tilbakemeldinger og ønsker blir hørt. Dette vil kunne hjelpe ledelsen i arbeidet med å utforme en mer detaljert handlingsplan, som inkluderer de frivilliges synspunkter rundt for eksempel dagens aktivitetstilbud for å fremme forbedringsforslag. Et slikt system vil også gjøre prosessen med å videreformidle viktige tilbakemeldinger mer effektiv for de frivillige.

På bakgrunn av våre funn kan vi konkludere med at RKS bør arbeide med våre endringsforslag i organisasjonens ledd og prosesser, for å kunne aktivisere og beholde de frivillige. Ved å aktivisere medlemmene i større grad, og beholde de frivillige lengre i organisasjonen, vil RKS få ytterligere kapasitet som kan brukes til å utvikle og betjene aktivitetstilbudet til lokalmiljøet. På denne måten kan RKS påta seg et enda større ansvar i møte med fremtidens samfunnsutfordringer.

6.2 Avsluttende refleksjoner og videre forskning

Oppgaven vår inneholder en rekke anbefalinger som omhandler arbeidet med å beholde og aktivisere de frivillige medlemmene til RKS i større grad. Våre anbefalinger er likevel ikke bygget på videre innsikt i hvordan disse tiltakene og endringene skal operasjonaliseres og implementeres i organisasjonen, men viser hvilke områder som bør prioriteres i fremtiden. Vi tar ikke for oss konkrete endringstiltak som direkte kan implementeres. Vi har hovedsakelig fokusert på de områdene i organisasjonen som per dags dato ikke fungerer optimalt i forhold til å beholde og aktivisere de frivillige, og sett på hva som kan endre dette. Likevel kan flere av tiltakene implementeres uten store utfordringer, for eksempel medlemsregisteret med lagring av tiden de frivillige er aktive og passive medlemmer. Disse tiltakene kan være meget spennende å vurdere i fremtiden, spesielt i møtet med et samfunn som stiller større krav til organisasjonen.

En mulighet for videre arbeid vil derfor bygge på å utforme detaljerte tiltak på bakgrunn av våre funn. Det må etableres konkrete mål for hva RKS vil oppnå med hvert enkelt endringstiltak. På bakgrunn av dette må det utarbeides grundige planer på hvordan målene skal oppnås og hvor mange menneskelige ressurser som kreves. Neste steg blir da å bearbeide tiltakene slik at de er tilpasset både kulturen og strukturen i RKS. Arbeidet med å implementere tiltakene vil kreve mye tid og ressurser, og vil være en lang prosess. Det må tas hensyn til om RKS har midlene som skal til for å gjennomføre våre anbefalinger, både i form av tid, menneskelige ressurser og økonomi. En annen forutsetning som spiller inn på resultatet av implementeringen, er hvordan de frivillige og ansatte stiller seg til endring tiltakene. *Endringskynisme* er en vanlig utfordring i et slikt arbeid, og tiltak og endringer kan stoppe opp hvis de frivillige og/eller de ansatte ikke ønsker å *adaptere* forslagene.

Det ville også vært interessant å basere videre forskning på hvordan effekten av endringene har påvirket RKS. Om de har klart å beholde og aktivisere sine frivillige medlemmer i større grad. Når eldrebølgen blir et faktum, blir det spennende å se om RKS er rustet til å ta ansvar i i samfunnsutfordringen om å ta vare på de eldre. Hvilke aktivitetstilbud og tjenester RKS har klart å utvikle ved hjelp av sine frivillige.

Med dette ønsker vi RKS lykke til i arbeidet med å bistå i fremtidens samfunnsutfordringer. Som mottoet deres påpeker “*Tutti fratelli*” (*vi er alle brødre*), håper vi at det store engasjementet rundt frivilligheten fortsetter og at vi alle tar vare på våre *brødre*.

7.0 Kildehenvisning

- Askheim & Grenness (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bjørnalt, O. (2013). *De ensomme eldre*. Aftenposten. Hentet fra:
<https://www.aftenposten.no/meninger/kronikk/i/kaPmA/De-ensomme-eldre>
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research. The logic of anticipation*. Blackwell publishers.
- Busch, T & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. 4. Utgave. Universitetsforlaget.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget.
- Fossåskaret, E & Aase, T. H. (2014). *Skapte virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data*. 2. Utgave. Universitetsforlaget
- Grønmo, S. (2015). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2. utgave. Fagbokforlaget.
- Hill, N. & Sjöström (2012). *Medlemsmodellen. Rekruttere, aktivisere og beholde medlemmer*. Text og Kultur AB, Umeå.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Høyskoleforlaget.
- Kaufman, G. & Kaufman, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utgave. Fagbokforlaget. Bergen.
- Ladegård, G & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Mageli, E. (2014). *Med rett til å hjelpe. Historien om Norges Røde Kors*. Pax forlag AS. Oslo.
- NHO Østfold (2011). *Eldrebølgen*. Hentet fra:
<https://web.archive.org/web/20111024034100/http://helenorge.nho.no/article.php?articleID=11101&categoryID=18>
- NOU 2011:11 (2011). *Innovasjon i omsorg*. Oslo: Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2011-11/id646812/sec5>
- Rapley, T. (2008). *Doing conversations, Discourse and Document Analysis (Qualitative Research Kit)* (1. Utgave). University of Newcastle upon Tyne: SAGE Publications.
- Ringdal, K. (2013) *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. Utgave. Fagbokforlaget.

- Røde Kors langtidspan (2011). *Landsmøteperioden 2011-2010*. Vedtatt av landsmøtet 9. oktober 2011. Hentet fra: <https://www.rodekors.no/om-rode-kors/organisering/>
- Røde Kors Stavanger (2017a). *Introduksjon til Røde Kors – Deltakerhefte*. [Brosjyre]. Stavanger: Røde Kors.
- Røde Kors Stavanger (2017b). *Handlingsplan 2017*. [Brosjyre]. Stavanger: Røde Kors.
- Røde Kors (2017a, 10.03). *Hjelpekorps*. Hentet fra: <https://www.rodekors.no/bli-frivillig/hjelpekorps/>
- Røde Kors (2017b, 09.03). *Slik er Røde Kors organisert*. Hentet fra: <https://www.rodekors.no/om-rode-kors/organisering/>
- Røde Kors (2017c, 03.03). *Beredskapsvakt*. Hentet fra: <https://www.rodekors.no/bli-frivillig/beredskapsvakt/>
- Røde Kors (2017d, 13.02). *Felleskap og inkludering*. Hentet fra: <https://www.rodekors.no/vart-arbeid/inkludering/>
- Røde Kors (2017e, 13.02) *Røde Kors Ungdom*. Hentet fra: <https://www.rodekors.no/om-rode-kors/rode-kors-ungdom/>
- Sarmadawy, H. (2017). *Trygve (90) har ikke fått sykehjemsplass*. Aftenposten. Hentet Fra: <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/eldre/trygve-90-har-ikke-faatt-sykehjemsplass/a/24011408/>
- Spurkeland, J. (2004). *Relasjonsledelse*. 2. Utgave. Universitetsforlaget. Oslo.
- Sætre, A. S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner. Perspektiver og prosesser*. Fagbokforlaget. Bergen.
- Ulstein, K. (1998). *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*. Universitetsforlaget.
- Wollebæk, D, Sætrang, S & Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig arbeid. Motivasjon og kontekst*. Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. Hentet fra: <http://www.sivilsamfunn.no/Info/Aktuelt/Betingelser-for-frivillig-innsats>
- Øyhovden, A. & Solheim, M. H (2016). *Synnøve (95) fikk ikke sykehjemsplass - falt i sitt eget hjem og døde*. tv2 nyheter. Hentet fra: <http://www.tv2.no/a/8373721/>

Vedlegg 1: Intervjuguide 1. Frivillige

Vedlegg 2: Intervjuguide 2. Gruppeledere

Vedlegg 3: Intervjuguide 3. Ansatte

Vedlegg 1. Intervjuguide 1 - Frivillige

- Ustrukturert intervju

Før intervjuet

Start møtet med en lett og uformell samtale.

Gi informasjon om prosjekt og problemstilling.

Forklar formålet med dette intervjuet.

Avklar spørsmål om anonymitet.

Gi rom for eventuelle andre spørsmål.

Intervju

Frivillig

- Hvor lenge har du vært frivillig?
- Hvorfor valgte du å bli frivillig i akkurat Røde Kors stavanger?
- Hvorfor ble du frivillig? Hvorfor startet du? Hvorfor fortsatte du?
- Hva betyr frivillighetsarbeidet for deg?
- Gjør du noe utenom å være frivillig? (Jobb, skole etc)
- Hvor mye tid bruker du på å være frivillig?
- Tok det lang tid fra du ble frivillig, til du kom ut i aktivitet? (Utdyp prosess)

Organisasjon

- Hvordan var ditt første møtet med organisasjonen? (Introduksjonskurs, lærte noe, fikk stilt spørsmål, ettertanker)
- Har du blitt tilbudt noe kurs? (Utdyp, hvilket kurs, inntrykk, lærte noe)
- Har du deltatt på noen RKS arrangement? Hvilket inntrykk fikk du? (Utdyp, hvilket arrangement, hvor mange folk)
- Hvordan fungerer aktivitetsgruppen din? Fornøyd med organiseringen?

Kommunikasjon

- Har du kontakt med noen av de andre frivillige? Hvor mye?
- Hvordan er kommunikasjonen og kontakten med gruppeleder?
- Hvordan er kommunikasjonen og kontakten med de ansatte?

- Vet du hvem du skal kontakte om du har spørsmål?
- Vet du hvem du skal kontakte om du har tilbakemeldinger på noe? Har du gjort dette?
(Spør om å utdype, hvis passende)

Forbedring av organisasjonen

- Hva tror du er årsaken til at de frivillige ønsker å bli værende i røde kors?
- Hvordan synes du kommunikasjonen i organisasjonen fungerer? (Bra, dårlig, forbedringspotensial)
- Til slutt er det noe du mener organisasjonen kan bli bedre på, eller gjort annerledes?
(Informasjon, møter, planlegging - annet)

Etter intervjuet

Oppsummering av notater, i tilfelle informant må avklare eventuelle misforståelser.

Spør om informant vil legge noe til i slutten.

Vedlegg 2. Intervjuguide 2 - Gruppeledere

- Ustrukturert intervju

Før intervjuet

Start møtet med en lett og uformell samtale.

Gi informasjon om prosjekt og problemstilling.

Forklar formålet med dette intervjuet.

Avklar spørsmål om anonymitet.

Gi rom for eventuelle andre spørsmål.

Intervju

Frivillig

- Hvor lenge har du vært frivillig?
- Hvorfor valgte du å bli frivillig i akkurat Røde Kors stavanger?
- Hvorfor ble du frivillig? Hvorfor startet du? Hvorfor fortsatte du?
- Hva betyr frivillighetsarbeidet for deg?
- Gjør du noe utenom å være frivillig? (Jobb, skole etc)
- Hvor mye tid bruker du på å være frivillig?

Organisasjon

- Hvordan var ditt første møtet med organisasjonen? (Introduksjonskurs, lærte noe, fikk stilt spørsmål, ettertanker)
- Har du blitt tilbudt noe kurs? (Utdyp, hvilket kurs, inntrykk, lærte noe)
- Har du deltatt på noen RKS arrangement? Hvilket inntrykk fikk du? (Utdyp, hvilket arrangement, hvor mange folk)

Gruppeleder

- Hvor lenge har du vært gruppeleder?
- Hvorfor tok du steget fra å være "kun" frivillig til å bli gruppeleder?
- Hva er dine ansvars- og arbeidsoppgaver? (Mye frihet?)
- Hvordan fungerer aktivitetsgruppen din? Er du fornøyd med organiseringen?

- Hva føler du at du sitter igjen med ved å være frivillig? (Hvis person ikke sier mye, spør om fysiske goder som kursing, og psykiske goder som sosialt)
- Hva er forskjellene fra å være frivillig og gruppeleder?
- Hva tror du RKS måtte ha gjort for å motivere flere til å bli gruppeleder eller ta mer ansvar som frivillig?

Kommunikasjon

- Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og de frivillige i din gruppe?
- Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og de ansatte?
- Hvordan blir beskjeder/tilbakemeldinger som du blir gitt håndtert?
- Hvor ofte snakker du med din aktivitetsgruppe? Hvor ofte er det møter?
- Hvis du vil komme med tilbakemeldinger eller et forslag til endring, hvordan går du frem? (Utdyp eventuell prosess)

Forbedring av organisasjonen

- Hva tror du er årsaken til at de frivillige ønsker å bli værende i røde kors?
- Hvordan synes du kommunikasjonen i organisasjonen fungerer? (Bra, dårlig, forbedringspotensial)
- Til slutt er det noe du mener organisasjonen kan bli bedre på, eller kunne gjort annerledes? (informasjon, møter, planlegging - annet)

Etter intervjuet

Oppsummering av notater, i tilfelle informant må avklare eventuelle misforståelser.

Spør om informant vil legge noe til i slutten.

Vedlegg 3. Intervjuguide 3 - Ansatte

- Ustrukturert intervju

Før intervjuet

Start møtet med en lett og uformell samtale.

Gi informasjon om prosjekt og problemstilling.

Forklar formålet med dette intervjuet.

Avklar spørsmål om anonymitet.

Gi rom for eventuelle andre spørsmål.

Intervju

Personlig

- Har du arbeidet som frivillig før? (hvor lenge, hva motiverte)
- Hva er dine ansvars- og arbeidsoppgaver? (En vanlig arbeidsdag)

Organisasjonen

- Hvor mange ansatte, og frivillige medlemmer har dere? (tilgang til det frivillige medlemstallet)
- Kan du fortelle litt om oppbygningen og strukturen i organisasjonen?
- Hvordan er ansvaret og arbeidet fordelt på alle ansatte?
- Hvor mye ansvar legger de ansatte på de gruppeledere, og andre frivillige?

Medlemstall og aktivitetstilbud

- Hvor mange frivillige medlemmer har dere? (Spør om tall fra de siste 10 årene, et register)
- Hva er deres visjoner eller mål for organisasjonen når det gjelder medlemstall? Hvor vil dere være om 10-20 år?
- Arbeides det aktivt med denne visjonen eller målet? Hvordan?
- Er dere tilfreds med tilbudene røde kors tilbyr «brukerne» / innbyggerne i Stavanger? - Eller ønsker dere å strekke dere lenger?

- Er det etterspørsel etter flere eller større tilbud/aktiviteter i Stavanger? Hvordan får dere informasjon om dette?
- Arbeides det med tilbudsutvikling?
- Finnes det noen konkrete mål for ønsket frivillighetstall? Er det et gap mellom mål og realitet?

Kommunikasjon

- Hvordan er kommunikasjonen mellom deg og dine ansatte?
- Hvordan er kommunikasjonen mellom de ansatte og de frivillige? (Gruppelederne, ressursgrupper, rådet)
- Hvordan er kommunikasjonen mellom de ansatte og brukerne?
- Får dere tilbakemeldinger? (Håndterer dette)

Beholde frivillige lenger

- Arbeider dere med å beholde de frivillige lenger? (Utdyp)
- Arbeider dere med å utvikle de frivillige? Er det et tilbud alle får?
- Er det noe kjennetegn ved de frivillige her ved RKS? (Alder, personlighet, hvilke type mennesker)
- Hva tilbyr dere de frivillige? (Kursing, utvikling, arrangement, mat)
- Vet dere hva de frivillige setter pris på? (Motivasjon)
- Hva forventer dere av de frivillige? (I aktivitet, hvor mye tid, andre krav)

Forbedring av organisasjonen

- Hva tror du er årsaken til at de frivillige ønsker å bli værende i røde kors?
- Hvordan synes du kommunikasjonen i organisasjonen fungerer? (Bra, dårlig, forbedringspotensial)
- Til slutt er det noe du mener organisasjonen kan bli bedre på, eller gjort annerledes? (Informasjon, møter, planlegging - annet)

Etter intervjuet

Oppsummering av notater, i tilfelle informant må avklare eventuelle misforståelser.

Spør om informant vil legge noe til i slutten.