



**Liv Hukset Wang**

---

*Endringer i frivilligheten krever nye strategier:*

**Hvordan bruke strategi som virkemiddel for å oppnå bedre markedstilpasning?**

Casestudie av Norske Kvinners Sanitetsforening (N.K.S.)

## Forord

Jeg startet på denne masteren i 2014 i forbindelse med et sabbatsår og det var da over 20 år siden jeg sist hadde vært student. Dette skjønte jeg perspektivet på da en i informasjonen på Oslo Met ikke visste hva «vektall» var.

Etter å ha fullført fem av seks emner, droppet jeg ut i 2018, det ble rett og slett ble for krevende å kombinere med en travel jobb. Det har imidlertid plaget meg at jeg ikke har fullført, og tok til slutt opp tråden i koronaåret 2020. En viktig milepæl var seminaret på Klækken i september, som gav meg god retning og hjelp meg til å klare å visualisere besvarelsen.

Etter å ha jobbet i frivillig sektor siden 2000, er jeg er opptatt av rollen denne sektoren spiller i samfunnet som en betydelig bidragsyter sammen med offentlig og privat sektor. For å ivareta rollen, er en avhengig av at organisasjonene utvikler seg i takt med endringer i samfunnet. Ved å finne ut mer om hvordan en frivillig organisasjon, som Sanitetskvinnene, har tilpasset seg samfunnsendringer, er målet å belyse viktige trekk innen endringsstrategi- og ledelse som kan være av interesse for andre organisasjoner i samme situasjon.

Det har vært en lang reise og jeg er så takknemlig for tålmodigheten fra fakultetet. Jeg vil få takke min aldeles fantastiske veileder Agnete Vabø som alltid har vært nysgjerrig på mine vurderinger og på en vennlig måte har evnet å møte meg der jeg til enhver tid har vært i denne prosessen slik at det hele ble overkommelig. Jeg har to gule lapper ved pulten min med rådene «Sett deg i forskerstolen» og «Tenk fugleperspektiv» som har vært til god hjelp hele veien. Jeg kommer til å ha disse hengende i lang tid som minner fra en fin tid.

Jeg vil også få takke mannen min Øyvind som har støttet og heiet på meg alle disse årene. Og helt til slutt vil jeg få si til mine døtre Hedda Leonarda (23) og Alma (18); dette gjorde jeg aller mest for dere!

Og den som er ferdig utlært er ikke utlært, men ferdig.

Liv Hukset Wang

Oslo, mai 2021

## Sammendrag

Norge er i verdenstoppen i frivillighet og tradisjonsrike organisasjoner, som Sanitetskvinnene har gitt et betydelig bidrag til velferdssamfunnet. Samtidig har frivilliges preferanser endret seg og gitt svakere tilknytning til organisasjonene. Medlemsmassen er imidlertid avgjørende for inntekter, utførelsen av det sosiale arbeidet og ved beslutningspåvirkning. Etter 40 år med synkende medlemstall har Norske Kvinners Sanitetsforening, siden 2015, brukt strategi som virkemiddel for å styrke sin oppslutning. Sanitetskvinnenes endringsprosjekt «Snu Trenden – 50 000 i 2021» for økt markedstilpasning, er gjenstand for analyse i denne masteroppgaven. Medlemstall og aktiviteter er grunnleggende for frivillige organisasjoners legitimitet og eksistensberettigelse. Derfor har tall på medlems- og aktivitetsutvikling fra organisasjonens rundt 600 lokale foreninger og empiri vært viktige indikatorer og empiri i min analyse. I analysen anvendes et instrumentelt perspektiv på organisasjoner, samt relevant teori om organisasjonsendringer og endringsledelse.

Som det fremgår av mine analyser, var prosessen preget av at de fleste tilgjengelige instrumentelle styringsverktøy ble tatt i bruk. Ved å studere styrets rolle, fant jeg utstrakt bruk av mål med tilhørende indikatorer som virket å fungere som gode styringsmekanismer. Analysen viser at systematisk internkommunikasjon over tid, dannet et godt utgangspunkt for å skape en felles visjon om mål og tiltak. Et viktig funn, var viktigheten av innføringen av nye frivillige aktiviteter i lokalforeningene. Dagens frivillige ønsker å delta i konkret hjelpearbeid og aktivitetene som ble valgt, svarte godt på disse preferansene samtidig som de dekker reelle behov i samfunnet. I analysen fremkommer det at investeringene for å bistå lokalforeningene, gav gode resultater. To tredjedeler av foreningene hadde i 2020 startet opp med ny aktivitet og det viste seg at aktivitetene ser ut å virke positivt på medlemsreskrutteringen. Analysen konkluderer med ut fra et instrumentelt perspektiv, har det strategiske arbeidet i Sanitetskvinnene fungert på en adekvat måte. Det er også flere eksempler på at organisasjonskulturen ble aktivert og at nyttig læring underveis, førte til justeringer eksempelvis når prosjektet møtte en viss intern motstand. Siden prosjektets oppstart, er rundt 20 000 medlemmer rekruttert. Selv om det ambisiøse målet om en medlemsmasse på 50 000 ikke ble nådd, er en langvarig negativ trend snudd og medlemstallet godt stabilisert. Dette viser at frivillige organisasjoner bør investere i endringskapasitet. Stabiliseringen viser at endringsstrategien har vært både viktig og riktig og at Sanitetskvinnene nå står bedre rustet til å utføres sitt mandat for å bidra til et trygt og inkluderende samfunn.

## Abstract

*Changes in the act of volunteering demand new strategies: **How to use strategy as a tool for better market adaptation.*** A case study of Norwegian Women's Health Association

Norway is ranked as one of the best countries in volunteerism and traditional nonprofit organizations have made a substantial contribution in building the welfare state. However, volunteer preferences are changing which result in weaker affiliation to member-based organizations. The number of members is important when it comes to income, execution of tasks and decision-making. After more than 40 years with a decline in membership, Norwegian Women's Health Association has used strategy since 2015 in order to strengthen their member support. Their project "Snu Trenden – 50,000 i 2021" for better market adjustment, is the case of this master. The number of members and activities are critical for the legitimacy and raison d'être of nonprofit organizations. Based on this, statistics for new members and activities from the 600 local units of the organization and empirical findings have been important in my analysis. The analysis builds on an instrumental perspective on organizations in addition to theory of organizational change and the role of management in change processes.

As it appears in my analysis, the change process seemed to have included most of the available instruments of management. When I studied the role of the board, I found that an extensive use of setting goals and indicators seemed to function well as steering mechanisms. I found that systematic internal communications over time contributed to create a unified vision of the strategy. One significant find is the importance of implementing new activities for volunteers in the local units. Today's volunteers prefer to contribute in aid work and the chosen activities respond well to needs in society. In the analysis, it appears that investing in supporting the units in their local work has given good results. In 2020, two third of the units had started up with new activities and through the analysis it appears that this has positively influenced member recruitment. The analysis concludes that from an instrumental perspective the strategic work in Norwegian Women's Health Association has functioned adequately. Examples also show that the organizational culture has been activated. Since 2015, more than 20,000 new members have been recruited. The goal of 50,000 members is not yet reached, but a negative and long-standing trend has been turned around and the number of member stabilized. This development shows that the strategy has been important and right for the organization in order to carry on its social work.

## Innholdsfortegnelse:

<b>Sammendrag .....</b>	<b>s. 3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>s. 4</b>
<b>1. Innledning .....</b>	<b>s. 6</b>
1.1. En tradisjonsrik organisasjon med synkende medlemstall .....	s. 6
1.2. Ny strategi for markedstilpasning .....	s. 6
<b>2. Teori som grunnlag for analysen .....</b>	<b>s. 8</b>
2.1. Forskning på frivillighet .....	s. 8
2.2. Teori for å studere en organisasjon i endring .....	s. 10
2.3. Strategisk endringsledelse .....	s. 12
<b>3. Metode og datavalg .....</b>	<b>s. 15</b>
3.1. Dokumenter som empiri .....	s. 16
3.2. Avgrensninger .....	s. 18
3.3. Min rolle som forsker .....	s. 19
<b>4. En vellykket markedstilpasning? .....</b>	<b>s. 21</b>
4.1. Norske Kvinners Sanitetsforening i dag .....	s. 21
4.2. Frivillighetens rolle .....	s. 22
4.3. Forskjell på frivillig og medlem .....	s. 24
4.4. Hva er styring? .....	s. 24
4.5. Felles kriseforståelse i organisasjonen som utgangspunkt .....	s. 25
4.6. Skape en maktkoalisjon som pådriver .....	s. 27
4.7. Felles visjon om endring .....	s. 33
4.8. Kommunikasjon av visjon til hele organisasjonen .....	s. 34
4.9. Håndtering av intern motstand.....	s. 38
4.10. Kortsiktige resultater som motivasjon .....	s. 42
4.11. Skape varige endringer .....	s. 44
<b>5. Konklusjoner og implikasjoner .....</b>	<b>s. 51</b>
<b>Kilder .....</b>	<b>s. 58</b>
<b>Oversikt tabeller og figurer .....</b>	<b>s. 60</b>

# 1. Innledning

Norge har et rikt sivilsamfunn som skaper store verdier og frivillige organisasjoner har vært viktige for oppbyggingen av velferdssamfunnet. Norge er på verdenstoppen med en frivillig innsats som utgjør rundt 142 000 årsverk per år (Frivillighet Norge 2020). Ensomhet og utenforskap er faktorer som truer den norske folkehelsen og organisasjonenes aktiviteter bidrar positivt for å motvirke dette.

## 1.1. En tradisjonsrik organisasjon med synkende medlemstall

Norske Kvinners Sanitetsforening (N.K.S.) er en frivillig og demokratisk organisasjon etablert i 1896. Organisasjonen har bidratt med viktige samfunnsoppdrag som utdanning av sykepleiere, bekjempelse av tuberkulose og drift av ideelle virksomheter. Metoden har vært å avdekke mangler i velferdsstaten og drive frem nye tilbud som etter hvert det offentlig tar over. Et eksempel er forløperne til dagens helsestasjoner som ble etablert i 1910, der Sanitetskvinnene sammen med Nasjonalforeningen for folkehelsen bygde opp og drev spedbarnsklinikker over hele landet helt frem til Kommuneloven i 1972. Virkemidlene har hele veien vært frivillig innsats primært gjennom foreningsarbeid og informasjonskampanjer.

Frivillige organisasjoner er avhengig av ulønnet innsats for å få utført sitt arbeid. I takt med at samfunnet utvikler seg, vil også preferansene til frivillige endre seg. Om organisasjonene ikke mestrer å justere seg i henhold til dette, vil oppslutningen synke. De siste femti år har det skjedd strukturelle endringer i samfunnet som igjen har ført til at mange tradisjonsrike organisasjoner har opplevd fall i medlemstall. På 1900-tallet hadde Sanitetskvinnene rundt 250 000 medlemmer, mens antallet i 2015 hadde sunket til rundt 40 000. Over en 40 års periode sank medlemstallet årlig med 2-3000 og bekymringen var naturlig nok stor for konsekvensene. Situasjonen bar i 2015 preg av en kriserammet organisasjon der det hastet å få på plass nye strategier. Med en stolt historie som bauta innen arbeidet med folkehelse, var det i tydeligere enn noen gang at total omstilling var nødvendig.

## 1.2. Ny strategi for markedstilpasning

Når kriser oppstår som følge av endrede omgivelser, er det ledelsens ansvar å sørge for ny markedstilpasning. I denne oppgaven analyserer jeg hvordan Sanitetskvinnene har møtt disse utfordringene. For en frivillig organisasjon, er det avgjørende å ha oppslutning for å utføre arbeidet. For en medlemsorganisasjon som Sanitetskvinnene, er det også viktig å ha en

betydelig medlemsmasse for å sikre inntekter, utføre arbeidet og i beslutningspåvirkning. Det ha å mange medlemmer, gir er eksempelvis tyngde i dialogen med politikere i viktige samfunnsspørsmål som Sanitetskvinnene er opptatt av.

Så hvordan har Sanitetskvinnene har brukt strategi som virkemiddel for markedstilpasning? Organisasjonens endringsprosjekt «Snu Trenden – 50 000 i 2021» som ble vedtatt i 2015 for å øke markedstilpasningen, er gjenstand for analyse i denne masteroppgaven. Hva har kjennetegnet strategien innen endringsledelse og organisasjonsutvikling sett fra et instrumentelt perspektiv? Hovedmålet var å snu den negative utviklingen og øke medlemstallet til 50 000 medlemmer og hvordan har Sanitetskvinnene med å møte dagens preferanser fra frivillige og lykkes med å snu en langvarig negativ trend?

I kapittel 2. redegjør jeg for hvilke teorier jeg trekker inn i analysen av caset og skisserer relevante funn innen nasjonal frivillighetsforskning. Relevante teoretiske prinsipper og modeller trekkes inn, som hvordan organisasjoner og endringsprosesser fungerer, samt betydningen av strategisk endringsledelse. I kapittel 3. presenteres metoden jeg har valgt, som er en skrivebordanalyse der jeg tar utgangspunkt i eksisterende skriftlige kilder som beslutnings- og informasjonsdokumenter fra prosjektet. Det er imidlertid vesentlig at en strategi ikke bare blir honnørord og derfor har jeg i tillegg analysert konkrete resultater basert på innrapportert årsstatistikk fra organisasjonens rundt 600 lokalforeninger. Her har jeg valgt ut noen relevante variabler som har vært viktige i prosjektet som medlems- og aktivitetsutvikling. I kapittel 4. analyserer jeg systematisk prosessen fra krisen var et faktum i 2015 og frem til i dag. Jeg vil se på hvordan ledelsen, herunder styret, evnet å skape forståelse for at endring var nødvendig, hvilke tiltak som ble besluttet og hvordan visjonen ble kommunisert bredt ut og forankret i organisasjonen. Det er også interessant å se på hvilke styringsverktøy som ble benyttet.

Sentralt i prosjektet var å skape fornyelse ved å utvikle nye frivillige aktiviteter. Betydelige ressurser ble investert for å vri organisasjonen bort fra å være en pengeinnsamler til andres formål, til å selv å bygge opp frivillige aktiviteter for å dekke behov i samfunnet og samtidig tiltrekke seg nye frivillige. Ved å presentere et analytisk rammeverk er målet å trekke noen konklusjoner om mulige sammenhenger mellom tiltakene i prosjektet og resultater. Jeg har vært spesielt interessert i å finne ut om det er en sammenheng mellom prosjektets tiltak og målet om nye medlemmer, noe som viste seg å gi positive mønstre.

## 2. Teori som grunnlag for analysen

Denne studien av hvordan en frivillig organisasjon evner å tilpasse seg endringer i omgivelsene, tar utgangspunkt i frivillighetens rolle i det norske samfunn og hvilke trender som preger sektoren. Videre trekkes inn relevant organisasjonsteori for å analysere utgangspunktet og gjennomføringen av en endringsprosess og strategisk endringsledelse for å belyse styringen i prosessen.

### 2.1. Forskning på frivillighet

I analysen er det relevant å trekke i dokumenterte samfunnstrender innen frivillighet. Institutt for Samfunnsforskning (ISF) har langvarig forskning innen dette feltet. Mye av forskningen på norske forhold er lagt til *Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor*, et senter drevet i samarbeid mellom ISF og NORCE Norwegian Research Centre i Oslo og Bergen. De studerer langsiktige trender i deltakelse og organisering innen sivilsamfunnet.

Sivilsamfunnsforskningen har også en sterk internasjonal og komparativ dimensjon. (ISFs nettside oktober 2020). Sentrale forskere her er Bernard Enjolras, Karl Henrik Sivesind, Kristin Strømsnes og Dag Wollebæk.

*«Den nye frivilligheten»*

Organisasjonssamfunnet i Norge har i løpet av de siste tiårene gjennomgått store ideologiske og strukturelle endringer. De tradisjonelle folkebevegelsene har tapt mye av sin mobiliserende kraft og med det en svekkelse av de klassiske medlemsorganisasjonene som kjennetegnes ved hierarkiske strukturer, bred rekruttering og brede samfunnspolitiske målsettinger. Det er en sterkere orientering om aktivitet med større vekt på frivillig deltakelse (Arnesen, Sivesind & Gulbrandsen, 2016). De mest sentrale utviklingstrendene er godt oppsummert i boken «Scandinavian Civil Society Transformations. The case of Norway» av Bernard Enjolras, og Kristin Strømsnes (2017) og sorteres i seks områder:

#### 1. Antall medlemskap synker

Vi ser en endring fra langvarige medlemskap der organisasjonens behov er i sentrum, til mer kortsiktighet der interessene til den frivillige er avgjørende. Det er ikke færre timer med frivillig innsats som legges ned, med innsatsen har oftere en løsere tilknytning til organisasjoner. Andre trekk er at en økende andel lokallag har en medlemsmasse med



tyngdepunkt i alderen 51 år eller eldre (Arnesen m.fl. 2019). Dette er utviklingstrekk også i Sanitetskvinnene der gjennomsnittsalderen på medlemmene i 2020 var 67 år.

## *2. Organisasjoner må tilpasse seg selektive medlemmer*

Frivillige blir i større grad løst knyttet til organisasjonen, og vil dermed delta mindre i diskusjoner og beslutningsprosesser. Selvrealisering er blitt viktigere for de som skal engasjere seg og personlige mål settes ofte foran organisasjonenes mål. Færre ønsker å engasjere innen administrasjon som for eksempel foreningsdrift, men vil bidra med konkret hjelpearbeid ut fra egne premisser. Om frivillige opplever misnøye med oppfølgingen, er det større sannsynlighet for at de forlater organisasjonen fremfor å uttrykke meningene sine.

### *Mindre oppslutning om folkebevegelser*

Store folkebevegelser som kvinne- og avholdssaken som tidligere hadde mange medlemmer, har i dag mindre oppslutning.

## *3. Flere nasjonale organisasjoner og færre lokale*

Det er flere nasjonale organisasjoner som søker oppmerksomhet og støttespillere og færre initiativ som foreningsdrift i lokalsamfunnet som henger sammen med at mange samfunnsoppgaver løses av det offentlige. En langsiktig trend er at koblingene fra det nasjonale til lokale nivået svekkes.

## *4. Færre religiøse organisasjoner*

Økt sekularisering av Norge har gitt lavere oppslutning om religiøse medlemsorganisasjoner.

## *5. Forholdet mellom stat og sivilsamfunn er i endring*

Som følge av utstrakt bruk av markedsløsninger innen helse og velferd, påvirkes ideelle organisasjoners rolle som samfunnsaktør. Økt bruk av markedstenkning kan risikere på sikt å svekke ideelle tjenesteleverandører.

De fleste av disse trendene, påvirker betydelig organisasjoner som Sanitetskvinnene og trekkes inn i analysen yt fra behovet for omstilling.

*Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor* er imidlertid ikke det eneste forskningsmiljøet som har forsket på frivillighet. Anders la Cour fra Copenhagen Business School i Danmark har også publisert forskning på dette tema i tillegg til andre i inn- og

utland. Hvert år utfører paraplyorganisasjonen Frivillighet Norge en befolkningsundersøkelse om frivillighet kalt *Frivillighetsbarometeret*. I og med at forskningsprogrammet til *Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor* har et omfattende forskningsprogram over flere år og innen relevante områder, har jeg valgt å avgrense frivillighetsforskningen til dette forskningsprogrammet. Senteret belyser svært godt de utfordringer som Sanitetskvinnene står i som en tradisjonell og medlemsbasert organisasjon.

## 2.2. Teori for å studere en organisasjon i endring

Med mål om å undersøke hvordan en organisasjon tilpasser seg samfunnsendringer, er det naturlig å trekke inn sentrale begreper fra organisasjonsteorien. For å forstå hvordan organisasjoner fungerer, er tre teoretiske perspektiver sentrale; det instrumentelle og kulturperspektivet og myteperspektivet som begge er institusjonelle perspektiver.

*Det instrumentelle perspektivet* ser på organisasjoner som formålsrasjonelle. En organisasjon kan oppfattes som et redskap eller instrument som søker å oppnå visse mål. Ved å vurdere tilgjengelige virkemidler for å nå formålet, tas viljestyrte valg. Instrumentalitet kommer til uttrykk ved at organisasjonen er utformet på grunnlag av mål-middel vurderinger. I analysen av Sanitetskvinnene tar jeg utgangspunkt i de strukturelle prosessene initiert av styret og trekker inn relevant organisasjonsteori fra blant annet Dag Ingvar Jacobsen m.fl. (2014, 2018). Jeg analyserer det valgte case hovedsakelig ut fra et instrumentelt perspektiv.

*Kulturperspektivet* tar utgangspunkt i uformelle normer og verdier som gradvis gror frem innad i organisasjonen og som har betydning for virksomheten. Når en formell organisasjon utvikler normer og verdier i tillegg til de formelle, får den institusjonelle trekk. Dette kan gjøre en organisasjon mer kompleks og mindre tilpasningsdyktig overfor nye krav, men gir også nye og nødvendige kvaliteter som gjør at oppgaver kan løses bedre samt utvikle sterkere felleskap. Sanitetskvinnene er en demokratisk organisasjon som består av medlemmer som har valgt å bruke sin fritid på organisasjonens arbeid og som over tid har utviklet normer og verdier som ligger rotfestet i organisasjonen. Når større endringer skal gjennomføres, er det naturlig å tro at kulturen påvirkes av både måten endringene gjennomføres på, så vel som utfallet av endringsprosessene. For å analysere endringer i en organisasjon som med lange tradisjoner og mange engasjerte frivillige med stor grad av indre motivasjon som Sanitetskvinnene, er kulturperspektivet også et viktige perspektiv. Endring handler om å få mennesker til å handle annerledes og i en organisasjon som Sanitetskvinnene, er det viktig å

holde på medlemmene som enkelt kan søke seg mot andre organisasjoner. I analysen ser jeg på kommunikasjonen av visjonen i endringsprosjektet fra styrets side og analysere hvordan kulturperspektivet har spilt inn med hensyn til reaksjoner som påvirket prosjektets gang. Jeg vil gi en mer utførlig redegjørelse for dette i kapittel 4. der jeg blant annet trekker inn teori fra Henning Bang (1995).

*Myteperspektivet* ser på organisasjoners rolle til omgivelsene der sosialt skapte normer møter forventninger om hvordan organisasjonen bør utformes. Mens kulturperspektivet fokuserer på verdier og normer som har grodd frem over tid, er myteperspektivet mer opptatt av verdier i omgivelsene og er mer skiftende. (Christensen, Tom m.fl. 2009, s.33-97).

De ulike organisasjonsteoretiske perspektiver gir ulike innfallsvinkler og samme type empirisk materiale kan da sees med ulike analytiske briller. Ved å studere med et instrumentelt perspektiv, ses organisasjoner som et redskap eller verktøy som står til disposisjon for lederne eller styrende organer. Rasjonaliteten er nedfelt i den formelle organisasjonsstrukturen som lager begrensninger på den enkeltes handlingsvalg og skaper kapasitet for å realisere bestemte mål og verdier. Institusjonelle perspektiver åpner derimot for at organisasjonene har egne institusjonelle regler, verdier og normer som gjør at de har en selvstendig innflytelse på handlingsadferden (Christensen m.fl. 2013).

I kapittel 4. analyserer jeg endringsprosjektet altså først og fremst ut fra det strukturelle perspektivet ved å se på mål og tiltak, men trekker også inn det kulturelle for å belyse hvordan strategien er kommunisert ut i organisasjonen og mottatt og implementert av medlemmene.

#### *Drivkrefter for endring*

Ledelse er viktig i et styrt endringsprosjekt (Jacobsen 2018, s.32) og jeg vil derfor se på hvordan ledelsen, herunder styret i Sanitetskvinnene strategisk og strukturelt har styrt organisasjonen gjennom endringsprosjektet «Snu Trenden – 50 000 i 2021». Endringens omfang vil få betydning for valg av endringsstrategi og det skilles på to typer, utvikling og betydelig brudd med tidligere praksis. Utvikling går på å justere eksisterende form og skape balanse mellom de ulike elementene innenfor rammene av et system. Brudd er å gå fra en strategi og konfigurasjon om betyr omfattende endringer i så vel produksjon, struktur, kultur og maktforhold.

Hvilke perspektiver som driver frem endring, vil klargjøre hvilke spesielle forutsetninger som ligger til grunn. Intensjon i en planlagt endring, preges av ulike faser der det i første fase er aktører som slår fast at «ting ikke går som de skal». Videre består utviklingen i neste fase av å målsetting og i tredje fase skjer planlegging for hvordan en kan møte utfordringene.

Drivkreftenes klarhet og tyngde er tett knyttet til hvordan selve endringsprosessen vil forløpe, med spesiell vekt på hvor mye uenighet en kan forvente. Det varierer også betydelig hvor sterkt organisasjoner er koblet til sine omgivelser og hvor tett ulike nivåer er internt i organisasjonen. (Jacobsen 2018, s. 32-85). Disse drivkreftene er koblet inn i analysen for å forstå bedre prosessen i en stor organisasjon som består av lokale, regionale og nasjonale ledd som samarbeide for å nå målene.

### **2.3. Strategisk endringsledelse**

Strategisk styring kan handle om å overvåke og regulere forholdet mellom en organisasjon og omgivelsene. Endring kan betraktes som en prosess og en strøm av hendelser og handlinger som bringer en organisasjon fra et punkt til et annet. Jacobsen definerer endring som en organisasjon som har endret seg når den utviser ulike trekk på ulike tidspunkt. (Jacobsen s.14-19). I Sanitetskvinnenes endringsprosjekt, er målet å gå fra en situasjon med synkende medlemstall til vekst i perioden 2015-2021.

Endring kan styres, i hvert fall til en viss grad ifølge Jacobsen. Det finnes ulike endringsstrategier og Jacobsen skiller på to hovedtyper. Den ene, Strategi E, har som formål å skape økonomisk verdi, ofte i form av avkastning for eierne. Den andre, Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi. Selv om «Snu trenden-prosjektet» kom til for å øke oppslutningen og medlemstallet som igjen kan styrke de økonomiske inntektene, var intensjonen også å utvikle menneskelige ressurser. Intensjonen var å skape en trygg fremtid for organisasjonen slik at den kunne fortsette sitt samfunnsbidrag.

#### *8 steg for vellykket endring*

Det er mye forskning som foreligger innen feltet strategi og endringsledelse og de tradisjonelle handselshøyskolemiljøene i inn- og utland har siden 50-tallet produsert mye forskning innen dette tema. En av dem er professor ved Harvard Business School John Paul Kotter som har utviklet en modell som skisserer åtte steg for en vellykket endring.

Opprinnelig ble de åtte stegene lansert i boken «Leading Change» som kom ut i 1996, men er fortsatt mye brukt og har inspirert mange i arbeid med strategi og endringsledelse.

Kotters åtte steg skisserer hva som kjennetegner en god endringsprosess og tegner et ideelt bilde for privat sektor. Etter hvert har stegene vært til inspirasjon også i andre bransjer. Det første steget handler om å lykkes med å skape forståelse for at endring faktisk er nødvendig. Kotter peker på at en viss form for «kristemning» kan bidra positivt ved å skape endringsvillighet. Steg nummer to dreier seg om å etablere en maktkoalisjon med myndighet til å gjennomføre endringene og det tredje steget går på å skape en visjon for endringene som i fjerde steg kommuniseres ut til medlemmene. Det er naturlig at det oppstår motstand ut fra ulike ståsted og arbeidet med å fjerne hindringer for å nå visjonen er skissert i steg nummer fem. For å skape motivasjon pekes det i steg seks på å synliggjøre kortsiktige, positive resultater. De to siste stegene, handler om å endre systemer, strukturer o.l. som ikke samsvarer med visjonen og skape varige forandringer i organisasjonen gjennom å påvirke organisasjonskulturen. Oppsummert handler de første fire stegene om det en kan kalle «opptining» av organisasjonen og de siste fem om faktisk å skape endringer. Jeg vil bruke disse stegene for å bygge opp min analyse. Det er viktig å fremheve at Kotters modell kun er et verktøy for å strukturere min besvarelse og altså ikke har fungert som metode i utviklingen av Sanitetskvinnens endringsprosjekt.

Det er verdt å nevne at Norges Handelshøyskole (NHH) og flere andre sentrale aktører har forsket på organisasjonsendringer. Et eksempel er professor Kristine Meyer og professor Ingrid Stensaker som i 2011 kom med boken *Endringskapasitet* som viser hvordan virksomheter kan arbeide systematisk for å utvikle endringskapasitet og beskriver hva som kjennetegner virksomheter med mange omstillinger.

### *Paralleller til næringslivet*

Kotters modell er hovedsakelig utviklet for næringslivet, men modellen er bygget opp med faser i utviklingen av en endringsprosess som jeg anser kan ha overføringsverdi til å løse denne oppgaven. Når Kotter refererer til ansatte i en bedrift, vil jeg overføre dette til en medlemmer og tillitsvalgte som er sentrale i det daglige arbeidet i Sanitetskvinnene. Det er imidlertid langt mellom en profittstyrt bedriftskultur som Kotter tar utgangspunkt i, til den «nordiske modellen» som er preget av dialog og forhandlinger i norsk næringsliv. Og det er enda lengre til en demokratisk og ideell organisasjon som Sanitetskvinnene. Det å lede en

frivillig organisasjon, gjør at en må ta i bruk andre virkemidler enn det som er vanlig i næringslivet som instruksjonsrett, økonomisk belønning og eventuelle sanksjoner. Det å lede frivillige, vil naturlig nok kreve en stor grad av involvering av «grasrota» og det å skape forståelse for hva som er behovet, inspirere og gi veiledning. I en bedrift har en instruksjonsrett som kan pålegge ansatte både systemer og arbeidsformer, men i frivillige organisasjoner handler endringsprosesser mer om å inspirere til å påvirke adferd og skape forståelse for ønskede endringer.

En endringsprosess vil aldri kunne gjennomføres problemfritt da bredden av behov, motivasjon og mål er stor blant medlemmene. Involvering av deltakerne er viktig for å lykkes med varige resultater. Kotters modell har svakheter fordi den fokuserer mest på hva som skjer etter at beslutningen om endring er tatt og mindre på prosessen i forkant eksempel med involvering av medlemmene. Han baserer også sin teori i stor grad på egen forskning i store organisasjoner i USA. Dermed vil ikke teorien i sin helhet overføres til en nordisk eller norsk organisasjon preget av medvirkning og samhandling mellom de ulike partene i en organisasjon. Likevel sorterer modellen i viktige faser i et endringsprosjekt som jeg drar nytte av i å bygge opp analysen. Hvordan dette er tenkt som metode, utdypes i neste kapittel.

### 3. Metode og datagrunnlag

For å analysere hvordan en frivillig organisasjon kan tilpasse seg samfunnsendringer, tar jeg utgangspunkt i Sanitetskvinnenes møte med endringer i frivillighetsmarkedet gjennom en skrivebordanalyse av prosjektet «Snu Trenden – 50 000 i 2021». Som skissert i forrige kapittel, vil jeg bruke Kotters modell med åtte steg for vellykket endring for å analysere gangen i prosjektet og i de ulike stegene vil jeg trekke inn ulike former for datakilder og relevant teori.

Jeg har tatt i bruk eksisterende forskning om trender i norsk frivillighet, empiri fra prosjektet som vedtatte mål og tiltak og dokumenter som kommuniserer dette ut i organisasjonen. For å belyse effekten, analyseres innrapporterte data fra lokalforeningene på viktige variabler.

Ved å trekke inn samfunnsforskning om trender i frivillighetsmarkedet, kan de valgte endringer sees i lys av behovet for utvikling og opp mot de vedtak som er implementert. Det å bruke organisasjonens egne beslutningsdokumenter, vil si noe om hvordan en har forholdt seg til endringene og styrets evne til å lede mot nye mål. For å finne ut hvordan visjonen om endring ble forankret i organisasjonen, har jeg analysert intern kommunikasjon av budskapet til de som skal utføre endringene i praksis som er medlemmene i lokalforeningene. Det er imidlertid viktig at en strategi ikke bare blir honnørord, men faktisk skaper reelle endring. På bakgrunn av dette har jeg derfor også analysert konkrete resultater basert på innrapportert statistikk fra organisasjonens 600 lokale foreningene på viktige indikatorer som medlems- og aktivitetsutvikling. Forskningsdesigner kan illustreres i følgende figur:



Figur 1: Fremstilling av valgt forskningsdesign

### 3.1. Dokumenter som empiri

Analyser av kvalitative data som tekstdokumenter, byr på spesielle utfordringer. Dette er dokumenter som er produsert for andre formål enn forskning og metoden er å forstå virkeligheten gjennom tekst. Dokumenter er ikke bare tekst, men informasjon som vi relaterer til det vi studerer i praksis. Ord kan imidlertid tillegges flere meninger og de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det vi studerer. (Miles og Huberman 1984 s. 54). Det er derfor viktig å organisere dataene på en ryddig måte for å få oversikt over mønstre. Jeg har valgt dokumenter som kan organiseres i to kategorier, sentrale sakspapirer fra styrende organer tilhørende prosjektet og dokumenter som er åpne for alle, både medlemsmassen og befolkningen ellers og som informerer om prosjektet.

#### *Sakspapirer fra styrende organer*

Sakspapirer fra landsmøter og styremøter, viser de formelle vedtak som er fattet demokratisk i organisasjonen. Som demokratisk organisasjon, er de ulike nivåene gitt mandat til å fatte vedtak på vegne av medlemmene. Når et vedtak er fattet på nasjonalt nivå, representerer dette formelt et vedtak som alle 40 000 medlemmer stiller seg bak. For å analysere den strukturelle prosessen i regi av styrende organer, trekker jeg først og fremst inn landsmøtevedtak fra landsmøtet i 2015 da endringsprosjektet ble initiert, planleggingen i 2016 og vedtak av ny strategisk plan i 2018. Mellom landsmøtene er det styrene, landsstyret og sentralstyret, som har delegert beslutningsmandat. Derfor er styrevedtak som er dokumentert i protokoller sentrale i analysen fordi de viser de sentrale strategiske tiltakene i prosjektet. Disse dokumentene er ikke offentlige, men som ansatt i sekretariatet, har jeg fått tillatelse til benytte sakspapirer og protokoller som kilder.

#### *Åpne dokumenter*

For å belyse hvordan strategien er kommunisert ut til medlemmene, har jeg valgt de datakilder som favner bredest i organisasjonen og som er like over tid. Det finnes mer målrettede kanaler i organisasjonen, som nyhetsbrev som kun går til ledelsen av lokalforeningene, men jeg har valgt å begrense analysen til informasjonskilder som er overordnede og åpne for alle i organisasjonen. Den viktigste kanalen for internkommunikasjon er medlemsbladet *Fredrikke* som kommer ut fire ganger i året og distribueres per post til medlemmene. Videre er årsmeldingene gode oppsummeringer fra de ulike kalenderår der styret redegjør for sitt arbeid



generelt og endringsprosjektet spesielt. I begge kanaler, er det direkte kommunikasjon fra styret gjennom en «leder» i publikasjonene på linje med aviser.

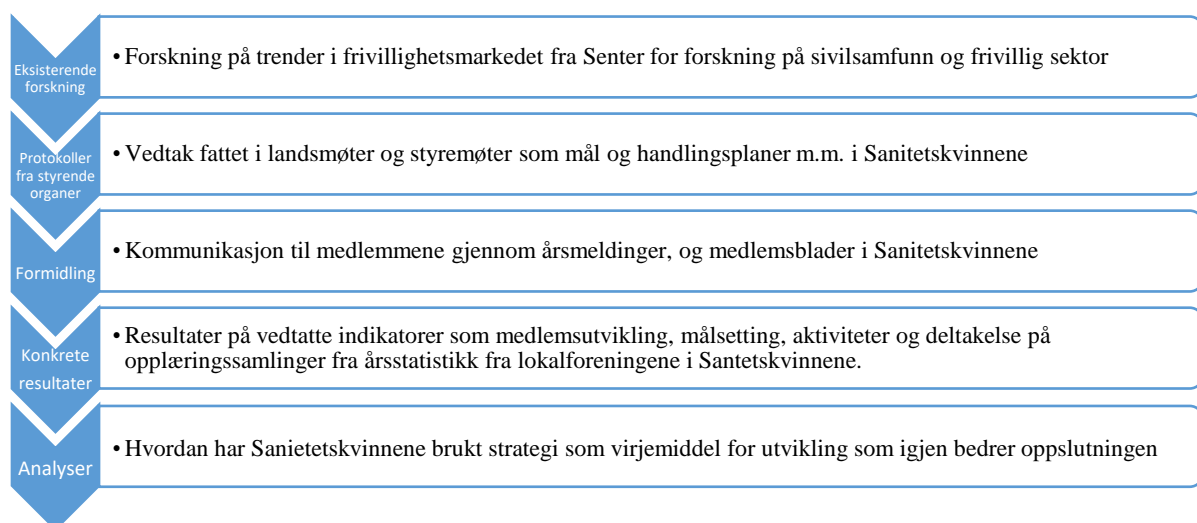
Det å analysere den direkte kommunikasjonen fra eksempelvis organisasjonsleder direkte til medlemmene, gir et godt utgangspunkt for å se på budskapet som er kommunisert. Bladene og årsmeldingen er også åpne for alle, ved at de ligger tilgjengelig på Sanitetskvinnens nettside og distribueres til en rekke instanser som biblioteker, offentlige direktorater mm. Det at disse publikasjonene er tilgjengelig og når bredt ut i organisasjonen, har vært viktig når jeg har valgt ut kilder for å se på kommunikasjonen. Det at mange har tilgang til informasjonen, vil naturlig nok føre til at budskaper når mange.

### *Datsett fra årlig intern rapportering*

Hvert år rapporterer lokalforeningene til sekretariatet på en rekke indikatorer som inntekter, kostnader, medlemsrekruttering, aktiviteter osv. Innrapporteringen kalles «Årsstatistikk-skjemaer» og har gitt et godt datamateriale som benyttes for perioden 2015-2019. I dette datasettet har jeg plukket ut noen sentrale indikatorer som jeg vil analysere for å finne ut noe om effekten av endringsprosjektet. De jeg har valgt, er indikatorer som medlemstall, om de har satt seg konkrete mål om medlemsvekst, hvilke aktiviteter foreningen driver med og deltakelse på sentralt organiserte opplæringssamlinger. Disse er valgt da de er knyttet til sentrale målsetninger i prosjektet og kan si noe om måloppnåelsen i prosjektet.

En oppsummering av kildene vises i følgende oppsett under:

### **OVERSIKT OVER DATAGRUNNLAGET:**



*Figur 2: Oversikt over datagrunnlaget i forskningsdesignet.*

Slik oversikten viser, brukes de ulike datasettene til å belyse de ulike fasene av endringsprosessen. Utgangspunktet er dokumenterte endringer i frivilligheten. Videre er oppstarten og driften av prosjektet belyst gjennom protokoller fra styrende organer og kommunikasjonen belyst ut fra publikasjoner i organisasjonen. Konkrete resultater trekkes ut fra statistikk fra lokalforeningen for dokumenterte resultater. I analysen trekkes funn fra de ulike datakildene sammen for å se på hvordan endringsprosjektet har fungert og svare på problemstillingen om hvordan Sanitetskvinnenes har brukt strategi for å oppnå ny markedstilpasning.

### **3.2. Avgrensninger**

Denne besvarelsen reflekterer det formelle i et endringsprosjekt som formelle strukturer og konkrete resultater i form av tall. Det jeg ikke trekker inn, er oppfatninger og synspunkter fra de som har deltatt i prosjektet eller blitt påvirket av det. Ved å se på gjennomførte aktiviteter i de lokale sanitetsforeningene i prosjektperioden, belyses imidlertid den faktiske responsen og hvorvidt tiltakene er implementert som igjen kan si noe om endringsviljen. Det å se på konkrete resultater i form av eksempelvis medlemsvekst, vil eksempelvis kunne si noe om motivasjonen og innsatsen blant frivillige engasjement. For å se på mulig motstand i organisasjonen til de planlagte endringene, trekker jeg inn funn som viser motreaksjoner fra enkelte hold av organisasjonen underveis i prosjektet og hvordan disse bel møtt av styret.

Sanitetskvinnene er en stor organisasjon med mange medlemmer som ut fra felles opplevelser bidrar til å forme en organisasjonskultur. De ulike lokalforeningene er imidlertid preget av demografiske forhold som beliggenhet, sammensetning av medlemmer, hvem som er leder osv. En slik variasjon av sammensetning representerer ulike kulturer som håndterer endringer på ulike måter. Subkulturer dannes når det er hyppig og nær kontakt mellom medlemmer, felles delte erfaringer og felles karakteristika (Bang 2013, s. 28). Disse forholdene vil naturlig nok oppstå i sanitetsforeninger der medlemmene møtes regelmessig. Subkulturer kan virke støttende på hverandre, men kan også være i konflikt med hverandre. (Bang, 2013 s. 30). Det er naturlig at det har oppstått subkulturer i dette prosjektet som har forholdt seg til endringene på ulike måter. Dette er interessant å finne mer ut av, men vil kreve en intervjuopprosess, noe som det ikke er tatt høyde for i denne besvarelsen. Jeg har imidlertid forsøkt å trekke noen konklusjoner ut fra enkeltstående reaksjoner som påvirket styret planlegging samt reell respons på tiltakene ut fra statistikk.

### *Spuriøse sammenhenger?*

Ved å analysere handlinger i form av styrevedtak, språk og kommunikasjon, har jeg sett sammenhenger og forsøkt å trekke noen slutninger rundt den strategiske styringen av prosjektet. Ved å se på konkrete resultater på vedtatte indikatorer som medlemsvekst, trekker jeg noen slutninger om effekten av satsningene opp mot de satte mål. Dette kildemateriale har sine begrensninger ved at de ikke sier noe om hvordan beslutningene og budskapet ble mottatt av de som skulle utføre endringene. Det er heller ikke tatt inn analyser av beslutningsdokumenter og kommunikasjon på det lokale nivået i lokalforeningene. Ved å se på de nasjonale beslutningene og hvordan disse ble formidlet og videre se dette opp mot resultater på lokalt nivå, har målet mitt vært å likevel kunne gi noen interessante konklusjoner. Særlig interessant er hvordan sentrale tiltak, som utvikling av nye aktiviteter, har påvirket medlemsutviklingen i lokalforeningene.

Det er imidlertid viktig å være på vakt for spuriøse sammenhenger. Andre faktorer enn de igangsatte tiltak, kan ha vært medvirkende for effekten. Om en foreningen har oppnådd medlemsvekst, kan dette komme av andre årsaker enn prosjektets tiltak, som spesifikke saker i lokalsamfunnet, engasjerende ledelse av foreningen, stor tilflytting osv. De valgte kilder kan imidlertid si noe om hvordan endringsagentene har handlet i ulike faser i prosjektet målt opp mot konkrete resultater og måloppnåelse. Resultatene fra analysen av et kildemateriale kan fungere som konfronterende opp mot de andre kilder som for eksempel er å belyse hvorvidt det er samsvar mellom det som er vedtatt og det som kommuniseres fra ledelsen. Målet har vært å ut fra valgt metode kunne si noe om hvordan strategien i Sanitetskvinnene har ført til endringer i oppslutning. Konklusjonene peker på at tiltakene har gitt god effekt, noe jeg utdyper i kapittel 4.

### **3.3. Min rolle som ansatt og forsker**

Min bakgrunn fra frivillig sektor vil påvirke min rolle som forsker. Det at jeg har vært ansatt i sekretariatet til Sanitetskvinnene i seks år, har gitt meg mye kompetanse til frivillig sektor, til organisasjonen og omstillingen gjennom prosjektet *Snu Trenden – 50 000 i 2021*. I tillegg har jeg hatt tilgang på interne dokumenter og statistisk datamateriale, noe som har vært en stor fordel.

Jeg har fulgt endringsprosjektet siden 2015 gjennom min stilling som avdelingsleder for kommunikasjon og marked i sekretariatet. Jeg har deltatt på to landsmøter der denne saken

har vært tema og lagt frem status og forslag til nye tiltak på samtlige styremøter i perioden som til sammen har blitt 33 ganger. I besvarelsen har jeg hele tiden hatt som utgangspunkt at min rolle i minst mulig grad skal påvirke analysen og forsøkt å være bevisst på å holde kritisk distanse. Det har i noen tilfeller vært utfordrende å ikke la personlige oppfatninger påvirke arbeidet, men dette er motvirket ved at jeg har konsentrert min analyse av de faktiske forhold gjennom dokumentanalyse og analyse av statistisk tallmateriale. Ved å knytte funnene i analysen i størst mulig grad til konkret empiri og analyse av ulike variabler i tallmaterialet, håper jeg at min rolle som forsker evner å se organisasjonen og endringer som har skjedd først og fremst utfra et forskende «fugleperspektiv» og ikke som ansatt.

## 4. En vellykket markedstilpasning?

I dette kapittelet analyserer jeg hvordan strategi er brukt som virkemiddel for å oppnå markedstilpasning i Norske Kvinners Sanitetsforening. Jeg følger den strategiske prosessen i prosjektet «Snu Trenden – 20 000 i 2021» der hovedmålet er å øke oppslutningen i form av medlemmer. Jeg ser på organiseringen av organisasjonen og drivkreftene for endringene som utgangspunkt for analysen. Videre analyserer jeg hvordan ledelsen, herunder styret har styrt den strukturelle prosessen med målsetting, utforming av ny strategi, handlingsplan og implementering og styringssystemer for løpende oppfølging. Sentralt i dette er hvordan ledelsen har kommunisert visjonen for endring innad i organisasjonen gjennom organisasjonens egne publikasjoner. Ved å analysere intern statistikk fra organisasjonens lokale foreninger, analyser jeg mulige effekter for å nå målet om økt markedstilpasning og i konklusjonen forsøker jeg ut fra denne oppbyggingen av oppgaven, å svar på om dette kan kalles en vellykket endringsprosess?

### 4.1. Norske Kvinners Sanitetsforening i dag

Norske Kvinners Sanitetskvinner er Norges største kvinneorganisasjon med følgende formålsparagraf: *Sanitetskvinnene har som formål å bidra til et trygt og inkluderende samfunn ved å aktivisere medlemmene til frivillig innsats innenfor helse- og sosialområdet, med spesielt fokus på kvinner.*

På landsmøtet i 2018, som er organisasjonens høyeste organ, ble den gjeldene strategiske plan vedtatt med følgende prioriterte områder:

1. Fremme kvinners helse og livsvilkår
2. Bidra til en trygg og inkluderende oppvekst
3. Skape trygge lokalsamfunn

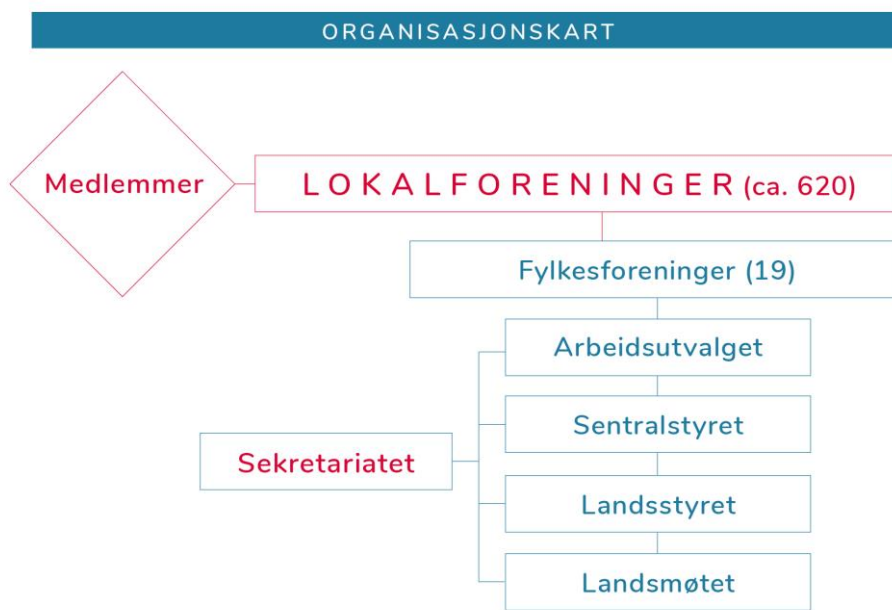
Som demokratisk organisasjon er medlemmene fundamentet. Alle medlemmene tilhører en av organisasjonens rundt 600 lokale sanitetsforeninger der et styret velges på årsmøtet.

Lokalforeningene er igjen medlem av en av de 19 fylkesforeningene som er inndelt etter tidligere regionstruktur. Landsmøtet er organisasjonens høyeste styrende organ og holdes hvert tredje år der lokalforeningene deltar med ett mandat hver. Mellom landsmøtene, delegeres styringen til landsstyret og sentralstyret. Landsstyret består av regionalt valgte fylkesledere samt sentralstyret som blir direktevalgt av landsmøte. Landsstyret møtes vanligvis to ganger per år og vedtar strategiske dokumenter som hovedsakelig påvirker

lokalledet, mens sentralstyret møtes vanligvis fem ganger og vedtar med beslutninger vedrørende løpende drift. Sentralstyret består av organisasjonsleder, 1. og 2. nestleder i tillegg til styremedlemmer og varamedlemmer. De tre førstnevnte utgjør et Arbeidsutvalg.

Organiseringen er vist i modellen under:

#### ORGANISERINGEN AV NORSKE KVINNERS SANITETSFORENING:



Figur 3: Organiseringen av Norske Kvinners Sanitetsforening 2020.

Organisasjonens inntekter er tredelt. Bærebjelken er inntekter fra medlemskontingenten som fordeles mellom sekretariatet og den respektive fylkesforening og lokalforening ut fra medlemmet bosted. Det andre området er inntekter fra det offentlige som statlige ordninger som tippemidler samt prosjektmidler fra ulike direktorater. Det tredje er fra privatmarkedet som samles inn gjennom aktiviteter som salg av fastelavnsris og maiblomster. Regnskapet for 2019 var på kr. 108 millioner kroner, en dobling av omsetningen fra 2015. Utover sekretariat i Oslo, drives organisasjonens arbeid hovedsakelig av tillitsvalgte, altså ulønnede frivillige. Sekretariatet med rundt 60 ansatte ledes av en ansatt generalsekretær og fungerer som styrenes «instrument» for daglig drift av organisasjonen. (N.K.S.' årsmelding for 2020).

## 4.2. Frivillighetens rolle

En frivillig organisasjon er en ikke-offentlig styrt organisasjon som bygger på frivillig innsats. Organisasjoner med et ideelt og allmenntilgitt formål, er et supplement til offentlig og privat sektor, og betegnes derfor ofte som «den tredje sektoren». Et flertall av den voksne

befolkningen i Norge utfører frivillig arbeid, men vi lever i en tid med sterke endringskrefter. Endringene påvirker frivillige og medlemsbaserte organisasjoner, mange av dem tradisjonsbærere med viktige samfunnsoppdrag som Den Norske Turistforening (etbl. 1868), Nasjonalforeningen for Folkehelsen (etbl. 1910) og Norske Kvinners Sanitetsforening (etbl. 1896) som over flere generasjoner er bygget opp for å ivareta folkehelsen og utvikle og drifte ideelle institusjoner. Organisasjonsformen er ideell, men samtidig avhengig av økonomiske midler for å kunne utføre oppdragene. Bærebjelken er medlemmene som styrer organisasjonene etter demokratiske prinsipper og betaler medlemskontingent som gir økonomisk handlingsrom i tillegg til andre inntekter. Organisasjonsformen er altså preget av å være en hybrid mellom forretningsdrift og ideell virksomhet.

Sanitetskvinnene har i 125 år vært en profesjonell og rasjonell aktør med kunnskap som omfatter behov i lokalsamfunnene eller i spesielle grupper. (Bjarnar 1995). Gjennom tidene har omstilling vært nødvendig for å utføre samfunnsoppdraget. På 60- tallet besto medlemsmassen for det meste av hjemmearbeidene kvinner som engasjerte seg frivillig i de rundt 1300 lokale sanitetsforeningene. Drøye 30 år senere hadde kvinnene blitt yrkesaktive og Sanitetskvinnene hadde i løpet av 20 år mistet rundt 100 000. Organisasjonen nedsatte et eget utvalg i 2015 som fikk i oppdrag å kartlegge og utvikle nye tiltak som skulle rulles ut i årene som fulgte, samtidig som administrasjonen fikk en sentral rolle i arbeidet. Frafallet av medlemmer tvang fram modernisering og nytenkning på et organisatorisk plan. (Jonassen 2021, s. 8).

### *Færre lokale ledd*

Antall nasjonale og frivillige organisasjoner er nesten doblet i løpet av de siste tretti årene. Samtidig har det vært en nedgang i antall lokallag fra 1980 til 2013, noe som stemmer godt overens med utviklingen i Sanitetskvinnene som har opplevd en halvering av lokalforeninger siden 60-tallet. Mulige forklaringer er at vi i dag har bedre organisasjonsregistre, samt at medier og internett gjør det enklere å drive aktivitet med et bredt nedslagsfelt. Landskapet har endret seg med flere valgmuligheter for de som ønsker å være frivillige og igjen skapt mer konkurranse mellom organisasjonene. Mens hver innbygger i 1980 var medlem av tre organisasjoner, hadde antall medlemskap per innbygger blitt redusert til 2,1 i 2013. Dette reflekterer både at organisasjonsstrukturene og relasjonene mellom organisasjoner og deltakere endret seg. (Arnesen m.fl.2016)

Gjennomsnittsalderen i medlemsmassen ved en økende andel lokallag generelt i Norge har økt og har nå tyngdepunkt i alderen 51 år eller eldre. Fremveksten av sosiale medier er blitt viktig for kontakten med medlemmene i frivillig sektor og 82 % av lokallagene bruker nå sosiale nettsamfunn i sitt arbeid. Dette gir nye kostnadseffektive måter å holde dialogen med medlemmene, men for foreninger som ikke har kompetanse eller kapasitet til å jobbe gjennom sosiale medier, kan oppleve å tape i konkurransen om tilhengerne. (Arnesen og Sivesind 2019). Dette er utviklingstrekk som også har preget en medlemsorganisasjon som Sanitetskvinnene. I dagens 600 lokalforeninger er det stor variasjon i alderssammensetning som påvirker hvordan foreningen utvikler seg. For de foreningene som har fått påfyll av mange nye medlemmer, er det naturlig at sammensetningen også er blitt påvirket. Ved å få nye medlemmer inn, vil også kompetansen i foreningen kunne endres, eksempelvis innen bruk av sosiale medier for å markedsføre arbeidet.

### **4.3. Forskjell på frivillig og medlem**

En frivillig er en person som bidrar frivillig med ulønnet innsats og i denne sammenheng for et godt formål. Et medlem er en person som tegner seg som medlem i en organisasjon og betaler medlemskontingent. En kan være frivillig uten å være medlem, også i Sanitetskvinnene. I henhold til retningslinjene kan en begynne å jobbe som frivillig, men etter et års tid, legges en forventning om å bli medlem. Det er imidlertid ikke påkrevd å betale medlemskontingent, men en positiv oppfordring. I Sanitetskvinnene omtales de aktive medlemmene som jobber med foreningsdrift og aktiviteter for frivillige, nettopp fordi de bidrar med sin tid og i de aller fleste tilfeller også medlemmer. Derfor brukes begrepet «frivillig» mest i denne besvarelsen som det som kan betegnes som aktive medlemmer, altså en som både betaler medlemskontingent og bidrar med frivillig arbeid.

### **4.4. Hva er styring?**

For å analysere den strategiske styringen i et endringsprosjekt, er det interessant å avklare hva som legges i begrepet styring. Mens ledelse er personorientert, er styring systemorientert (Ladegård m.fl. 2010, s. 18). Styring er et forsøk på å fatte kollektive beslutninger og påvirke atferd gjennom et sett eller et system av formelle styringsinstrumenter (Christensen m. fl. s. 121). Styring handler altså om å påvirke adferd gjennom systemer og denne besvarelsen ser på styringen gjennom et endringsprosjekt i Norske Kvinners Sanitetsforening i perioden 2015-2020 fra organisasjonens formelle styre side. Det er to styre



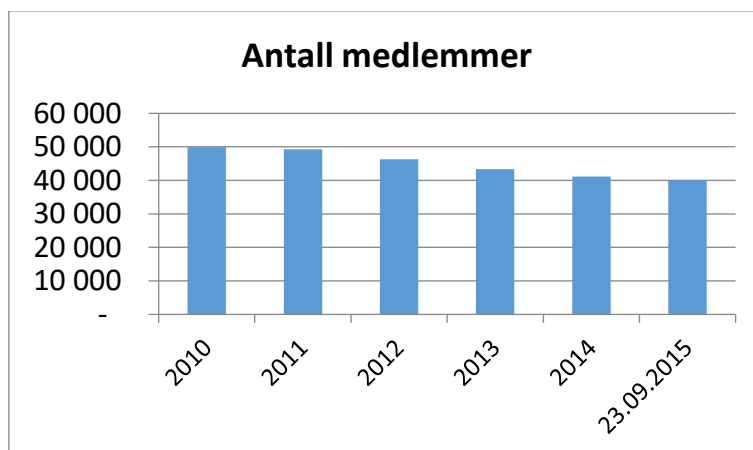
i organisasjonen, landsstyret og sentralstyret som har noe ulike roller, men som har overlappende medlemmer og koordinerte vedtakene. Derfor blir styrene i denne sammenheng ofte omtalt som «styret».

#### 4.5. Felles kriseforståelse i organisasjonen som utgangspunkt

For å få til endringer, er det viktig å skape forståelse for at endring faktisk er helt nødvendig. Det er viktig at både ledelsen og andre i organisasjonen er overbeviste om behovet for endring virkelig er til stede. Drivkreftene for endring, gir ulike former for endringsstrategier og en planlagt endring preges av tre faser. I første fase er det aktører som slår fast at utviklingen ikke går i ønsket retning. I andre fase er det naturlig å analysere situasjonen og vurdere formålstjenlige tiltak for å nå de satte mål. I tredje fase skjer planleggingen og utrulling av endringene. (Jacobsen 2018, s.33).

Det å skape en almen forståelse for at det haster å få på plass endringer, støttes av Kotters modell og er det første steget han skisserer for vellykket endring (Kotter 1996, s. 37). De tillitsvalgte Sanitetskvinnene, som styremedlemmene i lokalforeningene, var avhengige av å se de foreslåtte endringene som nødvendige slik at de seriøst ville vurdere å implementere dem. På landsmøtet i 2015 ble det uttrykt stor bekymring for den negative medlemsutviklingen som formell sak på agendaen. En presentasjon for perioden 2010-2015 viste en tydelig nedadgående trend:

##### **MEDLEMSUTVIKLING 2010-2015 FØR PROSJEKTOPPSTART:**



Tabell 1: Utviklingen av betalende medlemmer i Norske Kvinners Sanitetsforening 2010-2015. Foil presentert på landsmøte i 2015.

Deltakerne på landsmøtet ble vist et mønster der organisasjonen mistet flere medlemmer enn det som ble rekruttert inn hvert eneste år de siste seks år og organisasjonen hadde ti tusen

færre medlemmer i 2015 enn i 2010. Saken ble lagt frem av landsstyret som hadde fulgt utviklingen. Nedgangen var et mønster som hadde preget organisasjonen i over 40 år. Erkjennelsen av at organisasjonen hvert år mistet ca. 2-3000 medlemmer, medførte at landsstyret erklærte at utviklingen var kritisk, noe som tydelig ble kommunisert i sakspapirene etter en offisiell høring i blant lokalforeningene som forberedelse til landsmøte: *«En overvekt av foreningene som har besvart høringen ser behovet for å øke medlemstallet i Sanitetskvinnene. En meget viktig konklusjon er at svært mange poengterer at vervingen må skje lokalt i den enkelte lokalforening og at mange ønsker drahjelp i dette arbeidet fra Sanitetskvinnene sentralt.»* (sak LM 05.2015). Dette dokumenterer at flertallet av styrene i lokalforeningene ønsket at organisasjonen skulle prioritere organisasjonsvekst gjennom medlemsrekruttering og at dette skulle skje lokalt. Dette er en prioritering som krevde nye strategier, men en endringsstrategi som er preget av utvikling, mer enn brudd på eksisterende praksis. (Christensen 2018, s. 73).

### ***Nye ambisiøse mål***

I fase 2. i en endringsprosess settes nye mål som bilder av ønskede fremtidig tilstander. (Jacobsen 2018, s.33). Dette skjedde ved at landsstyret la frem et forslag til en resolusjon som landsmøtet vedtok i 2015 med mål å snu den negative utviklingen og skape vekst i medlemstallet. Det ble satt et ambisiøst mål om 50 000 medlemmer i 2020. En resolusjon er en fellesuttalelse som er ment å sammenfatte hva flere parter erklærer som enighet, om å sette mål for organisasjonen. Resolusjonen ble vedtatt og erklærte bl.a. følgende: *For at alle mennesker skal få mulighet til å bidra med samfunnsnyttig arbeid eller ta del i Sanitetskvinnenes aktiviteter, er det viktig at medlemstallet styrkes. NKS Landsmøte 2015 oppfordrer derfor lokalforeninger og fylkesforeningene til å mobilisere for medlemsverving. Innen 2020 skal Sanitetskvinnene bestå av 50 000 medlemmer, og ytterligere styrke sin rolle som Norges største kvinneorganisasjon* (Sanitetskvinnens landsmøteprotokoll 2015). I 2019 ble det vedtatt å forlenge perioden til 2021.

På bakgrunn av dette kan det sies at det var klarhet og tyngde i drivkreftene for endringsprosessen formelt sett i organisasjonen. På landsmøtet deltok rundt 150 delegater på vegne av lokalforeningene som formelt fattet vedtak på vegne av hele organisasjonen. Dette er selvfølgelig ikke dette det samme som at medlemmene var enige i beslutningen, men at det ble fattete et formelt organisasjonsvedtak. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 4.9.

### ***Nye trender krever nye strategiske grep***

Forskning viser at betydningen av at en frivillig organisasjon er godt administrert, gir tilstrekkelig opplæring samt at frivillige får arbeidsoppgaver som oppleves nyttige, er avgjørende for å holde på frivillige. Dette er forhold som henger nært sammen med både tilfredshet, lojalitet og tilhørighet blant frivillige. Det har skjedd en utviklingen der koblingen mellom frivillige og organisasjoner har blitt svekket og stadig færre synes det er viktig å jobbe for én bestemt organisasjon. Dette igjen peker på at frivillige er blitt mindre lojale over tid og at saken de er opptatt av er viktigere enn selve organisasjonen. (Wollebæk m. fl. 2015). En organisasjon som Sanitetskvinnene må som følge av dette, stadig bruke mer ressurser på å tiltrekke seg nye frivillige og gi dem opplæring og motivasjon. Utviklingen kan føre til at de lokalforeninger som ikke evner å tilpasse seg trendene, vil slite med å tiltrekke seg nye medlemmer og ikke minst hole på dem. Dette fører til mange lokalforeningene må jobbe annerledes med oppfølging av medlemmer der regelmessige medlemsmøter er navet i foreningen eksempelvis for informasjon.

I fase 3. i en planlagt endringsprosess, handler om en beskrivelse av veivalg i en plan. For å endre strategi, er det viktig å se hvordan en vil utnytte styrker og kompensere for svakheter i organisasjonen. (Jacobsen, 2018: 32-33). I Sanitetskvinnene skjedde dette ved at styret igangsatte et arbeid i sekretariatet for å utarbeide en handlingsplan for det som senere ble *Prosjekt Snu Trenden– 50 000 i 2020* (landsstyresak 41/15) som senere ble utvidet til 2021. Planen gav tydelige overordnede strategiske føringer for arbeidet for de kommende år og på landsmøte i 2018 ble de strategiske retningene i planen innlemmet i organisasjonens strategiske plan, det viktigste strategiske instrumentet for organisasjonen. Dette illustrerer at prosessen som ble ledet av styrende organer, fulgte de tre fasene som skildrer en planlagt endring. Vedtaket av landsmøtets resolusjon med et ambisiøst mål om å øke medlemstallet, skapte en forståelse bredt i organisasjonen om at behovet for at endring var nødvendig.

## **4.6. Skape en maktkoalisjon som pådriver**

Et viktig steg i en vellykket endringsprosessen handler om å skape en maktkoalisjon med tilstrekkelig myndighet til å være pådriver for prosessen. (Kotter 1996, s.53) Koalisjonen, en allianse av mennesker, må bestå av personer med både formell og uformell makt som må lede i samme retning. Felles mål, samarbeid og tillit er sentrale stikkord og både interne og

eksterne faktorer påvirker en organisasjons iverksetting av strategisk planlegging og styring. Forbindelsene mellom de ulike faktorene er ofte komplekse (Johnsen 2014).

### ***Overordnet plan som styringsverktøy***

I henhold til fase 3. i en endringsprosess, skjer planleggingen ved å utvikle en plan for hvordan man vil møte trusselen og mulighetene (Jacobsen 2018, s. 33-34). Etter opprettelsen av prosjektet «Snu Trenden – 50 000 i 2020» ble det opprettet en arbeidsgruppe som sikret innspill fra de ulike nivåene i organisasjonen og som skulle bidra til å utvikle tiltal og der sekretariatet holdt i fremdriften. For å lykkes, var organisasjonene avhengig av å utvikle planer som ville fungerer i lokal konteksten og ulike lokalforeningene. Det er lokalforeningene som driver de frivillige aktivitetene i organisasjonen. Foreningene er selvstendige juridiske enheter og kan ta egne beslutninger innenfor overordnede rammer, men er samtidig er organisatorisk forpliktet gjennom felles vedtekter. Rammene er at de er pliktig til å arbeide innenfor strategisk plan, men ellers ikke direkte forpliktet til å følge det styret vedtar. Det var derfor viktig med en handlingsplan som ville være til nytte for det lokale arbeidet.

### ***Visjon og mulighetsrom***

Som en frivillig organisasjon, opererer ikke Sanitetskvinnene i et tydelig marked med priser, kjøp og salg. Likevel er organisasjonen avhengig av inntekter i form av medlemsinntekter for å kunne utføre sitt arbeid. Organisasjonen står også i en viss konkurransesituasjon med andre organisasjoner som Røde Kors for å skaffe nye tilhengere i form av medlemmer og frivillige. Så en var avhengig av nye strategier som kunne styrke markedssituasjonen. Handlingsplanen i endringsprosjektet til Sanitetskvinnene trekker opp noen sentrale linjer om dette i en SWOT analyse:

**Styrker:** *Vi mener «modig og nytenkende» er et dekkende slogan for N.K.S.' historie og en stolt tradisjon - i årene som kommer ønsker vi å fortsette med samme kurs. Å være modig og nytenkende handler om å være endringsvillig, vi må våge å satse.*

**Svakheter:** *Mange lokalforeninger har i flere år støttet sine lokalsamfunn ved å donere ut innsamlede midler fra fastelavnsris, basarer mm. Forskning viser at dagens frivillighet utvikler seg mer mot å jobbe med aktuelle saker og konkret hjelpearbeid. De som ønsker å engasjere seg, vil bidra konkret med sin tid for å være til nytte og glede for andre mennesker på en konkret måte.*

**Muligheter:** *Et viktig strategisk grep er å rekruttere nye medlemmer med på konkrete frivillige aktiviteter, mer enn til det generelle foreningslivet slik det tradisjonelt fungerer mange steder. Foreningslivet er viktig, men vi ser at utviklingen og fremtidens frivillighet dreier seg mot mer aktivitetsbasert deltakelse. Et viktig tiltak for å lykkes med dette, er å gå for noen konkrete basisaktiviteter som det skal være enkelt å trekke frivillige med på, og som vi vil inspirere flest mulig foreninger til å starte opp med. Administrasjonen står for å utvikle konsepter, lage materiell, gi opplæring og skape synlighet. Lokalforeningene vil gjøre arbeidet på «grasrota».*

**Trusler:** *Undersøkelser (TNS Kantar 2016) viser at det er mange som ikke vet hva Sanitetskvinnene holder på med. Det at vi har mange ulike lokale initiativ er vår styrke og samtidig vår svakhet med hensyn til at vi får en utydelig profil. Dette kan igjen påvirke rekrutteringen negativt. (Handlingsplan for snu Trenden-prosjektet, 2016).*

Disse betraktningene og føringene kommuniserer tydelig retningene i endringsprosjektet med et språk som er enkelt å forstå for medlemmene. Planen skaper en god plattform for et visjonært syn som kan formidles til alle ledd i organisasjonen. Ved å trekke frem svakheter og trusler, dannes et tydelig bilde av hva som er problemet og løsninger og mulighetsrom skisseres gjennom styrker og muligheter. Planen kommuniserer hva en ønsker å oppnå ved å kommunisere en endringsstrategi på en forståelig måte.

I 2015 vedtok Sanitetskvinnene sitt landsstyre å opprette et femårig prosjekt kalt «Snu Trenden- 50 000 i 2020» og en handlingsplan for prosjektet (Sak L 41/15). Handlingsplanen bestod av mål, virkemidler og med tydelige ansvarsområder for de ulike nivåene i organisasjonen. Planen var et internt dokument og innleder med *Hovedfokus frem mot 2020 er å verve flere nye medlemmer for å kunne vokse som organisasjon og opprettholde vår stolte posisjon i samfunnet. Vi har satt et mål om å ha 50 000 medlemmer i 2020. For å få til dette, må verving være en prioritert oppgave i alle ledd av organisasjonen. Videre må Sanitetskvinnene fremstå som en attraktiv organisasjon, være mer synlig og ha et tydeligere budskap på hvem vi er og hva vi gjør.* Budskapet er her tydelig på målet om vekst i organisasjon, noe som kan knyttes til interne forhold og ressursbasert strategi. Det er mange organisasjoner som retter seg mot frivillige som Røde Kors, Nasjonalforeningen for folkehelse og Norsk Folkehjelp og følgelig en viss konkurranse mellom dem.

Handlingsplanen peker på behovet for å tilpasse seg frivillighetsmarkedet og viktigheten av å fremstå som attraktiv for potensielle frivillige i dette konkurransebilde.

### ***Innføring av nye frivillige aktiviteter***

Et av de viktige tiltakene, var innføring av syv såkalte basisaktiviteter. Målet var å skape en tydeligere profil av organisasjonens arbeid ved utvikle nye og felles aktiviteter som både var samfunnsnyttige og attraktive for nye frivillige. Sekretariatet fikk i oppgave fra styret å utvikle nye konsepter med materiell («verktøykasse») for oppstart og drift av aktivitetene i lokalforeningene, sørge for opplæring av frivillige og søke økonomisk støtte som igjen skulle fordeles ut til de som ville starte opp. Styret vedtok i april 2016 i sak følgende: *I tråd med handlingsplanen for Snu Trenden vedtar landsstyret følgende basisaktiviteter for perioden 2016 – 2020:*

- *Lesefang / bonusvoksen* (senere kalt Lesevenn)
- *Kvinneprat på tvers / språktrening for minoritetskvinner* (senere kalt Språkvenn)
- *Ressursvenner* (mentorordning for voldutsatte kvinner)
- *Omsorgsberedskap/Sanitetskvinne i beredskap*
- *Sisterhood – jentegrupper for å styrke psykisk helse*
- *Sunn mat for ungdom* (Senere kalt Dig In)
- *Vind i håret /ut og inn på tur* (Senere kalt Kløvertur)

*Aktivitetene implementeres gradvis og det åpnes for endringer etter ny strategisk plan er vedtatt i 2018. (Styresak L 17/02/16 Snu Trenden– basisaktiviteter)*

Vedtaket viser handlekraft ved å etablere nye aktiviteter for å møte aktuelle behov i samfunnet. Samtidig viser vedtaket ambisjoner om å tilpasse seg dagens preferanser blant frivillige i det å kunne jobbe med konkrete aktiviteter tett på målgruppen. Aktivitetene retter seg mot ulike målgrupper som eldre, minoritetskvinner og voldutsatte kvinner og barn/unge og møter aktuelle utfordringer i lokalsamfunnene. Aktivitetene fremstår som gode eksempler på omstilling som gagnar både sårbare grupper, engasjerer dagens frivillige og utvikler organisasjonen i henhold til valgt strategi.

Hvert år i prosjektperioden, ble det satt mål om hvor mange foreninger som hadde tatt i bruk hver av aktivitetene og hvor mange foreninger som totalt hadde satt i gang med minst én av aktivitetene. Tabellen under viser at målet for 2020 var at 420 foreninger skulle være i gang.

Resultatet var per oktober på 394 som utgjør 94% av målet, og må sies å være et godt resultat. Tabellen viser at en lå foran skjema på noen aktiviteter som Lesevenn, og Omsorgsberedskap, og etter skjema på ande som Språkvenn og Dig In.

#### STATUS BASISAKTIVITETER 2020:

Aktivitet	Mål antall foreninger med ny aktivitet per 31.12.2020	Status antall foreninger men ny aktivitet per oktober 2020
Språkvenn	85	70
Lesevenn	60	68
Dig In	35	18
Kløvertur	255	212
Omsorgsberedskap	310	315
Sisterhood	15	10
Ressursvenn	20	20
<b>Antall foreninger med minst én basisaktivitet</b>	<b>420</b>	<b>394</b>

Tabell 2: Status implementering av basisaktiviteter i lokalforeningene per oktober 2020.

Kilde: rapportering til styret i oktober 2020.

Resultatene fremstår som en konsekvens av formålsrasjonelle handlinger som peker på instrumentelle perspektiver med klare mål, alternativer, forventninger om konsekvenser og beslutningsregler (Christensen mfl. 2013, s 35). Et grep var å få på plass økonomiske støtteordninger til de foreningene som ville ta i bruk dette tiltaket. Organisasjoner med god økonomi har større insentiv til å planlegge strategisk (Vinzant og Vizant 1996) og det å stille tilgjengelige ressurser til rådighet for de lokalforeningene, var i tråd med dette. Sekretariatet fremskaffet ulike økonomiske støtteordninger som oppstart i foreningene som lå på mellom 10 000-35 000 kroner. Midlene kommer som prosjektstøtte enten fra det offentlige eller fra stiftelser. Eksempelvis støttet Integrerings- og mangfolds direktoratet (Imdi) Språkvenn, Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet (Bufdir) støttet Sisterhood og stiftelsen Dam støttet Dig in.

Offentlige tilskudd har vært med på å drive den økonomiske veksten i frivillig sektor de siste tiårene, og står for en større andel av finansieringsgrunnlaget. Dette kan ses som uttrykk for statens styringsambisjoner overfor frivillig sektor, hvor organisasjoner i større grad fungerer som redskaper for implementering av offentlig politikk. Det skjer gjennom aktivitets- og prosjektstøtte hvor man definerer mål, målgrupper, planer og resultatkrav som må møtes for å kunne få støtten. (Arnesen og Sivesand 2017). En hovedutfordring med prosjektstøtte er at den er kortsiktig. Økonomisk prosjektstøtte kan således være med å få i gang nye initiativ, men er ikke en bærekraftig støtteordning over tid.

### ***Ny strategisk plan i 2018***

I 2018 vedtok landsmøte er ny strategisk plan som beskriver følgende: *Sanitetskvinner jobber med aktuelle saker og konkrete aktiviteter i sitt nærmiljø. Som landets største kvinneorganisasjon tilpasser vi oss endringer i samfunnet og tilrettelegger for økt frivillig innsats. I satsingen «Snu Trenden» jobber vi for å vokse som organisasjon.* Vedtaket av ny strategisk plan for perioden 2018-2024 var et instrumentelt verktøy for å skape en felles retning for organisasjonen. Lokalforeningene er juridisk selvstendige enheter, men plikter i henhold til vedtektene å følge den gjeldene strategiske plan. Derfor var det strategisk viktig å innlemme det sentrale fra handlingsplanen til endringsprosjektet her, noe følgende tekst viser: *Sanitetskvinnene jobber med aktuelle saker og konkrete aktiviteter i sitt nærmiljø. Som landets største kvinneorganisasjon tilpasser vi oss endringer i samfunnet og tilrettelegger for økt frivillig innsats. I satsingen «Snu Trenden» jobber vi for å vokse som organisasjon gjennom tre strategiske grep:*

- 1. Fra gavmildhet til aktivitet: mål om at alle lokalforeninger skal minst ha én basisaktivitet*
- 2. Fra møte til medlemskap: mål om 50 000 medlemmer i 2021*
- 3. Modige og nytenkende lokalforeninger: mål om nasjonale opplæringsarenaer*

Det første grepet var å gå fra det å samle inn penger til gode formål i regi av andre aktører, til å selv drive frivillige aktiviteter. Det andre var å fokusere mer på rekruttering av medlemmer ved å vise bedre frem arbeidet og spørre interesserte konkret om å bli medlem. Det tredje var å utvikle driften av lokalforeningene ved å forene det tradisjonelle med nytenkende veier.

### ***Bruk av styringsverktøy***

I styringen for å nå målene i prosjektet, vedtok landsstyret en rekke vedtak og styringsdokumenter som strukturelle grep for bedre markedstilpasning. Oppsummert er disse:

- Formelle plandokumenter som handlingsplan for prosjektet, strategisk plan samt årlige handlingsplaner og budsjett.
- Opplæringen av frivillige, utarbeide verktøy til å sette i gang med ny aktiviteter i foreningene samt finne økonomisk støtteordninger ble delegert til sekretariatet.
- Å budsjettere tiltak i tråd med handlingsplanen i årlig budsjett, som å ansette flere i sekretariatet for å bistå med å implementere tiltakene.



Virkemidlene illustrerer hvordan styret fremsto som en positiv maktkoalisjon ved at de innførte nye ordninger til bruk i hele organisasjonen. Ved å bruke beslutningsstrukturen i organisasjonen, vedtok styret vedtatt en rekke prioriteringer for å realisere prosjektet. Målet om flere medlemmer og at lokalforeningene skulle ta i bruk basisaktiviteter, står sentralt i den vedtatte strategien og implementering av årlige planer og budsjett.

#### *Myke og harde virkemidler*

Det skilles to typer virkemidler, der overbevisning karakteriseres som myke virkemidler og pålegg som harde. Makt på organisasjonsnivå kommer fra flere kilder enn bare autoritet, der evnen til å tiltrekke seg oppslutning kan være vel så nyttig (Landegård m.fl. 201, s. 176-184). I en frivillig organisasjon der de fleste jobber uten lønn, er det naturlig å fokusere på myke virkemidler for å skape endret adferd basert på forståelse, involvering og inspirasjon. I Sanitetskvinnene er arbeidet desentralisert til lokalforeningene som har selvstendige budsjetter og mandater. Mange av de gjennomførte tiltakene var preget av myk styring, som å tilby opplæring og bistand for å innføre de ulike tiltakene. Noen av virkemidlene, som at økonomiske overføringer fra sentralt til lokalt nivå var øremerket til prosjektet, viser at det strategiske arbeidet også hadde elementer av hard styring.

Oppsummert kan en si at styret foretok viljestyrte valg mellom tilgjengelige alternativer og tok i bruk tilgjengelige og strukturelle virkemidler for å nå målene. Dette er mål-middel vurderinger med klare formål som berører virkningene av organisasjonsstrukturen og prosessen som denne utformes gjennom. (Christensen m.fl. 2013, s. 33). Et konkret eksempel er vedtaket om å etablere syv basisaktiviteter der styret i de påfølgende år, vedtok en løpende oppdatering på årlige indikatorer. Videre var de ulike budsjettpostene også knyttet opp til indikatorene i prosjektet. Til sammen viser dette at tiltakene var i henhold til en instrumentell styring fra styret sin side.

### **4.7. Felles visjon om endring**

Det er viktig å skape en felles visjon for hva som skal endres for skape klarhet rundt mål og retning, skape motivasjon for gjennomføring og hindre konflikter (Kotter 1996, s. 71-72). Når budskapet om mål og retning i en endringsprosess er formulert, må det formidles til de som forener og inspirerer til handling. Visjonen skal inspirere til å iverksette tiltak som er valgt for å nå målet og budskapet må kontekstualiseres for å øke sannsynligheten for at det blir forstått

på den «riktige måten» (Jacobsen 2018, s. 190). I Sanitetskvinnens endringsprosjekt lå mye til grunn for å skape en felles visjon gjennom demokratisk vedtatte mål og tiltak.

Det meste av endringene skulle skje i lokalforeningene. Det varierer hvor tett de ulike nivåene i en organisasjon er koblet sammen og det å oppnå tett kobling mellom dem, kan være ressurskrevende. Dette vil eksempelvis kreve at det opprettes egne stillinger for å følge opp kontakten mellom leddene. (Jacobsen 2018, s.93). I sekretariatet til Sanitetskvinnene ble det i prosjektperioden ansatte en rekke rådgivere i sekretariatet som skulle bistå foreningen med utviklingen. Mens det i 2015 var ansatt 18,7 årsverk, var dette økt til over 50 årsverk i 2020. En vesentlig del av økningen skjedde i fagavdelingen som jobber med aktivitetsutvikling og oppfølging av lokalforeninger. Denne betydelige økningen i ressursbruk, var et godt utgangspunkt for å oppnå tett kobling mellom sentral- og lokalledet. Med en organisasjon med over 600 lokale ledd, var det imidlertid en omfattende jobb som skulle gjøres i det å endre adferd og handling. Det at nærmere 400 foreninger var gang med nye basisaktiviteter i 2020, er resultater som tilsier at koblingen har vært tett.

#### **4.8. Kommunikasjon av visjon til hele organisasjonen**

En toppleder vil ideelt sett være sentral i informasjonsstrømmene i en organisasjon og fungerer som et bindeledd mellom de ulike nivåene. I Sanitetskvinnene er det flere toppledere som kommuniserer organisasjonens visjon som organisasjonsleder og to nestledere som alle valgt tillitsvalgt på landsmøtet. I tillegg kommuniserer generalsekretæren som er ansatt til å lede sekretariat. Organisasjonslederne kommuniserer mest internt i organisasjonen og generalsekretær eksternt eksempelvis medier. Hva toppledere gjør, vil bli tillagt stor symbolsk betydning i det å skape en felles visjon i organisasjonen ved å kommunisere mål og virkemidler på en forståelig måte. (Jacobsen 2018, s. 148-169). For Sanitetskvinnene var dette å stoppe frafallet av medlemmer ved å iverksette nye aktiviteter for å tilpasse seg endrede krav fra frivillige. Mange organisasjoner undervurderer hvor viktig det er å kommunisere visjonen til medlemmene. Lederne må gå foran som gode endringsagenter og toppledelsen vil alltid være sentral i informasjonsstrømmene og fungerer som et bindeledd mellom organisasjonen og omgivelsene (Jacobsen 2018, s. 151). Derfor vil jeg nå se nærmere på hvordan dette arbeidet skjedde i dette prosjektet.

### *Kommunikasjon fra «topplederen» til medlemmer og tillitsvalgte*

Styret kommunisere sin visjon og strategi i organisasjonen gjennom en rekke tilgjengelige kanaler:

- Medlemsbladet Fredrikke (4 utgivelser per år, opplag på 55 000)
- Årsmeldinger
- Nyhetsbrev til styrene i lokalforeningene
- Medlemsnett (del av nettsiden [www.Sanitetskvinnene](http://www.Sanitetskvinnene) for medlemmer)
- Sosiale medier som facebook
- Muntlig informasjon på formelle møter som årsmøter og samlinger for frivillige

Organisasjonens årsmeldinger er et offentlig dokument som omtaler prioriteringer og resultater gjennom et kalenderår. Den fremstår som styrets årlige offisielle beretning og sendes fysisk til alle lokalforeninger og en rekke instanser som direktorater og biblioteker samt at den bl.a. publiseres på Sanitetskvinnenes hjemmeside. I årsmeldingen for 2015 ble det skrevet: *For å kunne vokse som organisasjon og opprettholde Sanitetskvinnene sin sterke posisjon i samfunnet, vedtok landsstyret i november en handlingsplan for prosjektet «Snu Trenden». Formålet er 50 000 medlemmer i 2020. For å få dette til må verving være en prioritert oppgave i alle ledd av organisasjonen. Sanitetskvinnene må være mer synlig og ha et tydeligere budskap på hvem vi er.*

Videre forklares hva som blir viktig for å oppnå det organisasjonen ønsker som f.eks. innen aktivitetsutvikling som f.eks.: *Mange foreninger har i flere år støttet sine lokalsamfunn ved å dele ut innsamlede midler, fra salg av fastelavnsris, basarer med mere. Forskning viser at dagens frivillighet utvikler seg mot det å jobbe med konkret hjelpearbeid innen aktuelle saker. De som ønsker å engasjere seg ønsker i økende grad å kunne være til nytte og glede for andre mennesker. Dette er bakgrunnen for at Landsstyret ønsker å utvikle flere aktiviteter som frivillige og potensielle frivillige ønsker å være med på i de lokale foreningene. Derfor må fokuset vris, fra å samle inn penger til andre aktører og formål utenfor sanitetsforeningen, og over på egne samfunnsnyttige aktiviteter under Kløveren.* Denne teksten er tydelig på mål og retning for lokalforeningene og et godt eksempel på hvordan visjonen ble kommunisert ut både internt og eksternt. For å se systematisk på kommunikasjonen, har jeg sett på hyppigheten av kommunikasjonen av endringsbudskapet i årsmeldinger og medlemsbladet. Begge publikasjoner har en leder som skrives av organisasjonsleder, 1. og 2. nestleder i styret. I tillegg skriver generalsekretær en egen leder i Fredrikke. Under følger en kartlegging av hvor ofte endringsprosjektets budskap er omtalt i disse publikasjonene:

**KOMMUNIKASJON AV TEMAER «VERVING» OG «BASISAKTIVITETER» FRA TOPPLEDELSEN:**

	Publikasjon	Kommunikasjon vedrørende verving/rekruttering av medlemmer	Kommunikasjon vedrørende basisaktiviteter
<b>2016</b>	Årsmelding	X	X
	Fredrikke nr. 1	X	-
	Fredrikke nr. 2	X	-
	Fredrikke nr. 3*	X	-
<b>2017</b>	Årsmelding	X	X
	Fredrikke nr. 1	X	X
	Fredrikke nr. 2	X	X
	Fredrikke nr. 3	X	X
	Fredrikke nr. 4	X	X
<b>2018</b>	Årsmelding	X	X
	Fredrikke nr. 1	X	X
	Fredrikke nr. 2	-	X
	Fredrikke nr. 3	-	-
	Fredrikke nr. 4	X	-
<b>2019</b>	Årsmelding	-	X
	Fredrikke nr. 1	-	-
	Fredrikke nr. 2	-	-
	Fredrikke nr. 3	-	X
	Fredrikke nr. 4	-	X
<b>2020</b>	Fredrikke nr. 1	-	-
	Fredrikke nr. 2	-	-
	Fredrikke nr. 3	-	-
	Fredrikke nr. 4	-	-
	Sum	12	12

Tabell 3: Oversikt over antall ganger generalsekretær eller organisasjonsleder/1.-2. nestleder har uttrykt viktigheten av verving av nye medlemmer og det å ha basisaktiviteter i N.K.S.' medlemsblad Fredrikke og Årsmeldinger for Sanitetskvinnene. \*I 2016 var det kun 3 utgivelser av Fredrikke.

Oversikten viser at budskapet knyttet til nødvendigheten av medlemsrekruttering, er tydelig kommunisert 12 ganger av 23 mulige. I starten på prosjektet er dette kommunisert 11 ganger uten opphold. Et konkret eksempel er i lederen av medlemsbladet Fredrikke nr. 2 i 2016 med utgivelse i juni skrevet av 1.- og 2. nestleder Mona Nomme og Turi Marie Bruun:

*Sommeren står før dør, og vi gleder oss over et økende medlemstall. Det har vært spennende å følge med på sanitetsaktiviteter. Det er stor bredde i aktivitetene. Startskuddet gikk lokalt for Snu trenden i forbindelse med fylkesårsmøtene. Det ble en morsom seanse på fylkesårsmøte i Vestfold, med mye latter i gruppearbeidene. Vi har helt klart litt ulikt ståsted, siden det er store geografiske forskjeller både innad i et fylke og resten av landet. Ved at vi er bevisste på å beholde alle eksisterende medlemmer, i tillegg til å verve nye, vil det utgjøre en stor forskjell for å nå vårt mål på 50.000 medlemmer innen 2020. Å verve er morsomt -det er som å selge! Ved oppstart av en forening brukes det mye tid på å utrede hva slags aktiviteter*

*en skal jobbe med. Erfaringer tilsier at en verktøykasse med ferdige aktiviteter vil spare nye foreninger for arbeid.*

Prosjektets aktiviteter hadde altså vært tema på alle 19 fylkesårsmøtene. Representanter fra sekretariatet gjennomførte en to timers workshop for å gjøre handlingsplanen i prosjektet kjent for deltakerne fra lokalforeningene. Kommunikasjonen var tydelig koblet opp til kjernen i prosjektet og budskapet er knyttet til de tre strategiske retningene om aktivitetsutvikling og aktiv medlemsrekruttering. Det at budskapet er trukket frem i så å si hver eneste utgivelse i 2016 og 2017, sier noe om hvor høyt og systematisk dette ble prioritert. Dette viser en tydelig bekjentgjøring og appell til alle medlemmer om å engasjere seg i det arbeidet som er planlagt handlingsplanen.

I 2019 og 2020 er dette imidlertid ikke kommunisert like hyppig. Det kan tyde på at budskapet er gjentatt tilstrekkelig med ganger slik at budskapet var godt kjent. Det kan imidlertid også bety at visjonen i prosjektet ikke var like høyt prioritert fra styrets side. I Fredrikke nr. 2 i 2016 står det videre: *I høst skal vi ha regionale samlinger i fem byer i landet. Sett av helga 4. til 6. november. Da skal sanitetskvinner møtes i Tromsø, Trondheim, Bergen, Kristiansand og Hamar. Vi håper at så mange som 500 medlemmer vil delta på samlingene. Det burde være mulig -vi er tross alt over 41 000 til sammen. Formålet med samlingene er å inspirere og motivere for innsats, bidra til å implementere Snu Trenden, handlingsplan, og ikke minst å gi faglig opplæring innenfor Sanitetskvinnene sine innsatsområder.* Budskapet er en tydelig oppfordring om å delta på samlinger for å lære mer om prosjektet og utvikle foreningene i tråd med det som er vedtatt i handlingsplanen. Et annet konkret eksempel er årsmeldingen for 2017. Der skriver organisasjonsleder Ellen-Sofie Egeland stolt at medlemsutviklingen har snudd i sin leder. Overskriften er *Året vi snudde trenden! Vi er blitt flere Sanitetskvinner som gjør en forskjell for andre!* Og hun åpner årsmeldingen ved å si følgende: *Ved å være nytenkende og modige har Sanitetskvinnene vokst. Fra nord til sør, fra øst til vest har Sanitetskvinnene vært synlige, og invitert nye medlemmer med i foreningen. Dagens frivillighet dreier seg om å jobbe med aktuelle saker og utføre konkrete oppgaver. For å møte den ”nye” frivilligheten, lanserte vi i 2017 fire aktiviteter: Kløvertur, Språkvenn, Dig In og Lesevenn.* Oppsummert kan det sies at ledelsen har systematisk kommunisert det sentrale i endringsprosjektet gjennom to av organisasjonens publikasjoner, spesielt i tre første årene av prosjektet. Det er naturlig at «bekjentgjøringen» er viktigst i starten av

implementeringen, men hyppigheten kan også ha blitt påvirket av andre faktorer, noe jeg kommer tilbake til i neste kapittel.

#### **4.9. Håndtering av intern motstand**

Alle typer endringer som en bevisst ønsker å få til, vil støte på hindringer som motstand blant de som skal gjennomføre endringene. Motstand kan variere i intensitet og på ulike nivåer og det kan skilles mellom likegyldighet med fravær av interesse, passiv motstand med negative oppfatninger og holdninger, aktiv motstand med tvil til prosessen og kritiske ytringer og aggressiv motstand med aktiv spredning av negativitet og det å nekte å iverksette tiltakene (Jacobsen 2018, s.127-138).

##### *Motstand forespeilet i handlingsplanen*

Strategien i Sanitetskvinnene la opp til å skape nye aktiviteter som skulle tiltrekke seg nye målgrupper. Når nye kommer inn i et etablert miljø, kan dette i noen tilfeller være en utfordring og føre til uenighet. Dette var allerede observert i utviklingen av handlingsplanen til prosjektet og står under overskriften *Oppfølging av nye initiativ som møter motstand*. Her står det: *Det er til tider registrert en interessekonflikt mellom veletablerte foreninger og nye initiativ fra nye initiativtakere. Dersom tradisjon og nytenkning er vanskelig å forene, må sekretariatet utvikle klare retningslinjer for å håndtere dette slik at vi ikke mister medlemmer og nye krefter*. Styret var altså forberedt på at tiltakene ville møte motstand. Et eksempel på tiltak som ble innført, var å endre vedtektene slik at det ikke lenger skulle være mulig å gi økonomiske støtte til andre organisasjoner med mål om at lokalforeningene heller skulle investere i egne frivillige aktiviteter. Et annet eksempel er oppfordringen om å organisere ny aktivitet ved å opprette en arbeidsgruppe med nye frivillige i en eksisterende lokalforening der det ble nedfelt i handlingsplanen: *Gruppen bør få stor frihet til å styre sine aktiviteter med gitte økonomiske rammer som «moderforeningen» bevilger*. Det ble også etablert ulike former for oppstartstøtte til foreningene med tydelig retningslinjer for bruk av midlene, som at de skulle dekke kostnadene med å sende frivillige på opplæring i regi av sekretariatet. Det ble videre tydelig kommunisert at deltakerne ikke nødvendigvis måtte være styremedlemmer i lokalforeningen slik praksis var, men at foreningene kunne sende nye medlemmer for å slippe nye initiativ bedre til. Ut fra eksemplene over, virker ledelsen til å være forberedt på motstand og jobbet fortløpende med å fjerne hindringer.

### *Tretthet etter år med god vekst*

Spesielt i år tre, ser det ut som om prosjektet møtte en del motstand og det en kan kalle en «tretthet» i organisasjonen. Et av tiltakene var at aktive medlemmer aktivt skulle spørre aktuelle i sitt nettverk om å bli medlem. På årlige regionale helgesamlinger for frivillige, ble deltakerne oppfordret til å sende sms e.l. til noen de kjente og oppfordre til medlemskap der og da. Dette viste seg å være en metode som gav gode resultater og deltakerne ble premiert for innsatsen og de ulike samlingene konkurrerte mot hverandre gjennom. På det meste ble det rekruttert over 500 nye medlemmer på en helg i 2017. Det ble imidlertid meldt inn klager i etterkant blant annet fra fylkesleddet på at vervingen ble for fremtredende, noe som ble problematisert. I vedtak for samlingene i 2018, ble det besluttet å tone ned vervingen, noe som ble positivt omtalt i evalueringen: *102 vervede totalt er en tredjedel av resultatmålet som vi satte oss i forkant. Det er en viss vervetretthet blant medlemmene og det virker som det i år var klokt å tone ned det individuelle fokuset på vervingen. (Evaluering av regionale samlinger 2018).*

«Trettheten» påvirket medlemsrekrutteringen som hadde en topp i 2017, men som sank eller flatet ut i de påfølgende år.

#### **MEDLEMSUTVIKLINGEN 2015-2019:**

År	Antall nye medlemmer
2015:	2.000
2016:	3.750
2017:	4.826
2018:	3.371
2019:	4.116
2020:	2.000
Totalt:	20 063

Tabell 4: Oversikt over rekruttering av nye medlemmer per år. Kilde: Medlemsdatabasen til N.K.S

Tallene viser at det siden prosjektets oppstart, er rekruttert inn over 20 000 nye medlemmer.

I 2018 var oppsummeringen at de fleste «quick wins» var brukt opp og at en viss tretthet var i ferd med å spre seg i organisasjonen. De aktive medlemmene i mange lokalforeninger ønsket å jobbe mer på andre ting som organisasjonsutvikling i form av bedre profilering, styre- og aktivitetutvikling fremfor aktiv medlemsrekruttering. De som hadde rekruttert inn mange, hadde brukt opp sitt nettverk. Denne utviklingen medførte at styret vedtok en justering av strategien i 2018 og det ble igangsatt tiltak i regi av sekretariatet som skulle kompensere for nedgangen i rekrutteringen lokalt. Det ble budsjettet for og iverksatt nasjonale

rekrutteringskampanjer som sekretariatet fikk ansvaret for. Dette var en strategisk endring fra utgangspunktet der det var nedfelt at medlemsrekrutteringen skulle skje i lokalforeningene.

### *Fra snitter til tapas*

I et omstillingsprosjekt vil tradisjoner og veletablerte ordninger utfordres. Midtveis i prosjektet kom det signaler som kan knyttes til det kulturelle perspektivet. Flere frustrerte styremedlemmer kontaktet sekretariatet for bistand. Et konkret eksempel var at det hadde oppstått en konflikt i foreningen om hvilken mat som skulle serveres på medlemsmøtene. Det tradisjonelle var snitter, mens de nye medlemmene hadde ideer om å endre dette til tapas. Det hadde utviklet seg et spenningsforhold mellom nye og etablerte grupper som ble kanalisert ut i denne diskusjonen. Bang peker på at det kan oppstå konflikter i endringsprosesser mellom ulike aldergrupper i en organisasjon (Bang, 2013, s. 34). Særlig i organisasjoner hvor det er tydelig skille mellom «de gamle» og de «de unge», kan det oppstå kulturkonflikter. Han peker videre på at innenfor et sosialt system, vil det alltid finnes undergrupper som utvikler kulturelle særtrekk. Eksempelet over tyder på at det i enkelte deler av organisasjonen har utviklet seg et skille mellom de som har vært frivillige i mange år og de som er rekruttert inn etter prosjektets oppstart. Dette ble kommunisert gjennom verbalt uttrykk som er et av fire kategorier av kulturuttrykk som Bang har utviklet:

- Atferdsuttrykk
- Verbale uttrykk
- Materielle uttrykk
- Strukturelle uttrykk.

Atferdsuttrykk er handlinger og atferd som omhandler alt fra omfattende handlinger til nærere ting. Verbale uttrykk er historier, myter og legender som at det ble meldt inn frustrasjon over adferden til mange av de nye medlemmene. Materielle uttrykk er objekter og ting og kan her illustreres ved at på bakgrunn av innspill fra lokalforeningen, ble rekrutteringsmateriellet i Sanitetskvinnene vedtatt endret av sentralstyret i nov. 2020 (S 23/06/20 Status Snu Trenden «50 000 i 2021») Den tidligere «Bli medlem» kommunikasjonen skulle tones ned og mer profilerende budskap skulle fremheves. Strukturelle uttrykk er ritualer, prosedyrer og seremonier og her kan det trekkes frem at i den årlige utdelingen av årets interne priser i 2020 valgte juryen, som består av styremedlemmer, å trekke frem foreninger som hadde gjort en fremdragende innsats inne medlemsrekruttering. Bang skisserer ledelsens betydning for



kulturens innhold. Under har jeg sett på noen av tiltakene i prosjektet satt dem i sammenheng med type kulturuttrykk.

#### OVERSIKT OVER TILTAK SORTERT PÅ ÅR, MÅLSETNING OG KULTURUTTRYKK:

Tiltak	Når	Mål	Kulturuttrykk
Vedtak av handlingsplan med tydelige nye strategiske retninger	2015	Aktivitetsutvikling, medlemsrekruttering og nytenkende lokalforeningsdrift.	Strukturelt uttrykk
Generering av økonomiske «gulrøtter» til foreninger som ønsker å følge strategien	2015/2016	Vedta at sekretariatet skulle prioritere å tilrettelegge for aktivitetsutvikling ved å søke om nasjonale støtteordninger som igjen ble fordelt ut til lokalforeninger som ønsket å starte opp med basisaktivitet.	Strukturelt uttrykk
Rapportering på status av prosjektet i samtlige styremøter med tydelige indikatorer på antall medlemmer, antall foreninger med basisaktiviteter og sentral opplæring.	2016-2021	Monitorere utviklingen gjennom vedtatte årlige indikatorer i årlig plan, avdekke eventuelle avvik og sette i gang nye tiltak.	Strukturelt uttrykk
Vedtak av justering av strategi gjennom årlige handlingsplaner – som å fokusere mer på sentrale rekrutteringstiltak og bevilge økte ressurser til dette i 2018.	2018	Rekruttere medlemmer gjennom nasjonale kampanjer for å opprettholde nivået på medlemsrekruttering	Strukturelt uttrykk
Utdeling av interne ærespriser til foreninger	2016-2021	Berømme lokalforeninger med konkrete resultater i henhold til ønskede mål	Kulturelt uttrykk
Kommunikasjon fra styremedlemmer og via medlemsblad gjennom lederartikkel i årsmeldinger	2016-2021	Fremheve hva som er viktig i endringsprosessen, fremheve suksesshistorier og tydeliggjøre strategiens betydning.	Adferdsuttrykk Verbale uttrykk
Beslutte å revidere rekrutteringsmateriell som roll ups og brosjyrer	2020	Rekruttere medlemmer med ny kommunikasjon der «Bli medlem» tones ned.	Materielt uttrykk

Tabell 5: Oversikt over noen av tiltakene i prosjektet «Snu Trenden – 50 000 i 2021» sortert på år, målsetning og kulturuttrykk.

Det å vedta styringsdokumenter som planverk med tilhørende budsjett, tilby økonomiske støtteordninger, rapportering på indikatorer er typiske strukturelle uttrykk, mens utdeling av ærespriser kan sies å være kulturelle uttrykk. Kommunikasjonen om ønsket endring i medlemsblader og årsmeldinger er adferds- og verbale uttrykk. Ved å beslutte å endre

rekrutteringsmateriell, gis et materielt uttrykk. Dette viser at tiltakene i prosjektet bærer preg av ulike former for uttrykk, noe som fremstår som bevisst og strukturert. Det å benytte ulike uttrykk for å oppnå ulike mål, viser at prosjektet bærer preg av en helhetlig strategi for å skape oppslutning om endringene.

#### 4.8. Kortsiktige resultater som motivasjon

Endringer tar tid og derfor er det viktig med kortsiktige mål underveis. Uten konkrete resultat er det en fare for å gi opp eller så tvil om visjonen. Og de som i utgangspunktet var negative eller skeptiske til endringene, kan bli mer positivt innstilt ved å se kortsiktige resultater (Kotter 1996, s. 121). Det har vært retningsgivende for organisasjoner i mange land de siste 25 årene å dra nytte av mål- og resultatstyring, markedsretting og effektivisering som følge av reformbølgen New Public Management. Ut fra et instrumentelt perspektiv, forventes det at adferd og resultater kan påvirkes ved å endre organisasjonsformene eller strukturer. Et instrumentelt perspektiv forutsetter at det er tett kopling mellom visjoner, mål, programmer, vedtak, organisasjonsutforming, iverksetting og effekter. I et instrumentelt perspektiv problematiseres i liten grad effekt- og resultataspesker.

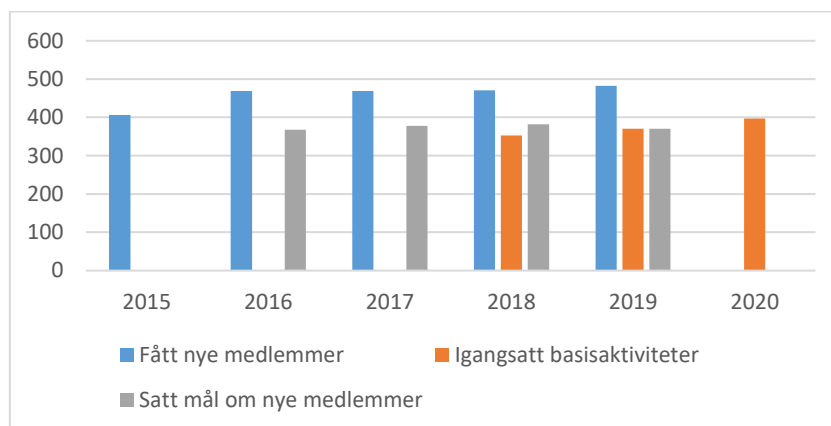
I planverket til Sanitetskvinnens endringsprosjektet er det indikatorene som er effektmålerne. Målene ble årlig konkretisert med indikatorer som ble knyttet opp til de ulike budsjettpostene. Den viktigste indikatoren var antall nye medlemmer og igangsatte basisaktiviteter. I tillegg var det en indikator for å vise hvor mange av foreningene som hadde satt medlemsrekruttering på dagsorden ved å sette et årlig mål på nye medlemmer. Oversikten under viser utviklingen på disse tre indikatorene i prosjektperioden.

#### INDIKATORER UNDERVEIS I PROSJEKTET:

	ANTALL LOKALFORENINGER					
År	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Fått nye medlemmer	406	469	469	471	482	n/a
Igang satt Basisaktiviteter	n/a	n/a	n/a	353	370	397
Satt mål om nye medlemmer	n/a	368	378	382	370	n/a

Tabell 6. Oversikt over antall foreninger med nye medlemmer i løpet av et år, igangsatte basisaktiviteter og som har satt seg vervemål. Kilde: Årsstatistikkrapportering fra lokalforeningen i N.K.S.

Tabellen viser at antall foreninger med nye medlemmer, øket i perioden, men unntak av 2017 som var det samme som året før. Fra 2015 til 2019 var det en økning på 76 foreninger som hadde rekruttert nye medlemmer. Rapporteringer på hvem som hadde basisaktiviteter, ble først igangsatt i 2018 og viser en økning til 2020. Tall på hvor mange foreninger som hadde satt seg mål om nye medlemmer, økte litt i 2019. Dette illustreres i modellen under:



Figur 4: Antall lokale foreninger og utvikling i nye medlemmer, igangsatte basisaktiviteter og vervemål i perioden 2015-2020.

Resultatene ble kommunisert ut i organisasjonens kommunikasjonskanaler som nett, sosiale medier, medlemsblad, nyhetsbrev og årsmeldinger og på den måte gjort kjent i organisasjonen og dannet grunnlag for inspirasjon og motivasjon.

#### Formidling av suksesshistorier

Det er et definert mål i handlingsplanen å spre heder og ære til foreninger som lykkes med ønsket omstilling og det stå bl.a.: *Det er viktig at foreninger som lykkes med verving blir løftet frem via omtale i våre medier, ved utdeling av priser osv.* I tillegg til å kommunisere konkrete kvantitative resultater, har Sanitetskvinnene i prosjektperioden løftet frem suksesshistorier fra lokalforeninger som kunne vise til positive endringer i henhold til endringsstrategien. På organisasjonens nettside og i sosiale medier, formidles historier om foreninger som har rekruttert mange medlemmer eller startet opp med basisaktiviteter. Et eksempel er historien om Kvinesdal sanitetsforening som fikk 100 nye medlemmer i 2019 i forbindelse med sitt 100 års jubileum som ble omtalt både i medlemsblad og på et digitalt arrangement høsten 2020.

Hvert år deles det ut en rekke interne ærespriser til foreninger for å skape heder og ære og ikke minst forbilder for andre foreninger. Det deles ut tre nasjonale priser for Årets prosjekt, Årets forening og Årets verver der arbeidsutvalget i styret er jury. Vinnerne får diplom og kr.

10 000 i premie og blir omtalt i medlemsblad, på nettsiden og på arrangementer. På alle fylkesårsmøter hedres den foreningen som prosentvis har rekruttert mest det siste året. I januar hvert år sender organisasjonsleder og generalsekretær ut en takk og hyllest til alle de foreningene som har rekruttert mer enn fem medlemmer året før. De som har rekruttert flere enn 50 nye, blir del av en «gullklubb». Dette er tiltak som kan ha gitt inspirasjon til foreningene for å fortsette endringsarbeidet, men det kan også ha blitt opplevd som krevende for de som ikke klarte å lykkes. Dette kommer jeg tilbake til i konklusjonene i kapittel 5.

#### **4.9. Skape varige endringer**

Store endringer, må ha lange tidsperspektiver. Mens de første fasene, handler om å løse opp strukturer i arbeidet, handler de avgjørende fasene i et vellykket endringsprosjekt om å skape varige. For å oppnå dette, er påvirkning av organisasjonskulturen viktig (Kotter 2012 s. 24). Under forrige punkt kom det frem tydelige eksempler på sentrale tiltak for å endre strukturer som ikke samsvarte med visjonen. I 2020 ble det på bakgrunn av at organisasjonen trengte mer tid og at det skulle feires 125-års jubileum i 2021, besluttet å utvide prosjektet til 2021. Dette er et sentralt vedtak som viser at ledelsen av organisasjonen hadde evne til å justere kursen underveis i prosessen som et strukturelt uttrykk.

Det å sørge for å ha endret en kultur, sosiale normer og verdier, skaper varige endringer. Det er åpenbart lettere å endre strukturelle sider ved et prosjekt enn å påvirke organisasjonens verdier og normer. Det å endre organisasjonens struktur, kan imidlertid også påvirke kulturen og et eksempel er at opplæringen av frivillige ble flyttet fra regionalt til sentralt nivå i organisasjonen. Videre ble det endringer i prosedyrer og systemer ved å endre vedtekter og implementere nye aktiviteter i organisasjonen. Det ble opprettet en rekke ritualer som ærespriser og historier om foreninger som hadde lyktes, ble løftet frem og delt med hele organisasjonen (Bang 2013, s. 144-146). Dette er alle instrumentelle grep som trolig har påvirket kulturen i organisasjonen, i hvert fall sett i en sammenheng over tid.

##### *Snudde den negative trenden*

Hovedmålet for prosjektet var å stoppe den negative medlemsutviklingen for å opprettholde tyngde og posisjon som Norges største medlemsorganisasjon og gi økonomisk kraft til arbeidet. Tabellen under viser antall nye medlemmer og totalt medlemstall per 31.12 i perioden 2015-2020.

**MEDLEMSUTVIKLING 2015-2020:**

År (per 31/12)	Antall nye medlemmer	Totalt antall medlemmer
2015		40 718
2016:	3.750	40.737
2017:	4.826	41.471
2018:	3.371	41.040
2019:	4.116	41.630
2020:	2.000	40.300

Tabellen Tabell 7: Oversikt over rekruttering av nye medlemmer per år. Kilde: Medlemsdatabasen til N.K.S

Tallene viser at i 2015 hadde organisasjonen 40.718 medlemmer og per 31.12.2019 hadde tallet økt til 41.630 noe som tilsvarer en vekst på 882 medlemmer. Tallene viser en markant vekst i de fire første årene av prosjektet. I 2020 ble organisasjonen rammet av koronapandemien som medførte at mye av det ordinære arbeidet i lokalforeningene ble lagt på is. Om en ser bort fra 2020, har antall medlemmer økt og at organisasjonen har lyktes med å styrke oppslutningen i prosjektperioden.

*Utviklingen i lokalforeningene*

For å se nærmere på effekten av tiltakene, er det av interesse å ikke bare se på utviklingen som helhet for organisasjonen, men også på utviklingen i foreningene. Hvert år rapporterer foreningene til sekretariatet om hvor mange medlemmer de har rekruttert og i tabellen under er utviklingen fordelt på hvor mange som har hatt positiv, lik eller negativ utvikling.

**MEDLEMSUTVIKLING 2015-2019 I SANITETSKVINNENES LOKALE****SANITETSFORENINGER**

Foreninger med negativ utvikling	I %	Foreninger med ingen endring	I %	Foreninger med positiv utvikling	I %
341	56 %	21	3 %	253	41 %

Tabell 8: Oversikt over foreninger med negativ, lik og positiv medlemsutvikling i antall og prosent. Kilde: Årsstatistikk rapportering fra lokalforeningene i N.K.S.

Det var totalt 615 lokale foreninger rapporterte inn medlemstall både i 2015 og 2019 og det er korrigert for nedlagte foreninger. Av disse foreninger, hadde 253 oppgang i antall medlemmer. Videre hadde 21 foreninger det samme antallet, mens 356 hadde nedgang. Tallene viser altså at 56 % hadde negativ utvikling, mens 44% enten hadde det samme eller positiv utvikling. Dette viser at i underkant av halvparten av foreningene, har det skjedd en positiv utvikling som igjen har ført til at organisasjonen som helhet har lyktes med å oppnå

vekst i medlemstall. Dette tyder altså på at nærmere halvparten av foreningene har bidratt til å nå effektmålet om å stoppe den negative utviklingen.

### ***Basisaktiviteter for å tiltrekke nye medlemmer***

Det er interessant å se på sammenheng mellom positiv medlemsutvikling og det å ha startet opp med de nye frivillige aktivitetene, noe som kan sees i tabellen under. Her er foreningen delt inn i to segmenter, ett for de med negativ medlemsutvikling (a) og ett for de med lik/positiv utvikling (b). Disse er så sett i sammenheng med hvor mange i hvert segment som har startet opp med minimum én basisaktivitet.

#### **FORHOLDET MELLOM MEDLEMSVEKST OG MINIMUM EN BASISAKTIVITET 2015-2019:**

Antall foreninger med lik/positiv vekst i medlemstall (a)	Hvor mange foreninger i segment a) og b) hadde min. én basisaktivitet	Hvor mange hadde min. én basisaktivitet i %
274	189	69 %
Antall foreninger med negativ utvikling i medlemstall (b)		
341	187	55 %

*Tabell 9: Oversikt som viser forholdet mellom foreninger med lik/positiv medlemsutvikling og foreninger med negativ medlemsutvikling og oppstart av minimum én basisaktivitet. Kilde: Medlemsdatabasen i N.K.S.*

Tallene viser at av de 274 foreningene som har hatt lik eller positiv utvikling i medlemstall, har 69% av disse satt i gang minimum én basisaktivitet. Dette viser at nærmere 70 % av foreningene med lik/positiv utvikling, hadde fulgt ledelsens oppfordring om å sette i gang med basisaktivitet. Om vi ser på de foreningene uten vekst, så er det 55% som har minimum en basisaktivitet, altså et lavere tall. Om vi ser på foreninger som har startet opp med flere enn én aktivitet, er forskjellen større.

#### **FORHOLDET MELLOM VEKST OG FLERE BASISAKTIVITETER 2015-2019:**

Antall foreninger med lik/positiv vekst i medlemstall (a)	Hvor mange foreninger i segment a) og b) hadde to eller flere basisaktiviteter	Hvor mange hadde to eller flere basisaktiviteter i %
274	128	47 %
Antall foreninger med negativ utvikling i medlemstall (b)		
341	69	19 %

*Tabell 10: Oversikt som viser forholdet mellom foreninger med lik/positiv medlemsutvikling og foreninger med negativ medlemsutvikling og oppstart to eller flere basisaktiviteter. Kilde: Årsstatistikk fra lokalforeningene i N.K.S.*

Av de foreningene med positiv utvikling, har 47% satt i gang flere av aktivitetene, men av de med negativ utvikling, er det kun 19% som har gjort det samme. Det er altså en betydelig forskjell mellom de foreningene som har vekst og de som ikke har hatt det og variabelen om igangsatte basisaktiviteter.

Tallene viser en sammenheng mellom det å starte med de nye aktivitetene og det å oppnå positiv medlemsutvikling. Det må tas inn i vurderingen at det selvfølgelig er mulig at dette skyldes spuriøse sammenhenger. Det kan være helt andre faktorer enn prosjektets tiltak som har gitt utviklingen, som andre lokale forhold som god synlighet i lokalavisen, attraktive arrangementer eller tilfeldigheter. På den annen siden kan de ulike tiltakene i prosjektet forsterket hverandre ved de foreningene som har satt i gang nye aktiviteter, også har blitt inspirert til å utføre andre tiltak som å markedsføre seg bedre, tørre å spørre flere direkte om medlemskap e.l.

Ved å se på funnene i tallene samlet, kan det imidlertid trekkes noen linjer mellom prosjektets tiltak og de konkrete resultater. Og som igjen kan svare på problemstillingen om hvordan strategisk styring kan bidra til markedstilpasning. Om en ser bort fra 2020 som var ekstraordinært på grunn av koronapandemien, viser datamaterialet en stabilisering i medlemstallet totalt for organisasjonen. Videre har 43% av foreningene oppnådd positiv utvikling, noe som ikke utgjør flertallet, men likevel er en betydelig andel av foreningsmassen. Og av de foreninger som har snudd trenden i de første fire år av prosjektets lengde, har nærmere  $\frac{3}{4}$  av disse satt i gang en basisaktivitet som var et av de viktigste tiltakene i handlingsplanen.. Målet om 50 000 medlemmer er imidlertid et godt stykke unna, men den negative trenden kan sies å være snudd. Tallene fra analysen over, kan underbygge at den vedtatte strategi med sine konkrete tiltak, har ført til at mange lokalforeningene og organisasjonen som helhet, har mestret å tiltrekke seg nye støttespillere og snu en vanskelig og negativ trend i medlemsutvikling.

### *Deltakelse på inspirasjonssamlinger*

Et annet tiltak som ble innført, var å flytte ansvaret for opplæring og inspirasjon av frivillige til nasjonalt nivå og i regi av sekretariatet. Det er gjennomført årlige samlinger både på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå der ansatte fra sekretariatet står for faglig opplegg og praktisk tilrettelegging. Flere av samlingene har vært gratis å delta på, for å redusere terskelen

for deltakelse. Gjennomgående har det vært svært god deltakelse og tilbakemeldinger fra deltakerne. Det å se deltakelsen opp mot medlemsrekrutteringen, kan si noe om effekten.

#### **DELTAKELSE FRA LOKALFORENINGER PÅ OPPLÆRINGSSAMLINGER VERSUS MEDLEMREKRUTERING**

Antall lokalforeninger delt i to segmenter ut fra medlemsutvikling	Antall lokalforeninger som har deltatt på opplæringssamlinger 2016-2020	I %
Foreninger med positiv medlemsutvikling/nullvekst		
274	189	69%
Foreninger med negativ medlemsutvikling		
341	152	45%

*Tabell 11: Lokalforenings deltakelse på opplæringssamlinger sett i sammenheng med medlemsutvikling. Kilde: Årsstatistikk fra lokalforeningene i N.K.S.*

Tallene viser at av de foreninger med positiv/stabil medlemsutvikling, har 69% deltatt på opplæringssamlinger. Av de foreninger med negativ utvikling, finner vi et lavere tall på 45%. Det er altså en forskjell mellom disse segmentene som kan tyde på at de lokale foreninger som har investert i å sende frivillige på samlinger, har i større grad oppnådd å få økt kompetanse og inspirasjon til å rekruttere flere nye medlemmer.

Forskning viser at de frivillige som blir fulgt opp av profesjonelt ansatte, som på disse samlingene, er mer fornøyde. Studier som er basert på de siste frivillig innsatsundersøkelsene, viser også hvordan frivillige som arbeider for profesjonelt ledete organisasjoner uttrykker mer tilfredshet og større vilje til å fortsette som frivillige (Wollebæk mfl. 2015). Dette underbygger beslutningen om å flytte ansvaret for opplæring fra fylkesforeningen til sekretariatet, var i henhold til frivilliges preferanser.

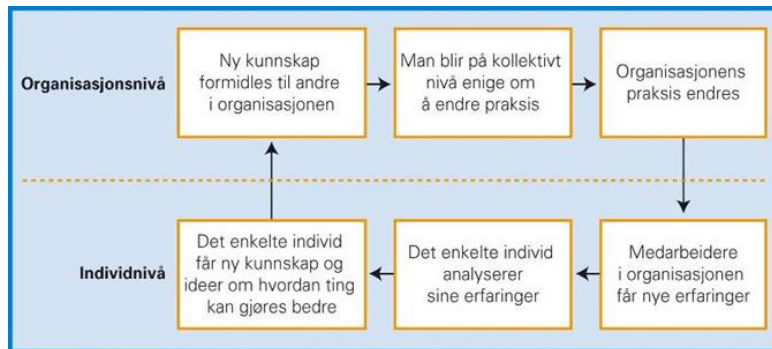
#### *Læring på organisasjons- og individnivå*

Målet med denne besvarelsen, er å se på Sanitetskvinnenes ledelsesstyrte strategi for å skape endringer for økt markedstilpasning. Analysen viser at «Snu Trenden-prosjektet» var preget av et instrumentelt perspektiv med klare mål og planverk gjennom prosjektperioden.

Beslutningene var preget av veloverveide betraktninger som bevegde seg i ulike nivåer i organisasjonen som landsmøtet, landsstyret, sentralstyret og lokalforeningene. utfordringer som følge av endringer i frivillighetsmarkedet var godt kjent helt fra starten av og ressursbruk og prioriteringer var tydelige innrettet for å nå målene. Analysen viser at Sanitetskvinnene har oppnådd effekt på flere områder i prosjektperioden.

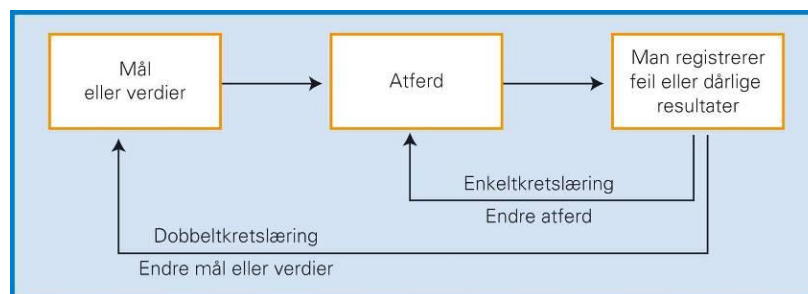


Definisjonen av læring i organisasjoner er ulike, men har alle til felles at de inneholder både en kunnskaps- og en handlingskomponent. Det enkeltmennesker lærer, må spres til andre i organisasjonen og medlemmene må omsette den kollektive atferden til kollektiv læring. (Jacobsen og Torsvik 2013, s. 353-356) Sammenhengen mellom individuell og organisatorisk læring illustreres i følgende figur:



Figur 5: Lærings sirkel – sammenhengen mellom læring på individ og organisasjonsnivå. Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 355)

På organisasjonsnivå formidles ny kunnskap til andre i organisasjonen som fører til enighet på kollektivt nivå for å endre praksis. De strukturelle grepene gjennomført i Sanitetskvinnens endringsprosjekt, peker på læring på organisasjonsnivå. Videre fører dette til at medlemmene får erfaringer som de enkelte selv analyserer og som gir ny kunnskap om hvordan ting kan gjøres bedre på individnivå. Om er ser på lærings sirkelen, er det naturlig å anta at de av Sanitetskvinnens medlemmer som har vært involvert i endringsarbeidet, har gjort sine egne erfaringer som har ført til viktig individuell læring. Dette vil igjen kanaliseres tilbake til organisasjonslæring og forsterke prosessen videre. Læringen skjer både som enkelkretslæring ved at endret adferd fanger opp feil eller dårlige resultater som påvirker videre adferd, men som også på sikt vil påvirke målene og verdiene.



Figur 6: Enkelkretslæring og dobbelkretslæring. Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 360.

Læringen i Sanitetskvinnene vil naturlig nok bære preg av individuelle oppfatninger som ikke nødvendigvis er i tråd med prosjektets innhold. Som en demokratisk organisasjon vil den akkumulerte individuelle læringen etter hvert påvirke organisasjonsnivået gjennom demokratiet. Analysen viser at dette skjedde, ved at styret endret kurs på bakgrunn av innspill fra individuelt nivå ved innspill fra en fylkesleder. En slik læringssirkel fører til både enkelkretslæring som endrer adferd, men også dobbelkretslæring som etter hvert også vil påvirke mål og verdier. Basert på modellen og analysen, kan det oppsummeres at Sanitetskvinnene har opparbeidet betydelig læring på organisasjonsnivå og det tyder også på at den individuelle læringen har generert til dobbelkretslæring som igjen kan forsterke organisasjonsutviklingen.

## 5. Konklusjon og implikasjoner

I tråd med at samfunnet endrer seg, endrer forutsetningene seg også for en ideell organisasjon. For å kunne utføre et sosialt arbeid, er frivillige organisasjoner avhengige av frivillige som engasjerer seg med ulønnet innats. Når kravene fra frivillige endrer seg, blir det nødvendig for en organisasjonen å tilpasse seg for å kunne fortsette sitt samfunnsoppdrag.

Trendene peker på svakere tilknytning til organisasjoner, men ikke nødvendigvis til sakene. Det å jobbe med konkrete oppgaver tett på målgruppene som trenger hjelp, er ofte mer interessant enn driftsoppgaver. Dagens frivillige stiller større krav til tilrettelegging og det å få læring og inspirasjon av organisasjonen, er viktige motivasjonsfaktorer. Over halvparten av befolkningen vil bidra med frivillighet, bare de blir spurt, altså en vridning fra det å selv melde seg til tjeneste slik tidligere generasjoner ofte gjorde. Sanitetskvinnene er en tradisjonell og stor organisasjon som etter mange år med synkende oppslutning, så nødvendigheten av å prioritere omstilling i organisasjonen i 2015.

### *Styrets rolle som strukturell endringsagent*

Som det fremgår av min analyse, var endringsprosessen preget av at de fleste tilgjengelige instrumentelle styringsverktøy ble tatt i bruk. Ved å studere styrets rolle, fant jeg utstrakt bruk av mål med tilhørende indikatorer som virket å fungere som gode styringsmekanismer. Analysen viser at systematisk internkommunikasjon over tid, dannet et godt utgangspunkt for å skape en felles visjon om mål og tiltak. Det å analysere prosessen ut fra et strukturelt perspektiv ved å se på mål, middel og konkret resultater, har gitt et godt bilde på hvordan en kan bruke strategi som virkemiddel for å oppnå markedstilpasning.

Landsmøtet i 2015 ble en milepæl. Det ble skapt en forståelse for at endring var helt nødvendig og en egen resolusjon med ambisiøse mål og tydelige prioriteringer, ble vedtatt. I etterkant ble en rekke vedtak fattet, som å opprette et eget prosjekt med en langsiktig handlingsplan som definerte de ulike rollene i organisasjonen.

Tre strategiske retninger ble førende. Det første var å gå fra å samle inn penger til gode formål, til å selv drive frivillige aktiviteter. Det andre var å legge mer vekt på rekruttering av medlemmer ved å vise frem arbeidet og spørre potensielle konkret om medlemskap. Det tredje gikk på å utvikle driften av lokalforeningene på nytenkende og modig måte. Det siste handlet om å bevare det gode og tradisjonelle arbeidet, men samtidig tenke nytt rundt driften.

Analysen viser at de tre retningene var gjennomgående i alle formelle styringsverktøy i prosjektperioden inkludert en ny strategisk plan som ble vedtatt i 2018. Denne planen er organisasjonens viktigste strategiske planverktøy, noe som viser en høy prioritering av prosjektet i organisasjonen.

Mye av arbeidet i Sanitetskvinnen er desentralisert til lokalforeningene som har selvstendige budsjetter og mandater. Derfor har det vært avgjørende å motivere foreningene til å implementere tiltakene. Analysen peker på at mange av de gjennomførte tiltakene var preget av myk styring, som sekretariatets tilbud om opplæring og bistand til lokalforeningene. Noen av virkemidlene, som øremerkede økonomiske overføringer fra sentralt til lokalt nivå i henhold til prosjektet, viser at den strategiske styringen også hadde elementer av hard styring.

### *Styrets rolle som visjonær budskapsformidler*

Det er viktig at formidlingen blir kontekstualisert da det øker sannsynligheten for at budskapet blir forstått på den riktige måten. Organisasjoner som lykkes, evner å kommunisere hva problemet er og hva som skal til for å løse det. Problemet med synkende medlemstall virker å ha vært almen kjent. Som det fremgår i analysen har ledelsen i Sanitetskvinnene ved styret vært tydelige på å skape en visjon for hva som var løsningen på problemet. Flere sentrale kanaler for internkommunikasjon er tatt i bruk for å spre informasjon og skape interesse for tiltakene. Empiri viser at det er benyttet et tilgjengelig språk og som gir et godt utgangspunkt for at ideene skal være enkle å plassere seg inn i for frivillige.

Dette er imidlertid ikke det samme som at det var en bred forståelse for at de valgte tiltakene var de rette. Funnene viser imidlertid at de som har lykkes med vekst i medlemstallene, i større grad har implementert tiltakene.

De strategiske retningene er tydelig kommunisert internt i de første tre årene av prosjektet, men i mindre grad i 2019 og 2020. Dette kan være bevisst, men det kan også være en indikator på en viss tretthet i organisasjonen. Det er sammenfall mellom dette og det at styret møtte motstand for et av tiltakene fra fylkesleddet i 2018 som førte til å tone ned prioriteringen av aktiviteter innen medlemsrekruttering blant medlemmene. Dette viser at styret valgte å justere tiltakene som følge av motstanden, noe som viser evne til å lytte til medlemmene.

### ***Hvordan ble organisasjonskulturen preget?***

Det er naturlig at endringer fører til kontinuerlig debatt om hva som er gode eller dårlige løsninger. Sanitetskvinnene består av mange engasjerte mennesker i en tradisjonsrik institusjon preget av opparbeidede normer og verdier. I en endringsprosess spiller organisasjonskulturen en viktig rolle og vil påvirke utrulling av nye strategier. Styret virket å være forberedt på å møte en del motstand. Eksempler i analysen viser at et «generasjonsskifte» mellom etablerte og nye medlemmer med ulike utgangspunkt og motivasjon for frivilligheten, fant sted. I dette skjæringspunktet oppstod en viss motstand som førte til justerte tiltak. Tid er også en faktor. Etter såpass mange år med nedgang, kan det ha vært optimistisk å oppnå så store endringer som prosjektet la opp til. Det var nødvendig med en ny retning, men det er naturlig at en så tradisjonsrik organisasjon vil trenge mer tid på en mer varig omstilling.

### ***Heder og ære til de som lykkes***

Analysen viser at det har vært prioritert å kommunisere kortsiktige resultater. På interne samlinger både regionalt og nasjonalt, er det delt ut priser til foreninger som utmerket seg positivt. Mange suksesshistorier om foreninger som har lykkes i henhold til endringsstrategien, er blitt kommunisert bredt i organisasjonen. Dette er utført på en strukturell måte og vil kunne påvirke organisasjonskulturen over tid. Det er naturlig at de foreningene med gode resultater setter pris på å bli anerkjent og at dette kan ha gitt motivasjon til videre arbeid. Over halvparten av foreningene har imidlertid ikke hatt den samme utviklingen og hvordan suksesshistoriene har påvirket dem, kan variere. På den ene siden kan det ha vært inspirerende å se at det er mulig å få til vekst, men på den annen siden kan det ha vært demotiverende når en ikke får det til selv.

### ***Nye frivillige aktiviteter i tråd med dagens krav***

Analysen viser at implementeringen av nasjonale basisaktiviteter har vært viktig. Målet var å tilby aktiviteter som både var innenfor organisasjonens satsingsområdet og samtidig attraktive for nye frivillige å bli med på. I år fem av prosjektperiodens seks år, hadde 420 av 615 lokalforeninger og 67% tatt i bruk aktivitetene. Inspirasjon og opplæring av frivillige samt gode finansieringsmuligheter, var viktige støttetiltak. Finansieringen kom fra prosjektstøtteordninger og bærer imidlertid preg av å være kortsiktige, og det er behov for mer langsiktige løsninger.

Av de foreningene som har lyktes, har 70% etablert minst en av de nye basisaktivitetene. Av de foreninger med negativ utvikling, har tilsvarende 45% startet opp. Det er altså en forskjell mellom disse to segmentene som tyder på at tiltaket om nye aktiviteter har bidratt positivt. Når vi ser på foreninger som har igangsatt flere enn én aktivitet, er forskjellen større. Av de med positive medlemstall, har 47% flere nye aktivitetene, mens de med svak utvikling tilsvarende bare 19%. Tallene tilsier en sammenheng mellom innføringen av nye aktiviteter og medlemsutviklingen. Dette kan være spuriøse sammenhenger, men det er sannsynlig å tro at det er en viss sammenheng mellom de strategiske tiltak og den positive effekten.

### ***Store variasjoner i foreningsmassen***

Det er store variasjoner internt i foreningsmassen som kan speile at tiltakene har slått ulikt ut. I overkant av 40 % av lokalforeningene har oppnådd en varig vekst eller stabilisering i medlemmer i perioden. Det er urovekkende at over halvparten imidlertid har hatt negativ utvikling. Det er naturlig at det er variasjon i et landskap med over 600 foreninger, men en kan stille spørsmålet om det er for stort spenn i foreningsmassen. Dette kan analyseres mer ved å se på faktorer som aldersgjennomsnitt, størrelse osv. på de ulike foreningene for å lete etter mønstre, noe ikke denne oppgave tar høyde for.

### ***Læring på både organisasjons- og individnivå?***

I utgangspunktet var metoden at medlemsrekrutteringen skulle skje i lokalforeningene, men underveis i prosjektet fanget styret opp at dette ikke var tilstrekkelig. Dette førte til at nye tiltak i regi av sekretariatet ble iverksatt og et eksempel på at tiltakene bevisst ble endret underveis som følge av læring. Analysen viser at Sanitetskvinnene har opparbeidet betydelig læring på organisasjonsnivå og det tyder også på at den individuelle læringen har generert til dobbelkretslæring som kan påvirke prosessen også videre i fremtiden.

### ***Har tiltakene ført til økt oppslutning?***

Det viktigste for en medlemsorganisasjon som Sanitetskvinnene, er medlemsmassen både med tanke på inntekter, utførelsen av arbeidet og beslutningspåvirkning. Derfor er det svært positivt at den langvarige og negative medlemsutviklingen er snudd til stabilitet og i deler av prosjektperioden til vekst. Siden dette vendepunktet kom i prosjektperioden, er det sannsynlig at dette er et resultat av valgte strategi.

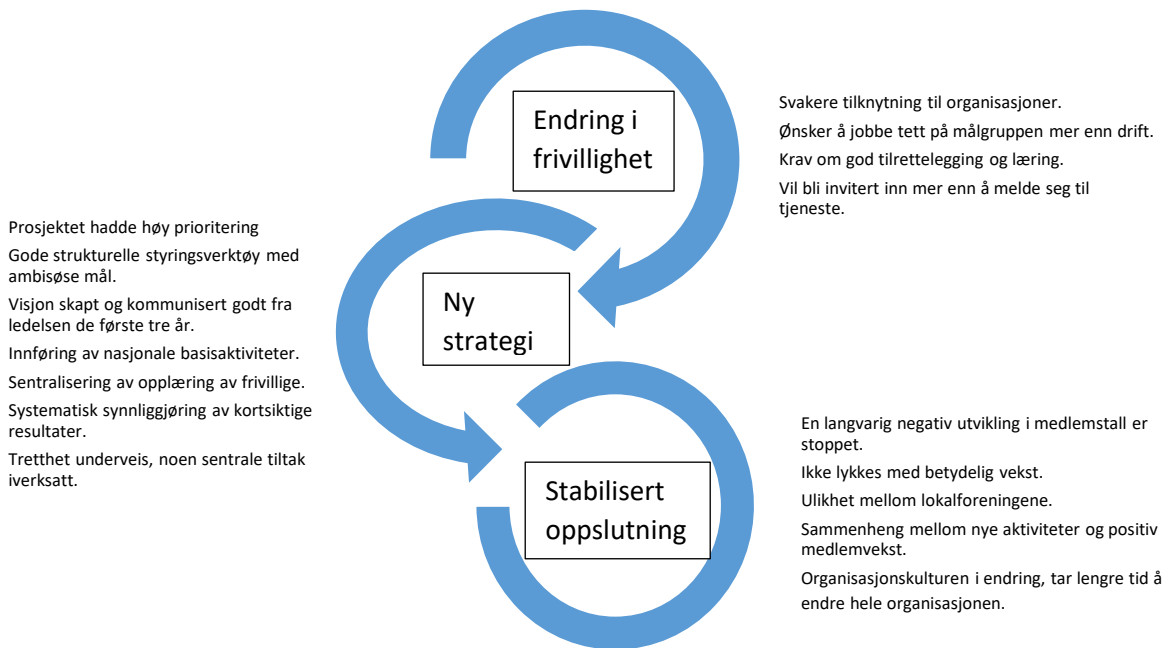
Et viktig funn, er viktigheten av innføringen av nye frivillige aktiviteter i lokalforeningene. Dagens frivillige ønsker å delta i konkret hjelpearbeid og aktivitetene som ble valgt, svarte

godt på frivilliges preferanser samtidig som de dekker reelle behov i samfunnet. I analysen fremkommer det at investeringene for å bistå lokalforeningene med aktivitetene, gav gode resultater. Det er ikke tvil om at organisasjonen har lagt mye ressurser i å få tiltakene implementert, eksempelvis ved å doble antall rådgivere i sekretariatet som jobber med oppfølging av foreningene. Sanitetskvinnene er imidlertid en stor organisasjon med over 600 lokalforeninger med ulike behov, så behovet for oppfølging kan anees å være svært stort og kanskje enda større enn det som ble kanalisert. To tredjedeler av foreningene hadde i 2020 startet opp med ny aktivitet og analysen viser at aktivitetene ser ut til å virke positivt på medlemsreskrutteringen.

Analysen konkluderer med ut fra et instrumentelt perspektiv, har det strategiske arbeidet i Sanitetskvinnene fungert på en adekvat måte. Det er også flere eksempler på at organisasjonskulturen ble aktivert og at nyttig læring underveis, førte til justeringer. Over 20 000 nye medlemmer er rekruttert inn siden prosjektets oppstart.

Det er et betimelig spørsmål om hvor organisasjonen ville ha vært i dag uten dette endringsprosjektet. Om trenden hadde fortsatt i samme takt som før 2015, ville medlemstallet mest sannsynlig vært på rundt 25 000 og ikke stabiliserte seg på rundt 40 000. Organisasjonen har også hatt en markant utvikling i omsetning og antall prosjekter som sammen med stabiliseringen av medlemstall peker på at endringsstrategien har vært både viktig og riktig for Sanitetskvinnene i det å tilpasse seg nye markeder. Dette viser at frivillige organisasjoner på linje med privat næringsliv og offentlig sektor, bør investere i endringskapasitet.

Prosjektet kan oppsummeres i følgende modell:



Figur 8: Utviklingen i Sanitetskvinnene summert opp i samme tabell som forskningsdesign.

### ***Hva kan være av overføringsverdi til andre organisasjoner?***

Sanitetskvinnene kan være et godt læringscase for andre organisasjoner som trenger omstilling for å møte dagens frivillighet. Det som kan være hensiktsmessig å dra lærdom fra, er hvordan styret tok i bruk en rekke styringsverktøy og måten tiltakene ble kommunisert ut i organisasjonen på. Prosjektet hadde høy prioritet og ble opprettholdt gjennom en rekke indikatorer som var tett knyttet til planlegging og budsjettering. Videre kan det være av interesse og lære hvordan aktivitetsutviklingen ble initiert med nasjonale konsepter med tilhørende økonomiske prosjektmidler og opplæring for lokalledet.

### ***Hva er interessant å finne mer ut av***

Omstillingen i Norske Kvinners Sanitetsforening er interessant fordi den viser hvor viktig og samtidig krevende det er å endre en tradisjonell institusjon. Det er interessant å se hvordan en organisasjon kan tilpasse seg endrede omgivelser, men det reiser også nye spørsmål. Når utgangspunktet fra de frivillige flytter seg å være hva organisasjonen trenger, mer mot hva den frivillige selv ønsker, kan det bli vanskeligere å få løst kjerneoppgavene. For å ha et velfungerende system, er frivillige organisasjoner avhengig av at mange nok frivillige tar på seg tillitsverv for ivareta den løpende driften innenfor økonomi, planlegging, rapportering. Dette danner grunnlaget for at de frivillige aktivitetene kan gjennomføres på en ryddig og forsvarlig måte. I forbindelse med koronadugnaden i 2020 var det mange som ville hjelpe og



det ble opprettet facebooksider for å formidle kontakt. Dette er nytenkende og effektivt, men om den frivillige innsatsen i økende grad flyttes fra organisasjoner med kompetanse og solide strukturer til mer ad hoc frivillighet initiert av sosiale medier, vil ikke da frivillig sektor svekkes? Hvordan vil organisasjons-Norge utvikle seg om ildsjelene og sliterne over tid så å si blir borte og «shopperne» med kortsiktig tidshorisont skal ta over? Dette er spørsmål som jeg tenker er interessant å finne mer ut av.

## Litteraturliste

- Arnesen, Daniel og Sivesand, Karl Henrik. 2020. *Organisasjonslandskap i endring 2009-2019: Fra ideologisk samfunnsendring til individuell utfoldelse*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Arnesen, Daniel og Sivesand, Karl Henrik. 2019. *Organisasjonslandskap i endring, Utviklingen i det lokale og nasjonale organisasjonslivet 2013–2019*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Arnesen, Daniel og Sivesand, Karl Henrik. 2017. *Finansiering og rammevilkår for frivillig sektor. Endringer, tilpasninger, konsekvenser*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Arnesen, Daniel, Sivesand, Karl Henrik og Gulbrandsen, Trygve. 2016. *Fra medlemsbaserte organisasjoner til koordinert frivillighet? Det norske organisasjonssamfunnet fra 1980 til 2013*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom, Lægreid, Per, Roness, Paul G. og Rørvik, Kjell Arne. 2013. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Enjolras, Bernard og Strømsnes, Kristin. 2017. *Scandinavian Civil Society Transformations. The case of Norway*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Folkestad, Bjarte, Christensen, Dag Arne, Strømsnes, Kristin og Selle, Per. 2015. *Frivillig innsats i Noreg 1998-2014*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Frivillighet Norge. 2020. *Nøkkelfakta om frivillighet*. Nettsiden: Hentet ut 10. april 2020.
- Hansen, Thore. 2019. *Norske Store Leksikon*.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2014. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2018. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, Åge (red.). 2014. *En strategisk offentlig sektor*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Brighton: Harvard Business Review Press.
- Ladegård, Gro og Vabo, Signy Irene (red.). 2010. *Ledelse og Styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, Christine B. og Inger G. Stensaker. 2011. *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Miles, Matthew B. og Huberman, A. Michael. 1994. *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Mulgan, Geoff. 2018. *The art of public strategy*. Oxford: Oxford
- Regjeringen. 2020. *Frivillighet*. Nettsiden: Hentet ut 10. april 2020.

Roos, Göran, Von Krogh, Georg, Roos, Johan og Boldt-Christmas, Lisa. 2010. *Strategi - en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rumelt, Richard. 2011. *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. London: Profile Books Ltd.

Wollebæk, Dag, Sætrang, Synne, Fladmoe, Audun. 2015. *Betingelser for frivillig innsats - motivasjon og kontekst*. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

### **Kilder og dokumenter fra Norske Kvinners Sanitetsforening (N.K.S):**

*Budsjett og årlig handlingsplan 2016, 2017, 2018, 2019, 2020.*

Evaluering av regionale samlinger 2018. 2018. Internt notat.

*Handlingsplan for Snu trenden – 50 000 i 2020.* 2015.

*Handlingsplan for Snu trenden – 50 000 i 2021.* Revidert versjon i 2020.

Landsmøtesak 05.2015: *Organisasjonsutvikling og verving.* 2015.

Landsmøtevedtak av resolusjon: *Snu trenden – 50 000 medlemmer i 2020.* 2015.

Landsstyrevedtak om vedtak av innføring av basisaktiviteter *L 17/02/16 Snu Trenden–basisaktiviteter.*

Medlemsbladet *Fredrikke* 2016, 2017, 2018 og 2019.

Mari Jonassen: *Årvåken, Modig og Nytenkende.* Jubileumsbok 2021.

Prospera-stiftelsen, *Prosjekt for Norske Kvinners Sanitetsforening (NKS), Sluttrapport,* 19.12.2019

Sentralstyrevedtak i oktober 2020: Sak 23/06/20 *Status Snu trenden 50 000 i 2021.* 2020.

*Strategisk plan for 2018-2024: Modig, nytenkende og likestilt.* 2018.

*Årsmelding for 2016, 2017, 2018 og 2019.*

*Årsstatistikkskjemaer – innrapportering fra lokale sanitetsforeninger 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 og 2020.*

**Oversikt tabeller og figurer:**

- Figur 1: Fremstilling av valgt forskningsdesign.*
- Figur 2: Oversikt over datagrunnlaget i forskningsdesignet.*
- Figur 3: Organiseringen av Norske Kvinners Sanitetsforening 2020.*
- Figur 4: Antall lokale foreninger og utvikling i nye medlemmer, igangsatte basisaktiviteter og vervemål i perioden 2015-2020.*
- Figur 5: Lærings sirkel – sammenhengen mellom læring på individ og organisasjonsnivå*
- Figur 6: Enkeltkretslæring og dobbelkretslæring. Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 360.*
- Figur 7: Utviklingen i Sanitetskvinnene summert opp i samme tabell som forskningsdesign.*
- 
- Tabell 1: Utviklingen av betalende medlemmer i Norske Kvinners Sanitetsforening 2010-2015. Foil presentert på landsmøte i 2015.*
- Tabell 2: Status implementering av basisaktiviteter i lokalforeningene per oktober 2020. Kilde: rapportering til styret i oktober 2020.*
- Tabell 3: Oversikt over antall ganger generalsekretær eller organisasjonsleder/1.-2. nestleder har uttrykt viktigheten av verving av nye medlemmer og det å ha basisaktiviteter i N.K.S.' medlemsblad Fredrikke og Årsmeldinger for Sanitetskvinnene.*
- Tabell 4: Oversikt over rekruttering av nye medlemmer per år. Kilde: Medlemsdatabasen til N.K.S*
- Tabell 5: Oversikt over noen av tiltakene i prosjektet Snu trenden – 50 000 i 2021 sortert på år, målsetning og kulturuttrykk.*
- Tabell 6. Oversikt over antall foreninger med nye medlemmer i løpet av et år, igangsatte basisaktiviteter og som har satt seg vervemål. Kilde: Årsstatistikkrapportering fra lokalforeningen i N.K.S.*
- Tabell 7: Oversikt over rekruttering av nye medlemmer per år. Kilde: Medlemsdatabasen til N.K.S*
- Tabell 8: Oversikt over foreninger med negativ, lik og positiv medlemsutvikling i antall og prosent. Kilde: Årsstatistikk rapportering fra lokalforeningene i N.K.S.*
- Tabell 9: Oversikt som viser forholdet mellom foreninger med lik/positiv medlemsutvikling og foreninger med negativ medlemsutvikling og oppstart av minimum én basisaktivitet. Kilde: Medlemsdatabasen i N.K.S.*
- Tabell 10: Oversikt som viser forholdet mellom foreninger med lik/positiv medlemsutvikling og foreninger med negativ medlemsutvikling og oppstart to eller flere basisaktivitet. Kilde: Årsstatistikk fra lokalforeningene i N.K.S.*
- Tabell 11: Lokalforenings deltakelse på opplæringsamlinger sett i sammenheng med medlemsutvikling. Kilde: Årsstatistikk fra lokalforeningene i N.K.S.*