

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn på kandidat: / kandidatnr.:

Lena Kaasbøll Solvang / 2

---

**Rekrutteringsarbeid i Røde Kors Hjelpekorps  
-hvordan vurdere egnethet, uten å kvele  
hjelpetranken.**

---

Dato: 14.11.2020

Totalt antall sider: 63

## **Sammendrag**

Er det mulig å systematisere de rekrutteringsmetodene som allerede er i bruk i RKH slik at det blir mindre «synsologi» og mer evidensbasert praksis, som betyr noe mer enn det å bruke beste tilgjengelige empiri og teori, det er også en måte å tenke på som blant annet inkluderer det å reflektere mer over hva man egentlig vet, og hva man ikke vet. Det handler om hvordan håndtere organisasjonen som en uferdig prototyp, som innebærer å handle på bakgrunn av dagens evidens (det vi vet) samtidig å lære gjennom eksperimentering og utprøving (Skorstad, 2017).

Dette innebærer at man systematisk samler inn erfaringer, og at negative funn ikke blir tiet i hjel på grunn av prestisje. Med dette som bakteppe ønsker jeg å se nærmere på hvordan rekrutteringen i RKH skjer, og har følgende problemstilling:

*«Hvordan skjer rekruttering av nye frivillige til RKH?»*

*Forskningsspørsmål:*

*1: Hvilke erfaringer har lederne ved åtte hjelpekorps med rekrutteringsarbeidet?*

*2: Er det forskjell på små og store korps?»*

For å få svar på problemstillingen har jeg brukt kvalitativt dybdeintervju, med semistrukturert intervjuguide. Deltakerne i studiet er ledere eller tidligere ledere i RKH med lang erfaring, men jeg har også bevisst valgt noen relativt nye ledere i RKH sammenheng, som har med seg andre erfaringer og forhåpentligvis kan se ting fra et annet perspektiv. Det er ledere fra både store og små hjelpekorps.

De mest sentrale funn i denne undersøkelsen er at RKH bruker jobbanalyse i svært liten grad, som resulterer i at de ikke verver frivillige til å drifte RKH. Utfordringen er at regelverket i RKH er det største hinderet, fordi regelverket tilsier at man må være godkjent hjelpekorps for å få lov å bli leder (lederne drifter RKH), og det krever en relativt lang operativ utdanning.

Lederne sier videre at det er en utfordring å skape samhold, trygghet og få medlemmene til å bli værende over tid. Mine funn viser at RKH har et kapasitetsproblem som «følgefeil» av at jobbanalysen ikke tas i bruk. Det er derfor er mindre kapasitet til blant annet oppfølging og ivaretagelse av alle de flotte frivillige i RKH som stiller opp 24/7 når det er behov.

## **Forord**

Denne masteroppgaven er avsluttende del av et masterprogram ved Nord Universitet, med tittel «Erfaringsbasert Master i Human Resource Management».

Rekruttering spennende, det er derfor jeg valgte rekruttering som tema. Samtidig har jeg fått satt søkelys på rekrutteringsprosessen i Røde Kors Hjelpekorps (RKH), noe som ikke har vært gjort tidligere. Som frivillig, og tidligere leder i RKH tenker jeg det ville vært flott om denne undersøkelsen kunne lede til fruktbare diskusjoner og kanskje noen justeringer; fra godt til bra!

I denne oppgaven har jeg undersøkt dagens rekrutteringsmetoder i RKH og hva de enkelte lederne sier kan være en utfordring. Det handler ikke bare om å sette søkelyset på hva som kan gjøres bedre eller annerledes, men vel så mye om å forstå at rekruttering ikke bare handler om den første fasen, det å identifisere nye frivillige og å få de kurset, men at det også i stor grad handler om oppfølging og ivaretagelse. Dette betyr at det Røde Kors som nasjonalforening må ha ressurser til å gi støtte i rekrutteringen samt at de som skal stå for rekrutteringen i RKH i tillegg må ha veiledning, opplæring i de valgte verktøyene.

Jeg vil i takke både familien og venner for støtte, korrekturlesning og gode innspill til denne oppgaven. Jeg vil takke min veileder, Jill Beth Otterlei. Hun sørget for at jeg kom meg gjennom og fullførte. Hun satte frister, ga tilbakemeldinger og kom med nyttige tips underveis.

Jeg vil også takke alle informantene for å stille opp til intervju og gjøre gjennomføringen av denne undersøkelsen mulig. Å skrive denne oppgaven har vært lærerikt og utviklende.

Takk!

Åsgårdstrand 14.11.2020

Lena Kaasbøll Solvang

## **Innholdsfortegnelse**

Sammendrag.....	i
Forord.....	ii
Innholdsfortegnelse .....	iii
Vedlegg .....	iii
Figurliste.....	iii
1.0 INNLEDNING .....	1
1.1 Kort presentasjon av Røde Kors Hjelpekorps .....	2
1.2 Bakgrunn for valg av tema .....	3
1.3 Problemstilling .....	6
1.4 Disposisjon av oppgaven.....	6
2.0 TEORI OG FORSKNING .....	6
2.1 Jobbanalyse .....	7
2.2 Kompetansevurdering .....	8
2.3 Intervju .....	10
2.4 Arbeidsprøver.....	11
3.0 METODISK TILNÆRMING .....	14
3.1 Kvalitativ metode .....	14
3.2 Kvalitativ dybdeintervju.....	15
3.3 Utvalg .....	15
3.4 Gjennomføring av intervjuer.....	16
3.5 Transkribering og koding .....	16
3.6 Etske betraktninger.....	17
3.7 Pålitelighet og gyldighet.....	17
4.0 DATAPRESENTASJON OG ANALYSE.....	19
4.1 Rekruttering i RKH .....	19
4.2 Jobbanalyse .....	21
4.3 Kompetansevurdering .....	27
4.4 Intervju .....	35
4.5 Arbeidsprøver.....	36
4.6 Sammenfattende analyse.....	41
5.0 AVSLUTNING .....	48
5.1 Kommentarer til slutt .....	48
5.2 Videre forskning.....	50
6.0 LITTERATURLISTE .....	51
Vedlegg .....	52

## **Vedlegg**

Vedlegg 1 Intervjuguide.....	52
Vedlegg 2 Informantliste.....	52
Vedlegg 3 Informasjonsskriv .....	52

## **Figurliste**

Figur 1 «Stillingsbeskrivelse» RKH. Hentet fra RK sin hjemmeside.....	3
---	---

Figur 2 Kompetanse. Skorstad (2017 s. 31).....	8
Figur 3 Treffsikkerhet ved ulike vurderings- eller seleksjonsmetoder (Schmidt & Hunter, 1998, i Skorstad, 2017 s. 113).....	13
Figur 4 Rekrutteringsprosessen i RKH (Min modell basert på sammendrag av alle intervjuene i undersøkelsen).....	19

## 1.0 INNLEDNING

I denne studien skal jeg undersøke rekruttering av medlemmer i frivillige organisasjoner, nærmere bestemt Røde Kors Hjelpekorps (RKH). RKH er den største frivillige aktøren innen redningstjenesten i Norge og har rundt 5000 aktive frivillige medlemmer som døgnet rundt står klar til å rykke ut. Sammenlignet med norske bedrifter er dette en stor organisasjon som ikke bare skal rekruttere, men også følge opp frivillige, slik at de blir lenge i organisasjonen. Til sammenligning med forretning og forvaltning er dette frivillige sektor, som ikke får betaling i form av penger. De frivillige skal, på sin egen fritid, administrere rekruttering, utdanning og oppfølging av de nye frivillige. I praksis betyr det at de i tillegg til å være aktiv i redningstjenesten, også skal drifte RKH.

Skorstad (2017) beskriver rekruttering som seleksjons- og ansettelsesprosesser imens store norske leksikon (SNL, 2020) utdyper videre: «... *det en virksomhet gjør for å knytte nye medarbeidere til seg ... Denne prosessen omfatter behovsavklaring, jobbanalyse, kravspesifikasjon for stillingen, utlysning, søknadsbehandling, kartlegging og vurdering av søkere, utvelgelse og ansettelse.*» Det er i hovedsak jobbanalysen, kravspesifikasjon for stillingen (kompetanse) og kartlegging og vurdering av søkere (intervju og arbeidsprøver) jeg skal undersøke i denne oppgaven.

En viktig del av rekrutteringen er å kartlegge hvilken kompetanse organisasjonen har behov for. I underkapittel 2.2 skal jeg komme nærmere inn på hvordan kompetanse kan forstås, men: «*Kompetansen kan betraktes som den delen av et isfjell vi kan se. Kompetansen er synlig over vannflaten, mens personlighet, evner, motivasjon og kunnskap er mindre synlig. Ikke desto mindre kan dette siste være interessant å få rede på når vi skal vurdere en person til en stilling*» (Skorstad, 2017, s. 31). Alt som ligger under vannskorpen ansees som kompetansepotensialet, men hvilke metoder bruker lederne i RKH for å avdekke kompetansepotensialet til de frivillige?

RKH har, som jeg kommer tilbake til i underkapittel 1.1, svært spesifikke oppgaver som på mange måter kan sammenlignes med andre profesjoner<sup>1</sup>. På de mest spesialiserte områdene er oppgavene på samme nivå som for eksempel noen av oppgavene til sykehusenes prehospitale tjenestene eller Redningsselskapet (RS). RKH bemanner for eksempel egne

---

<sup>1</sup> I den snevreste betydningen av ordet kan man si at utdanningen til de praksisorienterte profesjoner er spesialisert og man må ta en spesialisert utdanning for å kunne kalle seg profesjonell innen en yrkesgruppe. Det betyr at tittelen du får når du har fullført utdanningen og oppfylt nødvendige tilleggskrav, er beskyttet.

beredskapsambulanser<sup>2</sup> og redningsbåter som er i tjeneste året rundt, og krever følgelig nødvendig kompetanse for å kunne utføre tjenesten. Derfor er rekrutteringsarbeidet til RKH en sentral oppgave.

Det finnes lite forskning eller teorier som er rettet spesifikt mot rekruttering i frivillig sektor. Jeg vil undersøke hvilke erfaringer ledere for RKH har gjort seg i rekrutteringsarbeidet, hva som fremmer og hemmer metodene de bruker i dag og om det er forskjeller mellom store og små hjelpekorps. Som «kart og kompass» vil jeg derfor benytte meg av teori og forskning som er rettet mot de andre sektorene forretning og forvaltning.

Før jeg presenterer bakgrunn for valg av tema og presiserer problemstillingen vil jeg gi en kort presentasjon av RKH.

### ***1.1 Kort presentasjon av Røde Kors Hjelpekorps***

Ifølge Røde Kors (RK, 2020) er RKH den største frivillige aktøren innen den norske redningstjenesten og bistår med søk, redning, førstehjelp og evakuering i Norge. Organisert i 19 distrikter tilsvarende landets tidligere fylker. RKH har ca. 5 000 aktive frivillige (medlemmer) fordelt på 300 lokale RKH over hele landet.

For å bli godkjent medlem av RKH må alle gjennomføre grunnutdanningen vedtatt av organisasjonen. Grunnutdanningen består av: Dette er RKH (3 timer), kvalifisert førstehjelp inklusiv bruk av hjertestarter og psykososial førstehjelp (36 timer), kvalifisert samband (10 timer) og grunnleggende- og kvalifisert søk og redning (29 timer). Grunnutdanningen er minimum på 78 timer.

Det tilbys også fordypning i disiplinene RKH driver med, for eksempel skredredning, vannredning, ambulansarbeid, lagledelse og aksjonsledelse (Røde Kors, 2019).

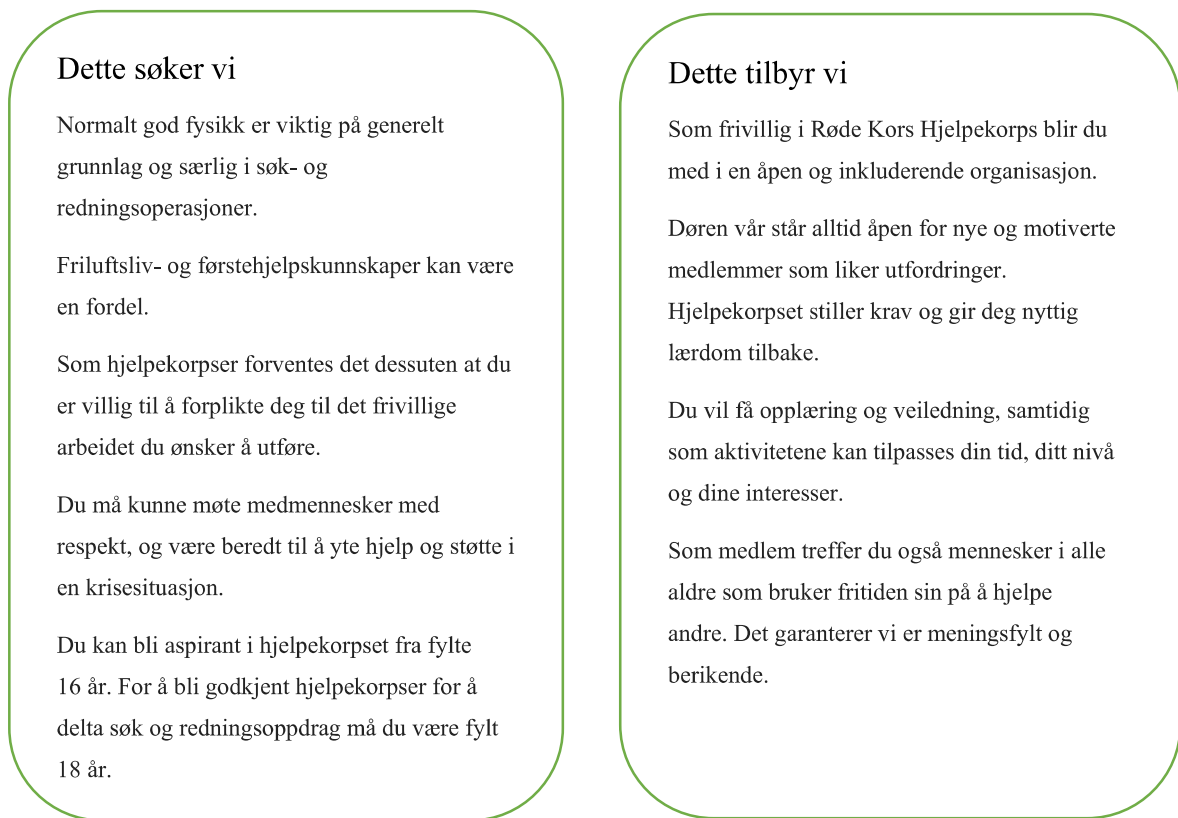
Dette sikrer at en person som har på seg oransje vest med RKH-logo på, er kvalifisert til å utføre den jobben de er satt til. For å opprettholde statusen som godkjent hjelpekorps, må aktive medlemmer også gjennom en regodkjenning hvert tredje år. Denne regodkjenning<sup>3</sup> er en gjennomføring av en praktisk og teoretisk del. (Røde Kors, 2019).

---

<sup>2</sup> Beredskapsambulanse er en personbilambulanse tilhørende RK der kravet til utstyrsinnhold er mindre en akuttambulanse og fargene er i henhold til RK profilprogram.

<sup>3</sup> Regodkjenning: hvert enkelt medlem skal gjennomføre og bestå en teoretisk prøve og tre (3) praktiske oppgaver, samt utsjekk på bruk av hjertestarter.

Videre finnes følgende informasjon om RKH, hentet fra (RK, 2020):



Figur 1 «Stillingsbeskrivelse» RKH. Hentet fra RK sin hjemmeside.

Figur 1 viser innholdet som står på hjemmesiden til RK og er den informasjonen nye frivillige kan gå ut fra når de søker seg til RKH. Dette ligner en stillingsbeskrivelse for RKH som kan være et godt utgangspunkt når organisasjonen skal gjøre en jobbanalyse, noe jeg kommer nærmere inn på i underkapittel 2.2. Som det ble nevnt innledningsvis er RKH en stor organisasjon med frivillige som skal driftes av ressurser, som også skal være aktive deltakere i redningstjenesten. Dette betyr blant annet kursing av frivillige, kjøp av mannskapsbiler, beredskapsambulanser, båter, ATVer, snøscootere førstehjelpsutstyr, søkeutstyr, uniformer, og sist, men ikke minst, rekruttere frivillig mannskap. Skal RKH levere en profesjonell tjeneste kreves det en organisering som setter RKH i stand til å respondere hele døgnet-365 dager i året. I neste underkapittel skal jeg gjøre rede for bakgrunnen for tema jeg har valgt.

### **1.2 Bakgrunn for valg av tema**

Som frivillig medlem, og i perioder frivillig leder i RKH gjennom 3-4 år, har jeg fått innsikt i noen av utfordringene RKH kan stå ovenfor i rekrutteringsprosessen av nye medlemmer. Basert på min erfaring, er inntrykket at det er vanskelig å bygge opp og vedlikeholde nok antall medlemmer til å ivareta alle oppgavene i RKH.



Konsekvensene av å rekruttere frivillige som slutter etter kort tid eller ikke egner seg, er tilsynelatende ikke like store som i forretning og forvaltning. Det eksisterer for eksempel ikke en bindende stillingsbeskrivelse eller arbeidskontrakt mellom den frivillige og RKH. Ifølge Skorstad (2017) vil en feilansettelse i forretning og forvaltning koste 1,5 årslønn i snitt. Men det er ikke bare kostnader i form av lønn som er risiko ved feilansettelse. Tid som brukes på opplæring og kursing er ressurskrevende, og dersom den frivillige av ulike grunner ikke bidrar etter endt opplæring, har ressursbruken vært bortkastet, men viktigst av alt, hjelpekorpsene har for lite mannskap til å ivareta alle oppgavene.

Det kan finnes langt alvorligere konsekvenser. Gitt at en frivillig behandler en pasient ut over det nivået hen er opplært i, og at en pasient blir feilbehandlet og får varige mén, så kan i ytterste konsekvens den frivillige bli stilt til rette for handlingen. Alternativt kan organisasjonen bli stilt til rette for ikke å ha fulgt retningslinjer for opplæring, veiledning og rettleddning.

Det leder nok en gang frem til at kompetanse er viktig også i RKH. Imens søkere til forretning og forvaltning ofte selv har kostet på seg en utdanning som de håper fremtidig arbeidsgiver vil gjøre seg nytte av, er det annerledes i RKH. RKH krever hverken formell kompetanse eller en spesiell personlig erfaring. De friville får all utdanning som er nødvendig for å bli godkjent hjelpekorps hos RK. Risiki for RKH i denne sammenheng er kostnad og tidsbruk på utdanning i de tilfeller det viser seg at de ikke egner seg eller slutter etter endt utdanning.

Det er snakk om frivillig ulønnet arbeid, men som vi kunne lese i den tidligere nevnte «stillingsbeskrivelsen» i figur 1, ligger det likevel en forventning om en viss gjenytelse når en først blir frivillig. «*Som hjelpekorps forventes det dessuten at du er villig til å forplikte deg til det frivillige arbeidet du ønsker å utføre*». Gjennomføringen av grunnutdanningen er ressurskrevende både for organisasjonen og den frivillige. Det er derfor avgjørende at den frivillige har den rette motivasjonen og egnethet til å bidra som frivillig i RKH etter endt grunnopplæring.

En organisasjon som lykkes med rekrutteringen over tid, får tilgang til mange dyktige mennesker og øker organisasjonens attraktivitet blant nye jobbsøkere (Kuvaas og Dysvik, 2017). Et tema som ofte kommer opp i diskusjonene i RKH er egnethet, men hva er det egentlig? I RKH forstås egnethet ofte som kompetanse. Egnethet er vanskelig avdekke fordi det også omfavner personligheten, motivasjon, evner og kunnskap.

*«I mange organisasjoner kan seleksjons- og ansettelsesprosesser nærmest fortone seg som en form for lotterivirksomhet. Det hersker en utbredt enighet innen ledergrupper, personalavdelinger og konsulentfirmaer om at ansettelser er noe av det viktigste en organisasjon foretar seg, men det er langt fra noen konsensus om hva som er den beste måten å gjennomføre disse på. Mange jobber ut fra den tilnærmingen de selv mener at fungerer best, mens det er færre som vurderer metoder med vitenskapelig belegg» (Skorstad, 2017, s. Forord).*

Hvorfor skal vi bruke samme rekrutteringsmetoder i frivillige organisasjoner som i forretning og forvaltning? I tillegg til at det er ressurskrevende med lang grunnutdanning i RKH krever tjenesten profesjonalitet i alle ledd når det står om å redde liv. Får det konsekvenser for de frivillige dersom noe går galt, hva gjøre det med Røde Kors sitt rennømmé? Det er ikke dermed sagt at løsningen er å bruke nøyaktig de samme rekrutteringsmetodene som forretning og forvaltning, men det er et høyst interessant tema å undersøke nærmere.

Funn ifølge Skorstad (2017), som ligger tett opp mot hvordan forretning og forvaltning løser rekrutteringen, sies det at man ofte, selv uten trening, har tilbøyelighet til å gjøre selektering av kandidatene, og gjerne på magefølelsen. Er det mulig å systematisere de metodene som allerede er i bruk i RKH slik at det blir mindre «synsologi» og mer evidensbasert praksis<sup>4</sup>.

Pfeffer og Suttén (2006, i Kuvaas og Dysvik, 2017, s.13) beskriver hvordan organisasjoner kan handle gjennom «det vi vet», altså gjennom forskningsbasert kunnskap og samtidig lære gjennom eksperimentering og utprøving i deler av organisasjonen. Dette innebærer at man systematisk samler inn erfaringer, og at negative funn ikke blir tiet i hjel på grunn av prestisje.

Litteraturen jeg har valgt å bruke i denne oppgaven legger til grunn forskning om og praksis som blir brukt i forretning og forvaltning. Det er forskjeller på en frivillig organisasjon og en forretningsorganisasjon. Til tross for forskjellene, velger jeg å støtte meg til tidlige forskning for å se om den kan brukes i en frivillig organisasjon som RKH. Ved å samle inn data om erfaringer fra rekrutteringsarbeid fra ledere i både store og små hjelpekorps, vil jeg kunne sammenligne erfaringene for å se om det er forskjeller mellom disse. Videre vil jeg undersøke hva som fremmer og hva som hemmer rekrutteringen, slik at jeg kan gjøre refleksjoner rundt egne funn og anvende teori og forskning. Nærmere beskrivelse av metoden

---

<sup>4</sup> Evidensbasert praksis er mer enn det å bruke beste tilgjengelige empiri og teori, det er også en måte å tenke på som blant annet inkluderer det å reflektere mer over hva man egentlig vet, og hva man ikke vet. Det handler om hvordan håndtere organisasjonen som en uferdig prototyp, som innebærer å handle på bakgrunn av dagens evidens (det vi vet) samtidig å lære gjennom eksperimentering og utprøving (Pfeffer og Suttén, 2006 i Skorstad, 2017).

som vil bli brukt til forskningen, kommer jeg tilbake til i kapittel 3. Med dette som bakgrunn presenteres oppgavens problemstilling i neste underkapittel.

### **1.3 Problemstilling**

Ved å sammenligne rekrutteringsprosessen i store og små RKH skal jeg presentere data og analysere hvordan rekrutteringen i RKH foregår. En sammenligning vil få frem forskjeller i tillegg til hva som fremmer og hemmer rekrutteringsarbeidet.

Problemstillingen for undersøkelsen er følgende:

*Hvordan skjer rekruttering av nye frivillige til RKH? Og jeg vil bruke følgende forskningsspørsmål for å finne svar på problemstillingen.*

*Forskningsspørsmål:*

*1: Hvilke erfaringer har lederne ved åtte hjelpekorps med rekrutteringsarbeidet?*

*2: Er det forskjell på små og store korps?*

Jeg skal i neste underkapittel gi en kort beskrivelse av hvordan jeg har disponert oppgaven for å få en mest mulig naturlig oppbygging i forhold til problemstillingen.

### **1.4 Disposisjon av oppgaven**

Kapittel 1 startet med en innledning, kort presentasjon av organisasjonen som er brukt som case i oppgaven, bakgrunn og oppgavens problemstilling. Kapittel 2 omhandler teorien. Den beskriver jobbanalyse, kompetansevurdering og kartlegging og vurdering av søkere (intervju og arbeidsprøver). Kapittel 3 gjennomgår metoden. Hvilken metode er valgt og hvorfor, hvem og hvordan er utvalget, forskningsprosessen underveis, og litt om etiske betraktninger, pålitelighet og gyldighet. Kapittel 4 presenterer mine funn i intervjuene gjennom en analyse. Kapittel 5 oppsummerer og gir forslag til tema for videre forskning.

## **2.0 TEORI OG FORSKNING**

Teorien som er valgt for å forklare rekrutteringsmetoder i forretning og forvaltning er basert på tidligere forskning. Som nevnt tidligere, omtales rekruttering som hele rekrutteringsprosessen slik: behovsavklaring, jobbanalyse, kravspesifikasjon for stillingen, utlysning, søknadsbehandling, kartlegging og vurdering av søkere, utvelgelse og ansettelse.

Det er valgt å se nærmere på jobbanalysen fordi dette danner grunnlaget for det videre arbeidet i rekrutteringsprosessene. Videre er kompetanse, intervju og arbeidsprøver valgt ut da dette er områder i rekrutteringen i RKH som peker seg ut som de viktigste områdene i

rekrutteringen av frivillige. Oppgaven har ikke med behovsavklaring, da det forutsettes at behovet for nye frivillige er til stede.

## **2.1 Jobbanalyse**

Jobbanalysen bidrar, ifølge Skorstad (2017), hovedsakelig til tre ting; avklaring av hva som er de viktigste arbeidsoppgavene, avklaring av hvilke krav som må settes til den personen som skal utføre oppgavene og avklaring av valg av seleksjonsmetode, for eksempel om organisasjonen ønsker å bruke intervjuer, personlighetstest, arbeidsprøver eller evnetester. Kravene som Skorstad (2017) viser til er kort beskrevet som kompetanse.

Ifølge Skorstad (2017) er jobbanalysen selve grunnmuren i rekrutteringsprosessen og mener at ansettelsesprosesser igangsettes alt for ofte uten at man har klart for seg hva organisasjonen har behov for. Misnøyen blir stor når en oppdager at kompetansen ikke er i overensstemmelse med de oppgavene som skal løses.

*«En god kompetansevurdering må innledes med en jobbanalyse ... Dersom stillingskriteriene mangler eller er utydelige, blir beslutningsprosessen dårlig fordi det er fritt frem for subjektive meninger om hvem som bør tilsettes» (Skorstad, 2017, s. 40).*

Et eksempel kan være at organisasjonen har behov for både administrativt- og operativt personell. Jobbanalysen for disse to retningene vil være forskjellige fordi oppgavene og kompetansen som kreves for å ivareta oppgavene er forskjellig.

Skorstad (2017) viser til flere metoder å utføre en jobbanalyse på. Formålet er å danne seg et bilde av hva den spesifikke stillingen krever. Man kan observere personer som utfører den spesifikke jobben, videre kan de foreta intervju av de ansatte. Spørreskjema kan også brukes dersom man er ute etter store mengder informasjon. En annen, litt mer krevende metode, kan være at man selv utfører jobben for å danne seg et bedre inntrykk av hva jobben dreier seg om. Bruk av eksisterende informasjon, som kanskje er den mest tidsbesparende metoden, som bruk av en stillingsbeskrivelse, krever at beskrivelsen inneholder riktig informasjon og ikke er gått ut på dato.

Ifølge Skorstad (2017) er det ikke nok å ha en god jobbanalyse. Det er nemlig slik at oppgavene befinner seg i et miljø som påvirker arbeidet. Organisasjonen er omgitt av mennesker, som alle har en innflytelse på hvordan vi jobber. Skorstad (2017) mener følgelig at interne og eksterne omgivelser er viktig i rekrutteringsarbeidet. **Interne omgivelser;** samarbeidsforhold, hvordan samarbeides det og med hvem; organisasjonsstruktur, flat eller hierarkisk struktur; kompetansenivå; overordnede lederstil; aldersfordeling. **Eksterne**

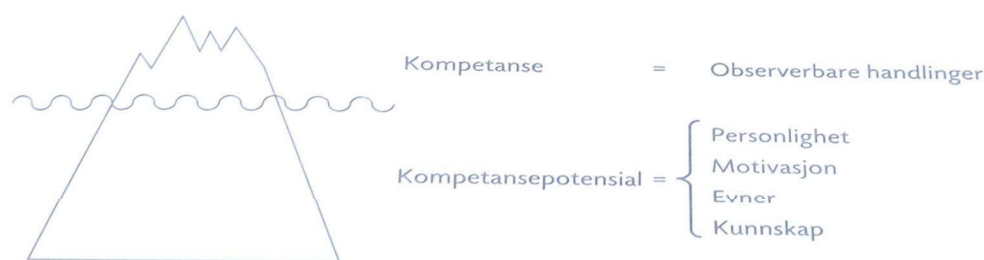
**omgivelser;** lover, avtaler og regelverk; økonomisk situasjon. Disse er ifølge Skorstad (2017) ment som et grunnlag for en intervjuguide til eksisterende ansatte for å få oversikt over hvilke hensyn som må tas i rekrutteringen. I jobbanalysen for RKH viser mine funn at lederne har både interne og eksterne forhold de må ta hensyn til når de skal rekruttere frivillige.

Forståelsen av hva kompetanse er, hjelper organisasjonen med å velge seleksjonsmetoder som intervju og arbeidsprøver. Det er ifølge Skorstad (2017) vanskelig å plukke ut hvilken seleksjonsmetode som er hensiktsmessig, dersom organisasjonen ikke vet hvilken kompetanse som kreves for å ivareta oppgavene.

Innledningsvis ble kompetanse metaforisk beskrevet som et isfjell. I det neste underkapittelet forklares kompetanse og kompetansepotensialet.

## 2.2 Kompetansevurdering

Skorstad (2017) beskriver kompetanse som forholde mellom kompetanse og kompetansepotensialet og tegner et isfjell som metafor.



Figur 2 Kompetanse. Skorstad (2017 s. 31)

Figur 2 illustrere at kompetansen er noe som vi kan se og observere og ligger over vannflaten. Men man kan, ifølge Skorstad (2017), observeres hva en person gjør, men ikke lese tankene og følelsene deres.

«Våre handlinger styres av noe som er vanskeligere å observere direkte, nemlig vår personlighet, evner, motivasjon og kunnskap» (Sparrow & Bognanno, 1993 i Skorstad, 2017 s. 31).

«Det er en rekke individuelle egenskaper det er viktig å ha i mente når det gjelder rekruttering. For det første er det viktig å få de riktige medarbeiderne om bord, siden deres generelle evnenivå eller individuelle mentale egnethet og kapasitet og personlighetstrekk er relative stabile størrelser» (Kuvaas og Dysvik, 2017:93). De «riktige medarbeiderne» i denne

sammenhengen vil være de som har den kompetansen som stillingen krever, altså opplysningene som kommer frem i utarbeidelsen av jobbanalysen.

De fire områdene personlighet, motivasjon, evner og kunnskap sier noe om hva som er potensialet i den enkelte. I rekrutteringsfasen har rekrutterer mindre tilgang til den direkte kompetansen ettersom de ikke har observert kandidaten i en arbeidssituasjon tidligere og derfor vil kompetansepotensialet være et nyttig utgangspunkt i rekrutteringskontekst. Her mener Skorstad (2017) at kompetansepotensialet beror på hvilken kontekst kandidaten befinner seg i. Hvor godt vil en utpreget lagspiller, som vanligvis mister fokus dersom han ikke har en overordnet som stadig gir tydelige beskjeder om hva som skal gjøres, trives i et miljø alene med udefinerte arbeidsoppgaver som krever initiativ og ansvarlighet?

**Personlighet:** Ifølge Skorstad (2017) er studiet av personlighet er ikke bare det mest ambisiøse prosjektet inne psykologien, men også det eldste. Personligheten er veldig enkelt sagt, hvem vi er og hvordan vi oppfattes av andre. Personlighetstrekk kan være samvittighetsfull, strukturert og sosial sikker. Dette beskriver Skorstad (2017) som en uformell kompetanse og videre at personlighetstrekkene er et fremtredende karaktertrekk som viser seg gang på gang. Det ligger en forventning om at personer som oppfattes som pratsom, omgjengelig og utadvendt, er slik gang på gang.

**Evner:** Skorstad (2017) mener at personlighet er hva en person foretrekker å gjøre, mens evner er hva en person faktisk er i stand til. I rekrutteringssammenheng er denne tilnærmingen svært fruktbar.

Dersom organisasjonen har behov for både operative medlemmer og administrativt personell, vil rekrutterer gjerne vite hva kandidaten foretrekker og evner å gjøre. I kompetansevurdering analyseres det om evner, personlighet og kunnskap spiller en rolle i RKH.

**Motivasjon:** Evner er viktig, men hvis motivasjon er fraværende hjelper det lite. Det spiller liten rolle om kandidaten er kapabel til å gjøre jobben hvis lysten ikke er der (Skorstad, 2017).

Grovt sett deles motivasjon inn i indre og ytre motivasjon, hvor ytre motivasjon reguleres av ytre stimuli som belønning og anerkjennelse. Det kan for eksempel være en lederstilling eller høyere lønn. Indre motivasjon blir å regne som en ren nytelse i utførelsen av arbeidet, spennende arbeidsoppgaver eller hyggelige kolleger (Skorstad, 2017).

Frivillig organisasjoner er først og fremst avhengige av at de frivillige har en indre motivasjon til å ta kontakt med organisasjonen de har lyst å bli bedre kjent med. Med en sterk indre motivasjon er ofte ikke nok, det kreves også at de frivillige blir mottatt og ivaretatt over tid på

en god måte. Ifølge Skorstad (2017) finnes forskning som viser at det er noen fellesnevner som generelt bidrar til økt motivasjon hos medarbeidere. Disse er variasjon i bruk av ulike evner og ferdigheter, muligheten til å fullføre en hel oppgave fremfor å løse bare deler av den, å løse oppgaver som har et meningsfullt innhold, selv å kunne påvirke hvordan oppgavene skal løses, at den ansatte kan motta direkte tilbakemelding på jobben som gjøres (Hackman og Oldham, 1976 i Skorstad, 2017)

Dersom man forutsetter at de frivillige har en indre motivasjon i utgangspunktet for å ta kontakt, vil det være mest interessant å undersøke og om RKH evner å motivere medlemmene til å bli over tid slik at de frivillige blir værende.

**Kunnskap:** Det fjerde og siste elementet i kompetansevurderingen er vurdering av kunnskap. Det skilles mellom kunnskap og kompetanse, der kunnskap er jobbspesifikk og ligger tett opp mot formell kompetanse. Det er derfor vanskelig å si noe generelt om kunnskap ettersom denne vil være forskjellig fra jobb til jobb (Skorstad, 2017).

Det kreves ingen formell kompetanse for å bli frivillig i RKH, da all nødvendig opplæring ivaretas i grunnopplæringen. Det er likevel tatt med her fordi mine funn viser at det ikke finnes grunnopplæring for personellet som skal drifte RKH

I det neste underkapittelet presenteres seleksjonsmetodene intervju og arbeidsprøver. Dette er metoder som kan brukes for å avdekke kompetansen.

### **2.3 Intervju**

Intervjumetoden er ifølge Skorstad (2017) den enkeltmetoden som benyttes mest i kompetansevurdering, og de siste 60 årenes forskning peker i en retning: «*Det typiske jobbintervjuet er lite egnet til å fortelle oss noe om en jobbsøkers fremtidige prestasjoner. Det er verdt å merke seg at denne forskningen baserer seg på flere studier, og at det derfor er stor grunn til å feste lit til resultatene*» (Skorstad, 2017:57).

Til tross for intervjuets lave treffsikkerhet benyttes likevel intervju i stor grad, men Skorstad (2017) peker på at intervjuene har en del fordeler som ikke fanges opp av andre metoder. Det er altså andre opplysninger man får ut av et intervju enn det å kartlegge rene prestasjoner. Disse er at de bygger gjensidig relasjon, man får markedsført organisasjonen, får gjort en vurdering om hvorvidt organisasjonen og kandidaten passer sammen, og så får de forhandlet om betingelser.

Intervju deles inn i to kategorier, ustrukturerte og strukturerte. Skorstad (2017) lister opp 14 fallgruver en kan støte på ved bruk av intervju som metode. Denne oppgaven går ikke inn på

alle, men et eksempel kan være at de som er satt til å gjøre et intervju overvurderer sin egen erfaring og magesfølelse, og blir rammet av et «dobbelte handicap»; altså er personen ikke bare en dårlig intervjuer, men vedkommende er også ute av stand til å se det selv. Skorstad (2017) viser til at det er en utbredt antakelse at vi blir bedre til å intervju gjennom lang erfaring med å gjøre intervjuer. Forskningen viser at dette ikke er tilfelle. Opplæring og trening på hvordan man skal gjøre et godt intervju kan derimot høyne validiteten<sup>5</sup> og reliabiliteten<sup>6</sup> betraktelig.

En metaanalyse viser at strukturerte intervjuer er en bedre løsning enn ustrukturerte intervjuer. Forskjellen er i hovedsak at spørsmålene i et strukturert intervju er basert på en jobbanalyse og dermed mer treffsikker seleksjonsmetode. Dersom intervjuet struktureres, mer enn doubles sjansen for at man velger rett kandidat (Cooper & Robertson, 1995 i Skorstad, 2017). Årsaken er at dette reduserer subjektive feilkilder, kandidatene får samme spørsmål, og svarene vurderes likt og reduserer risikoen for diskriminering.

De mulige styrkene i en slik systematisering er relevant kompetanse, rettferdighet, mindre forberedelser og gir en høyere predikativ validitet enn ustrukturert intervju. Svakheten er at intervjuformen er tidkrevende, og kan oppleves som rigid og uhensiktsmessig ovenfor mindre erfarne søkere (Skorstad, 2017).

Skorstad (2017) påstår at de fleste som jobber med kompetansevurdering betrakter intervju og annen vurderingsmetodikk som komplementære metoder. Skorstad (2017) sier videre at det ordinære intervjuet har ikke særlig sterk prediksjonsevne alene, men at det strukturert intervjuet kan bli særdeles treffsikkert. I neste underkapittelet forklares arbeidsprøver.

## **2.4 Arbeidsprøver**

En metode for å avdekke kompetansen som ligger «under vannskorpen», er å lage en arbeidsprøver. En arbeidsprøve er å la søkere utføre sentrale arbeidsoppgaver som inngår i stillingen. Et eksempel kan være en lærer som gjennomfører en prøveundervisning for en klasse under observasjon av erfarne dyktige pedagoger. En annen løsning kan være at kandidaten får løse ulike oppgaver under press (Kuvaas og Dysvik, 2017). Oppgavens problemstilling er blant annet hvilke rekrutteringsmetoder lederne bruker, og for å avdekke kompetanse (forstått som egnethet i RKH) er arbeidsprøver en av de seleksjonsmetodene denne undersøkelsen tar for seg.

---

<sup>5</sup> Validitet omhandler i hvilken grad et måleinstrument måler det vi faktisk ønsker å måle (Kuvaas og Dysvik, 2017)

<sup>6</sup> Reliabilitet brukes om konsistens eller stabilitet i målinger. Også kjent som pålitelighet. SNL (2020).



Arbeidsprøver er meget valid og egner seg godt i kombinasjon med intervju og spesielt strukturerte intervjuer (Skorstad, 2017).

Arbeidspsykologisk tester er ifølge Skorstad (2017) tester som benyttes i arbeidslivet for å måle personlighet, motivasjon, interesser, integritet, evner og ferdigheter. Det er ikke like vanlig å teste evnenivå som det er å teste personlighetsprofil blant norske arbeidssøkere.

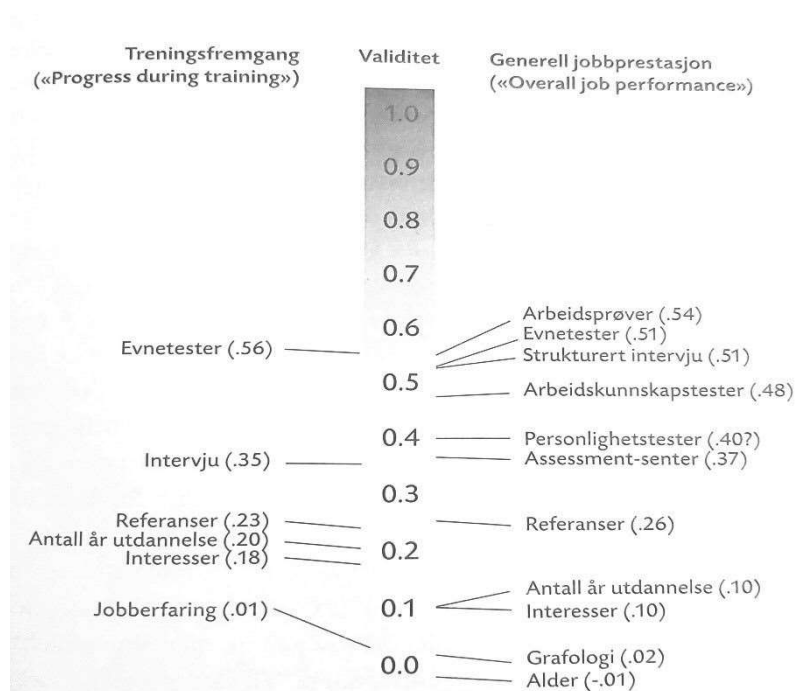
Ifølge Skorstad (2017) kan formell kunnskap summeres opp i Curriculum Vitae (CV), altså utdanning, yrkeserfaring, organisasjonserfaring og andre ting som er relevant for prestasjonene. Alt det andre som er ikke så synlig (under vannskorpa) kan måles med ulike tester (Skorstad, 2017).

I enkelte stillingsannonser kan det stå at «personlige egenskaper» blir vektlagt. Det er slett ikke lett å vite hva det er, hvis det ikke presiseres. Kandidaten må leve i uvisse eller vente til ansettelsesintervjuet før hen får vite hva organisasjonen er på leting etter her. I RKH sammenheng er begrepet «egnethet» et slikt eksempel, og hva som legges i dette begrepet er derfor viktig å avklare. Andre er mer presise med å beskrive disse egenskapene som, systematisk, samvittighetsfull utadvendt legning, gode samarbeidsevner, analytisk osv. I lys av dette, er det ifølge Skorstad (2017), naturlig at organisasjonen har metoder som gir en viss mulighet til å vurdere nettopp disse egenskapene.

Skorstad (2017) skriver om hvorfor man skal bruke slike tester, og svarene er flere. Den aller viktigste årsaken til at man ønsker å bruke tester er å forutsi jobbprestasjoner, og om kandidaten vil fungere i jobben, nå og i fremtiden.

Resultatene av analysene viser et stort sprik i rekrutteringsmetodens treffsikkerhet, men den er fortsatt den mest siterte publikasjonen på området, skrevet av psykologene Schmidt &

Hunter (1998) i Skorstad (2017).



Figur 3 Treffsikkerhet ved ulike vurderings- eller seleksjonsmetoder (Schmidt & Hunter, 1998, i Skorstad, 2017 s. 113)

I figur 3 viser tallene på høyre validitet for generell jobbprestasjon, vanligvis målt gjennom overordnetes vurdering, benyttes som kriterium. På venstre side fremkommer validiteten i studier der man har brukt treningsfremgang som kriterium. Fremstillingen kan leses slik at jo høyere predikative validitet, jo mer treffsikker er metoden, og på bunn ligger alder og grafologi. Leses søylen oppover ser man at interesser, antall år utdanning, og referanser heller ikke er nevneverdig pålitelige metoder. Det at referansesjekk kommer så langt ned på listen henger sammen med blant annet at referansepersoner er plukket ut fra en forventning om en positiv omtale (Skorstad, 2017).

*«Blant de mest effektive kombinasjonene finner vi kombinasjonen av evnetester og arbeidsprøver; dernest kombinasjonen evnetester og integritetstester; til slutt kombinasjonen av evnetester og strukturerte intervju.»* (Skorstad, 2017 s.115)

Som det kommer frem av figur 3 kommer ikke det ordinære intervjuet like høyt opp på listen, men til gjengjeld kommer strukturert intervju og personlighetstester høyt opp, og skårer med høy treffsikkerhet som seleksjonsmetode. Med nest høyest treffsikkerhet som enkeltmetode, troner arbeidsprøver.

Ingen metoder er 100 prosent treffsikker og de fleste korrelasjonsstørrelsene i psykologien er moderate og ligger mellom 0.2 til 0.4. Det høres kanskje lavt ut, men ikke hvis man sammenligner det med medisinsk forskning, som for eksempel viser en effekt på røyking og senere utviklet lungekreft innen 25 år på bare 0.08, og effekten av Ibuprofen og smertelindring på 0.14 (Hogan, 2014 i Skorstad, 2017 s. 112).

For å finne svar på min problemstilling: «*Hvordan skjer rekruttering av nye frivillige til RKH?*» skal jeg bruke teorien om jobbanalyse, kompetansevurdering, intervju og arbeidsprøver.

Før presentasjon av egne funn skal jeg beskrive hvilke metoder som er valgt for denne undersøkelsen.

### **3.0 METODISK TILNÆRMING**

Jeg skal i dette kapitlet gjøre rede for hvilken metode jeg har valgt og hvorfor, beskrive kvalitativt dybdeintervju, hvem og hvordan er utvalget, gjennomføring av intervjuene. Jeg avslutter kapitlet med etiske vurderinger og dilemmaer.

#### ***3.1 Kvalitativ metode***

For å få svar på min problemstilling ønsket jeg å benytte meg av en kvalitativ metode.

Kvalitativ forskning bygger gjerne på en ontologisk forutsetning om at det finnes mange virkeligheter, som er i stadig forandring og konstruert av den enkelte (Nilssen, 2012).

Jeg hadde et ønske om å finne ut hvilke rekrutteringsmetoder RKH bruker når de skal hente inn nye frivillige medlemmer til hjelpekorpsene sine. Jeg ville også se om det var forskjeller mellom store og små hjelpekorps.

Jeg har brukt abduksjon som jeg forstår som en refleksiv mellomposisjon til induksjon<sup>7</sup> og deduksjon<sup>8</sup> også kalt «slutning til beste forklaring» (Price Persson, Charlotte, 2019). I praksis betyr det at jeg i stedet for å søke deduktive bekræftelser i mitt empiriske materiale på at etablerte teorier var gyldige, startet jeg analysene i egen empiri og utviklet egne empiriske kategorier som første steg i analysen. Men selv om jeg startet å lete etter funn og mønster som grunnlag for å utvikle empiriske kategorier, ble disse sett i sammenheng med etablert teori.

---

<sup>7</sup> Induksjon betyr å gå fra data til teori. Her ønsker vi å observere problemstillingen for å komme frem til en teori om et fenomen (Tjora, 2017)

<sup>8</sup> Deduktiv betyr å gå fra teori til data. Her har vi en teori om et fenomen som vi ønsker å teste holdbarheten og riktigheten av (Tjora, 2017)

Jeg brukte de etablerte teoretiske kategorier for å utvide forståelsen av de empiriske kategoriene som var under utvikling.

### **3.2 Kvalitativ dybdeintervju**

Jeg har valgt å benytte meg av dybdeintervjuer fordi jeg som forsker da kan skape en relativt fri samtale rundt spørsmål som jeg har bestemt på forhånd (Tjora, 2017). Jeg valgte å bruke en semistrukturert intervjuguide, for det første for å holde en rød tråd i spørsmålene, men og for å kunne stille oppfølgingsspørsmål der det er nødvendig og interessant, samtidig som jeg sikrer at alle informantene får like spørsmål. Hensikten er å ha mulighet til å gå i dybden gjennom en åpen dialog. De to første intervjuene ble tatt opp med taleopptak på mobiltelefon og de siste ble tatt opp med videoopptak på teams. Ved siden av dybdeintervju har jeg innhentet informasjon fra RK sine hjemmesider og så har jeg brukt egen kunnskap om organisasjonen gjennom min erfaring som administrativ leder i RKH.

Utgangspunktet for intervjuguiden er som Tjora (2017) beskriver en tredelt inndeling. Jeg begynte først med noen innledningsspørsmål som ikke krever mye refleksjon. Deretter gikk jeg over til hovedspørsmålene hvor jeg hadde gruppert temaene. Temaene var generelt om rekruttering, jobbanalyse, kompetanse (over vannskorpen), intervju, arbeidspsykologiske tester (under vannskorpen) og diverse. Til slutt hadde jeg avslutningsspørsmål for å runde av og takke for intervjuet. All spørsmålene var bygget opp slik at jeg i størst mulig grad skulle få svar på oppgavens problemstilling, men i ettertid ser jeg at jeg med fordel kunne tatt bort to av innledningsspørsmålene fordi de ble gjentatt senere i intervjuet og på den måten ble de opplevd som unødvendige og gjentakende.

### **3.3 Utvalg**

Det var viktig for meg å snakke med ledere og tidligere ledere i RKH som hadde erfaring med rekrutteringen og at det var informanter både fra store og små hjelpekorps, slik at jeg kunne få svar på om det var forskjeller og ulike fordeler og utfordringer.

For å få et mest mulig spredt utvalg søkte jeg hjelp fra en ansatt i Norges Røde Kors som kjenner hjelpekorpsmiljøet godt. Og ut fra mine kriterier valgte vi ut ledere sammen. Noen ledere kjente jeg fra før, men de lederne jeg ikke kjente fra før fikk jeg den ansatte til å kontakte først for å fortelle om prosjektet mitt. Jeg fikk positiv respons fra alle ganske umiddelbart.

Jeg ønsket 8 informanter, fire ledere fra de store hjelpekorpsene og fire fra de små. Jeg hadde også en tanke om at det var bra med noen som ikke hadde så lang erfaring i RKH som kanskje ser på rekruttering med andre øyne enn de som har lang erfaring i RKH. En god spredning i

alder og kjønn var å foretrekke, men jeg fikk likevel en overvekt av menn, 7 av 8 i utvalget er menn. Det er ikke en tilfeldighet, da det er flest mannlige ledere i RKH. En fare ved å rekruttere på denne måten kan være at informantene sa ja fordi de kjenner meg, selv om det ikke er en nær relasjon, samtidig som de muligens kan være mer åpne nettopp av samme grunn. De lederne jeg ikke hadde noen relasjon til fra før var det den ansatte i RK som valgte ut for meg. Jeg oppfattet at praten gikk lett og alle deltakerne svarte utfyllende på de fleste spørsmålene og jeg oppfattet at de var ærlige på de utfordringene de hadde.

Lederne er anonymisert med fiktive navn; L for et lite hjelpekorps og S for stort. L1 til L4 som beskriver leder 1, 2, 3 og 4 i et lite hjelpekorps, og tilsvarende S1 til S4 i et stort hjelpekorps. Et lite hjelpekorps i denne sammenhengen er hjelpekorps med antall aktive godkjente hjelpekorpsere mellom 20 og 34. De store hjelpekorpsene har ca. 150 og 200.

Vedlagt følger en oversikt over informantene, de er anonymisert.

### **3.4 Gjennomføring av intervjuer**

En viktig feilkilde ved intervjuer er at samtalen kan bli påvirket av den konteksten den foregår innenfor (Halvorsen, 2008), noe jeg prøvde å ta hensyn til da jeg avtalte intervjuene. Derfor ble intervjuene avtalt på et sted som informantene selv plukket ut, et sted som de følte seg mest mulig komfortable med. Det to første intervjuene ble derfor gjort på møterom i RK sine lokaler, hvor jeg reise ut for å besøke de på «hjemmebane». De neste seks intervjuene foregikk med Teams-verktøy med videoopptak, noe begge parter opplevde som et godt alternativ til å sitte ovenfor hverandre i samme rom. Bortsett fra en forstyrrelse en gang, foregikk intervjuene i rolige omgivelser. Samtlige intervjuer ble tatt opp, og varte mellom 45 minutter og 70 minutter. Alle opptakene var av god og tydelig kvalitet.

### **3.5 Transkribering og koding**

*«Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse»* (Kvale & Brinkmann, 2009, s.188). Jeg prøvde først å bruke dataprogram som var ment for transkribering, men det fungerte dårlig. Programmet jeg brukte var ikke følsom nok for dialekter slik at oversettelsen ble uforståelig. Til slutt skrev jeg alle intervjuene selv og fikk nok en gjennomgang av samtalen og notere meg mulige uttrykk og tonefall. Jeg transkriberte intervjuene fortløpende og endte opp med 74 transkriberte sider.

Da alle intervjuene var skrevet sammenstilte jeg alle intervjuene i et Excel-ark med 9 kolonner, hvor jeg skrev alle spørsmålene i kolonne A og alle svarene til deltakerne fortløpende i kolonne B, C, D og så videre. Eventuelle dialekter ble nøytralisert og skrevet på

bokmål. Etter at transkriberingen var klar, kunne jeg starte en to-trinns koding. I første trinn gjorde jeg kodingen helt uavhengig av temaene i intervjuguiden, fremgangsmåte er kalt empiri nær koding (Tjora, 2017). Dette ga 47 koder som jeg i trinn to så i sammenheng med etablert teori.

I steg to brukte jeg 8 fargekoder for å kode mønsteret i materialet, som til slutt ble til 4 kategorier: Jobbanalyse, kompetansevurdering, intervju og arbeidsprøver. For å kategorisere tok jeg utgangspunkt i både figur 4 «rekrutteringsprosessen i RKH» og teori og forskning i kapittel 2, noe som gjorde kategoriseringen enklere. Det var ikke en «rett frem metode», mer en «frem og tilbake-metode».

Siden jeg kjenner miljøet i RKH og kjenner til terminologien som brukes og i de tilfeller hvor jeg kjente meg igjen i utfordringene deres, vil jeg også automatisk relatere det til den forståelsen jeg har. Den kunnskapen vil hermeneutikerne kalle «forforståelse». Med en hermeneutisk tilnærming til tolkningen måtte jeg være klar over at fenomener kan forstås på ulike måter og at når jeg analyserer tolker jeg informantenes fortolkning av sin situasjon (Nilssen, 2012).

### ***3.6 Etiske betraktninger***

I forskningsprosesser er det etiske hensyn, dilemmaer og betraktninger som forskere må forholde seg til, og forskere har en etisk forpliktelse til å sette seg inn i retningslinjene (Nilssen, 2012). Etisk refleksjon er derfor viktig, og hver enkelt forsker har et selvstendig ansvar for å følge anerkjente forskningsetiske normer i alle ledd av forskningsprosessen. Gjennom et informasjonsskriv om deltakelse i forskningsprosjektet ble informantene informert om studien, og at de gjennom deltakelse vil være helt anonyme. Her blir de og informert om hva en deltakelse innebærer, hva som skjer med informasjonen etterpå, hvilke rettigheter de har, at det er frivillig å delta og at de når som helst kan trekke seg fra studien. Informasjonsskrivet ble sendt på e-post til informanter i forkant, i tillegg til at jeg gikk igjennom skrivet før intervjuet. Det er ingen som har trukket seg fra studien i etterkant.

### ***3.7 Pålitelighet og gyldighet***

*«Målet for den kvalitative forskeren er å forsikre leseren om at bildet som blir gitt ikke er feilaktig eller er en forvrengning av de faktiske forhold, og å unngå misforståelser»* (Nilssen, 2012, s. 141). I kvalitativ forskning er forskeren det viktigste instrumentet hvor forskeren selv er den som både samler inn data, analyserer og tolker materialet. Det betyr at det gir rom for feil, at muligheter kan gå tapt og personlig forutinntatthet griper inn og forstyrrer.

Tre refleksive kategorier kan til en viss grad påvirke forskerens fokus ifølge Nilssen (2012). For det første kan forskerens tilstedeværelse påvirke selve situasjonen og dermed informantens atferd. For det andre kan forskerens relasjon til informantene påvirke den informasjonen man får og for det tredje kan forskerens forforståelse påvirke prosessen.

Jeg føler ikke at min tilstedeværelse har påvirket situasjonen, men jeg kan ikke utelukke at jeg har hatt påvirkning, gitt min relasjon organisasjonen. Etersom jeg har vært leder selv kan jeg heller ikke garantere at den forforståelsen jeg allerede har på rekruttering i RKH ikke kan ha påvirket meg gjennom prosessen og det jeg ville undersøke. Jeg har vært oppmerksom på at jeg ikke skulle la meg påvirke eller være forutinntatt, men det kan ha påvirket og styrt undersøkelsen ubevisst.

Jeg er ikke er en erfaren forsker så jeg kan jeg ikke se bort ifra at det kan være aspekter ved undersøkelsen som ikke var godt nok gjennomført, men jeg har forholdt meg til prosedyrene som er anbefalt for kvalitative studier.

*«Gyldighet knytter seg til spørsmålet om svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille»* (Tjora, 2017, s. 232). Selv om jeg har forsøkt å være så objektiv som mulig gjennom hele prosessen er det mulig at det refleksive aspektet kan ha påvirket både informantene og min egen rolle som forsker. Jeg kan heller ikke utelukke at jeg, med et mindre kritisk blikk, kan ha påvirket fremstillingen av RKH fordi jeg selv er frivillig i RKH og nå også er ansatt i Røde Kors. Om andre forskere ville fått de samme historiene og samme resultat vites ikke. Det kan være informantene hadde svart annerledes dersom det var en annen intervjuer. Fordelene med å forske i egen organisasjon er at jeg forstår begreper og termer og har kunnskap om organisasjonen.

For å styrke gyldigheten har jeg vært bevisst i rollen som intervjuer og ikke prøve å lede informantene inn på «rett» spor i spørsmålsstillingen, men jeg kan heller ikke her utelukke at jeg likevel har gjort dette ubevisst.

For å få svar på en problemstilling er det alltid et spørsmål om hvor mange informanter det er behov for å intervjuer i en undersøkelse. Jeg hadde som sagt 8 informanter og et rikt materiale og jeg fikk svar på alle mine spørsmål.

Jeg har i dette kapittelet tatt for meg forskningsprosessen trinn for trinn, og har deretter gjort rede for noen metodiske betraktninger. I neste kapittel vil jeg presentere mine data ved bruk av sitater og analyse.

## 4.0 DATAPRESENTASJON OG ANALYSE

Rekruttering omtales som hele rekrutteringsprosessen: behovsavklaring, jobbanalyse, kravspesifikasjon for stillingen, utlysning, søknadsbehandling, kartlegging og vurdering av søkere, utvelgelse og ansettelse. I denne undersøkelsen har jeg sett nærmere på jobbanalysen fordi dette danner grunnlaget for det videre arbeidet i rekrutteringsprosessene. Videre er kompetanse, intervju og arbeidsprøver undersøkt fordi det er områder i rekrutteringen i RKH som peker seg ut som de viktigste områdene i rekrutteringen av frivillige.

I dette kapittelet presenteres mine funn fra undersøkelsen, og for å gi en beskrivelse hva informantene sier vil sitater fra informantene bli gjengitt som en del av presentasjonen.

Basert på et sammendrag av alle intervjuene presenteres først rekrutteringsprosessen i RKH. Dette gir et bilde av alle rekrutteringsmetodene som blir benyttet i de hjelpekorpsene som er med i undersøkelsen. Deretter presenteres data som viser om RKH bruker jobbanalyse som rekrutteringsmetode og hvordan de i så fall tar i bruk denne metoden. Videre presenteres data som viser hvilken kompetanse RKH krever når de rekrutterer nye frivillige og hvilke vurderinger som lederne gjør i kompetansevurderingen. Deretter presenteres data som viser hvordan RKH tar i bruk seleksjonsmetodene intervju og arbeidsprøver og til slutt presenteres en sammenfattende analyse.

### 4.1 Rekruttering i RKH

For å få finne forskjeller på rekrutteringsmetodene mellom store og små hjelpekorps, finner jeg det praktisk å vise rekrutteringsprosessen gjennom en figur 4.



Figur 4 Rekrutteringsprosessen i RKH (Min modell basert på sammendrag av alle intervjuene i undersøkelsen).

Figur 4 viser rekrutteringsprosessen i RKH og er en sammenfatning av alle intervjuene i undersøkelsen og viser trinnene i rekrutteringsprosessen. Prosessene er forskjellig mellom hjelpekorpsene både når det gjelder hvilke rekrutteringsmetoder de bruker og rekkefølgen, men grunnutdanningen er obligatorisk for alle som ønsker å bli godkjent hjelpekorps. Rekrutteringsmetodenes formål er flere. De skal blant annet avdekke egnethet og sørge for at de frivillige får den opplæringen de trenger for å kunne utføre primær oppgavene i RKH, som er å drifte RKH, kunne utføre førstehjelp og søk- og redningsoppdrag.



Lederne for de små hjelpekorpsene omtaler rekruttering som stands, kampanjer, verving av venner og bekjente og synlighet i media/arrangementer. På spørsmål til lederne: Er du med på rekrutteringen og aktiviteter i hjelpekorpsset i dag, sier L2: «... ikke hver gang vi har kampanjer, men det hender jo at vi har stands og da liker jeg å være med på det.» og L4 sier: «Vi har ikke hatt spesielle kampanjer i år. Vi har fokus på det gjennom synlighet i media og være til stede på enkelte arrangementer i byen på stand.»

S1 sier derimot at: «Jeg har vært med på slike opptakssamtaler, dvs. intervjuer de nye som søker til oss. Så er jeg jo med på stands og slikt, hvor vi deler ut brosjyrer og forteller litt om hjelpekorpsset.» S2 sier videre: «På et overordnet nivå, hvem skal vi rekruttere og hvordan skal vi gjøre det.» og S4 sier: «... jeg var rekrutteringsansvarlig. Vi skjønte fort at rekrutteringsområdet var så pass stort område at vi valgte å sette bort oppgaven til egne roller.» Svar fra informantene bekrefter at lederne for de store hjelpekorpsene har en litt annen beskrivelse av rekruttering, eksempelvis opptakssamtaler, om hvem og hvordan de skal planlegge rekrutteringen og rekrutteringsansvarlig som egen rolle. Det kan ha sin naturlige forklaring i mengden søkere, at de store hjelpekorpsene har et stort trykk og derfor må organisere seg annerledes. I det videre arbeid undersøkes det om denne forskjellige tilnærmingen av rekruttering påvirker rekrutteringsarbeidet i vesentlig grad.

Ifølge leder L1 er rekruttering via eksisterende medlemmer også en viktig og stor del av rekrutteringsarbeidet. L1 sier: «...om alle aktive medlemmer rekruttere et nytt medlem neste år så har vi doblet medlemsmassen.» L1 sier videre: «...men da kan ikke vi rekruttere 10 nye hvert år for da er vi nødt å sette kulturen. Da blir det mye på et lite korps dersom vi skal ha inn 10 nye året etter. Så da kan det hende at vi må bruke energien på å drifte. Det er fordi at vi er såpass få» Et viktig poeng er at det kreves ressurser som gir kapasitet i rekrutteringsprosessen også i frivillige organisasjoner. Som L1 sier, de må begrense inntaket av nye frivillige på grunn av kapasitetsmangel, de skal ha tid til å drifte hjelpekorpsset også.

**Hva skjer etter første møte med RKH:** Alle nye frivillige blir invitert til opptakssamtaler og/eller intervjuer. Dersom den frivillige og RKH finner tonen i opptakssamtalen/intervjuet, får hen tilbud om å bli aspirant eller begynne direkte på grunnutdanning. Dersom den frivillige fortsatt er aktuell etter aspirantperioden får hen tilbud om en grunnutdanning som inneholder ca. 80 timer teori og praktiske øvelser. Den frivillige er avhengig av RKH's lokale kapasitet til å tilrettelegge for aspiranttid/fadderordning og grunnutdanning, derfor kan denne prosessen ta alt fra 2 måneder til 2 år. Idealet for lederne i undersøkelsen er at

grunnutdanningen skal ta 4 til 6 måneder, men det er helt avhengig av den administrative kapasiteten til hvert enkelt hjelpekorps. I grunnutdanningsprosessen må det også tas hensyn til den frivilliges arbeids- og familiesituasjon. Dette er en kabal som ikke alltid er like lett å få til å gå opp, derfor kan det ta lang tid for enkelte nye medlemmer å få gjennomført grunnutdanningen.

Når grunnutdanningen, som består av flere praktiske øvelser og teori, er gjennomført og bestått får den frivillige status som godkjent hjelpekorps. Hvert 3. år må en godkjent hjelpekorps gjennomgå praktisk og teoretisk prøve for å bli re-godkjent.

**Hvem har ansvaret for rekrutteringen i RKH:** Et tidlig spørsmål i intervjuet var om lederne har valgt noen spesielle i korpset som er dedikert til rekrutteringen. Både S2 og S3 svarer at: «*Jeg tror ikke det er noen som er dedikert til rekruttering ...*», L3 sier: «*Ingen*» mens L2 sier «*Vi har egentlig ingen som er dedikert til rekrutteringsoppgaven...*» L1 sier: «*Korpslederne er de som har det formelle ansvaret for at medlemmet er skikket...*», men at alle i lokalrådet<sup>9</sup> er deltakende på en eller annen måte.

Mine funn viser at hjelpekorpsene ikke har **dedikerte** mennesker som skal ta seg av rekrutteringen, det er mer slik at «alle kan» men de gjør det ikke automatisk. Med det menes at alle kan verve gjennom bekjentskap, men det betyr ikke at de står ansvarlig for den videre rekrutteringsprosessen. Det er lederne som har det formelle ansvaret for rekrutteringsprosessen. Her er det ingen store forskjeller mellom store og små hjelpekorps.

I det neste underkapittelet presenteres mine funn som beskriver om, og hvordan RKH tar i bruk jobbanalyse som rekrutteringsmetode.

#### ***4.2 Jobbanalyse***

Jobbanalysen skal avklare arbeidsoppgavene, kompetansekrav til den friville og avklaring som gjelder valg av seleksjonsmetoder. Avklaring av valg av seleksjonsmetoder er ikke med i denne delen fordi det først er nødvendig å ha forståelsen av hva kompetanse er, noe jeg kommer tilbake til i underkapittel om kompetansevurdering. Ifølge Skorstad (2017) er jobbanalysen selve grunnmuren i rekrutteringsprosessen for å finne kandidater som har den kompetansen som stillingen krever, altså opplysningene som kommer frem i utarbeidelsen av jobbanalysen.

---

<sup>9</sup> lokalrådet er RKH sitt øverste organ i den lokale foreningen og består av korpssleder, operativ leder og administrativ leder og vararepresentanter.

Ifølge Skorstad (2017) innledes en god kompetansevurdering med en jobbanalyse, og påpeker videre at dersom stillingskriteriene mangler eller er utydelige, blir beslutningsprosessen dårlig fordi det er fritt frem for subjektive meninger om hvem som bør tilsettes. L1 er bevisst på akkurat dette og bekrefter dette med utsagn som: «... hvis man ikke er forsiktig, så kan ulempen være at man rekrutterer inn feil folk. Og det avhenger av dem som sitter og gjør jobben, at de kan rekruttere inn sånne som seg sjøl ...» For å unngå mest mulig subjektive meninger slik at man rekrutterer inn «sånne som seg sjøl» kan en gjøre en god jobbanalyse i forkant.

**Arbeidsoppgavene:** I dette avsnittet skal jeg presentere funn som viser hvilke arbeidsoppgaver lederne anser som viktige i rekrutteringssammenheng. Samtlige ledere sier som L2: «Jeg tenker den viktigste oppgaven er søk og redning, det å hjelpe til å finne savnet personer» S2 sier: «Søk og redning, vi har en intern greie som sier, aksjon trumfer alt. Hvis det blir en leteaksjon så avblåses all annen aktivitet.» Når det gjelder arbeidsoppgavene er lederne i både store og små hjelpekorps samstemte i forhold til hva som er RKH's viktigste oppgave, og det er søk og redning etter savnede personer.

Funnene viser at hjelpekorpsene gjør mer av andre oppgaver enn søk og redning, og som S3 sier: «Men det vi gjør mest av er sanitetsvakter. Vi er veldig store på sanitetsvakter og det er det som gjør at vi har god økonomi, men det er ikke det som er den viktigste oppgaven vår.» Måten hjelpekorpsset driftes på er også avhengig av om de har sanitetsvakter eller ikke, og som S4 sier: «Det korpset som jeg refererte til hvor vi er 70 aktive, har for eksempel ikke sanitetsvakter og det vil påvirke drift av korpset i stor grad.» Driften i et hjelpekorps uten sanitetsvakter krever mindre administrasjon. Et korps med mange sanitetsvakter og medlemmer krever større administrasjon. Det som er interessant med dette funnet er at de hjelpekorpsene som er store på sanitetsvakter, helt uavhengig av om det er et lite eller et stort hjelpekorps, har også større behov for administrativt personell til å drifte korpset.

S4 sier videre at: «Det vi ser er at det et lite RKH klare å løse med 3 mann, må vi ha 10-15 mann for å løse (i et stort hjelpekorps) fordi oppgavene blir så store. Å være kasserer er ikke en enmannsjobb når du omsetter for 1,5 mill. og sender ut 800 fakturaer i året, versus et korps som sender ut 3 fakturaer i året. Så arbeidsmengden er så omfattende at vi trenger flere på gulvet til å ta unna administrative oppgaver.»

S4 sier videre at: «Det er 3 grunnoppgaver, søk og redning og sanitetsvakt og drift av korpset», noe som oppsummerer de viktigste oppgavene i de store hjelpekorpsene. De store

hjelpekorpsene tilføyer altså to viktig primæroppgave til på listen over hvilke oppgaver som anses som viktig og det er drift av hjelpekorps og sanitetsvakter.

Informantene sier at spesielt to faktorer påvirker driften av hjelpekorpsene, antall medlemmer og antall sanitetsvakter, jo flere medlemmer og sanitetsvakter et hjelpekorps har jo større behov for administrativt personell vil det være. Det betyr at små hjelpekorps med mange sanitetsvakter også har behov for mer administrativt personell. Mine funn viser at det er forskjell på hva de store og små hjelpekorpsene definerer som viktige oppgaver, men det som er mer interessant er om RKH bruker dette som et grunnlag når de skal rekruttere nye frivillige. Rekrutterer RKH personell som skal ivareta drift av hjelpekorpsset eller er det kun fokus på å rekruttere frivillige som er villige til å drive med søk og redning etter savnede personer og sanitetsvakter? Det skal jeg komme nærmere inn på senere.

Metoden for å avdekke hvilke oppgaver som skal ivaretas kan gjøres på flere måter. Ifølge Skorstad (2017) er bruk av stillingsbeskrivelse kanskje den mest tidsbesparende metoden, men krever at innholdet er riktig og ikke er gått ut på dato.

Mine funn viser at RKH har oppgaver utover det som kommer frem i «stillingsbeskrivelsen» i figur 1 side 3. I denne figuren vises det til at de søker etter personer med normal god fysikk, særlig i søk- og redningsoperasjoner. Friluftsliv- og førstehjelpskunnskaper er en fordel og det presiseres at det forventes at du er villig til å forplikte deg. Det er ingen av lederne som refererer til denne «stillingsinstruksen».

Det kan tenkes at jeg har overtolket informasjonen på RK sine hjemmesider, men jeg vil holde fast på min tolkning fordi det er det nærmeste jeg finner som likner en skriftlig stillingsbeskrivelse og som beskriver oppgavene for en godkjent hjelpekorps. Informantene sier derimot at de ikke har en stillingsbeskrivelse, men kanskje at det hadde vært en god ide. L4 sier: «Nei, det har vi ikke. Det var litt morsomt å tenke på faktisk...» og S2: «... det tror jeg hadde vært en god ide... Jeg tror det kan være en fin øvelse å for organisasjonen sånn i sum.» S3 sier at: «Det er vervene (lederne) som har stillingsinstruks og ikke vanlig medlemmer...» Dette er frivillige lederverv som i tillegg til å være godkjent hjelpekorps skal administrere og drifte det lokale hjelpekorpsset. S2 sier:

*«... han kom for å gjøre en operativ jobb som søk etter savnede personer. Det kan være en person som kjenner området godt ... og kan være en god ressurs, men blir satt til å føre regnskap eller sitte utallige timer i møter. Det var ikke dette de hadde forpliktet seg til da de ble frivillige.»*

Funn viser at hjelpekorpsene har lite fokus på å rekruttere til frivillige lederverv, og må derfor brukes operative ressurser til å drifte hjelpekorpsset administrativt som er en del av oppgaven til ledervervet.

Mine funn viser at det eksisterer stillingsinstruksjoner for ledervervene både i store og små hjelpekorps, men brukes ikke aktivt når de kartlegger arbeidsoppgavene. Informantene sier at det er lokalrådet og erfarne hjelpekorpsere som blir involvert i rekrutteringen. Det er disse, som gjennom sin erfaring og kunnskap i RKH, som vet hvilke arbeidsoppgaver som må utføres i sitt hjelpekorps. En vanlig metode å bruke i jobbanalysen for å kartlegge arbeidsoppgavene er å utføre jobben selv istedenfor å bruke stillingsinstruks (Skorstad, 2017). Mine funn viser at RKH bruker egen erfaring når arbeidsoppgavene skal kartlegges.

**Kompetansekrav:** Jobbanalysens andre viktige funksjon er å avdekke kompetansekrav til den frivillige. Funnene mine avdekker at det ikke stilles noen krav til de frivillige, men at de får nødvendig opplæring gjennom grunnutdannelsen som vist i figur 4 side 19. Ifølge «stillingsannonsen» kreves det på generelt grunnlag normal god fysikk, og friluftsliv- og førstehjelpskunnskaper er en fordel.

Informantene forteller at det stilles samme krav til de administrative som de operative medlemmene i RKH. På spørsmål om hva de viktigste utfordringene med rekrutteringen i deres hjelpekorps er, uttrykker S2 litt av de utfordringene som nettopp dette innebærer: *«Rekruttere den kompetansen som korpset egentlig trenger ... korpset trenger så mye mer enn de som har lyst å stå i uniform og gå på leteaksjon ... Den må drives på et annet vis enn av en gjeng som har lyst gå ut i regnet ...»*

Disse utfordringene gjelder for både store og små hjelpekorps, men det er de store hjelpekorpsene som uttrykker størst behov for administrativt personell for å kunne drifte hjelpekorpsset. Lederne for de store hjelpekorpsene sier at de ikke har problemer med å få nok frivillige, men utfordringen er å rekruttere riktig kompetanse, som i dette tilfelle er administrativ kompetanse. Kapasiteten til å drifte de lokale hjelpekorpsene er avhengig av riktig kompetanse. S4 sier: *«Hadde vi hatt kapasitet til å ta inn 100 nye hvert år så hadde det ikke vært en utfordring. Dette for å redusere flaksehalsen i inntaket ...»* Informantene sier at konsekvensene av at RKH ikke avdekker kompetansekravene, og derigjennom aktivt rekrutterer de som skal drifte hjelpekorpsset, blir at de får kapasitetsproblemer i inntaket av nye frivillige.

Ifølge Skorstad (2017) igangsettes ansettelsesprosesser alt for ofte uten at man har klart for seg hva organisasjonen har behov for. Skorstad (2017) sier videre at misnøyen blir stor når en oppdager at kompetansen ikke er i overensstemmelse med de oppgavene som skal løses. Mine funn bekrefter teorien. Lederne sier at det er en utfordring at de ikke har riktig kompetanse og videre at det også resulterer til kapasitetsproblemer.

Det er ifølge Skorstad (2017) ikke nok å avdekke kompetansekrav fordi oppgavene befinner seg i et miljø som påvirker arbeidet. RKH er omgitt av mennesker som alle har innflytelse på hvordan de jobber. Miljøet beskrives som både eksterne og interne omgivelser (Skorstad, 2017). Eksempler på omgivelser er kompetansenivå, organisasjonskultur, aldersfordeling, regelverk og økonomisk situasjon. Jeg har undersøkt hvilke omgivelser som informantene mener er viktig.

Leder L4 påpeker at de må ta hensyn til en ekstern omgivelse som regelverket når de skal vurdere kompetansen: *«Regelverket har ikke en åpning der korpsslederens subjektive mening teller ... Derfor må vi legge oss på de formelle kriteriene etter at vedkommende har gjennomført grunnkursene.»* Korpssleders vurdering er altså tellende før grunnutdanningen er gjennomført. S1 bekrefter dette med: *«Er du først tatt opp til grunnkurs er det litt verre. Troikaen (korpssleder, operativ leder og administrativ leder) har ingen myndighet til å dytte folk ut hvis de har bestått grunnkurset. Det blir en annen prosess»* Derfor er det viktig som Skorstad (2017) sier, at det er nødvendig å ta hensyn til gjeldende eksterne/interne omgivelser når kompetanse skal vurderes.

I tråd med teorien er regelverket noe som RKH må ta hensyn til i rekrutteringsarbeidet. Lederen kan, uten videre begrunnelse, la være og godkjenne en ny frivillig helt frem til grunnutdanningen er ferdig (det siste steget i figur 4), men etter godkjenning mister korpssleder denne muligheten. L4 sier at: *«Det er ikke noe i veien for at de kan banke på døra i et annet korps og bli medlem der fordi de gjør en annen vurdering der.»* Mine funn viser at det ikke er noe som hindrer andre korpssledere å godkjenne vedkommende i sitt hjelpekorps.

Mine funn viser at regelverket er likt for alle hjelpekorps, men vurderingen av kompetanse i jobbanalysen kan være forskjellig fra hjelpekorps til hjelpekorps. Valg av valide seleksjonsmetoder kan være til hjelp for å minimere risikoen for å godkjenne frivillige som ikke er egnet. Intervju og arbeidsprøver er metodene RKH har valgt å bruke og disse metodene blir nærmere beskrevet i 4.4 Intervju og 4.5 Arbeidsprøver.

Andre omgivelser enn regelverket kan være relevant når kompetansen skal vurderes i jobbanalysen. Informantene sier at de små hjelpekorpsene ikke har mulighet for å ta hensyn til interne omgivelser som samarbeidsforhold, aldersfordeling eller organisasjonskultur fordi som L2 sier: *«Det er nok litt tilfeldig fordi vi er avhengig av å ha så mange medlemmer som mulig for å kunne drive søk og redning.»* L4 sier: *«Nei i svært liten grad ... Det er vel det jeg tenker at vi ikke er gode nok på i dag, rett og slett av kapasitetshensyn.»* L1 skiller seg ut her og sier: *«Hos oss har vi et stort fokus særlig på organisasjonskultur nå. På grunnlag av en lang downperiode og utfordringer der ...»* L1 har med andre ord fokus på at de frivillige skal ha de riktige grunnholdningene.

De store korpsene har gode muligheter for en slik seleksjon fordi de har lange ventelister på frivillige som ønsker å bidra. S2 oppsummerer det som jeg oppfatter som likt for de store hjelpekorpsene, og det er: *«Ja, men ikke så bevisst at de tenker på for eksempel kultur. Til en viss grad ja, men det er ikke uttalt hva man ser etter. Kort og godt, det er ikke alle som er bevisst på den kulturen vi faktisk har. Det de (lederne) er bevisst på er, er du villig til å gå ut å gjøre denne jobben (søk og redningsoppdrag)»*

Selv om de store hjelpekorpsene har muligheten for å ta hensyn til for eksempel aldersfordeling, samarbeidsforhold og organisasjonskultur er bevisstheten rundt dette lavt fordi det ikke er uttalt hva de ser etter, eller er bevisst på den kulturen de har. Lederne er mer bevisst på om de frivillige er villig til å gjøre jobben, altså søk og redning etter savnede og sanitetsvaker.

Mine funn spriker, det er kun leder L1 som tar hensyn til interne omgivelser som organisasjonskultur når de vurderer kompetansen i jobbanalysen. De små hjelpekorpsene er prisgitt de få som viser interesse for hjelpekorpsene og har ikke mulighet for å ta hensyn til interne omgivelser eller som leder L4 sier at de ikke har kapasitet. De store hjelpekorpsene er ikke så bevisste på de eksterne og interne omgivelser.

Dersom organisasjonen ikke vet hvilken kompetanse som kreves for å ivareta oppgavene er det vanskelig å plukke ut hvilken seleksjonsmetode som er hensiktsmessig (Skorstad, 2017). Forståelsen av hva kompetanse er hjelper organisasjonen med å velge seleksjonsmetoder som intervju og arbeidsprøver. Som det ble nevnt innledningsvis er avklaring av valg av seleksjonsmetoder er ikke med i denne delen fordi det først er nødvendig å ha forståelsen av hva kompetanse er. I neste underkapittel presenteres kompetansevurdering og hva RKH vurderer som viktig kompetanse. Lederne snakker om egnethet, men hva mener de med i

denne sammenhengen? Er det mer enn fysikk og interesse for friluftsliv som kommer frem i «stillingsbeskrivelsen» i figur 1 side 3?

### **4.3 Kompetansevurdering**

I dette underkapittelet skal jeg presentere hvilken kompetanse RKH krever og hvordan de vurderer kompetansen. For å gjøre en kompetansevurdering må forståelsen av kompetanse avklares først. Lederne i RKH bruker egnethet som krav til kompetanse når de skal gjøre kompetansevurderingen, men jeg har brutt opp begrepet egnethet og sammenlignet den med teorien. Skorstad (2017) beskrev kompetanse som et forhold mellom kompetanse og kompetansepotensialet, og at personlighet, motivasjon, evner og kunnskap er kompetansepotensialet. Kompetansepotensialet er mindre synlig (under vannskorpen) og kan derfor være vanskelig å vurdere.

I denne undersøkelsen skal jeg først presentere hva lederne i RKH mener med egnethet. Ved å bruke teorien skal jeg bryte opp begrepet å analysere hvilke kompetanser som egnethet rommer. Deretter skal jeg presentere hvordan lederne i RKH vurderer kompetansen.

L1 sier: *«Det er i liten grad at vi filtrerer bort folk basert på hvem de er, selvfølgelig hvis de viser seg å være uegnet til å hjelpe andre, det kan skje ... Det er mest at man er egnet for å gjøre oppgaven.»* og L3 sier: *«Egnethet er mer det at du tåler det du skal gjøre.»* L4 sier videre: *«... handler om å kartlegge fysisk og psykisk evne til å være med i hjelpekorpsset ... krav til det å kunne identifisere seg med prinsippene til RK.»* Lederne for de små hjelpekorpsene sier at egnethet er at den frivillige skal du være i stand til å hjelpe andre, kunne identifisere seg med prinsippene i RK, ha fysisk og psykiske evner, eller tåle det du skal gjøre, som L3 sier.

Leder S3 sier: *«... vi går kun på egnethet. Du blir blant annet vurdert på om du er i stand til å bære sekken din i en hel dag på leteaksjon»* og S4 sier: *«Friluftsliv og personlig egnethet er det vi ser etter ... Vi får som regel en følelse om folk passer inn eller ikke, det handler om identitet, hva primæroppgaven vår er ...»* Lederne for de store hjelpekorpsene sier også at fysikk, interesse for friluftsliv, personlig egnethet og identitet til hva RK driver med er viktige parameter i hva de legger i egnethet. Funnene mine viser ingen store forskjeller mellom store og små hjelpekorps. Hva lederne legger i personlig egnethet kommer jeg tilbake til når jeg presenterer personlighet, motivasjon, evner og kunnskap.

Som nevnt tidligere, kreves ingen forkunnskaper eller annen formell kompetanse, men mine funn viser at noen fysiske mangler diskvalifiserer for opptak i RKH. God fysikk på generelt



grunnlag er et krav som de frivillige blir testet på senere i utdanningsforløpet, og som L4 sier: *«Vi foretrekker at den frivillige skal være i fysisk normal form. Dette testes på kursene våre.»* og S4 sier: *«Enkelte evner er åpenbare, hvis du går på krykker eller sitter i rullestol.»* En mangel på kompetanse som å sitte i rullestol eller være avhengig av krykker, er ikke forenlig med søk etter savnede er lett å observere. Andre synlig kompetanser i denne sammenheng kan være praktisk utførelse av førstehjelp, bruk av sambandsutstyr eller søksmetoder i felt, men det ligger ingen forventning om at de frivillige skal ha denne kompetansen før de søker seg til RKH.

Undersøkelsen viser at språk er viktig, beherske norsk eller engelsk er et krav, S4 sier: *«Det er satt et klart krav at du må kunne beherske norsk eller engelsk godt. Det nytter ikke å springe rundt å snakke spansk på sambandet.»* Dette er enkle kompetanser å sjekke av i starten.

I tråd med teorien er det de synlige kompetansene, funksjonshemming eller språk, som er mangler på kompetanse for en hjelpekorps. Jobbanalysen for RKH viser at arbeidsoppgavene for en godkjent hjelpekorps er mer enn søk og redning etter savnede personer og sanitetsvakter. RKH skal også driftes, og funnene mine viste at det er behov for mer administrativt personell både i de store hjelpekorpsene og de små hjelpekorpsene som har mange sanitetsvakter. Funnene mine viser videre at det eksisterer stillingsbeskrivelser for lederne, slik at man i utgangspunktet kan bruke stillingsbeskrivelsene for å definere både arbeidsoppgaver og de spesifikke kompetansekravene man har behov for å drifte RKH. Det kommer ikke frem av undersøkelsen hvilke spesifikke arbeidsoppgaver og kompetansekrav som er beskrevet i stillingsbeskrivelsene for lederne. Men dersom oppgavene ikke er tydelige og definerte, blir det vanskelig å definere kravene til kompetanse og vi er tilbake til det som ble nevnt tidligere, at konsekvensen blir et kapasitetsproblem for hjelpekorpsene i form av for eksempel flaskehals i inntaket av nye medlemmer.

Som jeg var inne på tidligere har de som rekrutterer mindre tilgang til den direkte kompetansen tidlig i rekrutteringsfasen ettersom de ikke har observert kandidaten i en arbeidssituasjon tidligere. Her har RKH en fordel siden de både har aspiranttiden og hele grunnutdanningstiden til å observere kandidatene på. Siden Skorstad (2017) mener at kompetansepotensialet beror på hvilken kontekst kandidaten befinner seg i, er disse to nevnte rekrutteringsmetodene valide metoder for å få observere nettopp dette.

Handlingene våre styres av vår personlighet, evner, motivasjon og kunnskap (Skorstad, 2017). Det er derfor interessant å studere hvilke kompetansevurderinger RKH gjør opp mot kompetansepotensialet.

**Personlighet:** Ifølge Skorstad (2017) er personligheten hvem vi er, og hva vi foretrekker å gjøre. Personlighet er hvordan vi oppfattes av andre og personlighetstrekk er fremtredende karaktertrekk som viser seg gang på gang. For å kunne observere personlighetstrekkene kan man observere personene over tid.

L1 sier at det er de samme menneskene som følger de nye frivillige over tid, som en slags fadderordning: *«...det er også derfor det er noen som har fått ansvar for å følge dem opp, sånn at vi har samme mulighet, over tid, å se adferd.»* L1 sier videre at: *«Vi leter etter folk som mer inkluderende, de må være positive, konstruktive og løsningsorientert ... Vi leter også etter folk som er gode å jobbe for seg selv.»*

Metoden L1 bruker er i tråd med teorien og gjør det mulig å observere personlighetstrekk over tid slik at de kan se hva som gjentar seg gang på gang.

L2 sier at det er litt tilfeldig hvordan de vurderer personligheten fordi: *«...vi er avhengig av å ha så mange medlemmer som mulig for å kunne drive søk og redning ...vi har ikke spesielle kriterier, det har vi ikke ... Jeg tror at et godt hjelpekorps består av forskjellige personlighetstyper som kan utfylle hverandre. At noen er ekstroverte og noen er introverte. Jeg tror en bredde er verdifullt.»* Det gir mangfold og et tverrsnitt av befolkningen som mange av lederne ønsker seg. L4 sier: *... det å kunne snakke med og til mennesker er en viktig egenskap.»* L3 sier: *«... Mangfold er viktig og at man er empati og er sosial ... Så sosial egnethet er viktig ... Så synes jeg det er fint at folk er positive og bidrar ... Ingen krav til kompetanse.»* men sier samtidig at det er en utfordring å teste egnethet, for de får ikke testet kompetansen før etter at kursene er gjennomført. L3 sier: *«Nei det er veldig vanskelig ... det ser vi jo ofte ikke før de har tatt kurs.»*

I tråd med teorien viser funnene mine at metoden RKH bruker er en metode som lar de observere karaktertrekk over tid, men at det koster i form av at de investerer i aspiranttid og grunnutdanning, som i verste fall kan strekke seg over 2 år.

Mine funn belyser skvisen lederne for de små hjelpekorpsene utsettes for, fordi de er prisgitt de få som melder seg som frivillige. De har ikke samme mulighet for målrettet utvelgelse og det gjør seg også utslag i hvilke krav som stilles. L2 og L3 er samstemte og mener mangfoldet

er det beste. Det er i utgangspunktet uttalt at det ikke kreves noen spesiell kompetanse, fordi alt kan læres, samtidig ønsker de seg noen personlighetstrekk. Personlighetstrekkene de ønsker er empati, sosial, inkluderende, positiv, konstruktiv, løsningsorientert og selvstendighet, men samtidig kunne samarbeide med andre. Ifølge forskningen er personligheten en relativt stabil størrelse. Det er derfor viktig å ha rekrutteringsmetoder som egner seg til å plukke ut personene med de personlighetstrekkene de ønsker å ha med seg.

Lederne for de store hjelpekorpsene sier at de aller fleste må læres opp, men at både fysisk og mental evner er viktig. S1: *«Ja det er jo det som er vanskelig da ...vi ønsker jo å nå ut til de riktige kandidatene ...de fleste må nok læres opp på de fleste plan.»* S2 opplyser at: *«De aller, aller fleste blir tatt opp som aspirant. Det er mer om de har de rette forutsetningene, både fysiske og mentale evner og vilje, egnethet som det heter.»* Det som skiller store og små hjelpekorps på dette punktet, er at de store hjelpekorpsene har en atskillig større søkermasse og har muligheten til å selektere og vurdere kompetansen på et mer profesjonelt nivå. De bruker aspirantperioden til å observere kandidatene over tid på samme måte som de små hjelpekorpsene. S3: *«De sjekker om de har det som skal til og kanskje vårt korps kan tillate seg å være ekstra kresen siden de ikke har problem med å få interesserte, derfor kan de gjøre en god siling.»* Videre sier S4: *«Vi får som regel en følelse om folk passer inn eller ikke, det handler om identitet, hva primæroppgaven vår er og kultur ... Vi er mye mer interessert i en som er friluftsmenneske enn helsepersonell som ikke er friluftsmenneske ... Friluftsliv og personlig egnethet er det vi ser etter ...»* På spørsmål om de evner å plukke ut de som egner seg i løpet av aspirantperioden, svare likevel S4: *«Nei det gjør vi ikke. Vi blir stadig bedre.»*

Funnene mine viser at lederne for de store hjelpekorpsene ikke uttrykker hvilke personlighetstrekk de ønsker seg i samme grad som lederne for de små hjelpekorpsene, de bruker ord som rette forutsetninger, mentale evner og vilje, identitet og friluftsmenneske. Det bekrefter mitt inntrykk av at det ikke selekteres i den grad som forholdene tillater (de har mange søkere). Kan det ha sammenheng med at de ikke er så bevisste på hvilke karaktertrekk de ønsker seg? En annen mulig årsak kan være at kapasitetsproblemet i inntaket begrenser hjelpekorpsets kompetansevurdering. S4 sier videre at de får en «følelse» på hvem som passer inn og S2 sier at:

*«De strekker seg veldig langt for å få alle med, men det er veldig mye «synsologi». Det er en veldig subjektiv prosess. Det er ikke nødvendigvis en sterk kritikk til de som står der fordi jeg tror ikke de har så mye annet å basere dette på.»*

Undersøkelsen viser at de fleste lederne mener de ikke har metoder for å avdekke personligheten. S1 sier: *«Nei vi har ingen en spesiell metode.»*

S2 sier det som oppsummerer inntrykket: *«Det blir å observere de. Metoden blir begrenset til at det er en forventning om at du er aktiv i aspirantperioden. Hva som ligger i det, er vanskelig å definere ... Det er ikke noe systematisk over det. Det er ingen **dedikerte** personer som har dette som oppgave, det er mer tilfeldig.»*

L3 står i særstilling da de har helgevakter hvor medlemmene bor sammen hele helgen: *«Vi er heldig som har vakter hvor vi bor sammen fra fredag til søndag. Her får vi mye mer enn i et intervju. Når vi er sammen over så lang periode får vi også sett hvordan personen oppfører seg i stressede situasjoner ... Læring på vakt er verdifullt.»* I tråd med teorien får de muligheten for å se mønster og karaktertrekk over tid og hva som gjentar seg, som samtidig er en metode som tar kortere tid enn 1 år, som ikke er uvanlig for mange hjelpekorps. En slik rekrutteringsmetode ivaretar systematikken som leder S2 etterlyser, her vil det være et fåtall **dedikerte** personer som gjør observasjonen over en intensiv periode. Forutsetningen for at andre hjelpekorps kan ta i bruk denne rekrutteringsmetoden er at de har sanitetsvakter hvor de er sammen over en lengre tidsperiode, eksempelvis en hel helg.

**Motivasjon:** I de neste avsnittene skal jeg presentere hvilken rekrutteringsmetode lederne i RKH bruker for å avdekke den frivilliges indre og ytre motivasjon til å utføre primæroppgavene i RKH. Siden motivasjon ikke en individuell faktor alene, men situasjonsavhengig, vil motivasjon være avhengig av arbeidsoppgaver, verdigrunnlag, bedriftskultur, belønningssystemer og så videre (Skorstad, 2017) Jeg vil derfor også se hva lederne gjør for å motivere medlemmene til å bli over tid.

Skorstad (2017) mener det spiller liten rolle om kandidaten er kapabel til å gjøre jobben hvis lysten ikke er der, og grovt sett deles motivasjon inn i indre og ytre motivasjon, hvor ytre motivasjon reguleres av ytre stimuli som belønning og anerkjennelse. Jeg skal i den videre undersøkelsen vise med sitater hvordan motivasjon avdekkes og hvordan motivasjonen vedlikeholdes over tid.

Mine funn fra de små hjelpekorpsene uttrykker motivasjonen til de frivillige på følgende måte: L2 sier: *«De som ikke har den indre motivasjonen forsvinner fort. Den indre motivasjonen er spesielt viktig for oss som er frivillige, vi har ikke så mye ytre motivasjon å by på i form av lønn og så videre.»*

Informantene fra de store hjelpekorpsene viser mye av det samme S1: *«Jeg tror de aller fleste er ivrig og motiverte, de har jo sendt inn søknad. Så spørres det hvor lenge vi klarer å holde den motivasjonen oppe da. For når de kommer inn her så er det som å møte et tog. Det kan være veldig tungrodd dette systemet.»* S2 sier: *«Skyhøy når de begynner»* S3 sier: *«Veldig stor. Utfordringen er å holde oppe motivasjonen over tid.»*

Skorstad (2017) mener det er fornuftig å se på hva organisasjonen og ledelsen kan gjøre for å motivere sine ansatte. Skorstad (2017) viser til forskning om at blant annet variasjon i bruk av ulike evner og ferdigheter. Det å løse oppgaver som har et meningsfullt innhold, og selv å kunne påvirke hvordan oppgavene skal løses, gir motivasjon til den ansatte til å bli værende over tid.

Leder S4 går litt lengre i betraktningen om hva som må gjøres for å opprettholde motivasjonen, S4 sier: *«Når nåløyet er liten og du kommer inn, så er motivasjonen stor. Så lenge vi klarer å foredle den motivasjonen når de kommer. Og det er et korpsansvar. Hvis folk er motivert og vi gir de fornuftige oppgaver og folk føler seg sett og hørt. Så klarer vi å holde de engasjerte.»* Leder S4 refererer til utfordringene med å beholde de frivillige etter at de er ferdig med grunnutdanningen. De andre informantene uttrykker det samme og sier det er vanskelig å beholde medlemmene over tid. Leder S4 sier det er et korpsansvar å motivere de frivillige, ved å gi de fornuftige oppgaver og at de føler seg sett og hørt.

Mine funn bekrefter teorien, og leder S4 sier at de klarer å holde nye medlemmene engasjerte når de gir dem fornuftige oppgaver. Ytre belønninger kan være makt, i form av lederverv eller styreverv. I undersøkelsen kommer det frem at motivasjonen sjekkes på flere måter, de frivillige som kommer av seg selv blir ansett som høyt motiverte, og dersom de i tillegg finner tid til å gjennomføre den relativt omfattende grunnutdanningen er det ansett som motivasjon nok for å bli hjelpekorpsere.

**Evner:** Personlighet er hva en person foretrekker å gjøre, mens evner er hva en person faktisk er i stand til (Skorstad, 2017). Evnetester også kjent som arbeidspsykologiske tester, kan for eksempel være en test som måler språkkunnskaper, kommunikasjonsevner eller en personlighetstest. Evnetester sier mer om kandidaten klarer å skape orden i uorden, finner gode løsninger, lærer fort og er kjapp i oppfattelsen. Evnetester har oppgaver med riktige og uriktige svar i motsetning til personlighetstestene, og derfor er det ikke så lett å pynte på resultatene. Funnene mine viser at RKH har behov for både operative medlemmer og administrativt personell, men at operative medlemmer blir satt til å gjøre administrative

oppgaver. S2 sier: «Det er lett å rekruttere, men det er vanskelig å beholde den kompetansen som vi ønsker og trenger ... Det er potensielt veldig mye å gjøre, vi sier nei til førstehjelpsvakter fordi organisasjonen ikke klarer å administrere dette ... Vi verver jo bare operative medlemmer, men vi setter de til å løse administrative oppgaver. Vi trenger noen som vi ikke rekrutterer.»

Dersom frivillige som er utdannet til søk og redningsoppdrag og sanitetsvakter, blir satt til å føre regnskap og andre administrative oppgaver, blir det fort misnøye og kanskje ender det med at de faller fra. Mine funn viser at RKH ikke bruker evnetester i kompetansevurderingen.

**Kunnskap:** Dette er jobbspesifikt og ligger tett opp mot formell kompetanse. Kunnskapen finner man på CV-en listet opp som formell utdanning. Det er derfor vanskelig å si noe generelt om kunnskap ettersom denne vil være forskjellig fra jobb til jobb (Skorstad, 2017). RKH har ingen krav til formell utdanning for de frivillige, men de frivillige må gjennomføre og bestå grunnutdanningen i RKH for å bli godkjent,

All nødvendig opplæring ivaretas i grunnopplæringen for operative medlemmer, men som mine funn avslører, har RK ingen grunnopplæring for personellet som skal drifte RKH.

Funnene mine viser at administrativt personell skal ivareta oppgaver som rekruttering av frivillige medlemmene, motivere eksisterende medlemmer og ivareta hjelpekorpsets økonomi. Riktig kunnskap vil da være mer sentralt for rekruttering av administrativt personell.

Utfordringen er at RKH ikke rekrutterer frivillige som skal drifte hjelpekorpsset og derfor gjør de heller ingen kompetansevurdering av administrativt personell.

Grunnutdanningen i RKH er lik for alle, men det er noen lokale forskjeller der store hjelpekorps har lagt høyere krav innenfor enkelte temaer i grunnutdanningen. Det sentrale kravet for grunnutdanningen er 78 timer

Slik svare lederne for de små hjelpekorpsene på spørsmål hvilken kunnskap som kreves/foretrekkes: L2 sier: «... faglig bakgrunn er ikke så viktig, det er greit å ha en god blanding ...» L3 sier: «Nå snakker jeg for hvordan jeg vil rekruttere, jeg synes ikke det skal være noen krav.» L4 sier: «Ikke foretrekker, men det er klart at de som har helsefaglig bakgrunn har et fortrinn.»

Lederne for de store hjelpekorpsene har litt flere ønsker, men stiller heller ingen krav. S1 sier: «Det er ikke noen definerte krav og vi forventer ingenting» S2 sier: «Foretrekker folk som har FSAN II, altså forsvarets sanitetstrening og kurs ... Jeg forventer ikke at noen av de som

*kommer inn har kompetanse ...vi utdanner de ... Grunnutdanningen har hos oss vært mellom 70 til 130 timer, så det er vesentlig mer enn det sentrale kravet.» S3 sier: «... vi har sykepleiere som ikke står på grunnopplæringen fordi de ikke er god nok på førstehjelp ... Så har vi folk som kommer fra akuttmottaket på Ullevål som er dritgod på det meste ... Det stilles ingen slike krav. Dersom du har null utdanning spiller det ingen rolle. Vi lærer de opp til det de skal gjøre i korpset.»*

Jobbspesifikk kunnskap som kandidaten selv har en oppfatning av er viktig, trenger ikke være det for RKH. Det blir som L4 sier: «... det er en del som har diverse psykiske utfordringer og det er vanskeligere å fange opp, fordi vi er ikke profesjonelt trent på å fange slike ting opp ... Konkret tenker vi at det er folk som er under psykiatrisk helsevern og oppfølging, og sitter med selvmordsrisiko og har store utfordringer knytte til det... nødvendigvis ikke skal være med i et RKH. Vi har jo veldig mange leteaksjoner etter folk med akkurat disse problemene, dette kan by på en utfordring. Det vi opplever, er jo det at vedkommende tror at de kan hjelpe fordi de sitter med personlig erfaring. Det å få den frivillige til å forstå logikken i dette, det er krevende.»

Andre betraktninger som kan bli en utfordring er som S4 sier: «Vi har med mange med ganske kul kompetanse, brannmenn, politi og helsepersonell. Men igjen da, den dagen det smeller vil vi ikke ha de i Røde Kors vester, så da er vi like langt ... Snekker er også verdifullt, vi har masse dugnader.» Det leder S4 mener er at dersom det «smeller» vil brannmenn, politi og helsepersonell måtte stille opp for sine arbeidsgivere og ikke som frivillig i RKH og da mister de kompetansen når de trenger den mest.

Videre sier S4: «Hvis folk har ledererfaringer er det å foretrekke. Vi har sikkert samme utfordringer som mange andre, at vi ikke klare å utdanne lagledere og ledere generelt. Det vi også ønsker å avdekke er om medlemmene har en sivilkompetanse som de ønsker å bidra med inn i hjelpekorpsset. Hvis de er revisorer, siviløkonomer osv. er det noe vi har behov for. Vi har tungtransportsjåfører som vil være transportansvarlige og de som har tunge scootererfaringer fra forsvaret så vil de kanskje blir scootersjåfør hos oss. Men vi er ydmyke for at hvis de jobber med regnskap til daglig er det ikke sikkert du vil bli kasserer i lokalforeningen.»

Funnene mine viser at både store og små hjelpekorps har samme holdning til kunnskapskrav når de skal rekruttere nye medlemmer, de foretrekker noen spesifikke kunnskaper, men krever det ikke.

#### 4.4 Intervju

De to neste underkapitlene skal presentere seleksjonsmetodene som er tatt i bruk i RKH. RKH bruker i hovedsak to metoder for å avdekke kompetansen, intervju og arbeidsprøver.

Skorstad (2017) påpeker at intervju har en lav treffsikkerhet, men at det er andre opplysninger man får ut av et intervju enn rene prestasjoner. Disse er at de bygger på gjensidig relasjon, man får markedsført organisasjonen og man får gjort en vurdering om hvorvidt organisasjonen og kandidaten passer sammen.

På spørsmål om det er en personlighet eller spesielle evner som foretrekkes i RKH, og hvilke metoder de bruker for å avdekke dette, svarer S4: *«Det er et vanskelig spørsmål å svare på, for når alt kommer til alt er det litt magefølelse.»* S3 sier: *«Men det blir også en magefølelse. Resultatet er avhengig av intervjueren. Det er en grad av subjektivitet.»*

Hvis magefølelsen i denne sammenhengen kan sammenlignes med at man liker vedkommende og har samme interesser og preferanser, ender man opp med å rekruttere inn sånne som seg selv, som leder L1 sa tidligere. Det L1 påpeker er at det ikke er den man liker best som nødvendigvis gjør den beste jobben. Magefølelsen er selvsagt subjektiv, men det trenger nødvendigvis ikke å være feil dersom man har andre metoder å støtte seg til, noe jeg kommer nærmere inn på i neste underkapittel om arbeidsprøver.

**Type intervju:** Ifølge Skorstad (2017) er strukturerte intervjuer en bedre løsning enn ustrukturerte intervjuer. Forskjellen er i hovedsak at spørsmålene i et strukturert intervju er basert på en jobbanalyse og er dermed en mer treffsikker seleksjonsmetode (Skorstad, 2017).

Mine funn fra de små hjelpekorpsene viser at det er litt tilfeldig. Noen bruker et fast intervju skjema og andre ikke. L1 sier: *«Vi bruker skjemaer som kommer fra Norges Røde Kors.»* Og L2 sier: *«Jeg vil si det er en kombinasjon, vi har noen faste spørsmål og så blir det gjerne en diskusjon rundt det.»* Videre sier L3: *«...vi sitter ikke og noterer ... Jeg tar en kopp kaffe med dem og tar de med rundt ...»* og L4 sier: *«Nei. Litt opp og ned, ikke systematisk ... Vi forholder oss til et standard skjema når vi skal gjøre intervjuet.»*

Det samme sier lederne for de store hjelpekorpsene, S1 sier: *«I den intervjumalen er det veldig fast, det liker ikke jeg egentlig, jeg er mer løssluppen når jeg intervjuer selv.»* Og S2 sier: *«... det blir også en magefølelse. Resultatet er avhengig av intervjueren. Det er en grad av subjektivitet.»* Den som skiller seg ut er leder S4 som sier: *«Vi har faste maler, så de er ganske strukturerte. Målet er at de blir sammenlignbare ... det er intervjueren som fremmer en anbefaling eller en fraråding om opptak.»*



Informantene forteller at de bruker strukturerte intervjuer, men det som ikke kommer frem av dataene er om intervjuet er basert på jobbanalysen, som er definisjonen på et strukturert intervju ifølge Skorstad (2017). Dersom intervjuet struktureres, mer enn dobles sjansen for at man velger rett kandidat (Skorstad, 2017). Årsaken er at dette reduserer subjektive feilkilder, kandidatene får samme spørsmål, og svarene vurderes likt og reduserer risikoen for diskriminering. Men Skorstad (2017) peker på at det er andre opplysninger man får ut av et intervju enn det å kartlegge rene prestasjoner. Disse er at de bygger gjensidig relasjon, man får markedsført organisasjonen, får gjort en vurdering om hvorvidt organisasjonen og kandidaten passer sammen, og så får de forhandlet om betingelser.

Lederne for både små og store hjelpekorps gjør gjensidig forventningsavklaringer i intervjuet. L1 sier: *«Vi gjør jo klart for dem at dette er ikke noe dropin-tilbud. Det finnes ikke "én time i måneden-hjelpekorps" ... I tillegg forventninger om at man følger det regelverket som gjelder, og bidrar positivt inn i gruppen.»* S1 sier videre: *«Det er et av spørsmålene i intervjuet, hva kan vi forvente av deg og hva forventer du av oss?»* Leder S4: *«Intervjuene handler like mye om hva som møter vedkommende når de blir godkjente, altså en tydelig forventningsavklaring og sikre at kandidaten ikke bruke alt for mye ressurser på noe som kanskje ikke passer han og vice versa.»*

Selv om intervjuene ikke alltid munner ut i en klar beslutning om kandidaten er egnet eller ikke, bekrefter mine funn teorien om at intervjuene bygger gjensidig relasjon og lederne får gjort en vurdering om hvorvidt organisasjonen og kandidaten passer sammen.

Mine funn spriker og viser at RKH tar i bruk ulike intervjumetoder, alt fra en løs prat over en kaffekopp til å bruke en fast intervju mal utarbeidet av RK. Informantene sier at det ikke er noen systematikk i bruken av faste intervjumaler og at det er en stor grad av subjektivitet i vurderingen av kandidaten under intervjuene. Mine funn bekrefter teorien om at intervjuet gir andre opplysninger enn rene prestasjoner. RKH får markedsført seg og de etablerer en relasjon til den frivillige.

Ifølge teorien har intervju en lav treffsikkerhet, men strukturerte intervjuer sammen med arbeidsprøver viser seg å være en effektiv kombinasjon.

#### **4.5 Arbeidsprøver**

Arbeidsprøver er en metode som brukes for å avdekke kompetansen «under vannskorpen». En arbeidsprøve er å la søkere utføre sentrale arbeidsoppgaver som inngår i stillingen. En løsning kan være at kandidaten får løse ulike oppgaver under press (Kuvaas og Dysvik, 2017).

Oppgavens problemstilling er blant annet å avdekke hvilke rekrutteringsmetoder lederne i RKH bruker for å avdekke kompetanse (forstått som egnethet i RKH). Skorstad (2017) beskriver en arbeidsprøve med å la søkere utføre sentrale arbeidsoppgaver som inngår i stillingen.

Mine funn viser at lederne bruker grunnutdanningen og sanitetsvakter i aspirantperioden som en metode for å avdekke kompetansen til de nye medlemmene. Under grunnutdanningen og vaktene blir alle deltakerne fulgt av veiledere og kunnskapen blir testet under press. I grunnutdanningen blir altså vurdert hvordan de utfører kunnskapene i en reell situasjon, altså gjennom øvelser som er tilnærmet de situasjoner som en godkjent hjelpekorps kan komme ut for i en aksjon eller på en sanitetsvakt. Dette er en form for arbeidsprøve.

Ifølge Skorstad (2017) er arbeidsprøver en høyt validert metode som gir god treffsikkerhet i kombinasjon med strukturerte intervjuer, og mye ligger til rette for at RKH skal kunne klare å vurdere kompetansen basert på arbeidsprøver.

De fleste lederne i undersøkelsen sier det er vanskelig å plukke ut de som ikke egner seg. Som beskrevet tidligere støtter lederne seg ofte til magefølelsen eller «synsologi» når de skal vurdere egnethet.

I dette underkapittelet skal jeg med hjelp av sitater fra informantene utdype nærmere hvordan arbeidsprøver tas i bruk i rekrutteringen når lederne skal vurdere kompetansen, altså ulike typer arbeidsprøver.

**Aspiranttiden og grunnutdanningen:** Både aspiranttiden og grunnutdanningen kan tolkes i tråd med teorien til Skorstad (2017) og sees på som arbeidsprøver. Under grunnutdanningen blir deltakerne veiledet av en erfaren veileder fra hjelpekorpsset. Veileder skal observere og veilede kandidatene under opplæringen. Siden de gjør grunnopplæringen selv, gir det mulighet til å vurdere kompetansen. Ikke alle korps har mulighet til å arrangere grunnopplæringen i egen regi. Fordelen, som L1 beskriver det, er at deres hjelpekorps har kapasitet og kompetanse til å arrangere hele grunnopplæringen i eget hjelpekorps. Det vil si at de ikke er avhengig av å sende sine deltakere til et annet distrikt for å delta på grunnutdanningen. L1 sier: *«Dersom vi var et korps som ikke hadde kompetanse til å kjøre hele grunnopplæringen selv, så ville ikke vi hatt mulighet å følge opp disse her så tett gjennom grunnopplæringen heller. Da hadde vi vært avhengige av en veileder fra et annet korps...»* og sier videre at ulempen ved ikke å kunne ha egne veiledere på kursene er at *«Da får vi ikke den samme tette oppfølgingen ... da er det kanskje litt lettere for noen å gli*

*gjennom, fordi at det er forskjellige veiledere...»* Ifølge L1 forebygger denne rekrutteringsmetoden at frivillige som ikke egner seg blir godkjent.

L1 sier videre at: *«Jeg tror vi har lettere for å plukke de opp når vi gjør det sånn. Vi er nesten over i "beholde-biten" Du får dem til å til å skjønne hva Røde Kors står for og kulturen ...»*

Leder L1 påpeker at deres rekrutteringsmetode er en metode som også ivaretar medlemmet på en bedre måte slik at de klarer å beholde dem, noe som undersøkelsen viser er en utfordring for flere andre hjelpekorps. L1 har også en bevisst strategi for å lære de nye frivillige verdigrunnlaget og organisasjonskulturen i RK. Dette var jeg inne på tidligere i oppgaven, organisasjonskulturen ble omtalt som en intern omgivelse, som er viktig å avdekke fordi arbeidsoppgavene skal utføres i et miljø som påvirker hvordan de frivillige jobber.

*L1: «...Det er derfor mange instruktører og veiledere som gir info/input tilbake gjennom hele utdanningsløpet. I tillegg så får vi tilbakemeldinger fra vaktlederne på de 4 sanitetsvaktene som de har vært med på. Da er det ganske mange som du kan få, "det her er noe jeg stusser på"-tilbakemelding på. Og mulighet til å følge opp. Og alle disse er våre folk siden vi har alle kurs selv.»* Fordi L1 arrangerer grunnutdanningen selv gir det gode muligheter til å plukke ut frivillige som viser holdninger som ikke er forenlig med RK sitt verdigrunnlag eller på andre måter ikke egner seg. Dette hadde vært vanskeligere dersom de måtte sende sine nye frivillige til andre hjelpekorps for å ta grunnutdanningen, eller deler av den.

L3 beskriver hvordan de vurderer de ny frivillige: *«Kontinuerlig, egentlig så ofte som jeg snakker med vaktlaget som personen er med på ... Jeg og de som er vaktleder, men egentlig alle de som er med på vaktlaget...egentlig alle medlemmene er med på å vurdere ... Vi er heldig som har vakter hvor vi bor sammen fra fredag til søndag. Her får vi mye mer enn i et intervju. Når vi er sammen over så lang periode får vi også sett hvordan personen oppfører seg i stressede situasjoner.»* Vaktene som L3 refererer til er sanitetsvakter som aspirantene får lov å delta på under veiledning av erfarne hjelpekorpsere. Når situasjonene tillater det får aspirantene lov å prøve seg i en skarp situasjon slik at de få testet ut hvordan de reagerer under stress. I tillegg varer disse vaktene fra fredag til søndag, noe som gjør at veilederne får observert karaktertrekkene til aspirantene over en relativt lang og intensiv periode. Disse funnene bekrefter teorien til Kuvaas og Dysvik (2017) om at arbeidsprøver under stress fungerer. RKH får gjort gode observasjoner over tid som gir mer opplysninger enn et intervju, ifølge leder L3. Fordelen er med denne rekrutteringsmetoden er at RKH får gjort observasjonene før den frivillige blir tatt opp på grunnutdanningen.

For noen hjelpekorps kan det være en utfordring at de ikke praktiserer aspiranttid som en del av opplæringen (arbeidsprøvene). L4 beskriver det slik: «...avhengig av å se de i samspill med andre medlemmer og derfor ønsker vi primært at de skal være med på 2-3 korpskvelder før vi sender de på kurs, for å se hvordan de fungerer i korpset ... Det er greit at de finner ut av det før vi sender de på 80 timers opplæring ...» Leder L4 beskriver at de ikke har aspiranttid, men at ønsker at de nye skal delta på korpskvelder før de får grunnutdanningen.

Leder S2 beskriver hvilke kriterier som blir brukt når de vurderer kandidatene under arbeidsprøvene: «Det har vi jobbet en del med, fordi det er ganske vrient. Det er tropp/lagledere som gjør...i samarbeid med operativ leder/NK operativ leder. Men det er ikke de som observerer dem, det er det vaktlederne som gjør... På bakgrunn av intervju og inntrykk av det man samler inn i løpet av denne helgen så foretas aspirantopptaket...De blir observert mye ... slik at den rollen blir avklart før de skal bekle den selv.» Altså er det et samarbeid mellom vaktledere, lagledere og operativ leder, men innenfor samme hjelpekorps slik at de kan ha god oversikt over informasjonen de eventuelt sitter på når de observerer de nye frivillige.

Leder S1 beskriver en rekrutteringsmetode som andre korps ikke har: «...vi har en friluftsutsjekk som ikke andre korps har. Det vil si at vi har en test hvor de frivillige må klar å overnatte ute en natt og klare seg selv. Tester at det kan kle seg, ha nok mat og kan ligge i telt. Vi har funnet ut at dette er nødvendig i tidlig fase nettopp på grunn av at vi har så mange som ønsker å være med ... Vi ønsker å teste det ut i aspiranttiden...Det blir jo fort noen måneder før de blir tatt opp, til de får grunnkurs. Hvis de er aktiv der så får du et godt inntrykk om dette er en person for RKH.»

Mine funn viser at det er forskjeller på hvordan de små og de store hjelpekorpsene praktiserer aspiranttiden. Lederne for de små korpsene har ikke samme systematikken og krav til aspiranttid som lederne for de store hjelpekorpsene beskriver. Dette henger sammen med at de store hjelpekorpsene har mange søkere mens de små korpsene er prisgitt de som viser interesse, og kanskje ikke kan være like strenge med bruken av arbeidsprøver.

En arbeidsprøve har høy treffsikkerhet, som jeg beskrev tidligere i figur 3 side 13, og i kombinasjon med et strukturert intervju anses rekrutteringsmetodene sammen som en god kombinasjon (Skorstad, 2017). Leder L1 skiller seg ut fra resten av lederne i de små hjelpekorpsene på dette punktet fordi de har systematisert rekrutteringsmetodene på en måte som ligner det lederne i de store hjelpekorpsene har løst det på. Leder L1 får fordelene med at

de arrangerer alle kursene i egen regi og har god oversikt over informasjonen om de nye medlemmene.

På spørsmål om lederne skulle ønske at de hadde andre mindre ressurskrevende rekrutteringsmetoder svarer L2: *«Ja noen ganger, men samtidig så tenker jeg at vi ønsker å være flere personer.»*

Leder S3 beskriver også kapasitet som en utfordring: *«La oss si at vi har ca. 60 stykker som er interessert i å bli med pr. år og så siles dette ned til ca. 30-40 og så kjøres da grunnopplæringen for ca. 30 stykker pr. år. Det er det vi har kapasitet til å gjennomføre.»*

Informantene for både store og små hjelpekorps sier det samme, at de har et kapasitetsproblem og ønsker seg flere personer som kan ivareta blant annet rekrutteringen i RKH.

På spørsmål om rekrutteringsmetoden de bruker egner seg å plukke ut de som er uegnet, sier L1: *«Ja stort sett fordi at det er såpass grundig som det... så håper vi jo i hvert fall at vi kan klare å sile ut dem som ikke egner seg, men noen vil jo alltid falle igjennom.»* L2 sier: *«...Der har veilederne skjemaer som de fyller ut og tilbakemeldingene blir sendt til respektive korps...»* Vurderingene blir sendt til andre hjelpekorps i de tilfeller medlemmet ikke tilhører det hjelpekorpsset som arrangerer kurset. Undersøkelsen sier ingenting om hvor god denne metoden er sammenlignet med de som har alle kurs i egen regi og kan følge opp på en tettere måte, men leder L3 sier: *«Hvis det er vi som holder kurset er det jo litt lettere, men er det andre korps så er det ikke like lett...»*

S2 sier: *«Vi ønsker jo de som gidder å stå opp midt på natta når alarmen går og at de dukker opp på de kjipeste vaktene hvor det er kaldt og jævlig, klart vi foretrekker de som har de interessene og viljen. Men jeg tror ikke det er noen systematiske undersøkelser for å finne de...Det blir å observere de.»* S4 sier: *«Min bakgrunn som veileder både på lokale og regionale kurs og lederkurs så står vi nå egentlig det å vurdere egnethet.»* Som er i tråd med både teorien og hva de andre lederne sier.

En av utfordringene for lederne i RKH er at de ikke alltid greier å plukke ut de som ikke egner seg før de blir sendt på grunnutdanningen, som er både krevende og lang. Dette er frustrerende både for RKH og den frivillige selv som bruker tid og energi på noe som ikke passer.

Funnene viser at det er ulemper med å bruke grunnutdanningen som rekrutteringsmetode alene på grunn av regelverket. Som jeg var inne på tidligere er det vanskeligere å ekskludere medlemmer etter de er blitt godkjent gjennom grunnutdanningen. Under aspiranttiden er det ingen hindringer i regelverket som begrenser korpsledes fullmakter til å vurdere den frivillige som uegnet.

Når jeg oppsummerer mine funn om bruk av arbeidsprøver, kommer det frem at både store og små hjelpekorps har rekrutteringsmetoder som er valide, altså at metodene måler det den er ment å måle, som er kompetansen og kompetansepotensialet. En forutsetning er at veilederne har samme forståelse av hva en egnet hjelpekorps er, og at man har kontroll på vurderingene av de frivillige under aspiranttiden og grunnutdannelsen. Det er også en fordel at det ikke er for mange mennesker involvert i prosessen. Mine funn viser at disse forutsetningene ikke ligger til grunn, med unntak av leder L1.

Mine funn bekrefter teorien om at arbeidsprøver er meget valide og egner seg godt i kombinasjon med intervju, og spesielt strukturerte intervjuer (Skorstad, 2017).

Før presentasjon av avsluttende kommentarer og tema for videre forskning skal jeg kort analysere og sammenfatte de mest sentrale funnene i denne undersøkelsen.

#### ***4.6 Sammenfattende analyse***

I denne analysen skal jeg oppsummere funn, jeg skal presenter mønstre som trer frem og forskjeller på store og små hjelpekorps. For å få svar på problemstillingen min: «*Hvordan skjer rekruttering av nye frivillige til RKH?*» har jeg jeg sett nærmere på jobbanalysen fordi dette danner grunnlaget for det videre arbeidet i rekrutteringsprosessene (Skorstad, 2017). Videre er kompetanse, intervju og arbeidsprøver undersøkt fordi det er områder som peker seg ut som viktige områdene i rekrutteringen av frivillige i RKH.

Teorien sier at kompetanse er som forholde mellom kompetanse og kompetansepotensialet og tegner et isfjell som metafor (Skorstad, 2017). Og i denne undersøkelsen har jeg hatt stort fokus på å undersøke hvordan RKH gjør kompetansevurderingen spesielt rettet mot kompetansepotensialet til de frivillige. Til tross for intervjuets lave treffsikkerhet har seleksjonsmetoden fordeler som ikke fanges opp av andre metoder og sammen med den andre seleksjonsmetoden RKH bruker som er arbeidsprøver, gir det likevel en høy treffsikkerhet.

Arbeidsprøver som metoder alene ansees, som jeg var inne på tidligere, som høyt validerte seleksjonsmetoder og kan i ifølge Skorstad (2017) med fordel brukes sammen med intervjuer, og helst strukturerte intervjuer for å øke treffsikkerheten. Svakheten er at intervjuformen er

tidkrevende, og kan oppleves som rigid og uhensiktsmessig ovenfor mindre erfarne søkere (Skorstad, 2017).

Jeg skal i de neste avsnittene presentere den sammenfattende analysen delt inn i, jobbanalyse, kompetansevurdering, intervju og jobbanalyse.

**Jobbanalysen:** Er grunnmuren i rekrutteringsprosessen og skal avklare de viktigste arbeidsoppgavene, avklare krav til kompetanse og avklare hvilke seleksjonsmetoder som er hensiktsmessig å ta i bruk. Uten en grundig gjennomgang av hva organisasjonen har behov for innledningsvis, ender man opp med følgefeil i resten av prosessen (Skorstad, 2017).

Alle lederne er enige om at de to arbeidsoppgavene som er viktigst er søk og redning etter savnede personer og sanitetsvakter. Det som skiller seg ut, er drift av hjelpekorpsset.

Undesøkelsen viser at de store hjelpekorpsene og de hjelpekorpsene med mange sanitetsvakter er bevisst at drift av hjelpekorpsset er en viktig arbeidsoppgave, men som de ikke rekrutterer folk til å gjøre. Lederne i disse hjelpekorpsene uttrykker frustrasjon over at de ikke har nok kapasitet til å drifte hjelpekorpsset sitt. Mine funn viser blant annet at de store hjelpekorpsene har en flaskehals i inntaksprosessen som gjør at deres hjelpekorps ikke klare å vokse i antall, de klarer akkurat å ta inn det antall som forsvinner ut i bunnen. For de små hjelpekorpsene er det motsatt, de har for få søkere, men deres utfordring er også å dekke opp det som renner ut i bunn.

En annen leder påpeker at konsekvensen av at de ikke rekrutterer folk til å ta seg av driftsoppgavene er at de må bruke godkjente hjelpekorpsere til å drifte korpset, som allerede er en knapp ressurs. Flere ledere påpeker at de ikke får fulgt opp de frivillige slik de kunne ønske seg. Mine funn støtter teorien om at organisasjonen ofte ender opp med følgefeil fordi jobbanalysen ikke får nok fokus og det er fritt frem for subjektive meninger om hvem som bør tilsettes eller som leder S2 beskrev som «synsologi».

Dette forplanter seg ut i resten av rekrutteringsprosessen i RKH i den forstand at de ikke rekrutterer riktig kompetanse, som er en konsekvens av at stillingskriterinene mangler eller er utydelige (Skorstad, 2017).

Skorstad (2017) mener at interne og eksterne omgivelser er viktig i rekrutteringsarbeidet, derfor valgte jeg å undersøke hvilke omgivelser informantene mente var viktig for rekrutteringen. Mine funn viste at regelverket som ga begrensninger for lederne i

rekrutteringsarbeidet og organisasjonskultur pekte seg ut til å være viktige områder for lederne. Med begrensninger i regelverket menes at det er vanskelig å ekskludere frivillige etter at de har fullført grunnutdanningen fordi et annet sett regler trer inn når en frivillig er godkjent. Funn viste at grunnutdanningen ikke egnet seg så godt som rekrutteringsmetode alene, men dersom de frivillige blir vurdert gjennom rekrutteringsmetodene sanitetsvakter og/eller en aspirantperiode før de frivillige blir tatt opp på grunnutdanningen, fungerte det bedre. Regelverket er også et hinder for å rekruttere administrativt personell som skal drifte RKH, fordi regelverket tilsier at du må være godkjent hjelpekorps for å kunne bli leder (lederne drifter RKH), og det krever en relativ lang operativ grunnutdanning.

Når det gjelder organisasjonskultur, som viste seg å være viktig for lederne, ønsket de å rekruttere frivillige som skal passe inn i RK sin organisasjonskultur som beskrives som RK sine 7 prinsipper. Her skiller leder L1 seg ut og sier at de nå stor søkelys på kulturen i hjelpekorps og tilpasser rekrutteringsmetodene slik at erfarne frivillige tidlig kan være med på å påvirke grunnholdningene til de nye.

Mine funn tyder på at lederne generelt sett ikke var helt bevisst på disse interne eller eksterne omgivelsene. Leder S2 mente at mange ikke var bevisst den kulturen de hadde i sitt hjelpekorps og at det heller ikke hadde uttalt hva de skal se etter.

For å finne svar på hvordan rekrutteringen skjer i RKH, er metoden for å avklare krav til kompetansen et område jeg ville undersøke. For å avklare krav til kompetanse kan man bruke stillingsbeskrivelsen, eller at man utfører oppgavene selv for å sette seg inn i hvilke oppgaver kandidaten skal utføre (Skorstad, 2017).

Funn viser at RKH ikke har et bevisst forhold til stillingsbeskrivelse og det kan forklares med at det ikke finnes en stillingsbeskrivelse for hjelpekorpsene, bortsett fra det jeg fant på RK sine hjemmesider og som jeg definerte som en slags stillingsbeskrivelse jfr. figur 1 side 3. Men til tross for dette viser funn at lederne er opptatt av at de nye frivillige skal ha sunne friluftsinnteresser, være i normal fysisk form og kunne møte mennesker med respekt som er i samsvar med figur 1. Studien viser at det eksisterer stillingsbeskrivelse i både de store og små hjelpekorpsene som beskriver ledervervene, men ingen ledere bruker dem for å avklare kompetansekrav til de som skal drifte hjelpekorpsene.



Den metoden som benyttes i både store og små hjelpekorps er at de bruker egne erfaringer for å kartlegge krav til kompetanse.

Trekker jeg dette sammen viser mine funn at det ikke er forskjell mellom store og små hjelpekorps når det gjelder å ta i bruk jobbanalyse som rekrutteringsmetode fordi ingen av lederne brukte denne metoden i vesentlig grad. Leder L1 skiller seg ut med at de bevisst bruker en intern omgivelse som organisasjonskultur i måten de håndterer de nye frivillige.

**Kompetansevurdering:** Dersom organisasjonen ikke vet hvilke kompetanser de krever er det heller ikke lett å finne metoder for å avdekke kompetansen (Skorstad, 2017). Lederne i RKH krever ingen formell kompetanse, men ønsker et tverrsnitt av befolkningen. Tidligere i undersøkelsen presenterte jeg hva lederne i RKH mener med egnethet. For å få en forståelse av hva lederne mener med egnethet, brøt jeg opp begrepet egnethet og sammenlignet det med personlighet, motivasjon, evner og kunnskap. Det er ingen store forskjeller mellom store og små hjelpekorps i hva de legger i begrepet egnethet, og de tre kompetansene som skiller seg ut er personlighet, motivasjon og kunnskap, og dette skal jeg komme nærmere inn på her.

Mine funn avdekker at de fleste lederne føler de ikke har rekrutteringsmetode som avdekker personligheten. De sier at de kan observere de frivillige under aspirantperioden/grunnutdanningen, men det er ingen systematikk i det. Det er litt tilfeldig hvem som observerer og det er mange veiledere som skal vurdere, og det gjør resultatene uoversiktlig og lite anvendelig. De har rekrutteringsmetoden, men trenger å systematisere informasjonen.

Leder L1 og L3 har metoder som gjør det mulig å observere personlighetstrekk over tid slik at de kan se hva som gjentar seg gang på gang (Skorstad, 2017). Leder L1 sier de har en klar strategi om å gjennomføre grunnutdanning i egen regi for å få en bedre oversikt over de kompetansevurderingene veilederne gjør underveis. De sender ikke sine medlemmer til andre distrikt for å ta kurs av flere grunner, de vil også ha kontroll på at de nye frivillige får opplæring i organisasjonskulturen. Leder L3 har sanitetsvakter som går over en hel helg og det gjør det litt enklere å observere de frivillige over en kort intensiv periode som også innebærer stresstesting.

Slike rekrutteringsmetoder ivaretar systematikken som leder S2 etterlyser, her vil det være et fåtall **dedikerte** personer som gjør observasjonen over en intensiv periode og lederne får et bedre samlet vurderingsgrunnlag som ikke spriker over flere hjelpekorps og mange veiledere.

Forutsetningen for at andre hjelpekorps kan ta i bruk denne rekrutteringsmetoden er at de har sanitetsvakter hvor de er sammen over en lengre tidsperiode, og at veilederne har samme forståelse av hva en egnet hjelpekorps er, slik at de er samstemte på hvilke kompetanser de skal vurdere og hvordan.

Et flertall begynner med frivillig arbeid fordi noen spør dem, eller de får høre om mulighetene gjennom noen de kjenner og de vanligste årsakene til at folk ikke gjør frivillig arbeid er mangel på tid, interesse eller at de ikke blir spurt (Wollebæk, Sætrang og Fladmoe, 2015). Metoden for å avdekke motivasjonen er relativt likt for de fleste lederne i undersøkelsen. Den måles ved at de som melder seg som frivillig og gjennomfører den relativt lange grunnutdanningen, per definisjon blir ansett som høyt motiverte. De frivillige kommer som regel av seg selv og har et indre driv allerede i starten. Informantene sier at de frivillige har en skyhøy motivasjon til å begynne med, men utfordringen er å holde motivasjonen oppe over tid.

Forskning viser til at blant annet variasjon i bruk av ulike evner og løse oppgaver som har et meningsfullt innhold gir motivasjon til den ansatte for å stå over tid (Skorstad, 2017). De fleste lederne uttrykker at det er vanskelig å beholde de frivillige over tid, men leder S4 skiller seg ut i denne sammenhengen og sier at de klarer å holde de engasjerte når de gir nye medlemmer fornuftige oppgaver.

Mine funn viser at ingen ledere bruker evnetester, men alle lederne bruker kunnskapstester i form av grunnutdanningen for å vurdere kompetansen til operativt personell. Videre viser funn at de korpsene som har behov for frivillige til å drifte hjelpekorpsene mangler en metode for kompetansevurdering av administrativt personell, men utfordringen er først og fremst at:

RKH rekrutterer ikke frivillige som skal drifte hjelpekorpsene, de må bruke en allerede knapp ressurs som operativt personell til å løse arbeidsoppgavene.

Trekker jeg dette sammen viser mine funn at metodene for kompetansevurdering er sprikende. Det er kun ledere fra de små hjelpekorpsene som sier de bruker sanitetsvakter og grunnutdanningen til å observere personligheten på en systematisk måte. De store hjelpekorpsene bruker aspiranttiden til å observere de frivillige og kan være mer selektive fordi de har en større søkermasse og har ingen problemer med å få tak i nye frivillige. Men informantene sier at de likevel ikke vurderer og selekterer kompetansen i den grad som forholdene tillater. Mine funn viser at de store hjelpekorpsene ikke er bevisst hvilke

karaktertrekk de ønsker seg og i tillegg har de et kapasitetsproblem i inntaket av nye frivillige som gjør vurderingen enda mer utfordrende. En ulik vurdering av kompetanse gjør det mulig for en frivillig som ikke blir godkjent i hjelpekorps A å bli godkjent i hjelpekorps B, noe som også leder L4 bekreftet tidligere.

Det funnet som skiller seg mest ut er at RKH ikke rekrutterer frivillige til å drifte hjelpekorpsset. Dette bekrefter teorien om at jobbanalysen er grunnmuren i rekrutteringsprosessen og uten en grundig gjennomgang av hva organisasjonen har behov for innledningsvis, ender man opp med følgefeil i resten av prosessen (Skorstad, 2017).

**Intervju:** Skorstad (2017) peker på at intervjuene har en del fordeler som ikke fanges opp av andre metoder. Det er altså andre opplysninger man får ut av et intervju enn det å kartlegge rene prestasjoner.

Mine funn viser at de færreste bruker strukturerte intervjuer, men at noen brukte faste spørsmål som var utarbeidet av andre enn de selv. Det fremgår derfor ikke om det er jobbanalysen som danner grunnlag for intervjuguiden. Siden svært få eller ingen har liknende erfaring før de søker seg til RKH er det i hovedsak interesse for friluftsliv og vurdering av fysikk (ligger over vannskorpen) som kan sjekkes av i intervjuet. Intervjuet gir liten sikker informasjon om personlighet, motivasjon, evner og kunnskap (kompetansepotensialet som ligger under vannskorpen). Informantene sier at de må bruke magefølelsen for å vurdere kompetansepotensialet og at resultatet i stor grad er avhengig av intervjuerens subjektive mening.

Lederne bruker forskjellige intervjumetoder, alt fra en løs prat over en kaffekopp til faste intervjumaler. Lederne sier videre at det er lite systematikk over bruken av intervju, noe som resulterer i at vurderingen til slutt baseres på «synsologi». Men RKH får bygget gjensidig relasjon, markedsført sin organisasjonen og gjort en vurdering om hvorvidt organisasjonen og den frivillige passer sammen i intervjuprosessen (Skorstad, 2017).

Selv om ustrukturert intervju ikke er like effektiv rekrutteringsmetode alene, kan intervju sammen med arbeidsprøver være en bra kombinasjon.

**Arbeidsprøver:** Er seleksjonsmetoder som brukes for å avdekke kompetansen «under vannskorpen» i RKH og er ifølge Skorstad (2017) ansett som seleksjonsmetoder med høy treffsikkerhet. Rekruttering er en omfattende prosess som ofte strekker seg over en viss

periode fordi det er nødvendig og viktig for både rekrutterer og kandidaten å kunne bruke tid i rekrutteringsperioden for å sjekke av om de passer sammen.

Som mine funn viser bruker RKH alt fra 2 måneder til 2 år på denne prosessen, og det er heller ikke uvanlig i forretning og forvaltning å bruke 3 til 6 måneder som prøvetid for sine nyansatte. For hjelpekorpsene er det en fordel at de kan bruke tiden under aspirantperioden, sanitetsvaktene og grunnutdanningen til å vurdere medlemmene over tid. Lederne får en god mulighet til å vurdere personlighetstrekkene som gjentar seg gang på gang, motivasjonen til den frivillige, evner og kunnskap over tid.

Leder L1 skiller seg ut i måten de bevisst bruker grunnutdanningen til å skape samhold, miljø og kultur ved at de har satset på tett oppfølging gjennom hele grunnopplæringen ved at de bruker erfarne veiledere i eget hjelpekorps, og ikke sender de til andre distrikt for opplæring. Leder L1 sier at fordelene med at de arrangerer alle kursene i egen regi er at de får god oversikt over informasjonen om de nye medlemmene.

De største forskjellene mellom små og de store hjelpekorpsene er hvordan de praktiserer aspiranttiden. Lederne for de små hjelpekorpsene har ikke et krav om aspiranttid og praktiserer det litt mer løselig. Dette henger sammen med at de store hjelpekorpsene har mange søkere mens de små korpser er prisgitt de som viser interesse.

Funn viser at grunnutdanning alene egner seg dårligere enn aspirantperioden og sanitetsvakter, fordi leders fullmakter er begrenset etter at de frivillige er godkjente, men oppsummert viser undersøkelsen at RKH har seleksjonsmetoder for å avdekke kompetanse. Likevel uttrykker de fleste lederne at det kan være vanskelig å plukke ut de som ikke egner seg til å bli nye frivillige hjelpekorpsere. Forutsetningen for å kunne avdekke kompetansen er at veilederne har samme forståelse av hva en egnet hjelpekorps er, noe undersøkelsen min viste at det ikke alltid er tilfelle.

Trekker jeg dette sammen viser min undersøkelse at det ikke er store forskjeller mellom store og små hjelpekorps, alle bruker de samme viktigste arbeidsprøvene, men det er små variasjoner på omfanget og måten å gjennomføre de på. De metodene som benyttes er aspirantperioden, sanitetsvakter og grunnutdanningen, se figur 4 side 19. Undersøkelsen min viser at noen store hjelpekorps også bruker opptakssamtaler, men funnene sier ikke hva en opptakssamtale er. Både store og små hjelpekorps har rekrutteringsmetoder som er valide,

altså metoden måler det de ønsker å måle. En forutsetning er at veilederne har samme forståelse av hva en egnet hjelpekorps er.

I denne undersøkelsen har jeg undersøkt hvilke erfaringer lederne har gjort seg i tiden som ledere for hjelpekorps. Innledningsvis ble rekruttering beskrevet som en prosess og den første fasen er jobbanalysen, som blir beskrevet som grunnmuren i rekrutteringsprosessen. Her viser mine funn at jobbanalysen i svært liten grad blir brukt som rekrutteringsmetode for det operative personellet og at rekrutteringsmetoden heller ikke blir brukt som rekrutteringsmetode for de som skal drifte hjelpekorps (naturlig nok siden RKH ikke rekrutterer personell som skal drifte av RKH).

Andre fase i rekrutteringsprosessen er gjennomføring av kompetansevurdering. I denne fasen skal lederne vurdere kompetansen RKH har behov for. Funn viser at lederne gjør kompetansevurderinger av det operative personellet, men fordi de ikke rekrutterer administrativ personell, må de bruke en allerede knapp ressurs som operativ personell til å drifte RKH.

Tredje fase i rekrutteringen blir beskrevet som seleksjonsmetodene intervju og arbeidsprøver. Intervju og arbeidsprøvene skal hjelpe lederne å selektere ut de egnede frivillige. RKH bruker intervju og opptakssamtaler, men mest sannsynlig ikke strukturerte intervjuer. Funnene viser at RKH bruker sanitetsvakter, aspiranttiden, fadderordninger og grunnutdanning (se figur 4 side 19) som arbeidsprøver.

## **5.0 AVSLUTNING**

### ***5.1 Kommentarer til slutt***

Det er to hovedfunn jeg har lyst å trekke frem i denne undersøkelsen. Det ene er at størrelsen på hjelpekorps ikke har spesielt mye å si for hvilke rekrutteringsmetoder som tas i bruk. Mine samlede funn peker i retning av at det er personavhengig. Ledere som har et bevisst forhold til hva som kreves i rekrutteringsfasen og samtidig har administrativ kapasitet, viser seg å ha en større avgjørende effekt på valg av rekrutteringsmetoder enn størrelsen på hjelpekorps. En annen side av saken er i hvilken grad lederne har en tydelig bevissthet om de rekrutteringsmetodene som eksisterer i RKH. Her peker L1 seg ut, selv om lederen representerer et lite hjelpekorps, bruker lederen mange av de rekrutteringsmetodene som blir beskrevet i teorien.

Det andre hovedfunnet jeg har lyst å ta frem er at jobbanalysen er viktig også i frivillige organisasjoner. Her har teorien hjulpet meg, og jeg ser at utarbeidelse av en god jobbanalyse er relevant også for RKH. Det kan se ut som det er et gap mellom ønsket kompetanse og den kompetansen som rekrutteres, noe som bekrefter teorien om at kompetansevurderingen må innledes med en jobbanalyse. Lederne i RKH bruker ikke en jobbanalyse i vesentlig grad. Jobbanalysen skal bidra til hovedsakelig tre ting, den skal avdekke de viktigste arbeidsoppgavene, krav til kompetanse og hvilke seleksjonsmetoder de ønsker å bruke. På noen områder har RKH avdekket noe av dette, spesielt når det gjelder de operative frivillige, men de mangler jobbanalysen for frivillige som skal drifte hjelpekorpsset.

Mine funn bekrefter teorien om at jobbanalysen er grunnmuren i rekrutteringsarbeidet.

Innledningsvis undret jeg meg over om det mulig å systematisere de metodene som allerede er i bruk i RKH slik at det blir mindre «synsologi» og mer evidensbasert praksis. Det er interessant å forsøke å gjøre rekrutteringen evidensbasert, men mye av det som er viktig er vanskelig å bevise eller finne. Teorien jeg har støttet meg til i denne undersøkelsen er laget for forretning og forvaltning og er ikke alltid mulig å etterleve i frivillig organisasjoner. Men til tross for dette, har teorien hjulpet meg i min forståelse. Selv om de frivillige har forpliktet seg, trenger de ikke delta mer enn de har lyst til, men det er likevel viktig at de har riktig kompetanse når hjelpekorpsset blir kalt ut og det virkelig gjelder.

Funnene mine viser at de store hjelpekorpsene sliter med at de har for mange søkere og klarer ikke å ta unna i inntaksprosessen, mens de små hjelpekorpsene har for få søker og er prisgitt de som viser interesse. Begge situasjonene hemmer rekrutteringen på hver sin måte, de store hjelpekorpsene har ikke nok frivillige til å drifte hjelpekorpsset som blant annet innebærer å ta imot alle nye frivillige og de små hjelpekorpsene får ikke nok søkere til å dekke de operative arbeidsoppgavene. Informantene sier at både store og små hjelpekorps har behov for både administrativt og operativt personell, men er i ulik grad avhengig av antall medlemmer og antall sanitetsvakter. Det får meg til å tenke på det S2 sa tidligere:

*«... han kom for å gjøre en operativ jobb som søk etter savnede personer ... men blir satt til å føre regnskap eller sitte utallige timer i møter. Det var ikke dette de hadde forpliktet seg til da de ble frivillige.»*

Jeg tror ikke vi ukritisk skal overføre metoder og tester fra forretning og forvaltning inn i frivilligheten. Dette kan fort resultere i at «hjelpetringen» kveles i fødselen, men man kan

bruke de rekrutteringsmetodene som gir en fornuftig løsning for sitt hjelpekorps og tilpasse metodene etter terrenget.

Det er ikke bare rekrutteringsmetodene som er viktig, jeg mener at ledelsen også er viktig. Skal man bruke fritiden sin på frivillig arbeid er det en forutsetning at de frivillige blir ivaretatt, at man blir sett, hørt og fulgt opp. Dette bringer oss over på tema til videre forskning.

## **5.2 Videre forskning**

Lederne i undersøkelsen er samstemte i at det er en utfordring å skape samhold, trygghet og få medlemmene til å bli værende over tid.

L1 beskriver utfordringen slik: «... *Det å få tak i folk som er interessert i å stå over tid. Og så beholde selvfølgelig.*» L3 sier: «... *utfordringene hos oss er å skape et samhold.*» S3 sier: «... *skape et godt miljø og trygghet slik at folk blir lenge, er vanskelig ...* S4 sier: «*Stort korps gjør det vanskelig å skape trygghet.*» S4 har personlig erfaring med å bytte korps og sier: «*Jeg skulle ønske jeg hadde en fadder som drar meg med på aktivitet... Det har jeg erfaring med selv nå som jeg har byttet korps til et annet stort korps. Ikke lett å komme inn i miljøet.*»

Her kan det virke som om det er et hull i bunn som er like stort som flaskehalsen i inntaket. Det er ingen korps som klarer å vokse, men de klarer å fylle på med samme antall som blir borte i løpet av året. Det som kan vært interessant å studere videre, er hva som gjøres for å beholde hjelpekorpsere som allerede er godkjente slik at færre renner ut i bunn. Kostnad- og tidsmessig burde det være mye rimeligere enn å hente inn nye.

## 6.0 LITTERATURLISTE

Halvorsen, K. (2008). En innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 5. utgave. Oslo: Cappelen Forlag.

Kjørstad, Elise (2018). Forskning.no «*Aldersforskere om personlighet*». Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/aldring-psykologi/aldersforskere-om-personlighet---man-blir-tryggere-mer-omtenksom-mer-tolerant-og-mindre-oppfarende-og-hissig-med-alderen/1240900>

(Lest: 10.10.2020)

Kuvaas, Bård. Dysvik, Anders. (2017). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 3. utgave. Oslo: Fagbokforlaget.

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

Nilssen, Vivi (2012). *Analyse i kvalitative studier – den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Price Persson, Charlotte (2019). Forskning.no «*Abduksjon: Metoden for å finne den beste forklaringen*» Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/om-forskning-samfunnsvitenskap/abduksjon-metoden-for-a-finne-den-beste-forklaringen/1317339> (Lest: 04.08.2020)

Røde Kors (RK) (2020) *Om Røde Kors*. Tilgjengelig fra: <https://www.rodekors.no/bli-frivillig/hjelpekorps/> (Lest: 06.09.2020)

Skorstad, Espen (2017). *Rett person på rett plass*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske

Store Norske Leksikon (SNL) (2020). *Definisjon rekruttering*. Tilgjengelig fra: [https://snl.no/rekruttering\\_-\\_av\\_medarbeidere](https://snl.no/rekruttering_-_av_medarbeidere) (Lest: 06.09.2020)

Store Norske Leksikon (SNL) (2020). *Definisjon reliabilitet*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/reliabilitet> (Lest:16.08.2020)

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal forlag.

Wollebæk, Dag. Sætrang, Synne. Fladmoe, Audun. (2015). «*Betingelser for frivillig innsats. Motivasjon og kontekst*» (Rapport 2015:1) Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. Tilgjengelig fra: <https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2442819> (Lest:06.07.2020)



## **Vedlegg**

Vedlegg 1 Intervjuguide

Vedlegg 2 Informantliste

Vedlegg 3 Informasjonsskriv

## Vedlegg 1 Intervjuguide

Først forklare begreper:

Rekruttering er det en virksomhet gjør for å knytte nye medarbeidere til seg.

Innledningsspørsmål	Evt. oppfølging
Jeg må ta opp intervjuet er det greit for deg?	
Minne om anonymitet og at jeg sletter opptaket så snart jeg er ferdig å transkribere.	
Si litt om din bakgrunn	Alder
	År i Røde Kors
	År i Røde Kors Hjelpekorps (RKH for ettertiden)
Er du med på å rekruttere frivillige til RKH	På hvilken måte?
Har korpset ditt <b>en</b> eller <b>flere</b> som er dedikert til rekrutteringsoppgaven?	1.Hvem er disse? 2.Hvis det er flere, jobber de sammen på intervjuene også? 3.Hvilke krav stilles til disse? 4.Hvilke andre aktiviteter gjør de i RKH?
Er du aktiv i RKH nå?	Hvilke aktiviteter er du med på?
<b>Hovedspørsmål</b>	
<b>Generelt:</b>	
1. Før vi starter, kan du beskrive de viktigste utfordringene med rekrutteringen i RKH	
2. Beskriv hvordan du oppfatter ditt eget hjelpekorpsomdømme og attraktivitet.	Får det noen direkte konsekvens for rekrutteringen? I så fall, på hvilken måte?
3. Beskriv hvordan korpset knytter til seg nye medlemmer. Må dere ut å hente de eller kommer de av seg selv?	Dersom «de kommer av seg selv», føler du at det er godt kompetente mennesker som oppsøker dere?
4. Ut over de som er dedikert til rekrutteringen, blir eksisterende medlemmer involvert?	1.På hvilken måte blir de involvert? 2.Stilles det krav til hvilke medlemmer som brukes til dette formålet?
<b>Jobbanalyse</b>	
5. Er jobbene de frivillige skal utføre like for alle hjelpekorps?	
6. Dersom den som intervjuer ikke er med på alle aktivitetene i RKH, hvordan får han/hun oversikt over hvilke oppgaver som skal gjøres?	Finnes det for eksempel en stillingsbeskrivelse?
7. Hva mener du er de viktigste oppgavene i RKH?	

Interne omgivelser	
8. Tas det hensyn til f.eks samarbeidsforhold, aldersfordeling eller organisasjonskultur i rekrutteringsfasen	
Eksterne omgivelser:	
9. Eksisterer det eksternt regelverk som dere må ta hensyn til i rekrutteringen?	
<b>Kompetanse (over vannskorpen)</b>	
10. Beskriv hvilken formell utdanning eller fagbakgrunn som foretrekkes av en frivillig i RKH.	1.Beskriv metoden dere bruker for å avdekke den formelle kompetanse til den frivillige? 2.Hvilken opplæring kreves av den frivillige før de får bli med i RKH?
11. Hvilke private erfaringer eller yrkeserfaringer foretrekker dere at den frivillige har?	1.Beskriv metoden dere bruker for å avdekke alle erfaringene som den frivillige har?
<b>Intervju</b>	
12. Bli alle nye frivillige intervjuet?	Hvis nei, hvorfor ikke?
13. Hvilke typer intervju bruker dere?	Bruker dere faste spørsmål eller fritt intervju eller en mellomting som kalles semistrukturert?
14. Dersom dere bruker <b>ustrukturert</b> intervju:	Hvordan og hvilke kriterier blir brukt i vurdering av kandidaten?
15. Dersom dere bruker <b>strukturert</b> eller <b>semistrukturert</b> intervju:	Prøv å beskriv grunnlaget for spørsmålene dere bruker i intervjuguiden så godt du kan. (Hva handler spørsmålene om?)
16. Hvilke fordeler ser du ved bruk av denne metoden?	Hvilke ulemper er det med denne metoden?
17. Hvordan blir kandidaten vurdert etter intervjuet?	1.Hvem er med å vurdere 2.Beskriv grunnlaget for vurderingen
18. Bruker dere referanseintervju?	1.Beskriv hvordan dere gjør det. 2.Får dere referanser fra den frivillige? 3.Er dette en metode dere bruker som et supplement eller som en frittstående og avgjørende metode?

<b>Arbeidspsykologiske tester (under vannskorpen)</b>	
<b>Kompetansepotensialet:</b>	
<p>Personlighet er hva en person foretrekker å gjøre mens evner er hva en person faktisk er i stand til.</p> <p>19. Er det en spesiell <b>personlighet</b> og <b>evner</b> dere leter etter/foretrekker?</p>	<p>1.Beskriv metoden dere bruker for å avdekke personligheten til den frivillige.  2.Hva er fordelen ved denne metoden?  3.Hva er ulempen ved å bruke denne metoden?  4.Hvis du ikke bruker noen spesielle metoder, skulle du ønske du hadde en metode å bruke?</p>
<p>Kunnskap er jobbspesifikk og ligger tett opp mot formell kompetanse.</p> <p>20. Er det spesielle <b>kunnskaper</b> dere foretrekker hos de frivillige?</p>	<p>1.Beskriv metoden dere bruker for å avdekke kunnskapene til den frivillige.  2.Hva er fordelen ved denne metoden?  3.Hva er ulempen ved å bruke denne metoden?  4.Hvis du ikke bruker noen spesielle metoder, skulle du ønske du hadde en metode å bruke?</p>
<p>21. Hvordan opplever du <b>motivasjonen</b> til de frivillige er når de kontakter dere?</p>	<p>1.Beskriv metoden dere bruker for å avdekke motivasjonen til den frivillige.  2.Hva er fordelen ved denne metoden?  3.Hva er ulempen ved å bruke denne metoden?  4.Hvis du ikke bruker noen spesielle metoder, skulle du ønske du hadde en metode å bruke?</p>
<b>Diverse</b>	
<p>22. Blir forventningen til den frivillige kommunisert? (Eks. En frivillig skal delta på minst 4 sanitesvakter pr. år.)</p>	<p>1.Når i rekrutteringsprosessen blir disse forventningene kommunisert?  2.Ser du noen ulemper eller fordeler med denne metoden?  3.Hva er forventningene?</p>
<p>23. Hvor lang tid tar grunnopplæringen hos dere? (i gj.snt)</p>	
<p>24. Klarer dere alltid å plukke ut de som ikke egner seg før de starter grunnopplæringen?</p>	<p>1.Hvilke utfordringer er knyttet til at dere ikke får plukket ut de som ikke egner seg før grunnutdanningen?  2.Hva tenker du kunne vært løsningen for å oppdage dette tidligere?</p>
<p>25. Er et inntrykk at det er plass til alle i RKH?</p>	<p>1.Hvem sitt inntrykk er dette? (de nye frivillige, eller et generelt inntrykk?)  2.Hvilke utfordringer skaper dette for dere som rekrutterer nye medlemmer?</p>
<p>26. Kan du beskrive hva som fremmer rekrutteringen i RKH?</p>	

<b>Avslutningsspørsmål</b>	
27. Er det noe annet du ønsker å fremheve fra dine opplevelse av ønsket rekrutteringsprosess?	
28. Dersom det viser seg at jeg ikke har fått svar på det jeg trenger, kan jeg ringe deg for oppfølgingsspørsmål?	Hvis ja; hvilket tlf?
Takke for intervjuet	

## Vedlegg 2 Informantliste

<b>Fiktive navn</b>	<b>Antall år i Røde Kors</b>	<b>Verv i Røde Kors</b>	<b>Alder</b>	<b>Antalle godkjente frivillige i sitt hjelpekorps (ca)</b>
L1	13	Korpsleder	46	20
L2	24	Korpsleder	52	30
L3	2,5	Korpsleder	52	25
L4	26	Korpsleder	45	34
S1	5	Korpsleder	42	151
S2	8	Korpsleder	39	200
S3	27	Korpsleder	44	200
S4	10	Operativ leder	35	150

### **Vedlegg 3 : Informasjonsskriv**

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet: «Rekruttering i frivillig organisasjoner»

#### **Bakgrunn og formål**

Jeg er masterstudent i Human Resource Management (HRM) ved Nord Universitet. I den forbindelse skriver jeg en masteroppgave som handler om rekruttering til Røde Kors Hjelpekorps.

Forskning på rekrutteringsprosesser og arbeidspsykologiske tester har for det meste vært utført på ordinære arbeidslivsorganisasjoner, jeg vil se om resultatene av forskningen er overførbare til å bruke i rekruttering av frivillige i frivillige organisasjoner.

Jeg har som mål å sammenligne rekrutteringsstrategier i store og små hjelpekorps.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Jeg ønsker å intervju frivillige ledere og ansatte som tidligere har vært frivillig leder for Røde Kors Hjelpekorps. Intervjuet vil ta cirka en time. Samtalen fra intervjuet vil tas opp på lydbånd til bruk i analysen.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og informasjonen vil kun brukes av meg som student. Listen over navn på de som deltar i prosjektet vil ikke bli koblet sammen med informasjonen som kommer frem. Ved prosjektslutt vil alt datamaterialet bli anonymisert, og lydopptak slettet.

Jeg planlegger å levere masteroppgaven 15.05.2020, men senest 15.11.2020. Datamaterialet vil bli anonymisert og lagret frem til prosjektslutt for å kunne kvalitetssikre og eventuelt publisere.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med: Lena Kaasbøll Solvang, mail: [solvanglenak@gmail.com](mailto:solvanglenak@gmail.com). Telefonnummer er 97067630. Veileder er førsteamanuensis Jill Beth Otterlei ved Nord universitet, mail: [jill.b.otterlei@nord.no](mailto:jill.b.otterlei@nord.no)

I tråd med reglene er studien meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. Samtykke til deltakelse i studien Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)