

Hvordan holde på frivillige?

En kvalitativ studie av hvordan organisasjoner på miljøfeltet holder på frivillige, og hvilke betingelser som har betydning for at de lykkes

Julie Emblem Askim og Johanne Østgaard



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2018

Hvordan holde på frivillige?

En kvalitativ studie av hvordan organisasjoner på miljøfeltet holder på frivillige, og hvilke betingelser som har betydning for at de lykkes

© Johanne Østgaard og Julie Emblem Askim

2018

Hvordan holde på frivillige? En kvalitativ studie av hvordan organisasjoner på miljøfeltet holder på frivillige, og hvilke betingelser som har betydning for at de lykkes.

Johanne Østgaard og Julie Emblem Askim

<http://www.duo.uio.no>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Frivillig arbeid har lenge stått sterkt i Norge, og så mye som halvparten av den norske befolkningen er engasjert i frivillig arbeid. Da frivillig arbeid er et viktig samfunnsbidrag er kunnskap om frivillighet og hvordan organisasjoner holder på frivillige nødvendig. Tidligere norsk forskning har vært opptatt av sammenhengen mellom større samfunnsendringer og frivillige organisasjoners utvikling, og det er også gjort undersøkelser av motivasjonsgrunner for frivillig arbeid. Det er imidlertid gjort lite forskning på møtet mellom organisasjon og frivillig. Denne oppgaven undersøker dette fra et organisasjonsperspektiv, med utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvordan holder organisasjoner på miljøfeltet på frivillige, og hvilke betingelser har betydning for at de lykkes?

Overordnede samfunnsendringer har medført en gradvis endring i måter å organisere arbeid på, også når det gjelder frivillig arbeid. Dette kommer til uttrykk gjennom en gradvis individualisering av samfunnet, som har bidratt til en omstrukturering av motivasjonsgrunner og mønstre i måter å være frivillig på. Dagens frivillige er i økende grad opptatt av at arbeidet skal tilrettelegges for egne behov og forventninger enn før. Dette til forskjell fra tidligere, hvor den viktigste motivasjonen var ansvaret overfor et fellesskap. Disse formene for frivillighet kan kategoriseres i to idealtyper: *kollektiv* og *refleksiv* frivillighet. Våre funn viser at selv om “den nye frivilligheten” i større grad er preget av refleksive trekk, står det kollektive motivasjonsgrunnlaget fortsatt sterkt. Dette kan skape utfordringer for organisasjonene med å imøtekomme et bredere spekter av behov og forventninger hos de frivillige.

I tillegg til endringer i frivilliges motivasjonsgrunnlag, har også de frivillige organisasjonene endret seg, og en tradisjonell medlemsdemokratisk oppbygning er ikke lenger et selvfølgelig valg av måte å organisere seg på. Oppbygning og struktur samt organisasjonskultur utgjør noen premisser som viser seg å ha betydning for å kunne holde på frivillige. De strukturelle premissene dreier seg blant annet om at organisasjonens oppbygning setter rammer for deltakelse i beslutningsprosesser, mens de kulturelle premissene kommer til uttrykk gjennom ulike logikker som kan sameksistere og konkurrere innad i organisasjoner. Endringene i frivillighetskulturen sammen med utviklingen i frivillige organisasjoner viser seg å skape en kompleksitet knyttet til å holde på frivillige. Denne kompleksiteten gjør det utfordrende for

organisasjonene å vedlikeholde psykologiske kontrakter med de frivillige. Hovedpoenget i teorien om psykologiske kontrakter er å kunne forklare hva som skjer når forventninger i en relasjon ikke oppfylles, eller oppleves som uoppfylt av en av partene. Dersom den frivillige opplever at organisasjonene ikke imøtekommer ens forventninger, kan et brudd på den psykologiske kontrakten forekomme. Disse bruddene kan til slutt føre til at den frivillige forlater organisasjonen.

Vi har avdekket en rekke kilder til kontraktsbrudd mellom organisasjon og frivillig i våre organisasjoner. Blant disse er fravær av inkludering i beslutningsprosesser, uenighet knyttet til organisasjonens saker og forventningsavklaringer mellom nasjonalledd og lokallag. Ut fra våre funn er muligheten til å medvirke i beslutningsprosesser svært viktig for mange frivillige, og organisasjonenes strukturelle og kulturelle premisser viser seg å være av stor betydning for hvordan det legges til rette for dette. Basert på våre funn er det overordnede inntrykket at organisasjonene evner å tilpasse seg de nye måtene å være frivillig på. Dette kommer til uttrykk blant annet ved at organisasjonene prøver å imøtekomme de frivilliges behov for å kunne realisere seg selv gjennom arbeidet, og gjøre det de har mest lyst til. Organisasjonene er altså bevisste og proaktive i ivaretagelsen av sine frivillige, samtidig som strukturelle og kulturelle betingelser utgjør et gitt handlingsrom som påvirker deres muligheter for dette.

Forord

Med denne oppgaven setter vi punktum for to utfordrende og spennende år på masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid. Det er mange som fortjener en takk for å ha støttet og hjulpet oss i prosessen, slik at vi har klart å gjennomføre dette prosjektet. Først og fremst vil vi takke vår veileder, Kari Steen-Johnsen, for uvurderlig støtte og oppfølging i arbeidet. I tillegg til å være en viktig kunnskapsressurs har hun også vært en oppløftende motivator for oss, og vi er overbevist om at vi ikke kunne ha fått en bedre veileder.

Tusen takk til alle informanter som har gitt av sin tid i en travel hverdag, det hadde ikke blitt noen oppgave uten dere. Videre vil vi takke Pål André, Synnøve, Thea, Bjarte, Håvard og Ida for hjelp med lynrask, men nøyaktig korrekturlesing og tilbakemeldinger. En stor takk rettes også til venner, familie og ikke minst hverandre for at vi har klart å dra dette i land. Samarbeidet har vært preget av gode diskusjoner, konstruktiv sparring og diverse YouTube-videoer når motivasjonen har vært så som så. Denne prosessen ville vært adskillig mer ensom og slitsom å gjennomføre alene.

Til slutt vil vi også takke våre medstudenter på OLA for godt sosialt samhold. Disse to årene ville ikke vært like fornøyelige uten dere.

Oslo, 16. juni 2018

Johanne Østgaard og Julie E. Askim

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.2 Oppgavens oppbygning	4
2 Bakgrunn og teoretiske perspektiver	5
2.1 Kartlegging av kunnskapsstatus på feltet	5
2.1.1 Endringer i samfunnet	5
2.1.2 <i>Frivillighet i endring</i>	6
2.1.3 <i>Frivillige organisasjoners strukturelle særtrekk</i>	11
2.2 Teoretiske perspektiver	14
2.2.1 <i>Psykologiske kontrakter</i>	14
2.2.2 <i>Frivillige organisasjoners kulturelle særtrekk</i>	18
3 Metode	23
3.1 Valg av forskningsmetode	23
3.2 Utvalg	23
3.3 Innsamling av data	26
3.4 Analysemetode	28
3.5 Etikk	29
3.6 Forskningsprosjektets kvalitet	29
4 Beskrivelse av organisasjonene	32
4.1 Organisasjonenes oppbygning	32
4.1.1 <i>Natur og Ungdom</i>	32
4.1.2 <i>Naturvernforbundet</i>	32
4.1.3 <i>Framtiden i Våre Hender</i>	33
4.1.4 <i>Greenpeace Norge</i>	33
4.1.5 <i>Bærekraftige liv på Landås</i>	34
4.2 Organisasjonenes fokusområder	35
4.3 Hva betyr frivilligheten for organisasjonen, og hva brukes den til?	37
4.4 Beslutningsprosesser og frivilliges mulighet til medvirkning	40
4.5 Koordinering av frivillige og ansatte	41
5 Utfordringer knyttet til å holde på frivillige	45
5.1 Hvem er de frivillige?	45
5.2 Forhold mellom lokallag og frivillig	50
5.2.1 <i>Forventningsavklaringer</i>	50
5.2.2 <i>Inkludering i lokallag</i>	50

5.2.3	<i>Konflikthåndtering og tilbakemeldinger</i>	52
5.2.4	<i>Organisering av lokallag</i>	53
5.3	Forhold mellom lokallag og nasjonalledd	55
5.3.1	<i>Uenighet i sak</i>	55
5.3.2	<i>Demokrati eller effektivitet - verdier i beslutningsprosesser</i>	58
5.3.4	<i>Kommunikasjon</i>	67
5.4	Oppsummering: psykologiske kontrakter og kontraktsbrudd i vår studie	68
6	Organisasjonenes muligheter for å styrke psykologiske kontrakter	70
6.1	Styrking av kontrakter mellom lokallag og frivillig	70
6.1.1	<i>Forventningsavklaringer</i>	70
6.1.2	<i>Inkludering i lokallag</i>	70
6.1.3	<i>Konflikthåndtering og tilbakemeldinger</i>	71
6.1.4	<i>Organisering av lokallag</i>	72
6.2	Styrking av kontrakt mellom lokallag og nasjonalledd	73
6.2.1	<i>Uenighet i sak</i>	73
6.2.2	<i>Demokrati eller effektivitet - verdier i beslutningsprosesser</i>	75
6.2.3	<i>Sentrale føringer og forventningsavklaringer</i>	76
6.2.4	<i>Kommunikasjon</i>	78
6.3	Andre tiltak for å holde på frivillige	79
6.4	Oppsummering: organisasjonenes muligheter for å styrke kontrakter	82
7	Diskusjon	83
7.1	Forskningsspørsmål	83
7.2	Kompleksitet i møtet mellom organisasjoner og frivillige	86
7.3	Oppgavens bidrag	90
7.4	Oppgavens begrensninger	91
8	Konklusjon	93
9	Litteraturliste	96
	Vedlegg	99

1 Innledning

[...] Frivilligheten skaper mangfold, den utfordrer og gjør en forskjell i våre liv. Frivilligheten er identitetsskaping, det fremmer helse, bygger demokrati, og det er beredskap. Om dette ikke er samfunnsbygging på høyt plan, er jeg usikker på hva som kan regnes som det. [...] -Thorhild Widwey

Disse ordene kommer fra tidligere kulturminister Thorhild Widweys tale ved Frivillighet Norges topplederkonferanse i 2014. Innsatsen de frivillige gjør har stor betydning for både samfunnet og for enkeltmennesker, og ifølge Kulturdepartementets sider på regjering.no er Norge verdensledende på frivillig arbeid (Regjeringen, 2018). Så mye som halvparten av befolkningen er engasjert i frivillig arbeid, og da frivillighet er et viktig samfunnsbidrag er kunnskap om frivillighet nødvendig. Ifølge en rapport fra Gulbrandsen og Ødegård (2011) har frivillige og sivile organisasjoner i Norge imidlertid i løpet av de siste tiårene opplevd en rekke endringer i sine rammebetingelser. Mange av organisasjonene har hatt en nedgang i medlemstall, lokallag, givere og frivillige. Det argumenteres for at denne nedgangen skyldes en “avideologisering og en økende individualisering i det sivile samfunnet”, og at borgerne har blitt mer opptatt av organisasjoner som tilbyr aktiviteter som dekker deres personlige behov og interesser (Gulbrandsen og Ødegård, 2011, s. 101).

Med dette som kontekst er det spennende å undersøke hvordan dagens organisasjoner evner å holde på frivillige. For å se på dette gjør vi kvalitative dybdeintervjuer i fem miljøorganisasjoner: Bærekraftige liv på Landås, Framtiden i Våre Hender, Greenpeace Norge, Natur og Ungdom og Naturvernforbundet. Det er både likheter og ulikheter mellom disse organisasjonene i organisatoriske trekk som oppbygning, måter å koordinere arbeid på og prosesser for beslutningstaking, og det er interessant å se på hvordan disse organisatoriske premissene kan ha noe å si for hvilke muligheter organisasjonene har for å holde på sine frivillige.

Vår teoretiske innfallsvinkel i oppgaven er psykologisk kontraktsteori (Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Willems, Huybrechts og Jegers, 2011). I relasjonen mellom organisasjon og frivillig kan man si at det eksisterer noen psykologiske kontrakter, som defineres av blant annet verdier, sosiale bånd og personlig utbytte for den frivillige. Dersom det oppstår friksjon

i disse kontraktene kan man si at disse svekkes, eller i ytterste konsekvens brytes, noe som kan forårsake at den frivillige forlater organisasjonen. Vår antakelse er at det i tillegg til strukturelle premisser også er noen kulturelle premisser som kan påvirke relasjonen mellom organisasjon og frivillig. Derfor vil vi også se på hvilke ulike logikker som er tilstede i organisasjonene, herunder frivillig amatør-logikk, politisk-administrativ logikk og profesjonell forretningslogikk. Dette perspektivet åpner for å undersøke hvilke ulike tankesett, normer og verdier som kan eksistere samtidig i en organisasjon, og hvordan disse kan vektlegges ulikt av forskjellige aktører i beslutningsprosesser (Steen-Johnsen, 2011, s. 243). Det foreligger mye norsk forskning på både endringer i det frivillige organisasjonslandskapet og hva som motiverer frivillige, men det er skrevet lite om møtetpunktet mellom disse. Med et organisasjonsperspektiv på det å holde på frivillige, vil denne oppgaven derfor kunne være et nytt og annerledes bidrag til frivilligforskningen i Norge.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Utgangspunktet for vårt valg av problemstilling var et ønske om bedre å kunne forstå hvordan organisasjoner holder på sine frivillige, og på hvilke måter betingelser i organisasjonene kan ha betydning for dette. Da det som nevnt er forsket en hel del på hva som motiverer til frivillig arbeid fra et frivillig-perspektiv, ville vi først og fremst gjøre vår undersøkelse med et organisasjonsperspektiv. Vi har videre valgt å avgrense til miljøorganisasjoner i denne oppgaven. Dette fordi å avgrense til et felt er hensiktsmessig for å unngå for store variasjoner, spesielt i motivasjon for frivillighet og former for frivillig arbeid. Miljøfeltet er også interessant da man kan anta at det er et felt i endring. Miljø og klima står høyt på agendaen i samfunnsdebatten og det har kommet nye organisasjoner til som supplerer de eksisterende eldre organisasjonene. Slik kan det innenfor dette feltet være god variasjon i organisasjonstyper, deltakelse og tilknytning til disse blant de frivillige. Vår problemstilling er med dette:

Hvordan holder organisasjoner i miljøfeltet på frivillige, og hvilke betingelser har betydning for at de lykkes?

Nærmere bestemt ønsker vi å undersøke *på hvilke måter* organisasjoner holder på frivillige. Videre har vi også konkretisert problemstillingen gjennom tre forskningsspørsmål som skal veilede oss i arbeidet. Disse er som følger:

- *Hvilke psykologiske kontrakter finnes mellom organisasjon og frivillig, og hva kan forårsake brudd på disse?*
- *Hvilke muligheter har organisasjonene for å styrke de psykologiske kontraktene?*
- *Hvilke strukturelle og kulturelle premisser har betydning for å kunne holde på frivillige?*

Vi kommer ikke til å studere strukturelle og kulturelle premisser i sin helhet, men vil ta utgangspunkt i premisser som kan kobles direkte til frivillige. Med dette menes premisser i organisasjonsstruktur- og kultur for å involvere frivillige i beslutningsprosesser, samt strukturelle og kulturelle premisser for kommunikasjon.

1.2 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er videre inndelt i fem kapitler. Andre kapittel er todelt, hvor vi i første del gjør en kartlegging av kunnskapsstatus på feltet. Vi presenterer her hvordan overordnede samfunnsendringer har påvirket organiseringen av arbeid og frivillighet. Videre ser vi på hvordan frivillighetskulturen har endret seg i lys av begreper om kollektiv og reflektiv frivillighet. Dette begrepsparet vil også gå igjen i teoridelen, men presenteres innledningsvis for å støtte opp under redegjørelsen for endringer i frivillighetskulturen. Deretter gjør vi rede for norske frivillige organisasjoners strukturelle særtrekk, og hvordan også disse har endret seg. I andre del av dette kapitlet presenterer vi våre teoretiske perspektiver, herunder teori om psykologiske kontrakter og de frivillige organisasjonenes kulturelle særtrekk. Sistnevnte forstår vi ut fra begrepet om institusjonelle logikker, og vi redegjør for hvilke kollektive forståelser, normer og verdier som vektlegges i beslutningsprosesser. Denne teorien åpner også for å forstå hvordan ulike logikker kan sameksistere og konkurrere i en organisasjon, og hvilke typer logikker som kjennetegner de frivillige organisasjonene.

Videre kommer metode i kapittel 3, hvor vi redegjør for valg av forskningsmetode, utvalg, analysemetode og etiske betraktninger. Presentasjon av funn og analyse er videre fordelt på kapittel 4, 5 og 6. I kapittel 4 presenterer vi våre fem utvalgte organisasjoner, hva som kjennetegner deres oppbygning, organisasjonenes fokusområder, koordinering av arbeid, hvordan beslutninger tas og hva frivilligheten betyr for organisasjonene. I kapittel 5 presenterer og analyserer vi våre funn knyttet til organisasjonenes utfordringer med å holde på frivillige. I kapittel 6 ser vi på hvilke muligheter organisasjonene har for å styrke de psykologiske kontraktene, og slik unngå brudd på disse. I kapittel 7 gjør vi en diskusjon av våre funn og analyse. Vi svarer først på våre innledende forskningsspørsmål, og diskuterer deretter hvilke organisatoriske forutsetninger som har betydning for å kunne holde på frivillige, med utgangspunkt i institusjonelle logikker og strukturelle premisser. I tillegg drøfter vi oppgavens bidrag og begrensninger. Til sist avsluttes oppgaven med en konklusjon i kapittel 8.

2 Bakgrunn og teoretiske perspektiver

2.1 Kartlegging av kunnskapsstatus på feltet

Det har tidligere blitt forsket mye på frivillig sektor, både internasjonalt og i Norge. Flere rapporter fra Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor beskriver sammenhengen mellom større samfunnsendringer og endringer i frivillige organisasjoner samt måter å være frivillig på (Arnesen og Sivesind, 2017; Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen, 2016; Gulbrandsen og Ødegård, 2011; Wollebæk og Sivesind, 2010; Wollebæk, Sætrang og Fladmoe 2015). Som bakteppe vil vi først gi en kort redegjørelse for disse samfunnsendringene.

2.1.1 Endringer i samfunnet

Teorier om et postindustrielt samfunn dukket opp i løpet av 60-og 70-tallet, da påstanden var at den vestlige verden sto overfor en overgang til en ny samfunnsformasjon som ville ha like dyptgripende konsekvenser som overgangen fra jordbruk til industrisamfunn (Ellingsæter, 2017, s. 39). Teoretisk kunnskap ble identifisert som den viktigste kilden til framtidig vekst, og kunnskap ble koblet til forestillinger om mer effektivitet og større frihet, med radikale endringer i sosiale relasjoner som resultat (Ellingsæter, 2017, s. 39). Videre gjorde informasjonsteknologien sitt inntog på 90-tallet, og la grunn for utvikling av teorier om kunnskapsøkonomien. Organisering av informasjon og kunnskap er stadig blitt viktigere produksjonsfaktorer, noe som stiller større krav til omstilling og fleksibilitet (Ellingsæter, 2017, s. 39). Overgangen til det postindustrielle samfunnet innebærer ifølge Casey (1995) en oppløsning av de tradisjonelle sosiale solidaritetsbåndene og en endring av ideen om selvet. Dette påvirker hva folk gjør i sin hverdag, endrer forhold mellom mennesker og forhold mellom mennesker og den fysiske verdenen (Casey, 1995, s. 2).

Ifølge Allvin et al. (2011) har utviklingen fra industrielle samfunn til postindustrielle kunnskapssamfunn også ført med seg en gradvis endring i arbeidslivet og hvordan arbeid organiseres. Markedskreftenes økte innflytelse og den teknologiske utviklingen de siste tiårene har ført til en påfølgende impuls i arbeidsorganisasjoner til å tilpasse seg dette og øke sin fleksibilitet (Allvin et al., 2011, s. 21). Med den økte fleksibiliteten kommer også en økt individualisering av arbeidsstokken, noe som innebærer at det er opp til individet å identifisere, velge, strukturere og takle skiftende omgivelser, samt ta personlig ansvar for sitt arbeid. Dette krever igjen en viss type evner og ferdigheter, både tekniske og sosiale, og det er varierende

hvordan den enkelte med sine ulike begrensninger klarer å matche de muligheter og krav som finnes i arbeidslivet (Allvin et al., 2011, s. 6 - 24). At disse kravene er rettet mot individet heller enn arbeidsstokken som fellesskap kolliderer med tidligere sosiale identiteter formet rundt arbeidet. Istedenfor kollektiv nytte og fellesskap blir arbeidet et individuelt prosjekt eller verktøy for personlig utvikling (Allvin et al., 2011, s. 14). Individet opplever nye normer og regler i form av forskjellige krav og forventninger, som man også pålegger seg selv (Allvin et al., 2011, s. 20). Disse kravene og forventningene som følge av fleksible måter å organisere arbeidet på fører til en økt individualisering av arbeidslivet. Ifølge Sennett (2001) er det grunn til å ytre skepsis til disse endringene, med tanke på hvilke konsekvenser det kan ha for individet. Når det forventes at ansatte skal være kjappe i vendingen, være åpne for endringer på kort varsel, ta sjanser kontinuerlig og bli enda mindre avhengig av regler og formelle prosedyrer, mener Sennett (2001) det er verdt å utforske hva disse skiftende omgivelsene gjør med lojalitet, forpliktelse, samarbeid og sosialt samhold.

2.1.2 Frivillighet i endring

Som vi nå har sett har de overgripende samfunnsendringene i overgangen til et postindustrielt kunnskapssamfunn hatt innvirkning på hvordan arbeid organiseres og hvordan man forholder seg til arbeid. Også frivillighetsforskningen har vært opptatt av denne typen fundamentale endringsprosesser. Når det gjelder frivillig arbeid og deltakelse, er det konsensus i tidligere forskning på feltet om at en gradvis endring i retning individualisering av samfunnet har bidratt til en omstrukturering av motivasjonsgrunner og mønstre i måter å være frivillig på (Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen 2016; Gulbrandsen og Ødegård, 2011; Hustinx og Lammertyn, 2003). Individualisering kan forstås som en langsiktig kulturell prosess der tradisjonelle autoriteter og hierarkier utfordres, og hvor tilhørighet til kollektiver er mindre selvfølgelige enn før (Beck, Giddens & Lash, 1994, s. 193). Individualisering står ikke i motsetning til deltakelse, men innebærer endringer i deltakelsens formål og tilknytningsformer. Ifølge Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015) kommer en økende individualisering til uttrykk i svekket identifikasjon med enkeltorganisasjoner og en mer instrumentell tilnærming til frivillighet, der den enkelte i større grad begrunner aktiviteten med referanse til individuelle fordeler og er mer bevisst egne behov for å bevare sin individuelle autonomi. Dette betyr ikke at pliktfølelsen er borte, men at den suppleres med et bredere sett av motiver: et ønske om styrket selvfølelse, muligheter for selvutvikling og læring eller utfoldelse i sosiale fellesskap, i tillegg til altruisme (Wollebæk, Sætrang og Fladmoe, 2015, s. 16).

Kollektiv og refleksiv frivillighet

Hustinx og Lammertyn (2003) legger sosialteori om større samfunnsendringer til grunn for å kunne beskrive særtrekk ved dagens måter å være frivillige på. Blant andre Beck (i Beck, Giddens og Lash, 1994) har omtalt overgangen fra en første ”klassisk” modernitet til en andre ”refleksiv” modernitet, hvor de ledende ideene og institusjonene fra den første moderniteten ikke lenger virker selvsagte. Av dette følger en selv-refleksivitet og en aktiv og autonom selvstyring av narrativ om egne liv, hvor økt individuell frihet også medfører økt ambivalens (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 169). Det er likevel ikke snakk om et brått skifte fra gammelt til nytt, men heller at vår tid kan betegnes som en sameksistens av tradisjonelle og senmoderne elementer (Heelas, i Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 170). Hustinx og Lammertyns (2003) utgangspunkt er dermed at man må forstå dagens måter å være frivillig på ut fra en pendling mellom kollektive og refleksive referanserammer, men at en idealtypisk distinksjon kan være *kollektiv og refleksiv frivillighet*.

Kollektiv frivillighet kjennetegnes av frivillig handling som startes og drives av grupper, uavhengig av de individuelle gruppemedlemmenes preferanser. Den er sterkt knyttet til et fellesskap med delte behov og ønsker, og hovedmotivasjonen er ansvaret overfor fellesskapet (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 171-173). Koblingen mellom identitetsbekreftelse i gruppetilhørighet og den frivillige aktiviteten danner grunnlag for tilknytning og forpliktelse til organisasjonen over lengre tid, samt at man er villig til å legge ned mye tid og energi i arbeidet. Slik er ofte kollektive frivillige også å karakterisere som kjernefrivillige i en organisasjon (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 174). Idealtypisk for kollektiv frivillighet er også at man trives i en sterkt strukturert medlemsbasert organiseringsform, hvor en sterk lederkjerne organiserer gruppefrivillighet og koordinerer gruppemedlemmene (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 175). Den symbolske meningen i den frivillige aktiviteten er viktig for disse frivillige, og som medlem er det først og fremst viktig å identifisere seg sterkt med organisasjonens verdier og mål (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 176).

Refleksiv frivillighet kjennetegnes av individualiserte former for forpliktelse, hvor fokuset endres til den frivillige som en individuell aktør (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 172). Refleksiviteten som kjennetegner den senmoderne frivilligkonteksten reflekteres i svekkelsen av felles etablerte identiteter. Utfallet av dette er at den individuelle opplevelsesverden blir referanserammen, og beslutningen om å gjøre frivillig arbeid baseres på personlige vurderinger og opplevelser (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 172). På denne måten utgjør frivillig arbeid et

sett av muligheter til å realisere seg selv (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 173). Det er imidlertid viktig å påpeke at denne selvsentreringen ikke innebærer en dreining mot egoisme, men heller en *pluralisering av motiver* som forsterker hverandre (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 174). Solidaritet og altruisme er fortsatt helt sentrale motivasjonsgrunner, i tillegg til for eksempel ønske om læring og fordeler på arbeidsmarkedet. Et annet kjennetegn ved den refleksive idealtypen er at tidsperspektivet endrer seg, dette ved at det frivillige arbeidet knyttes til hvilke individuelle behov man måtte ha i en periode av livet (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 175). Slik er det i større grad fokus på frivillig arbeid som kan matche de frivilliges behov og forventninger på et gitt tidspunkt. Dermed er også muligheten for fleksibilitet og mobilitet viktig for de frivillige, slik at de har mulighet til å veksle mellom oppgaver eller organisasjoner (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 175). Av dette følger det at selve aktivitetene i det frivillige arbeidet blir viktigere enn forpliktelsen til en gruppe eller fellesskap (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 176).

Endringer i norsk frivillighetskultur

Forskning på frivilligfeltet viser at det også i Norge har skjedd en endring når det gjelder de frivilliges tilknytning til organisasjonene, som kan ses i sammenheng med begrepene om kollektiv og refleksiv frivillighet. Som nevnt forstår Hustinx og Lammertyn (2003) dagens måter å være frivillig på som en pendling mellom kollektive og refleksive referanserammer, og idealtypene forekommer ikke i rendyrket form. Likevel argumenterer de for at man står overfor en gradvis forvitring av tradisjonell gruppetilhørighet, og følgelig en svekkelse av det kollektive grunnlaget for frivillighet (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 180). Dette ser man også spor av i funn fra tidligere forskning på feltet i Norge, hvor for eksempel begrunnelser som oppgis for hvorfor man utfører frivillig arbeid samsvarer med teorien om en pluralisering av motiver. Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015) finner at individuelle motiver generelt har blitt viktigere for hvordan man forstår og begrunner frivillig arbeid, og at selve aktiviteten gis en bredere begrunnelse enn tidligere. Selv om referansene til individuelle gevinster er blitt tydeligere, virker likevel ikke de altruistiske motivene å ha blitt mindre vesentlige (Wollebæk, Sætrang og Fladmoe, 2015, s. 94).

Ifølge Folkestad, Christensen, Strømsnes og Selle (2015) ser man også tegn til at de frivillige blir løsere koblet til organisasjonene enn før, og at det er færre nå enn tidligere som er medlem i organisasjonene de utfører frivillig arbeid for. Folkestad et al. (2015) mener dette kan handle om at det skjer en økning i antall organisasjoner man utfører frivillig arbeid for, samtidig som

det er en nedgang i det gjennomsnittlige timeantallet en person legger ned innenfor organisasjonene over tid. Det er altså en tendens til at de frivillige i større grad fordeler arbeidstimene på flere organisasjoner, men ikke nødvendigvis bruker mer tid på frivillig arbeid. Selv om man fordeler arbeidstimene på flere organisasjoner er man ikke nødvendigvis medlem av alle disse samtidig.

Videre finner også Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015) at frivillige i minkende grad oppgir at de er opptatt av å jobbe for en bestemt organisasjon, og oftere gir uttrykk for at de like gjerne kunne utført den samme jobben for en annen organisasjon som driver med det samme. Dette tolkes som at det er selve aktiviteten som står i sentrum, heller enn rammene den foregår innenfor, og at frivillig arbeid i økende grad er et individuelt prosjekt hvor den frivillige utfører aktiviteter ut fra personlige mål og behov, hvor organisasjonen kommer mer i bakgrunnen som en tilrettelegger (Wollebæk, Sætrang og Fladmoe, 2015, s. 108). Det er imidlertid fortsatt slik at de fleste er medlem av organisasjonen de utfører arbeid for, men en nedgang kan tolkes som at koblingen mellom det å gjøre en frivillig innsats og det å være organisasjonsmedlem er blitt svakere (Folkestad et al., 2015, s. 68).

Likevel må man ta høyde for variasjoner mellom ulike typer organisasjoner. Frivilligfeltet er bredt, med stor variasjon i typer aktiviteter, organisasjonsform, nivåer og størrelse. For eksempel har det totale antallet medlemmer i samfunnsrettede organisasjonene gått ned, men om vi ser nærmere på ulike organisasjoner innenfor denne kategorien, har blant andre miljø- og dyrevernorganisasjoner økt sine medlemstall (Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen, 2016, s. 55). Reduksjonen i antall medlemmer for samfunnsrettede organisasjoner totalt skyldes trolig en tilbakegang innen rettighets- og støttearbeid, og svekkelsen av tradisjonelle organisasjoner, mens man har sett en økt mobilisering omkring klima- og miljøspørsmål, samt bistand, nødhjelp og menneskerettigheter (Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen, 2016, s. 55).

Det er også verdt å nevne at undersøkelser av omfanget av frivillig innsats i Norge de siste tiårene viser et høyt og til dels stabilt nivå over tid, til tross for noen svingninger (Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen, 2016, s. 58). I Folkestad et al. (2015) sine undersøkelser av den frivillige innsatsens omfang i perioden 1998-2014, oppgir godt over 50 prosent å ha utført frivillig arbeid for minst én av 15 ulike organisasjonstyper de siste 12 måneder, med unntak av 2009. Konklusjonen om at nivået på det frivillige arbeidet er høyt baserer seg også på en sammenligning med tilsvarende tall fra andre land (Folkestad et al., 2015, s 26). Ifølge Arnesen,

Sivesind og Gulbrandsen (2016) ble omfanget av det frivillige arbeidet i Norge beregnet til opp under 200 millioner timer både i 1998, 2004 og 2009, noe som tilsvarer rundt 115 000 fulltids årsverk.

Avslutningsvis vil vi legge til en kritisk bemerkning til hvor utstrakte de skisserte endringene er. Hva gjelder arbeid kan uttrykket om “det nye arbeidslivet” sies å ha fått fotfeste i dagens diskurs om arbeidsliv og hvordan samfunnsendringer har påvirket måter å organisere arbeid på. Dette innebærer ikke nødvendigvis en overgang fra noe gammelt til noe nytt, og det kan tenkes at det er nyanser i hvem arbeidslivet er blitt mer fleksibelt for. Høyt utdannede arbeidstakere og ansatte på ledernivå har muligens har høyere fleksibilitet, mens det fortsatt er en stor andel ansatte innenfor for eksempel servicearbeid hvor de skisserte endringene ikke nødvendigvis er like gjeldende. Slik kan det understrekes at endringer også er kombinert med stabilitet, og slike nyanser kan også være overførbare til frivillig sektor. Til tross for at man ser tegn til nye refleksive måter å være frivillig på, må man fortsatt ta høyde for stor variasjon i trekk ved de frivillige. Det har oppstått nye organisasjoner med mer individrettede saksfelt og andre måter å arbeide på, men det finnes fortsatt store samfunnsrettede organisasjoner hvor den kollektive frivilligheten kan antas å stå sterkt. Likevel mener vi at kartleggingen av endringer ut fra idealtyper om kollektiv og refleksiv frivillighet vil utgjøre et solid grunnlag for analyse, da den kan brukes til å gjenkjenne og forstå visse trekk ved de frivillige og organisasjonene, og hvordan flere av disse trekkene kan være tilstede samtidig.

2.1.3 Frivillige organisasjoners strukturelle særtrekk

Alle organisasjoner kjennetegnes ved en organisasjonsstruktur som definerer hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres. Struktur kan også si noe om hvordan beslutningsmyndighet fordeles mellom ulike personer og nivåer i organisasjonen, og hvordan økonomiske ressurser prioriteres (Jakobsen og Thorsvik, 2014, s. 70). De frivillige organisasjonenes strukturelle særtrekk har i takt med de ovennevnte samfunnsendringene også endret seg med tiden, og kan tenkes å ha relevans for evnen til å holde på frivillige.

Oppbygning og beslutningsprosesser

På 80- og 90-tallet skjedde det vesentlige endringer i norske frivillige organisasjoners aktivitet og struktur. De tradisjonelle folkebevegelsene var og er preget av det som kan beskrives som en *hierarkisk organisasjonsmodell*, som vanligvis kan deles inn i tre nivåer: 1) et nasjonalt nivå med et styre som er demokratisk valgt, og en sentral administrasjon som skal hjelpe styret, 2) et fylkes- eller regionalt nivå med fylkesstyret og en liten fylkesadministrasjon og 3) lokalt nivå med lokallag. Denne modellen er ikke lenger et selvfølgelig valg for nye organisasjoner (Gulbrandsen og Ødegård, 2011, s. 14), og ifølge Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen (2016) er det er mye som tyder på at den hierarkiske organisasjonsmodellen nå er under press. Tidligere forskning har funnet at siden 1990-tallet har det vært en tendens at lokale lag i mindre grad kobler seg på organisasjoner på regionalt og nasjonalt nivå (Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen, 2016, s. 41). På tross av disse overordnede endringene i frivillig sektor, må det nevnes at de hierarkiske strukturene og den sterke koblingen mellom nasjonalt og lokalt nivå fortsatt til dels ser ut til å overleve i de samfunnsrettede organisasjonene, inkludert miljøorganisasjoner (Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen, 2016, s. 42). En forklaring på dette kan være at man i disse organisasjonene ofte jobber for noen felles overordnede nasjonale eller internasjonale mål, og at en frakobling ikke vil være hensiktsmessig for å nå disse målene. Situasjonen kan tenkes å være annerledes i for eksempel organisasjoner som driver kultur- og fritidstilbud, hvor det kan være større lokale variasjoner i hva man vektlegger i arbeidet. Det kan imidlertid tenkes at det også i miljøorganisasjoner kan være variasjon på hvor mye vekt de frivillige legger på nasjonale saker, da mye av virksomheten i noen organisasjoner er rettet mot naturvern på lokalt nivå.

Et annet sentralt trekk ved tradisjonelle frivillige organisasjoner er et medlemsdemokrati som skal binde organisasjonens ulike nivåer sammen og sikre medlemmenes medvirkningsmuligheter. Sentrale prinsipper i medlemsdemokratiet er at man gjennom å være

medlem har stemmerett og rett til å inneha verv, og i tillegg er lokale enheter representert på høyere nivå gjennom valg (Enjolras & Waldahl i Steen-Johnsen, Enjolras og Kruse, 2012, s. 53). Dette er prinsipper som kan tenkes å sikre ulike former for demokrati på samme tid: et konkurransedemokrati hvor medlemmenes preferanser kommer til uttrykk gjennom valg, et deltakerdemokrati hvor medlemmene aktivt er med på å utforme organisasjonens politikk og et deliberasjonsdemokrati hvor løsninger oppnås gjennom diskusjon (Enjolras & Waldahl i Steen-Johnsen, Enjolras og Kruse, 2012, s. 53).

Profesjonalisering

Vantilborgh et al. (2011) hevder at det har skjedd en profesjonalisering av de frivillige organisasjonene de siste tiårene. De viser blant annet til at organisasjonene i økende grad tar til seg aktiviteter, strategier, praksiser, retningslinjer og kunnskap fra bedrifter og selskaper, sammenlignbart med det som kalles 'New Public Management' i offentlig sektor. For eksempel vender organisasjonene seg i økende grad til kommersielle aktiviteter, og tar i bruk organisatoriske midler som strategisk planlegging og kostnad-nytte-analyser. De frivillige organisasjonene er ifølge Vantilborgh et al. (2011) i større grad er opptatt av resultater, effektivitet, ansvarlighet og måling av ytelser.

Disse påstandene er hentet fra forskning på frivillighet på internasjonal basis, men også i Norge viser tidligere forskning til at de frivillige organisasjonene profesjonaliseres (Arnesen og Sivesind, 2017, s. 63). Dette handler blant annet om hvilke rammebetingelser organisasjonene forholder seg til. Hva gjelder de økonomiske rammevilkårene for frivillige organisasjoner i Norge, har de i løpet av siste tiårene endret seg i positiv retning (Ødegård og Gulbrandsen, 2011, s. 38). Blant annet har organisasjonene fått egne regler for momsfratak, skattefratak for den frivillige virksomheten, unntak fra plikt til å betale arbeidsgiveravgift og skattefradrag for pengegaver (Gulbrandsen og Ødegård, 2011, s. 38). Det kan tenkes at denne økte bevilgningen av penger har stor betydning for organisasjonenes muligheter til å kunne drive frivillig arbeid på lokalt nivå, ved at organisasjonene for eksempel kan bevilge lokalgruppene midler til å leie lokaler, drive lokalgruppeaktivitet og bistå med reiseutjevning til nasjonale arrangementer.

En konsekvens av den økte bevilgningen av penger er imidlertid at myndighetene har utarbeidet flere nye og mer detaljerte regelverk for hvordan tilskuddene skal fordeles og hvordan bruken av disse skal kontrolleres (Gulbrandsen og Ødegård, 2011, s. 38). Dette gjør at det må brukes mer ressurser i organisasjonene på å drive administrativt arbeid, særlig når disse

regelverkene endres hyppig. Dette kan være krevende, særlig for organisasjoner med små sentrale administrasjoner (Gulbrandsen og Ødegård, 2011, s. 42). Det kan også tenkes at en konsekvens av økt krav til rapportering er at lokallagene må bruke mer av sin kapasitet på å skrive årsmeldinger og rapportere inn til sentralt hva de har brukt midlene på, noe som sannsynligvis ikke er det de frivillige først og fremst ønsker å bruke sitt engasjement til. Profesjonaliseringen er altså relevant og viktig for organisasjonens forhold til omgivelsene, men det er først og fremst hvordan den påvirker relasjonen mellom organisasjon og frivillig vi er opptatt av i denne sammenheng.

Koordinering av frivillige og ansatte

En annen side ved profesjonaliseringen kommer til uttrykk i koordineringen av frivillige og betalte ansatte. Særlig i de samfunnsrettede organisasjonene har det vært en stor økning i betalt sysselsetting, med mer enn en dobling av antallet fulltids-årsverk fra 2009 til 2013. Disse organisasjonene har fått en stadig større andel av de betalte årsverkene i frivillig sektor, fordi veksten her i stor grad overgår det vi finner i andre organisasjonstyper (Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen, 2016, s. 63). Denne mer profesjonelt tilrettelagte frivilligheten kan gjøre de frivilliges arbeid lettere ved at de betalte ansatte tar seg av oppgaver som for eksempel administrasjons- og økonomiarbeid, mens de frivillige kan fokusere på andre deler av organisasjonsarbeidet. Dette kan tenkes å bidra til økt motivasjon hos de frivillige. I tillegg hevdes det at betalte ansatte som koordinerer arbeidet har andre og bedre forutsetninger til å sørge for samsvar mellom aktiviteter og motivasjon, og til å inspirere og sørge for utvikling og emosjonell støtte. Dette kan ses på som at de frivillige blir mer motiverte i sammenhenger der aktiviteten ledes av ansatte (Wollebæk, Sætrang og Fladmoe, 2015, s. 108).

På den andre siden har enkelte forskere uttrykt bekymring for at denne økningen av betalte ansatte kan skyve ut den ulønnede arbeidskraften, som tross alt utgjør kjernen i frivillig sektor (Lorentzen, 2004, s. 137-140). En konsekvens av at det bevilges mer penger til organisasjonene, er at disse ofte settes inn for å betale ansatte for å gjøre oppgaver som tidligere ble gjort av frivillige. Dette kan ifølge Arnesen og Sivesind (2017) føre til en sentralisering av makt på de ansattes hender som svekker deltakernes eierskap til organisasjonen og deres innflytelse på den, noe som kan legge press på medlemsdemokratiet. Det er også verdt å reflektere over at det kan oppstå konflikter mellom ansatte og frivillige fordi de kan representere ulike kulturer med tanke på hvordan man driver en organisasjon, og hvilke aktiviteter som bør prioriteres (Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen, 2016, s. 64).

2.2 Teoretiske perspektiver

Vi skal videre gjøre rede for våre teoretiske perspektiver, som er verktøy for analysen. Først presenterer vi teorien om psykologiske kontrakter, ulike kilder til brudd på disse, og eksempler på hvordan disse bruddene kan forekomme. Videre gjør vi rede for kulturelle særtrekk ved den frivillige organisasjonskulturen i lys av teori om institusjonelle logikker, herunder hvilke normer og verdier som vektlegges i kollektive forståelser av hvordan beslutninger tas i organisasjoner.

2.2.1 Psykologiske kontrakter

Hustinx og Lammertyn (2003), Vantilborgh et al. (2011) og de norske forskerne vi har vist til er alle av den oppfatning at både de frivillige organisasjonenes natur og måter å være frivillig på har endret seg de siste tiårene. Vantilborgh et al. (2011) ønsker gjennom sitt arbeid å forklare hvordan de store endringene påvirker atferden til de frivillige, basert på *psykologisk kontraktsteori*. Mer spesifikt hevdes det at de store endringene skaper spenninger i de psykologiske kontraktene mellom frivillig og organisasjon, og at disse spenningene i ytterste konsekvens kan føre til brudd på kontraktene (Vantilborgh et al., 2011, s. 639).

Den psykologiske kontrakten kan defineres som et individs tro på gjensidig forpliktelse mellom seg selv og en annen part, for eksempel en arbeidsgiver, eller i dette tilfellet organisasjonen hvor vedkommende jobber frivillig. Flere studier viser til viktigheten av dette konseptet når man skal forklare blant annet forpliktelse, tilfredshet og ivaretagelse av ansatte. Selv om frivillige ikke forventer økonomiske gevinster for sin innsats, forventer de likevel visse belønninger, som kan tyde på at det er et utvekslingsforhold mellom partene (Vantilborgh et al., 2011, s. 642). Ifølge Vantilborgh et al. (2011) gjør ikke mennesker frivillig arbeid utelukkende av altruistiske grunner; de er også frivillige for å blant annet opparbeide seg kunnskap, få venner eller styrke CVen sin. De frivillige forventer et slags resultat knyttet til disse motivene, og man kan dermed si at det eksisterer en psykologisk kontrakt mellom frivillig og organisasjon (Vantilborgh et al., 2011, s. 642).

Kontraktstyper

Man kan skille mellom tre typer psykologiske kontrakter: transaksjonell, relasjonell og ideologisk. Den *transaksjonelle* kontrakten antyder en utveksling av goder preget av egeninteresse, balanserte gjengjeldelsesnormer og kortsiktige, konkrete belønninger (Vantilborgh et al. 2011, s. 643). I denne kontraktstypen vil de frivillige ha en forventning om å få noe konkret igjen for den tiden og kreftene man legger i det frivillige arbeidet, for eksempel å kunne skrive det på en CV eller knytte viktige kontakter for egen framtid. I den *relasjonelle* kontrakten finner man primært en utveksling av sosio-emosjonell valuta karakterisert av gruppeinteresser, generaliserte gjengjeldelsesnormer og løst spesifiserte, langsiktige belønninger som stort sett hviler på gjensidig tillit (Vantilborgh et al. 2011, s. 644). Her er både sosiale bånd de frivillige seg imellom, og mellom frivillig og organisasjon viktige. Den *ideologiske* kontrakten karakteriseres av samfunnsmessige interesser, altruistiske utvekslingsnormer, og belønninger knyttet til interne verdier og konseptet om selvet. For eksempel kan en frivillig oppfatte at organisasjonen er pliktig til å støtte enkelte saker ved å donere penger eller drive lobbyarbeid for å oppnå politisk gjennomslag (Vantilborgh et al., 2011, s. 644).

Hovedpoenget i teori om psykologiske kontrakter er å kunne forklare hva som skjer når forventninger i en relasjon ikke oppfylles, eller oppleves som uoppfylt av en av partene. Dersom en frivillig oppdager en friksjon mellom hva man oppfatter som lovet, og hva man faktisk mottar, kan det ende med et brudd på den psykologiske kontrakten. Flere studier bekrefter at brudd på psykologiske kontrakter kan svekke frivilliges tilfredshet, ytelsesevne, organisatoriske forpliktelse, organisatoriske tilhørighet, lojalitet og tillit til organisasjonen (Vantilborgh et al., 2011, s. 644). I ytterste konsekvens vil den frivillige forlate organisasjonen. Disse konsekvensene av kontraktsbrudd har åpenbart negative utfall for begge parter, og Vantilborgh et al. (2011) argumenterer derfor for å benytte teori om psykologiske kontrakter for å kunne forstå relasjonen mellom individ og organisasjon bedre og dermed også hvordan man konkret kan jobbe for å unngå kontraktsbrudd.

Kilder til kontraktsbrudd

Med utgangspunkt i teorien om psykologiske kontrakter har Vantilborgh et al. (2011) utviklet en konseptuell modell for å kunne forstå samspeillet mellom individnivå, organisasjonsnivå og de tidligere nevnte endringsprosesser i organisasjoner og frivillighet. Modellen er todimensjonal ved at det skisseres fire ulike caser med utgangspunkt i utviklingen av måter å

være frivillig på - fra kollektiv til refleksiv, og utviklingen i organisasjoner - fra tradisjonelle til profesjonaliserte. Mer spesifikt er modellen ment å beskrive hvordan de skisserte endringene kan legge press på de psykologiske kontraktene, hvordan dette kan lede til kontraktsbrudd, og hvordan de frivillige mest sannsynlig vil reagere på dette bruddet (Vantilborgh et al., 2011, s. 645).

Vantilborgh et al. (2011) skisserer fire kilder til kontraktsbrudd som er mer eller mindre framtrede i de ulike casene i modellen. Årsaker til at et brudd finner sted kan være 1) *Forsømmelse* eller *ansvarsfraskrivelse* - at organisasjonen ikke følger opp sine forpliktelser selv om den er dem bevisst. Dette for eksempel om organisasjonen har begrenset med ressurser. 2) *Manglende samsvar* - uoverensstemmelser mellom en persons oppfatninger og organisasjonens oppfatninger av hvilke løfter som er gitt og oppfylt. Her kan organisasjonen oppleve at den har holdt sine forpliktelser, mens den frivillige opplever et kontraktsbrudd. Dette fordi de forpliktelser som oppfylles ikke stemmer overens med den frivilliges forventninger. 3) *Oppfattet målforskyvning* - når de frivillige opplever at organisasjonen endrer fokus fra kjerneidealene til andre mål, som for eksempel administrative mål og drift. 4) *Endringer i verdigrunnlag og ideologi*, for eksempel når en organisasjon inngår samarbeid med andre aktører som vektlegger en annen ideologi og verdier, eller når frivillige opplever at andre i organisasjonen ikke arbeider ut fra den ideologi som de anser som kjernen i organisasjonen (Vantilborgh et al. 2011, s. 644).

De fire casene i Vantilborgh et al. (2011) sin modell beskriver følgende kombinasjoner av organisasjon og frivillige: 1) tradisjonell organisasjon, kollektiv frivillighet, 2) profesjonalisert organisasjon, kollektiv frivillighet, 3) tradisjonell organisasjon, refleksiv frivillighet, og 4) profesjonalisert organisasjon, refleksiv frivillighet. Disse tjener som beskrivende eksempler på hvordan kontraktsbrudd kan oppstå og hvilke kilder til kontraktsbrudd som gjør seg mest gjeldende i de ulike sammensetningene.

Case 1: Tradisjonell organisasjon, kollektiv frivillighet

I dette tilfellet bærer organisasjonen preg av å drives på en uformell måte, og de kollektive frivillige har en sterk tilhørighet til organisasjonens verdier og idealer (Vantilborgh et al., 2011, s. 648). Organisasjonen vil oppleve et press om å profesjonalisere seg, men holder tilbake på dette. Den har også begrenset med ressurser og er svært avhengig av innsatsen fra de lojale frivillige (Vantilborgh et al., 2011, s. 648). Den mest fremtrede kilden til kontraktsbrudd

her er derfor *forsømmelse* eller *ansvarsfraskrivelse*, da organisasjonen ikke nødvendigvis har de ressursene som kreves for å oppfylle de frivilliges forventninger til enhver tid (Vantilborgh et al., 2011, s. 649). Da de frivillige har investert mye av seg selv i organisasjonen kan slike brudd tære på den psykologiske kontrakten og føre til sinne, skuffelse og mistillit (Morrison og Robinson i Vantilborgh et al., 2011, s. 649).

Case 2: Profesjonalisert organisasjon, kollektiv frivillighet

Her kan organisasjonen innføre ovenfra og ned-endringer i sin utvikling mot å bli mer profesjonalisert. Slik kan kollektive frivillige oppleve at driften av organisasjonen endrer fokus fra dens hovedmål og kjerneverdier til fordel for andre prioriteringsområder. Derfor er den mest fremtredende kilden til kontraktsbrudd *oppfattet målforskyvning* (Vantilborgh et al., 2011, s. 650). De kollektive frivillige har gjerne internalisert organisasjonens verdier, og derfor kan endringer de opplever som en distraksjon fra disse verdiene ikke bare resultere i brudd på den psykologiske kontrakten, men også føles som et overtramp på deres individuelle integritet (Vantilborgh et al., 2011, s. 650). Slik er det i dette tilfellet den ideologiske kontrakten med organisasjonen som legges press på.

Case 3: Tradisjonell organisasjon, refleksiv frivillighet

Her vil en stor gruppe refleksive frivillige ha et bredt spekter av behov og forventninger. Den tradisjonelle organisasjonen vil ha problemer med å oppfylle alle disse, som følge av uoverensstemmelser mellom de frivilliges og organisasjonens oppfatninger av hvilke løfter som er gitt og oppfylt (Vantilborgh et al., 2011, s. 651). Dermed er den mest fremtredende formen for kontraktsbrudd ifølge Vantilborgh et al. (2011) *manglende samsvar*. Videre kan en annen kilde til brudd være konflikt mellom de frivillige, når de opplever *endringer i verdigrunnlag og ideologi*. Selv om det her er et flertall av refleksive frivillige, kan det også være et mindre antall kollektive frivillige, såkalte kjernefrivillige, som er aktive i styrer og den daglige driften av organisasjonen. Disse vektlegger gruppetilhørighet, fellesskap, organisasjonens verdier og hovedmål, og kan bli skuffet i samarbeid med refleksive frivillige, som kanskje har andre og mer personlige mål med sin frivillighet (Vantilborgh et al., 2011, s. 651).

Case 4: Profesjonalisert organisasjon, refleksiv frivillighet

Her har både organisasjonen og flertallet av de frivillige utviklet seg til nyere former. Dette innebærer en økt kompleksitet og variasjon både i oppgaver og behov i organisasjonen og forventninger hos de frivillige (Vantilborgh et al., 2011, s. 652). Organisasjonen og de frivillige

kan ha ulike oppfatninger av hvilke forventninger og løfter som foreligger, slik at organisasjonen kan tro at den har oppfylt sine løfter, mens de frivillige oppfatter noe annet. Her er det igjen *manglende samsvar* som kan være kilden til brudd (Vantilborgh et al., 2011, s 644). Dette kan resultere i lavere tilfredsstillelse i arbeidet hos de frivillige, samt avtagende tillit til organisasjonen og videre et mulig kontraktsbrudd (Vantilborgh et al., 2011, s. 653).

Bemerkninger

Selv om Vantilborgh et al. (2011) skisserer disse fire casene med en tydelig inndeling mellom typer organisasjoner og typer frivillige, vil disse i realiteten ikke opptre i en så rendyrket form og kan følgelig heller ikke kunne kategoriseres på samme måte. De frivillige organisasjonene kan ha både tradisjonelle og profesjonaliserte trekk, og de frivillige kan ha både refleksive og kollektive trekk. Vi vil i vår analyse bruke dette teoretiske rammeverket for å identifisere ulike trekk ved organisasjoner og frivillige i vårt utvalg som kan ha noe å si for kilder til brudd, men vil samtidig presisere at det ikke lar seg gjøre å kategorisere frivillige i den ene eller andre formen for frivillighet.

2.2.2 Frivillige organisasjoners kulturelle særtrekk

Videre vil vi gjøre rede for særtrekk ved den frivillige organisasjonskulturen, i lys av teori om institusjonelle logikker. Organisasjonskultur er et vidt begrep med mange ulike definisjoner, og vi ser det som hensiktsmessig i denne oppgaven å fokusere på hvilke tankesett, normer og verdier som kjennetegner de frivillige organisasjonene relatert til beslutningsprosesser. Vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i Thorntons (2002) begrep om institusjonelle logikker:

“Institutional logics define the norms, values, and beliefs that structure the cognition of actors in organizations and provide a collective understanding of how strategic interests and decisions are formulated.”

Vi ønsker å fokusere på hvilke normer, verdier og oppfatninger som vektlegges i kollektive forståelser av hvordan beslutninger formuleres og tas i organisasjoner, da de frivilliges mulighet til medvirkning er en viktig organisatorisk betingelse for etablering og vedlikehold av psykologiske kontrakter. I tillegg kan man anta at de frivilliges mulighet til medvirkning er blitt en mer krevende del av den psykologiske kontrakten. Dette på grunn av de skisserte endringene på frivilligfeltet med nye former for tilknytning blant de frivillige, økt profesjonalisering med flere lønnede ansatte, samt nye organisasjonsformer som alternativ til det tradisjonelle

medlemsdemokratiet. En slik teoretisk tilnærming til organisasjonskultur mener vi vil gjøre det mulig å studere betydningen av medbestemmelse i psykologiske kontrakter.

Ifølge Kraatz & Block (2008) kan motsetninger i organisasjoner sees i sammenheng med at ulike logikker ofte sameksisterer og konkurrerer med hverandre, både i omgivelsene og innenfor den enkelte organisasjon. For å si noe om hvilke logikker som kan være tilstede i frivillige organisasjoner, vil vi ta utgangspunkt i Steen-Johnsens (2011) beskrivelser av tre ulike ledelseslogikker som kan sameksistere i en organisasjon. Disse er empirisk genererte fra en studie av Skiforbundet, men med utgangspunkt i våre beskrivelser av endringer i frivillig sektor vil vi argumentere for at disse logikkene er gjenkjennbare og relevante også for frivillige organisasjoner utenfor idretten. Disse tre ledelseslogikkene er den frivillige amatør-logikken, den administrativt-byråkratiske og den profesjonelle-forretningsmessige (Steen-Johnsen, 2011, s. 244).

Den *frivillige amatør-logikken* er den opprinnelige og mest tradisjonelle ledelseslogikken. Denne kjennetegnes av en grunnforståelse av at det er de frivillige og medlemmene som eier organisasjonen (Steen-Johnsen, 2011, s. 244). Dette innebærer en tanke om at det er de frivillige som har størst innsikt og kompetanse i organisasjonens kjerneaktiviteter, og i forlengelsen av dette ses de frivillige som bærere av organisasjonens verdier og sjel (Steen-Johnsen, 2011, s. 244 - 245). Den viktigste basen for legitimitet er aktiviteten som skapes på lokalt nivå, hvor valgte ledere på høyere nivå baserer sin legitimitet på tilknytningen til frivillige lenger ned i systemet (Steen-Johnsen, 2011, s. 245). Slik er den frivillige amatør-logikken en representasjonslogikk, hvor et demokratisk system garanterer at kjerneverdiene opprettholdes over tid ved at de frivillige på ulike nivå er representert. På bakgrunn av dette knyttes det stor oppmerksomhet til de ulike elementene i det demokratiske systemet som styrer og landsmøter (Steen-Johnsen, 2011, s. 245). Videre kjennetegnes den frivillige amatør-logikken av en sterk vektlegging av styrets beslutningsrett, hvor man er opptatt av at den ansatte staben ikke skal overskride grensen til styrets autoritetsområde (Steen-Johnsen, 2011, s. 245-246). En frivillig amatør-logikk kan sees i historisk sammenheng, hvor organisasjoner gjerne har startet opp med kun frivillige, og etterhvert fått en betalt stab med økte forventninger om profesjonalisering utenfra. På tross av dette har normene i denne logikken blitt opprettholdt over tid fordi frivillige organisasjoner i Norge fortsatt kjennetegnes av at frivillige utfører mesteparten av organisasjonsoppgavene (Steen-Johnsen, 2011, s. 246).

Den politisk-administrative logikken tar utgangspunkt i måter beslutninger forberedes og tas på i offentlig sektor. Der fatter politikere beslutninger på vegne av et fellesskap, mens en administrativ stab i embetsverket har fagkunnskap, samler nødvendig informasjon som grunnlag for disse beslutningene og implementerer vedtak (Steen-Johnsen, 2011, s. 247). Overført til frivillige organisasjoner vil den betalte staben ha en større rolle i beslutningstaking, ved at de har fagkunnskap som i større grad kan være grunnlag for beslutninger i organisasjonens styre (Steen-Johnsen, 2011, s. 247). Et sentralt trekk ved denne logikken er dermed at saker og oppgaver gjerne beveger seg mellom styret og staben, i motsetning til den frivillige amatør-logikken som vektlegger de frivillige representantenes rett til innflytelse på ulike nivåer og i alle typer saker (Steen-Johnsen, 2011, s. 248). Den politisk-administrative logikken preges dermed av å vektlegge korrekte prosedyrer, saksforberedelser og saksgang, i likhet med et offentlig byråkrati.

I *den profesjonelle forretningslogikken* finnes det et sett av teknikker og strategier for organisasjonsledelse som betraktes som rasjonelle og hensiktsmessige, inspirert av næringslivstenkning (Steen-Johnsen, 2011, s. 249). Man verdsetter profesjonalitet og organisasjonen fremstår som velfungerende når den kan vise til gode profesjonelle systemer, for eksempel i økonomi eller HR. En profesjonell organisasjon sees på som nødvendig, både for å kunne håndtere økt intern kompleksitet og ytre relasjoner, som samarbeidspartnere eller media (Steen-Johnsen, 2011, s. 250). Dette innebærer også en ide om at idealet er en organisasjon som drives så effektivt som mulig etter rasjonelle, forretningsmessige prinsipper, og den profesjonelle forretningslogikken er på mange måter selv-legitimerende på grunn av at den forbindes nettopp med rasjonalitet og effektivitet (Steen-Johnsen, 2011, s. 249). I beslutningstaking legger man vekt på styret som den strategiske kjernen, og det er også en klar linje mellom styre og stab, med fastsatte roller for hver av dem (Steen-Johnsen, 2011, s. 250). Et viktig element her er å avklare de økonomiske og juridiske grensene for hva hver del av organisasjonen kan ta beslutninger om, for å gjøre dem lettere i stand til å tenke profesjonelt rundt utviklingen av organisasjonen (Steen-Johnsen, 2011, s. 250). Mens den politisk-administrative logikken legger riktig formell struktur med korrekt informasjonsflyt til grunn for at organisasjonen skal fungere optimalt, fokuserer sistnevnte logikk mer på verktøy som ledelsesmetoder og måleinstrumenter (Steen-Johnsen, 2011, s. 251).

Noe som kan skape frustrasjon og konflikt er at alle disse logikkene kan slå inn samtidig i beslutningstaking og prosesser, i og med at de alle kan være legitime i relasjon til ulike deler

av omgivelsene (Steen-Johnsen, 2011, s. 251). Den profesjonelle forretningslogikken kan være opptatt av optimale arbeidsmetoder for å møte eksterne krav, den politisk-administrative kan ønske å sikre korrekte og ryddige styringssystemer, mens den frivillige amatør-logikken vil fremheve betydningen av de frivilliges eierskap til organisasjonen (Steen-Johnsen, 2011, s. 253). Til tross for at ulike logikker side om side kan være kilde til uklarhet og konflikt kan man på den positive siden se på organisasjonen som fleksibel til å håndtere både intern og ekstern kompleksitet. Slik kan de ulike logikkene være med på å sikre legitimitet fra ulike hold på samme tid (Steen-Johnsen, 2011, s. 255).

Disse logikkene kan ses i sammenheng med hvordan de frivillige organisasjonene har utviklet seg over tid. Den frivillige organisasjonskulturen er tradisjonelt sett knyttet til demokratiske prosesser og verdien av medlemskap for å medvirke i disse, men etter hvert kan det tenkes at organisasjonskulturen i økende grad har båret preg av en profesjonell eller administrativ logikk, ut fra den skisserte utviklingen i for eksempel profesjonalisering. I lys av dette er det norske miljøfeltet interessant. Ifølge Grendstad, Selle, Bortne og Strømsnes (2006) er feltet et særegent tilfelle sammenlignet med andre land, i kraft av å være en del av et inkluderende og statsvennlig samfunn og en historisk sterk tradisjon for lokaldemokrati. Med dette utgangspunktet har de i sin studie av feltet fra 2006 funnet at medlemmer i miljøorganisasjoner generelt setter demokratiske prinsipper høyt, uavhengig av organisasjonsform, noe som også gjelder for den generelle befolkningen (Grendstad et al., 2006, s. 147-150). Til tross for at medlemmer i nyere ikke-demokratiske organisasjoner i større grad vektlegger måloppnåelse gjennom effektivitet heller enn demokrati, er disse likevel generelt mer positive til demokrati enn hva organisasjonsmodellen skulle tilsi (Grendstad et al., 2006, s. 148). Med dette som bakteppe kan man anta at de ulike formene for logikker eller frivillige organisasjonskulturer vil passe i ulik grad til den nye frivillighetskulturen og den kollektive og refleksive frivilligheten.

I dette kapitlet har vi kartlagt hvordan frivilligheten har endret seg og hvilke strukturelle særtrekk som kjennetegner de frivillige organisasjonene. Vi har introdusert teorien om psykologiske kontrakter og en forståelse av organisasjonskultur i frivillige organisasjoner som logikker. Vi ser det som hensiktsmessig å kombinere teorien om psykologiske kontrakter med perspektivene på strukturelle og kulturelle trekk ved frivillige organisasjoner i dag, da den psykologiske kontraktsteorien er nyttig for å identifisere og beskrive brudd, men er begrenset til frivillighetsforholdet som eksisterer mellom individer og organisasjoner. Teorien utforsker i liten grad forutsetningene på organisasjonssiden, og eksisterende litteratur på det norske

frivilligfeltet antyder at både struktur og kultur har betydning for hvordan organisasjoner virker og lykkes med å tilpasse seg til sine omgivelser. Slik tenker vi at disse teoretiske perspektivene utfyller hverandre og utgjør gode verktøy for vår analyse.

3 Metode

3.1 Valg av forskningsmetode

Det er allerede gjort en del kvantitativ forskning på betingelser for frivillig innsats som sier noe om motivasjon og atferd hos større grupper frivillige (se for eksempel Wollebæk, Sætrang & Fladmoe, 2015), men det foreligger lite dybdekunnskap om hva det er som gjør at frivillige blir eller slutter med utgangspunkt i organisatoriske forutsetninger. Derfor ønsket vi å fange det direkte møtet mellom frivillig og organisasjon, og se på hvilke premisser organisasjonsstruktur og kultur legger for disse møtene. Vi valgte slik å ta utgangspunkt i at møtet mellom frivillig og organisasjon kan forstås som en psykologisk kontrakt, altså *et individs tro* på gjensidig forpliktelse mellom seg selv og en annen part (Vantilborgh, 2011, s. 642). Dermed falt valget på en kvantitativ tilnærming med dybdeintervju som metode for datainnsamling, da dette ville gi rom for å forstå innholdet i slike kontrakter ut fra subjektive opplevelser og erfaringer. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er intervjuer et godt metodevalg når temaet er ulike aspekter ved menneskelig erfaring, og når man ønsker å forstå temaer fra dagliglivet ut fra intervjupersonens perspektiver. Da vi ønsket å forstå disse kontraktene i sammenheng med organisatoriske premisser som struktur og kultur, ville intervjuer også gjøre det mulig å utforske hvilke verdier og normer som vektlegges i organisasjonen, samt opplevelser av hvilke muligheter og begrensninger for de frivillige som ligger i måten organisasjonen er oppbygd på. Oppsummert mente vi dette ville gjøre oss i stand til å si noe om hvordan psykologiske kontrakter styrkes og svekkes, og dermed å kunne svare på problemstillingen.

3.2 Utvalg

Frivillige organisasjoner i Norge utgjør et svært bredt felt, og det var derfor nødvendig å velge ut noen konkrete analyseenheter som kunne illustrere møtet mellom organisasjon og frivillig. Ifølge Wollebæk, Sætrang og Fladmoe (2015) er det nokså store forskjeller på ulike aktivitetsområder på feltet, hvor det er en tendens til at humanitært og politisk rettet arbeid (miljø- og dyrevern, internasjonale organisasjoner og politiske partier) oftest oppstår på eget initiativ, mens aktiviteter knyttet til idrett, fritid og kultur oftere skjer ved at man blir rekruttert inn av andre. Dette mønsteret kan blant annet skyldes at mye innsats i de sistnevnte kategoriene er en funksjon av ulike roller man fyller og hvilke forpliktelser man har i disse rollene, som for eksempel det å være forelder eller kollega (Wollebæk et al., 2015, s. 30). I arbeidet med utvalgskriterier ønsket vi derfor å se på frivillige organisasjoner hvor pliktfølelse knyttet til

roller og relasjoner i mindre grad kan forklare tilknytning over tid, og åpne for å se på organisasjonsmessige betingelser for tilknytning og deltakelse. Slik endte vi opp med å avgrense utvalget til organisasjoner på miljøfeltet, både av ovennevnte grunner og fordi det innen miljøfeltet finnes en god variasjon i organisasjonstyper, deltakelse og tilknytning til disse blant de frivillige.

Vi gjorde derfor et strategisk utvalg av fem miljøorganisasjoner: Natur og Ungdom, Framtiden i Våre Hender, Greenpeace, Naturvernforbundet og Bærekraftige liv på Landås. Ifølge Tjora (2012) arbeider man i kvalitativ forskning som regel i dybden med relativt få strategisk utvalgte enheter, dette for å kunne utvikle kunnskap som er relevant for enheter som ikke er representert, ved generalisering. Dette utvalget kan blant annet gjøres med utgangspunkt i at de har maksimal variasjon seg i mellom for de dimensjoner man vil studere (Tjora, 2012, s. 35). Da vi tenker oss at både organisasjonskultur og struktur har betydning for kontrakter med frivillige, mener vi at dette utvalget gir oss bred variasjon langs disse dimensjonene.

Naturvernforbundet er en stor og over 100 år gammel organisasjon med fokus på lokale miljø saker. De har en tradisjonell hierarkisk organisasjonsmodell og et medlemsdemokrati som skal sikre medlemmenes medvirkningsmuligheter, noe man kan anta ha noe å si for deltakelseskultur, verdier og forventninger blant de frivillige. Natur og Ungdom er en yngre organisasjon, også med lokalt fokus. De har samme type oppbygning, men er en ungdomsorganisasjon med høy utskiftning i frivillige, noe som vil ha innvirkning på deltakelseskulturen, sammenlignet med Naturvernforbundet hvor de frivillige er eldre og medlemskap er mer stabilt over tid. Framtiden i Våre Hender har også en medlemsdemokratisk struktur, men har færre lokallag enn de ovennevnte organisasjonene. De har også et internasjonalt fokus. Til forskjell fra Naturvernforbundet og Natur og Ungdom er det dermed ikke først og fremst de frivillige på lokalnivå som har førstehånds kjennskap til sakene deres, men fagansatte som gjør tyngre researcharbeid knyttet til organisasjonens internasjonale perspektiv og tema. En annen inndeling i ansvarsområder for de frivillige og de ansatte kan ha innvirkning på hvilke forventninger til deltakelse og medvirkning de frivillige har.

Greenpeace Norge skiller seg ut ved at de er tilknyttet en internasjonal organisasjon, og de har ingen hierarkisk oppbygning med medlemsdemokrati. Dermed kan man anta at det finnes andre former for tilknytning og deltakelseskultur her enn i de ovennevnte organisasjonene. Til sist er Bærekraftige liv på Landås en liten organisasjon tilknyttet et lokalsamfunn, med en uformell

struktur. Med dette kan man anta at det finnes en annen deltakelseskultur og forventninger her enn i mer formaliserte organisasjoner. Det vil også være en annen grad av nærhet og relasjoner innad i organisasjonen, i og med at man er en del av samme lokalsamfunn.

Ettersom vi ønsket å innhente informasjon om møtet mellom organisasjon og frivillig i lys av organisatoriske betingelser, valgte vi å lete etter informanter som kunne gi oss ulike perspektiv fra organisasjonens side. I sentralleddet av en organisasjon ville de ansatte ha et overordnet blikk på hvordan organisasjonen drives, hvilke betingelser som kan påvirke hvilke prioriteringer organisasjonen gjør, hvordan de ser på sine frivillige som en del av denne helheten, og hvilke eventuelle overordnede strategier de dermed har for organiseringen av det frivillige arbeidet. På et lavere nivå i organisasjonen ville ledere eller styremedlemmer lokalt være tettere på det frivillige arbeidet i praksis og den faktiske håndteringen av de frivillige. Disse vil dermed kunne tilby et perspektiv på hvordan de opplever at organisasjonen legger til rette for dette. Med disse to perspektivene ville det være anledning for å se på om det er samsvar mellom hvordan sentral- og lokalleddet ser på dette.

For å finne informanter gikk vi gjennom organisasjonenes nettsider og kontaktet direkte de ansatte i stillinger med noen form for overordnet ansvar for organisering av frivillige. I noen organisasjoner var dette egne stillinger og i andre tok vi direkte kontakt med leder av organisasjonen. For videre utvalg på et lavere nivå, gikk vi hovedsakelig gjennom de informantene vi allerede hadde snakket med sentralt, og fikk enten konkrete tips om personer som kunne være relevante å snakke med, eller en oversikt over flere navn hvor vi kunne velge selv hvem vi ønsket å ta kontakt med. Som nevnt var målet å finne informanter på ulike nivå i organisasjonen, men vi endte opp med å gjøre et unntak for Natur og Ungdom, hvor vi heller intervjuet to personer på sentralt nivå. Begrunnelsen for dette er at den ene av disse nylig hadde vært involvert i et prosjektarbeid for organisasjonsutvikling, hvor de blant annet har fokusert på hvordan organisasjonen på ulike måter kan legge til rette for å styrke sine lokallag. Denne informanten kunne derfor gi oss relevante data, samt at vedkommende hadde flere år med erfaring fra lokallag og dermed hadde forutsetninger for å gi nyanserte svar. Vi valgte også å intervju kun én person i Bærekraftige liv, da denne organisasjonen ikke er formelt strukturert i nivåer på samme måte som de øvrige organisasjonene, og dataene fra dette intervjuet var såpass utfyllende at flere intervju ikke virket nødvendig. I denne organisasjonen intervjuet vi en nåværende ansatt, som i mange år tidligere har jobbet i organisasjonen uten lønn.

På grunn av begrensninger både i tid og ressurser, valgte vi å intervju lokallagsledere og styremedlemmer hovedsakelig i Oslo-området. Da flertallet av organisasjonene i utvalget er landsdekkende, og flere fokuserer på lokal aktivitet, vurderte vi om det ville være hensiktsmessig å også reise for å gjøre intervjuer andre steder i landet eller å ta flere intervjuer på Skype. Vi kom til slutt fram til at intervjuer med frivillige hovedsakelig fra Oslo-området ikke nødvendigvis ville føre til svakere data med tanke på det vi ønsket å undersøke, da vårt mål var å undersøke hvordan organisasjoner holder på sine frivillige fra et organisasjonsperspektiv. Til tross for at det nok er lokale variasjoner i utfordringer med å holde på frivillige, hadde vi en antakelse om at lokallagsledere og styremedlemmer i Oslo ville kunne peke på noen utfordringer som er tilstede uavhengig av geografisk tilknytning. Vi er klare over at dette valget kan ha medført at vi har begrensede synspunkter på problematikk knyttet til geografiske avstander mellom lokale enheter og sentralledd, men samtidig kunne informantene på sentralt nivå i stillinger med oppfølgingsansvar for lokallag på landsbasis også ha kunnskap og erfaringer knyttet til dette fra sentralt hold. Også det faktum at vi har få representanter fra hver organisasjon kan ha medført at vi sitter igjen med noen begrensede synspunkter knyttet til organisasjonene. Informantene er imidlertid strategisk utvalgte ut fra deres kompetanse og roller i organisasjonene, og dermed relevante for det vi ønsket å undersøke.

3.3 Innsamling av data

Metode brukt for datainnsamling er semistrukturerte intervju. Et semistrukturert intervju kan sies å ligge et sted mellom en åpen samtale og en lukket spørreskjemasamtale, hvor bestemte tema sirkles inn ut fra en intervjuguide man har gjort klar på forhånd (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 46). Vi gjorde totalt ni intervjuer, med varighet på alt fra 45 minutter til 1,5 time: to intervjuer i Framtiden i Våre Hender, to intervjuer i Naturvernforbundet, to intervjuer i Natur og Ungdom, to intervjuer i Greenpeace og ett intervju i Bærekraftige Liv på Landås. Intervjuene ble gjennomført enten på møterom i organisasjonens lokaler, på kaféer, eller grupperom på universitetet. Ett av intervjuene ble gjort via Skype.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er en intervjuguide først og fremst et utgangspunkt og hjelpemiddel for samtalen, og det lønner seg å kjenne temaet godt slik at man vet hvor man skal i intervjuet for å få gode data. Vi hadde gjort en del research på tidligere forskning og mulige teoretiske innganger, og kommet fram til at teorien om psykologiske kontrakter ville være et godt verktøy for å kunne svare på problemstillingen, i tillegg til kunnskapen vi hadde

opparbeidet oss om særtrekk ved frivillige organisasjoners struktur og kultur i Norge. Dermed lot vi dette fungere som inspirasjon for intervju spørsmålene. Guiden delte vi inn i tematiske bolker, der enkelte spørsmål var til for å innhente informasjon om organisasjonen, mens andre var relativt induktive og åpnet for informantenes egne beskrivelser og tolkninger av frivilliges forhold til organisasjonen i ulike stadier, organisasjonskultur og frafall. Selv om vi hadde et teoretisk bakteppe ble guiden utformet på et lett forståelig språk som skulle invitere til en avslappet samtale (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 163). Guiden var veiledende i intervjuene, men vi gjorde tilpasninger underveis dersom det var hensiktsmessig å endre på rekkefølge eller vinkling. Vi deltok begge i alle intervjuene og byttet på å være den som ledet samtalen og den som lyttet aktivt og noterte.

Forskningseffekten

En intervjusituasjon er en konstruert setting hvor vi som forskere har et ønske om å få nyttig og relevant informasjon. Denne settingen i seg selv kan tenkes å påvirke hva informanten sier, da han eller hun kanskje føler et press om å komme med de svarene han eller hun tror at vi ønsker å få. Dette kalles *forskningseffekten* (Dalland, 2012, s. 145). For eksempel kan en informant komme til å fortelle at organisasjonen skal innføre tiltak som de kanskje ikke har mulighet til faktisk å gjennomføre, fordi vedkommende vet at vi er ute etter å undersøke hvordan organisasjoner holder på frivillige. I tillegg var noen av informantene klare over at vi selv er eller har vært aktive i ideelle organisasjoner, noe som også kan tenkes å ha en effekt på hva de sier eller ikke sier. For eksempel kan dette ha vært et hinder for å komme med uttalelser om andre organisasjoner eller måter å arbeide på.

Tid og sted

Vi ønsket å la informantene bestemme hvor vi skulle møtes til intervju, og dette resulterte i at vi blant annet hadde ett intervju på en kafé. Det kan tenkes at å være i et offentlig rom kan begrense informantens uttalelser, men da våre spørsmål ikke retter seg mot særlig sensitiv informasjon, og informanten snakket nokså fritt, konkluderer vi med at dette var av liten betydning. I retrospekt ser vi likevel at dette skapte noen problemer, da det ble mye støy på opptaket som gjorde transkriberingen noe utfordrende. Hva gjelder intervjuet via Skype, er vi bevisst på at også denne situasjonen til en viss grad kan ha påvirket datamaterialet. Det kan tenkes at man kommer “nærmere” ved å være i samme rom, i tillegg til at det er en risiko for at teknologien kan skjære seg eller at lyd kvaliteten blir dårlig. Dette kan skape en mer anspent intervjusituasjon, men vi opplevde det imidlertid ikke som noe stort problem.

3.4 Analysemetode

Som grunnlag for analysen har vi gjort en omfattende koding av datamaterialet. Vi vurderte flere forskjellige tilnærminger til kodearbeidet, men endte opp med den framgangsmåten som vi mente var den beste for dataene vi satt med, og det teoretiske utgangspunktet vi hadde. For det første hadde vi allerede like etter intervjuene var gjennomført en viss formening om noen kategorier det ville være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i når vi skulle kode. Underveis i intervjuene opplevde vi at informantene kom med mange eksempler på opplevelser og hendelser som var beskrivende for hva som eventuelt kunne være med på å styrke og svekke kontrakter mellom frivillige og organisasjonen. På bakgrunn av dette virket det hensiktsmessig å kode etter hvilke typer psykologiske kontrakter vi så tegn til, eksempler på brudd i disse, og hva organisasjonene hadde gjort eller ønsket å gjøre av forbedringer relatert til dette. Videre inneholdt også datamaterialet vårt en del praktiske opplysninger av betydning, siden vi ønsket å se på organisatoriske betingelser ved de forskjellige organisasjonene. Eksempler på dette er organisasjonenes oppbygning, beslutningsprosesser, koordinering av de frivillige, og arbeidsfordeling mellom frivillige og ansatte på ulike nivå. Videre satt vi også igjen med en del beskrivelser av hvem de frivillige var og hva som motiverte dem. Slik hadde vi allerede noen kategorier det var naturlig å gå ut fra i den første koderunden, og dermed gikk vi også bort fra å for eksempel gjøre en mer tekstnær form for koding hvor man tar utgangspunkt i informantenes egne formuleringer, som for eksempel Tjoras (2012) stegvis-deduktiv-induktiv (SDI) metode.

Slik vi ser det finnes det både styrker og svakheter ved å gå fram på denne måten i kodingen. På den ene siden kunne det at vi hadde funnet teorien om psykologiske kontrakter i forkant av intervjuene være styrende for hva vi lyttet etter underveis i intervjuene, og videre hvordan det falt seg naturlig å kode dataene vi satt igjen med. Dette kan videre ha ført til at vi hadde noen antakelser på forhånd som var førende for hvordan vi tolket datamaterialet. På den andre siden tok vi ikke noen endelige beslutninger om hva som skulle inkluderes i teorikapittelet før intervjuene var gjennomførte, og vi hadde et mer helhetlig inntrykk av hva slags teoretisk ramme som faktisk ville være hensiktsmessig å bruke med utgangspunkt i hvilke data vi satt igjen med. Man kan dermed si at vi har hatt en abduktiv tilnærming i arbeidet med analysen, ved at vi har pendlet mellom teori og data (Gioia, Corley og Hamilton, 2012, s. 21). I tillegg gjorde vi en råkoding av alle data hver for oss først, for deretter å sammenligne og kode på nytt

i fellesskap som en kvalitetssikring av kodingen. Slik var det også hensiktsmessig å gjøre noe avtaler på forhånd om hva vi skulle se etter. Denne framgangsmåten lot oss også bli grundig kjent med materialet og gå dypere i tolkningen ved å diskutere inngående hva sitatene fortalte oss noe om.

3.5 Etikk

I forkant av innsamling av data meldte vi prosjektet inn til NSD (Norsk Senter for Forskningsdata). I kvalitative studier er det alltid viktig å være bevisst de etiske aspektene ved forskningen man gjør, da man samler inn uttalelser som kommer fra enkeltpersoner som kan være utfordrende å anonymisere. Dette handler først og fremst om behandling og oppbevaring av data og offentliggjøring av informanternes uttalelser. I vår oppgave bestemte vi oss for å navngi organisasjonene for å kunne gjøre en sammenligning av organisasjonenes trekk og forutsetninger for å holde på frivillige, noe som skaper en utfordring med anonymisering. Vi har intervjuet ansatte og frivillige med arbeidsoppgaver knyttet til frivillige på et eller annet nivå, og når det er kun én person i en organisasjon som har disse arbeidsoppgavene kan det være mulig å finne ut hvem vedkommende er. Dette har vi løst ved å i forkant av intervjuene informere om at vi ønsker å navngi organisasjonene, og at vi tilbyr sitatsjekk. Vi fikk samtykke til å gjøre dette fra samtlige informanter. I tillegg spurte vi om vi kunne ta opp intervjuene, og informerte om at opptaket blir slettet etter at oppgaven er levert. Opptakene og transkriberinger har blitt lagret og oppbevart på private datamaskiner med passordbeskyttelse. Det kan imidlertid tenkes at informantene kan ha blitt påvirket av at de vet at organisasjonene skal nevnes med navn i oppgaven, og at dette kan ha begrenset dem fra å snakke helt fritt.

3.6 Forskningsprosjektets kvalitet

De tre kriteriene *validitet* (gyldighet), *reliabilitet* (pålitelighet) og *generaliserbarhet* brukes ofte som indikatorer på kvalitet i forskning. Validitet handler om hvorvidt det er en logisk sammenheng mellom utformingen av prosjektet og funn og de spørsmålene man ønsker å finne svar på (Tjora 2012, s. 202). Det dreier seg altså om i hvilken grad en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 276). Reliabilitet handler om forskningsresultatene konsistens og troverdighet, og behandles gjerne i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkt av andre forskere (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 276). Generaliserbarhet knyttes til forskningens gyldighet utover det spesifikke som er undersøkt (Tjora 2012, s. 202).

Ifølge Tjora (2012) kan forskningens *validitet* styrkes gjennom å være åpne om hvordan forskningen praktiseres, ved å for eksempel gjøre rede for valgene som tas når det gjelder datainnsamling og analyse. Vi anser vårt utvalg som godt egnet for å belyse vår problemstilling, da vi sitter igjen med mange og ulike funn knyttet til hvordan organisasjonene jobber for å holde på sine frivillige, og hvilke utfordringer de har knyttet til dette. De teoretiske innfallsvinklene vi har benyttet opplever vi også at samsvarer godt med hva vi finner i datamaterialet, noe som kommer til uttrykk i vår analyse. Våre tidligere erfaringer med organisasjonsarbeid kan imidlertid ha hatt en effekt på både utarbeidelsen av intervjuguide og analysen av datamaterialet, da vi hadde noen mer eller mindre bevisste antakelser om hvordan situasjonen er i de ulike organisasjonene. Det kan tenkes at en nøytral og objektiv innfallsvinkel hadde vært hensiktsmessig, siden man da ikke lar seg påvirke av sine egne erfaringer. På den andre siden har vi gjennom egne opplevelser et annet grunnlag for å utarbeide presise og relevante spørsmål.

At vi som gjennomfører intervjuene har erfaring med frivillig arbeid i lignende organisasjoner kan tenkes å også påvirke forskningens *reliabilitet*. Ifølge Tjora (2012) kan forskerens engasjement i tematikken man undersøker betraktes som støy som kan påvirke resultatene, som igjen kan ha noe å si for forskningsprosjektets pålitelighet. Vi ønsker derfor å presisere at vi har vært vår egen posisjon og erfaring bevisst, men at den likevel kan komme til å prege forskningsarbeidet. Noe vi mener kan styrke forskningens reliabilitet er at vi begge har vært til stede under intervjuene, og i tillegg kodet datamaterialet uavhengig av hverandre før vi gjorde en felles koding.

Spørsmålet om hvorvidt, og i så fall på hvilken måte, det er mulig å *generalisere* i kvalitativ samfunnsforskning, er gjenstand for opphetet debatt. Guba og Lincoln avviser ifølge Nadim (2015) at samfunnsforskere kan generalisere, blant annet fordi samfunnsvitenskapelig generalisering bygger på en rekke uakseptable forutsetninger, som ideen om at validiteten til det man finner er uavhengig av kontekst. Guba og Lincoln modererer imidlertid sin avvisende holdning til generalisering ved å introdusere begrepene arbeidshypoteser og *overførbarhet* (Nadim, 2015, s. 132). Tjora (2012) beskriver overførbarhet som en form for *naturalistisk generalisering*, som gjøres mulig ved at situasjonen hvor forskningen finner sted er så detaljert beskrevet at lesere kan vurdere sammenfall for eventuelle caser de selv jobber med. Leseren må altså selv kunne sammenligne casene og og vurdere om våre funn kan gjelde for egen

forskning, eller i dette tilfellet kanskje for egne organisasjoner. Det er altså mulig at våre funn og analyser kan ha *overføringsverdi* til andre organisasjoner eller felt.

4 Beskrivelse av organisasjonene

I dette kapitlet vil vi først gi bakgrunnsinformasjon om organisasjonene og kartlegge hva som kjennetegner dem med tanke på oppbygning og struktur. Deretter vil vi redegjøre for organisasjonenes fokus, beslutningsprosesser, frivilliges mulighet til medvirkning, koordinering av frivillige, og videre hvordan organisasjonene forholder seg til frivillighet. Vi kommer i de tre analysekapitlene til å omtale informantene med forkortelser av organisasjonen de representerer etterfulgt av et nummer, 1 eller 2, for eksempel FIVH1 eller NU2. Da det kun er én informant fra Bærekraftige liv, omtaler vi denne informanten som BL.

4.1 Organisasjonenes oppbygning

4.1.1 Natur og Ungdom

Natur og Ungdom, heretter NU, ble opprettet i 1967 og er en frittstående miljøvernorganisasjon for unge under Naturvernforbundet, med omtrent 8000 medlemmer på landsbasis. Organisasjonen er partipolitisk uavhengig, og er oppbygd etter en hierarkisk medlemsdemokratisk modell med lokalledd, fylkesledd og nasjonalledd. På lokalnivå har de ca 70 lokallag, på fylkesnivå har de et fylkesstyre i hvert fylke, og sentralt i Oslo har de et sentralstyre med ca. 15 frivillige og et arbeidsutvalg. I tillegg til disse frivillige består sentrallet av ca. 20 ansatte, inkludert lederen som er frikjøpt. Organisasjonens øverste organ er landsmøtet, og landsstyret mellom landsmøtene, som består av fylkesleder for hvert fylke (Natur og Ungdom 2018). Ifølge informantene er det vanskelig å anslå antallet aktive frivillige i organisasjonen, da det er høy utskiftning og man ikke har noen klart definert målestokk på hva det vil si å være et aktivt medlem. Imidlertid antar våre informanter at det kan være snakk om opptil 500 aktive medlemmer på landsbasis. NU har også studentlag i de større byene, men ifølge våre informanter betegner de seg først og fremst som en ungdomsorganisasjon, hvor hovedfokus ligger på det store antall lokallag rundt om i landet.

4.1.2 Naturvernforbundet

Naturvernforbundet ble grunnlagt i 1914 og er Norges eldste natur- og miljøvernorganisasjon, med ca 24 000 medlemmer. Organisasjonen har også en hierarkisk medlemsdemokratisk oppbygning, med ca 83 lokallag over hele landet og 17 fylkeslag. Landsstyret er organisasjonens styrende organ mellom landsmøtet, og møtes fire ganger i året

(Naturvernforbundet, 2018a). Naturvernforbundet har hovedkontor i Oslo, og har ca 28 ansatte, hvor de fleste tilhører sentralletet i Oslo, mens noen er ansatte ute i fylkene. Også her er vanskelig å anslå antall aktive frivillige i organisasjonen, da de ikke har noen definisjon på hva det vil si å være aktiv og det ikke lar seg gjøre å føre en nøyaktig oversikt til enhver tid. Naturvernforbundet er også tilsluttet den internasjonale organisasjonen Friends of the Earth, som er et av verdens største nettverk for miljøorganisasjoner (Naturvernforbundet, 2018b). Tilknyttet Naturvernforbundet som frittstående datterorganisasjoner er barneorganisasjonen Miljøagentene og nevnte NU som ungdomsorganisasjon.

4.1.3 Framtiden i Våre Hender

Framtiden i Vår Hender, heretter FIVH, ble grunnlagt i 1974 under navnet “Framtiden i Våre Hender, Folkeaksjon for en ny livsstil og rettferdig fordeling av verdens ressurser” (Framtiden i Våre Hender, 2018a). Utgangspunktet for opprettelsen av organisasjonen var interessen rundt boka “Fremtiden i Våre hender” av Erik Dammann (1972), som to år etter utgivelsen tok initiativ til et folkemøte hvor organisasjonen ble stiftet (Framtiden i Våre Hender, 2018a). FIVH har også en hierarkisk organisasjonsmodell med medlemsdemokrati. De har ca 26 aktive lokallag, og lokallagene kan også organiseres i regionlag i ett eller flere sammenhengende fylker. Imidlertid har de enda ikke det samme utstrakte fylkesnivået som de to øvrige organisasjonene, i og med at de foreløpig kun har etablert ett regionlag i Nord-Norge. Det er til vanlig rundt 33 ansatte på hovedkontoret i Oslo, og 3-4 ansatte i Nord-Norge. FIVH har et hovedstyre som øverste styrende organ mellom landsmøtene som holdes hvert annet år (Framtiden i Våre Hender, 2018b). Også for FIVH er det vanskelig å anslå et antall aktive frivillige.

4.1.4 Greenpeace Norge

Greenpeace er en internasjonal organisasjon med hovedkontor i Amsterdam. Organisasjonens historie startet i Nord-Amerika i 1971, og Greenpeace Norge ble stiftet i 1988 (Greenpeace, 2018a). Til forskjell fra de øvrige organisasjonene er ikke Greenpeace Norge en selvstendig organisasjon, men et organisasjonsledd i den internasjonale organisasjonen Greenpeace International. Greenpeace Norge, heretter Greenpeace, er organisert i to ledd, med lokalgrupper i Oslo, Bergen og Stavanger og hovedkontoret i Oslo (Greenpeace, 2018c). De har også noen organiserte frivillige i Tromsø. Ut over disse lokalgruppene har de også grupper uten geografisk tilknytning, som er organiserte etter aktivitet, som for eksempel et klatreteam. Til tross for en

viss lokal forankring har ikke Greenpeace noen hierarkisk og medlemsdemokratisk oppbygning, og de har dermed ikke noe landsmøte som øverste organ. Til gjengjeld holder Greenpeace “Nordic Away Days” annethvert år, hvor ansatte og aktivister i hele Norden møtes for å diskutere organisasjonens hovedprioriteringer for den neste perioden, med utgangspunkt i målene for Greenpeace internasjonalt. Greenpeace har rundt 20 ansatte i Oslo (Greenpeace, 2018b). De har ikke samme type medlemsordning som de demokratiske organisasjonene, men man kan være fast giver og støtte Greenpeace økonomisk (Greenpeace, 2018d).

4.1.5 Bærekraftige liv på Landås

Organisasjonen Bærekraftige liv på Landås ble opprettet i 2008 som resultat av et engasjement rundt jakten på klimasmarte løsninger i nabolaget Landås i Bergen (Bærekraftige liv Norge, 2018). Den har en helt annerledes oppbygning enn de øvrige organisasjonene, og er lokalt forankret til et spesifikt geografisk område. Bærekraftige liv har to ansatte som deler på en fulltidsstilling, og organisasjonen har et styre. Ut over dette har Bærekraftige liv en flytende struktur, hvor fokuset ligger på aktiviteter i lokalmiljøet og man prøver seg fram med hva som kan være gode måter å organisere dette på. Vår informant oppgir at de tidligere har forsøkt å organisere seg i grupper etter fagområder, hvor man har én gruppe for transport, en for bolig og energi, en for redesign, en for sport og så videre. Imidlertid har ikke dette fungert i nevneverdig grad, og per nå er den ene gruppa som har bestått over lengre tid transportgruppa, som blant annet holder noen faste arrangementer og aktiviteter i løpet av året. Omtrent 6000 mennesker bor på Landås, og ifølge vår informant har organisasjonen ca. 700 på mailinglista, mens det er rundt 200 som jevnlig er med på aktiviteter og på den måten kan regnes som aktive. Ut over dette har de forsøkt å ha en kontingent som i praksis kan ses på som en form for medlemskap, men dette håndheves ikke som et formelt medlemskap.

Det skal imidlertid nevnes at Bærekraftige liv også er tilknyttet et initiativ på nasjonalt nivå som kalles “Nabo” (Bærekraftige liv Norge, 2018). Etter at Bærekraftige liv på Landås ble opprettet har det vært interesse for å starte opp lignende initiativer andre steder i landet, og det er dette som er utgangspunktet for “Nabo”. Her kan initiativtakerne på Landås bistå hvis noen har lyst til å starte opp lignende nettverk andre steder, men utover dette er Bærekraftige liv på Landås å regne som en egen organisasjon, hvor man ikke har noen forpliktelser eller tilknytning til et sentralledd på samme måte som i en demokratisk oppbygd organisasjon. Vi understreker at vi i denne oppgaven tar utgangspunkt i Bærekraftige liv på Landås som en egen organisasjon uavhengig av lignende initiativ andre steder i landet og tilknytningen til “Nabo”. Av praktiske

årsaker vil vi heretter bruke forkortelsen “Bærekraftige liv” i omtalen av denne organisasjonen videre i oppgaven.

4.2 Organisasjonenes fokusområder

Alle organisasjonene jobber med klima- og miljøspørsmål, men det er variasjoner i hva slags fokus og perspektiv de har i arbeidet med disse spørsmålene. Både NU og Naturvernforbundet har et lokalt fokus, noe som gjenspeiles i måten de er bygget opp på med mange lokallag i hele landet. Ifølge NU utgjør summen av mindre lokale miljøutfordringer et større problem. Dermed er det et mål å jobbe med saker som medlemmene rundt om i landet har en nærhet til i eget lokalmiljø, og få satt disse sakene på dagsorden. Et eksempel som våre informanter trekker frem er arbeidet for vern av Lofoten, Vesterålen og Senja, hvor lokallag i Nord-Norge ønsket å jobbe med dette, og det etterhvert har blitt en av de viktigste miljøsakene for organisasjonen de siste årene. NU har imidlertid også fokus på globale spørsmål, for eksempel gjennom deltakelsen i Klimasøksmålet sammen med Greenpeace (Vestre, 2017).

Naturvernforbundet har en lokal og desentralisert forankring, og våre informanter oppgir at flertallet av deres medlemmer ofte er mest opptatt av lokale saker. Til sammen har organisasjonen på overordnet plan et bredt fokus på saker innen miljø- og naturvern, særlig på områdene naturvern, klima, energi og samferdsel. Det som videre er relevant å nevne for både Naturvernforbundet og NU er distinksjonen mellom naturvern og klima som to ulike fokus, og at organisasjonene rommer begge disse. I mange sammenhenger vil disse perspektivene gå hånd i hånd, mens i andre tilfeller blir distinksjonen mellom dem mer tydelig, for eksempel i diskusjoner om hvilke konsekvenser klimatiltak kan ha på lokale forhold. Selv om organisasjonene favner begge perspektiver er det ifølge våre informanter kanskje et flertall som vektlegger det klassiske miljøvernet i Naturvernforbundet.

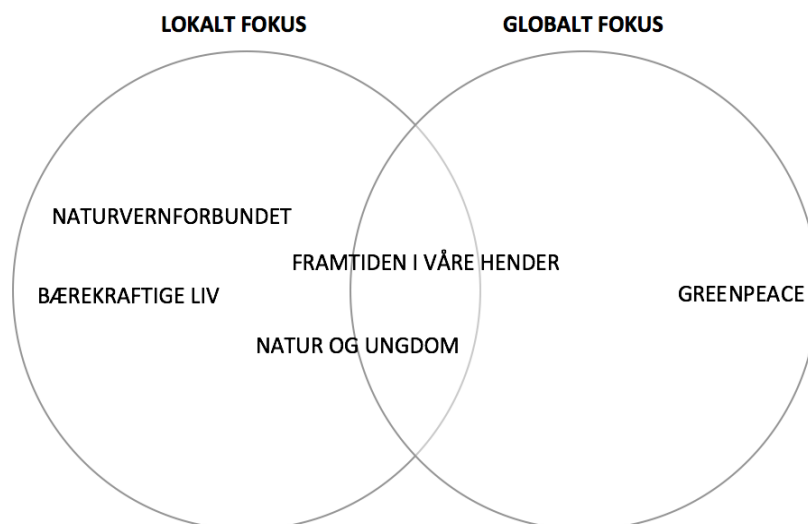
FIVH ser på etikk og bærekraft sammen, og har som mål å komme nær folk ved å knytte dette opp mot forbruk. Blant organisasjonens utvalgte fagområder er arbeidsvilkår for tekstilarbeidere, miljøvennlig forbruk i hverdagen, miljøvennlige investeringer hos banker og Oljefondet, regulering og utfasing av miljøgifter og klimavennlig mat (Framtiden i Våre Hender, 2018b). Ifølge våre informanter skiller FIVH seg ut ved å ha et tydelig nord-sør perspektiv, med fokus på en rettferdig fordeling av ressurser og solidaritet med mennesker som produserer varene vi forbruker. Disse sakene kan ofte virke store og fjerne, og dermed ønsker

FIVH å fokusere på hva hver og enkelt kan gjøre for å bidra med sitt. Slik kan man si at FIVH har et globalt fokus hvor målet er å ta dette ned på et “lokalt” eller personlig nivå hos enkeltmennesket.

I likhet med FIVH har også Greenpeace et globalt fokus, hvor målet er å konsentrere arbeidet der man tenker at organisasjonen kan ha aller størst innvirkning i klimasaken. Et eksempel er organisasjonens arbeid i Arktis, og til sammenligning blir avfallsdumping i norske fjorder for smått til å fokusere på i den store sammenhengen. Dette betyr ikke at Greenpeace synes disse utfordringene er uvesentlige, men at de heller konsentrerer kreftene sine om de store internasjonale sakene. Organisasjonens overordnede mål er å ivareta livet på jorda i all sin mangfoldighet, avsløre globale miljøproblemer og tvinge fram de nødvendige løsningene gjennom ikke-voldelige og kreative konfrontasjoner (Greenpeace, 2013).

Bærekraftige liv har som mål å engasjere mennesker til å være en del av det grønne skiftet. I likhet med FIVH har organisasjonen fokus på enkeltmennesket, i tillegg til et lokalt fokus med sin geografiske tilknytning. Bærekraftige liv ønsker å mobilisere grasrota og har et mål om å involvere og inkludere så mange som mulig, uavhengig av for eksempel politisk ståsted. Ifølge vår informant har organisasjonen en visjon om at handling fører til holdningsendring og ikke motsatt. Dermed ønsker de å legge til rette for at en holdningsendring kan skje gjennom at folk får gjøre aktiviteter de synes er givende for nærmiljøet, og at et økende engasjement for miljøraken kanskje kan komme etterhvert som man ser verdien i det man gjør. Det er først og fremst fokuset på å leve bærekraftig som er organisasjonens uttalte mål, men vår informant forteller også at et annet mål har vært å øke livskvaliteten for de som bor på Landås.

Variasjonene i organisasjonene og deres fokus kan oppsummeres i modellen under, hvor organisasjonene er plassert ut fra grad av lokalt til grad av globalt fokus. Bærekraftige liv er plassert helt til venstre i og med at de kun er knyttet til ett lokalsamfunn. Deretter har vi valgt å plassere Naturvernforbundet, da arbeidet med lokale saker står sentralt. Det samme gjelder for Natur og Ungdom, men organisasjonen har i større grad fokus på mer overgripende klimaspørsmål, eksemplifisert gjennom deres deltakelse i Klimaspørsmålet. Videre kommer FIVH som har internasjonalt perspektiv, kombinert med den “lokale” forankringen hos enkeltmennesket. Til slutt kommer Greenpeace som har mest fokus på hva Greenpeace som organisasjon kan gjøre sammen for å håndtere de overgripende klimaspørsmålene.



Modell 1: Organisasjonenes fokus

4.3 Hva betyr frivilligheten for organisasjonen, og hva brukes den til?

Faktorer som oppbygning og koordineringsformer, mulighet for medvirkning, samt målsettinger og fokus skaper rammer for hva de frivilliges rolle er og hvordan organisasjonen forholder seg til frivillighet. Vi skal med utgangspunkt i de ovennevnte særtrekkene se videre på hvordan organisasjonene forholder seg til frivillighet, og deres oppfatning av hva den brukes til.

Hos organisasjonene med et globalt fokus, som Greenpeace og FIVH omtales de frivillige som helt sentrale for å skape engasjement for den overordnede tematikken som organisasjonen jobber med, som til tider kanskje kan oppleves som fjernt fra hverdagen:

[...]Og det er jo på en måte litt det der at lokallag får det ned på det grasrotnivået som de budskapene ofte må formidles på når man snakker om tekstilindustri og etikk og dårlige arbeidsforhold [...]. Det blir som å lese i nyhetene, det er vanskelig å relatere det til sitt eget liv, men når man arrangerer klesbyttemarkeder får man deltatt aktivt i noe som på en måte, man likevel er halvveis med på å påvirke noe, da. Og det skaper jo en nærere relasjon til tematikken, og det er det jo alle lokallagene som står for, sånn type aktivitet, sånn okey, man får ikke med hele aspektet, men man får på en måte knytta det litt nærmere folk, da. (FIVH2)

Informanten omtaler det som at de frivillige rett og slett setter temaene ut i praksis i menneskers hverdag. Også en av informantene fra Greenpeace forteller at de som uavhengig organisasjon, som kun mottar midler fra privatpersoner, er helt avhengig av støtte og engasjement i befolkningen. Informanten beskriver de frivilliges rolle som viktig for å nå ut til “et større publikum” og være med å skape det engasjementet og støtten de trenger (GP1). Dette kan tolkes som at de frivillige har en viktig rolle i å bidra til organisasjonens legitimitet når de er med på å gjøre organisasjonens aktiviteter relevante for flere, samtidig som arbeidet som organisasjonen gjør i kulissene med lobbyvirksomhet og gravearbeid gjøres lettere tilgjengelig for allmennheten.

I tillegg forteller informantene fra både FIVH og Greenpeace at organisasjonene på mange måter har sitt utspring i frivilligheten. GP1 forteller at de ikke hadde vært den organisasjonen de er i dag om det ikke hadde vært for de frivillige som sørger for å utføre aksjoner og protester. De frivillige er ressurser som kan stille på kort varsel og reise rundt om det trengs, noe som ikke hadde vært mulig med kun ansattressurser. Aksjoner og demonstrasjoner er eksempelvis noe av det som er med på å gjøre organisasjonen synlig, og viser at organisasjonen ikke bare snakker om problemer, men at de også handler. I FIVH forteller en av informantene at organisasjonen startet som en folkebevegelse med kun frivillige, og selv om det har vært en utvikling med et hovedkontor og faste ansatte, kan de frivillige sies å være en slags grunnmur for organisasjonen.

NU omtaler de frivillige som ryggraden i organisasjonen, ut fra en demokratisk oppbygning hvor det er de frivillige i lokallagene som er det demokratiske fundamentet. De omtaler organisasjonen som tuftet på frivillighet:

[...] det er jo på en måte det som er grunnlaget for organisasjonen, det var det det startet med. Før du fikk ansatte i Natur og Ungdom så hadde du frivillige, og vi har jo ansatte fordi vi har frivillige. Vi har ansatte for å bygge opp om frivilligheten, så det meste av arbeidet i Natur og Ungdom blir jo gjort av frivillige. (NU2)

Ettersom det er de lokale sakene som er fokus i organisasjonen, er det de frivillige i lokallagene som legger premissene for arbeidet og danner utgangspunktet for organisasjonens politiske arbeid, da dette er forankret i deres eget nærmiljø. NU2 forteller også at denne nærheten og

ansvaret for det politiske arbeidet for de frivillige er noe som skiller dem fra andre organisasjoner:

[...]Så liksom, Greenpeace og Naturvernforbundet og Framtiden i Våre Hender har folk som er ansatte for å jobbe med politikk, mens hos oss blir alt det politiske arbeidet gjort av frivillige. Og det gjør jo at Natur og Ungdom kan få til veldig mye, vi har mye ressurser vi kan velge hva vi skal bruke på.

Slik kan det virke som om frivilligheten har ulike funksjoner i NU og FIVH, til tross for at de begge har en medlemsdemokratisk oppbygning hvor de frivillige er med å bestemme hva organisasjonen skal jobbe med via landsmøtene. I og med at NU har et lokalt fokus er det politiske arbeidet nærmere de frivillige, sammenlignet med FIVH, hvor det globale fokuset krever en annen form for fagkunnskap på de ulike temaene som organisasjonen jobber med. Man kan ut fra dette forstå FIVH som en mer profesjonalisert organisasjon, hvor det er et større skille mellom de ansatte og de frivillige hva gjelder kunnskap og ekspertise, samt behovet for betalte ansatte som kan bruke arbeidstiden sin på mer tidkrevende research- og lobbyarbeid. De frivillige spiller en større rolle som bindeledd mellom organisasjon og omverdenen, mens NU har en mer grasrotbasert tilnærming til frivillighet.

I både Naturvernforbundet og Bærekraftige liv er det stort fokus på lokale saker og aktiviteter og de frivilliges rolle i arbeidet med disse. Naturvernforbundets store styrke er ifølge en av våre informanter at de har frivillige over hele landet, og at dersom det skjer noe som bør tas tak i ute i distriktene har de folk tilstede *“som kan møte opp, som kan gå på møter, som kan skrive høringsuttalelser eller ha en demonstrasjon”* (NVF1). Inntrykket man får via riksmidier kan være at det er i sentralstyret eller på kontoret det skjer siden det er lederen i organisasjonen som oftest er i fokus, men dersom man følger med i alle mulige lokale aviser vil man ifølge NVF2 kunne se at det egentlig foregår veldig mye mer lokalt. Informanten tror at også noe av Naturvernforbundets legitimitet er knyttet til at de har så mange frivillige *“der det skjer”*, og at de på grunn av dette har mye mer kunnskap og forutsetninger for å mene noe om de lokale sakene enn de som sitter på hovedkontoret i Oslo.

Siden Bærekraftige liv nesten utelukkende består av frivillige, er disse svært viktige for organisasjonen, og ifølge informanten er organisasjonen ingenting uten frivillige: *“Vi har jo ikke noen organisasjon for organisasjonens skyld”* (BL). Organisasjonen er skapt for å

engasjere enkeltmennesker i det grønne skiftet. At folk er med på å mobilisere grasrota er hele grunntanken og driftsgrunnlaget i organisasjonen. “[...] vi kaller det et samfunnslaboratorium med grasrota, [...] hvis det faller bort er det jo ikke noe vits i det vi driver med da, da må vi forandre hele konseptet. Da blir det noe annet” (BL).

4.4 Beslutningsprosesser og frivilliges mulighet til medvirkning

Med variasjoner i oppbygning er det også ulikt i disse organisasjonene hvordan beslutninger tas og på hvilke måter de frivillige har mulighet til å medvirke i beslutningsprosesser. For NU, Naturvernforbundet og FIVH har frivillige på lokalnivå og grasrota mulighet til å påvirke i kraft av å tilhøre et lokallag med stemmerett på landsmøtet. Man har også mulighet til å stille til verv med mer ansvar oppover i organisasjonen, og gå videre fra lokalt nivå til eventuelt fylkesnivå eller sentralt nivå. På landsmøtene blir beslutninger tatt demokratisk med utgangspunkt i stemmerett og flertall, og man bestemmer retningen for organisasjonen i den kommende perioden.

I FIVH har lokallagene i tillegg lokallagssamlinger en gang i året, hvor man møtes for å diskutere hvordan man som lokallag kan jobbe med kampanjene for den kommende perioden. Videre har FIVH også opprettet en referansegruppe hvor medlemmer fra lokallag kan søke om å være med i forkant av landsmøtene, hvor man deltar i utarbeidelsen av dokumentene til landsmøtet sammen med ansatte. Ifølge en informant fra NU er det i stor grad frivillige på sentralt nivå som har ansvaret for utarbeidelsen av dokumentene i forkant av landsmøtet, og disse har også mandat til å fatte vedtak i saker som haster.

I Greenpeace har ikke medlemmene eller lokallag stemmerett på samme måte, og det er i hovedsak retningslinjene fra Greenpeace International som påvirker hva de skal jobbe med. De frivillige har andre måter å kunne medvirke på, for eksempel gjennom å delta på det nevnte nordiske treffet “Nordic Away Days”. Her deltar de fleste ansatte i Norden, og i tillegg får opp mot et femtital frivillige være med. Hvem som får være med avgjøres mye av hvor involvert og engasjert man er i organisasjonen som aktivist, og våre informanter omtaler det som at det er “key volunteers” som får være med. På Nordic Away Days er det heller ikke noe tydelig skille mellom frivillige og ansatte i diskusjoner og i arbeidet med strategier for Greenpeace Norden: “[...] Og i de møtene så spiller det ingen rolle om du er Program Director i Finland, eller om du er frivillig fra lokallaget i Bergen, alle er liksom med og jobber sammen da” (GP1).

Bærekraftige liv har som nevnt ingen formaliserte ledd, men en flat struktur. Dette gjør at innspill fra de frivillige ikke må tas gjennom flere nivåer eller behandles gjennom like omfattende prosesser som i noen av de øvrige organisasjonene. På den andre siden blir det kanskje mer uklart hvem som har innflytelse i ulike deler av organisasjonen.

4.5 Koordinering av frivillige og ansatte

Organisasjonene har også ulike måter å koordinere det frivillige arbeidet på. Noen av organisasjonene har egne ansatte til å følge opp de frivillige i en koordinerende rolle, herunder Naturvernforbundet, FIVH og Greenpeace. I NU har både sentralstyremedlemmer og ansatte ansvar for oppfølging av lokallag, mens i Bærekraftige liv blir store deler av arbeidet koordinert av to ansatte.

I både Naturvernforbundet og i Framtiden i Våre Hender kommer det fram at lokallagene er ganske selvstendige og har mye rom til å bestemme selv hva de ønsker å jobbe med. I Naturvernforbundet forteller informanten på sentralt nivå at det er viktig at lokallagene jobber med det de har lyst til, eksempelvis lokale saker de er opptatte av. Informanten på lokalt nivå forteller også at dette er viktig for dem, og at de er av den oppfatning av at de står ganske fritt til å bestemme hva de vil fokusere på, så lenge dette hører under det geografiske området de er tilknyttet. Imidlertid supplerer sentrallet med å opprette arrangementer på en felles dato som er lett gjennomførbare for lokallagene, som for eksempel en strandryddedag eller klesbyttedag. I FIVH er det et ønske fra sentralt om at lokallagene gjerne kan følge opp kampanjene som følger av de vedtatte toårsplanene fra landsmøtet, men det er ikke noe press på dette, mye fordi lokallagene er forskjellig strukturert og det er ulikt hvor mye de har kapasitet til å gjennomføre i løpet av en kampanjeperiode.

Blant frivillige på høyere nivå i både Naturvernforbundet og NU stilles det andre og høyere krav til arbeidet de gjør. En av våre informanter fra Naturvernforbundet forteller at:

[...] Mens når du velger å gå inn i et sentralstyre, eller til og med et fylkesstyre, da gjør du også et valg som innebærer at du er litt mer bundet opp, at du har en slags plikt til å si ja til litt flere ting som, ikke mest fordi du har kjempelyst, men fordi dette har du

vært med på å love at man skal gjøre, eller det har blitt bestemt at "dette skal dere gjøre". (NVF2)

Det samme gjelder for medlemmene i NUs sentralstyre, hvor de blant annet er bundet til å følge opp ett eller flere fylker hver, og også har et ekstra ansvar for organisasjonens politiske arbeid. Medlemmene i sentralstyret har også en stillingsinstruks som følger med vervet, som tydeliggjør hva som er deres ansvar og oppgaver. I landsstyrene både i FIVH, Naturvernforbundet og NU er det følgelig også strengere krav til koordineringen av arbeidet de frivillige gjør, da disse er valgt inn for å drive organisasjonen mellom landsmøtene.

I Greenpeace varierer koordineringen av de frivillige mye med hvilke prosjekter og kampanjer man jobber med til enhver tid. Noen prosjekter har tydelige oppgaver og en klar strategi der de frivillige involveres og har mye å si for gjennomføringen. I andre prosjekter er ikke dette like tydelig. Eksempler kan være demonstrasjoner og aksjoner, arbeidet på Greenpeace sine skip i Barentshavet eller i deres "ware house" hvor de har alt utstyret sitt, eller diverse oppgaver knyttet til for eksempel klimasøksmålet de førte mot staten i samarbeid med NU. Når Greenpeace jobber på lobbynivå med skoghogst i Kongo er det ikke så mange arbeidsoppgaver for de frivillige. Det frivillige arbeidet i Greenpeace skiller seg også ut gjennom den internasjonale tilknytningen, ved at de frivillige også reiser rundt og deltar på aksjoner og demonstrasjoner utenfor Norge ved behov.

I Bærekraftige liv koordineres mye av det frivillige arbeidet ved at de ansatte forsøker å matche de frivillige med oppgaver som kan passe. Som nevnt er det mye rom for at de frivillige selv kan ta initiativ til aktiviteter de ønsker å gjennomføre, men mye av aktiviteten foregår også ved at de ansatte får ideer om nye kurs og aktiviteter og tar kontakt med frivillige de tenker kan ha mulighet og evne til å gjennomføre dette. Ifølge vår informant er det mange som vil og kan gjøre mye, men at det er helt avgjørende at det er noen som holder i organiseringen og delegerer oppgaver. Mye av koordineringen foregår altså ut fra de ansattes oversikt over lokalsamfunnet, de frivillige og hva slags kompetanse disse har.

Ansvarsfordeling mellom frivillige og ansatte

I Naturvernforbundet er ansvaret mellom de frivillige og de ansatte fordelt ved at det er de frivillige som vedtar hva organisasjonen skal jobbe med, og dette er de ansattes arbeidsinstruks som de må følge. Dette kan for eksempel være hvor mange lokallag de skal ha som mål å jobbe

med og hvilke miljøsaker som skal prioriteres. Videre er det også en inndeling i hva de ansatte og hva frivillige i lokallag fokuserer på, ved at de frivillige i lokallag gjerne jobber med sine lokale saker, mens de ansatte jobber på et mer nasjonalt overordnet nivå, fokuserer på nasjonale saker, skriver høringsuttalelser og går på møter på Stortinget. De ansatte har også en støttende funksjon for de frivillige ved at fagrådgivere for eksempel kan kontaktes for innspill og hjelp hvis det skulle være frivillige som har lyst til å skrive en høringsuttalelse eller trenger å benytte seg av fagkompetansen som de ansatte sitter på i forbindelse med en sak. Videre bistår de ansatte med administrativt arbeid for de frivillige, som for eksempel registrering og oppdatering av Brønnøysundregisteret, sende ut innkallinger til møter eller å arrangere stands hvor de frivillige er med og jobber. Organisasjonen har også som nevnt ansatte ute i fylkene som bistår i administrativt arbeid.

I FIVH er det også fokus på at ansattressurser skal gå til å lette det administrative arbeidet for de frivillige. Et eksempel er at organisasjonen oppretter deltidsstillinger i det de kaller “satsningslag”, hvor det enten allerede er mye aktivitet eller finnes potensiale for å ha det. Her er formålet at den deltidsansatte skal lette arbeidet med det administrative kontorarbeidet i forbindelse med høyt aktivitetsnivå, slik at resten av de frivillige kan fokusere mer på selve aktivitetene. Videre forteller våre informanter at det også er en inndeling i ansvarsområder for frivillige og ansatte i FIVH, hvor de ansatte gjerne driver med lobbyarbeid, research og gravejournalistikk, noe de fleste frivillige ikke har den samme kapasiteten til å gjøre. Ifølge den ene informanten vår fra FIVH fokuserer lokallagene gjerne heller på gjennomføring av arrangementer og andre aktiviteter som er synlige, har kortere tidshorisont og er lettere å gjennomføre. Imidlertid er det også eksempler på at de frivillige i lokallagene også har interesse av og kompetanse til å gjøre mer av den typen arbeid som de ansatte gjør, blant annet da studentlaget i Oslo jobbet med å få UiO til å trekke seg ut av fossile investeringer.

I NU forteller en av våre informanter at det er et bevisst skille på at de frivillige, sentralstyret og lokallagene har det politiske arbeidet, mens de ansatte legger til rette for at organisasjonen skal fungere godt slik at de frivillige kan fokusere på miljøpolitikk. Dette skiller dem fra andre organisasjoner som har ansattressurser til å drive politisk arbeid, ifølge vår informant. I likhet med Naturvernforbundet får de ansatte i NU sin arbeidsinstruks fra de frivillige via landsmøtet, og har ansvar for å følge denne. Imidlertid er det viktig å ta for seg forskjellen mellom ansvarsområder for de frivillige på lokalnivå, og de frivillige på sentralt nivå, herunder de 15 frivillige i sentralstyret. Disse frivillige jobber mye, er tilknyttet hovedkontoret, har mer

forpliktelser enn andre frivillige i organisasjonen og kan på mange måter minne mer om ansatte, ifølge våre informanter. Dette er organisasjonen bevisst på, og har gått aktivt inn for å ha en klar rollefordeling med skriftlige arbeidsinstrukser. Sammenlignet med frivillige på for eksempel lokalnivå har de frivillige i sentralstyret mer ansvar for strategisk arbeid, mens lokallagene gjerne jobber mer med lokale saker i sitt nærmiljø.

I Greenpeace er det også et tydelig skille mellom de ansatte og de frivillige på enkelte områder, som for eksempel i de kampanjene og prosjektene de har hvor det ikke faller seg naturlig å involvere de frivillige. Dette handler stort sett om at de ansatte ofte jobber på lobbynivå. Til tross for at flere kjernefrivillige er med på de nordiske møtene og diskuterer på likt nivå med de ansatte hva organisasjonen skal jobbe med fremover, så er det i hovedsak de ansatte som tar seg av det strategiske planleggingsarbeidet av kampanjer og kommunikasjonsplaner i etterkant av disse møtene. Kjernefrivillige har likevel andre ansvarsoppgaver som ansatte tidligere har tatt seg av, som for eksempel å holde frivilligmøter og presentasjoner. Her fungerer enkelte frivillige som mellomledd mellom frivilligkoordinator og øvrige frivillige.

I Bærekraftige liv er det som nevnt de ansatte som tar på seg ansvaret for å delegere og matche frivillige med oppgaver. Imidlertid har de fokus på at det ikke skal være en oppfatning blant de frivillige at det er de som hjelper de ansatte med noe, men at de ansatte har en rolle som koordinatører og "ballspillere", og legger til rette for at ting skal skje, heller enn at de gir ordre.

5 utfordringer knyttet til å holde på frivillige

Vi vil nå legge fram våre funn knyttet til organisasjonenes utfordringer med å holde på sine frivillige. Her vil vi identifisere de psykologiske kontraktene som eksisterer mellom frivillig og organisasjon og si noe om hva som kan føre til at disse kontraktene svekkes og eventuelt brytes. Vi skal først se på forholdet mellom organisasjon og frivillig på mikroplan, altså mellom lokallagene og de frivillige, og deretter på forholdet mellom lokallag og nasjonalledd.

Vi vil også gjøre oppmerksom på at det er frivillige på både lokalt og sentralt plan i noen av organisasjonene, og vi vil presentere funn knyttet til frivillige på begge disse nivåene. Bærekraftige liv forholder seg ikke til et nasjonalt ledd, og de har heller ikke noe som heter “lokallag”, da organisasjonen i sin helhet beskrives som et lokalt nettverk. Den mest naturlige plasseringen av disse funnene er imidlertid i kategorien “forhold mellom lokallag og frivillig”, som legges fram i delkapittel 5.2. Flere av organisasjonene har også andre navn på de lokale enhetene enn “lokallag”, men for ordens skyld kommer vi til å omtale samtlige lokale enheter som dette. Før vi presenterer funnene knyttet til utfordringer med å holde på frivillige, vi vil først gjøre rede for hvem disse frivillige er.

5.1 Hvem er de frivillige?

Gjennom intervjuene har vi forsøkt å danne oss et bilde av hvem de frivillige er i de ulike organisasjonene, blant annet med tanke på deres motivasjonsgrunnlag, tilknytning til organisasjonen og hvordan de forholder seg til organisasjonens visjoner og mål. Det er ut fra dette interessant å se om vi kan finne noen trekk fra Hunstinx og Lammertyns (2003) beskrivelser av kollektive og refleksive frivillige.

I Bærekraftige liv er det et bredt spekter av oppgaver for frivillige, hvor de også står fritt til å komme opp med egne aktiviteter eller prosjekter. Vår informant forteller blant annet at det er mange som deltar på ulike kurs i organisasjonen, selv om de ikke nødvendigvis er så ihuga miljøvernere. Et eksempel på dette kan være at de kan delta på kurs for å lære å lage mat helt fra bunnen av. Informanten forteller videre “[...] Og så er det jo hyggelig å gå sammen med folk i nabolaget, og så er det hovedmotivasjonen. Men på kjøpet, så får de med seg bevissthet. En økende bevissthet da [...]” (BL). Dette kan tale for en refleksiv tilnærming til det frivillige arbeidet, da de frivillige i stor grad bestemmer selv hvilke oppgaver de tar på seg og aktiviteter

de vil delta i. Det kan tenkes at de gjennom arbeidet får realisert seg selv, gjennom å lære noe nytt, som ifølge Hustinx og Lammertyn (2003) er en motivasjonsgrunn for reflekssive frivillige. Samtidig kan man se at organisasjonens fellesskapsfølelse og verdien av å se at man jobber for en større sak, er viktig for mange av de frivillige. Informanten forteller at mange blir både rørt og begeistret under foredrag eller filmfremvisninger som er knyttet til et prosjekt, da dette viser hvordan en får være med på noe som til sammen kan bli så stort. Dette kan tale for at disse frivillige har en sterk tilknytning til organisasjonen og dens visjoner og mål, noe som er viktig for de kollektive frivillige (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 174-176). Selv om det er noen frivillige med kollektive trekk vi vil argumentere for at det er den reflekssive frivilligheten som står sterkest i Bærekraftige liv. Dette fordi den reflekssive frivilligheten ifølge Hustinx og Lammertyn (2003) innebærer en pluralisering av motiver, som her kommer til uttrykk gjennom at de frivillige er opptatt av et felles mål og samtidig fokuserer på læring for egen del.

I FIVH oppgir begge våre informanter to sentrale motivasjoner for å bli aktive i organisasjonen. Den ene kommer fra et ønske om å bidra til endringsskaping og å være en del av en løsning, i stedet for å bare lese og høre om problemene knyttet til etikk og bærekraft. Den andre er en søken etter et sosialt fellesskap med likesinnede. FIVH1 forteller at dette fellesskapet også er noe som ofte trekkes fram når man spør de frivillige hvorfor de har valgt å bli værende i organisasjonen:

[...] jeg tror nok at mange føler at de "kommer hjem". Det er sånn typisk vi ser hvis man spør, hvorfor er du fortsatt her, hvorfor ønsket du å engasjere deg eller, så er det det at de føler at endelig kan de være med likesinnede, noen som har felles verdier som de liksom kan, det er ikke rart å være vegetarianer, det er ikke rart å gå med Fretex-klær eller, bare sånn, det er helt innafor [...]

FIVH2 forteller også at ved å være miljøaktivist eller engasjert så er sakene organisasjonen jobber for allerede en stor del av ens identitet. Dette kan komme til uttrykk gjennom at man kan ha standpunkter eller måter å leve på som kan oppleves som "mot strømmen". Da er det ifølge informanten godt å ha en så stor organisasjon i ryggen som støtter en. Dette er noe som gjør at mange opplever en sterk tilknytning til organisasjonen. Viktigheten av både fellesskaps- og identitetsfølelsen og motivasjonen for å bidra til endringsskaping hos de frivillige taler for at den kollektive frivilligheten står sterkt i FIVH. Det kan også tenkes at den symbolske meningen i den frivillige aktiviteten og sterk identifisering med organisasjonens verdier og mål er sentralt

for FIVHs frivillige. Dette beskrives av Hustinx og Lammertyn (2003) som et viktig trekk ved den kollektive frivilligheten. Samtidig vil det også kunne være noen frivillige med mer refleksive trekk i organisasjonen, da en av informantene forteller at *“Man merker veldig stor forskjell da, noen er liksom helt 100% idealist, og andre er mer sånn søkende bare, vet ikke helt, kunne kanskje like gjerne ha havna et helt annet sted. [...] Jeg tror også det er veldig tilfeldig, rett og slett”* (FIVH2). At disse frivillige like gjerne kunne ha havnet et annet sted, kan være et tegn på en refleksiv tilnærming til å være frivillig, dette grunnet at refleksiv frivillighet kjennetegnes av individualiserte former for forpliktelse (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 172). Det kan altså tenkes at det ikke nødvendigvis er organisasjonens visjoner eller behovet for gruppetilhørighet som står sentralt i motivasjonen til disse frivillige, men et ønske om å gjøre noe, for eksempel å bare ha en fritidsaktivitet. Med denne innstillingen til det frivillige arbeidet kan det tenkes at man beveger seg videre til andre organisasjoner, dersom denne ikke tilfredsstillende den frivilliges individuelle behov. Dette er ifølge Hustinx og Lammertyn (2003) et trekk ved de refleksive frivillige, ved at disse ønsker å kunne veksle mellom organisasjoner. Det kan altså se ut som at det er stor variasjon i hvorvidt de frivillige har en refleksiv eller kollektiv tilnærming til arbeidet i FIVH.

Også i Greenpeace forteller informantene at de tror deres frivillige kommer til organisasjonene for å gjøre en forskjell, og at mange ser på Greenpeace som en organisasjon som får ting gjort: *“[...] Vi sitter ikke bare og snakker og prater, [...] men vi gjør ting også. Og jeg tror det er det som lokker mye folk, at de kommer med håp om at her kan jeg virkelig få engasjere meg, her kan jeg virkelig få gjøre noe”* (GP1). Informanten tror også at veldig mange av de frivillige identifiserer seg sterkt med organisasjonens visjoner og mål, og at mange derfor føler seg sterkt personlig knyttet til Greenpeace. Samtidig forteller GP1 at det også kan tenkes at noen kommer av en søken etter spenning, ved at man kan få være med på Greenpeace sine skip eller gjøre aksjoner. Informanten tror på tross av dette at de fleste kommer fordi de er engasjerte. Greenpeace har også ulike treningsprogrammer for de frivillige, som blant annet klatretrening og båtførertrening. De har også ledertreninger, hvor man kan få utviklet sine lederegenskaper for å for eksempel kunne bli gruppeledere. GP2 tror at disse treningsprogrammene er en sterk motivasjonsfaktor for de frivillige, da de får lært noe samtidig som de er med på å gjøre en forskjell. Det kan tenkes at denne formen for frivillighet passer for den refleksive frivillige, da ønsker om læring sammen med motiver om solidaritet og altruisme er et sentralt trekk hos disse (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 175). Samtidig forteller informantene at det er noen perioder hvor det ikke skjer så mye i organisasjonen, og at dette for noen kan oppleves negativt. Da de

kollektive frivillige ifølge Hustinx og Lammertyn (2003) trives best i en sterkt strukturert organiseringsform, kan det tenkes at disse er av den mer kollektive sorten. På den andre siden oppgir informantene at enkelte også trives med denne fleksible måten å være frivillig på, ved at man kan velge å delta på enkelte aksjoner og ellers ikke være aktive. Dette kan tale for at frivilligmassen i Greenpeace har både kollektive og refleksive trekk, men det kan tenkes at organisasjonen som den er nå er best tilrettelagt for en refleksiv form for frivillighet.

På spørsmålet om hva som motiverer folk til å bli aktiv i NU svarer NU1 at *“Jeg tror det er veldig mangfoldig. Jeg tror det er fordi man er opptatt av miljøet, og man har lyst til å gjøre noe med det. Kanskje mange også har lyst til å lære. Jeg tror grunnen til at folk blir der derimot, er på grunn av det sosiale”*. Det kan altså være ulike grunner til at folk blir aktive, og for at de blir værende. Informanten tror også at mange, særlig de frivillige i sentralstyret, har en stolthet og sterk identitetsknytning til organisasjonen, da de legger ned mye arbeid i organisasjonen. Dette kan ifølge informanten nesten bli problematisk, ved at man får en slags selvtukt-kultur hvor man skal jobbe så hardt som mulig og få lite igjen for det. Disse frivillige kan betraktes som kollektive kjernefrivillige, da deres identitetsbekreftelse gjennom gruppetilhørighet og forpliktelse til organisasjonen over lengre tid er viktig. I tillegg er nedleggelse av mye tid og energi i arbeidet et sentralt trekk i den kollektive frivilligheten (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 174). NU2 forteller at man som frivillig i NU også får lært mye som man kan få bruk for i andre sammenhenger:

[...] du lærer å jobbe med en sak, du lærer deg hvordan du skal påvirke samfunnet. Det kommer til nytte i resten av livet når du er for gammel til Natur og Ungdom. De som har vært med i Natur og Ungdom blir veldig produktive senere i livet fordi de har lært seg å jobbe bra.

Dette kan vise til en refleksiv frivillighet, da ønsker om læring og fordeler på arbeidsmarkedet er et sentralt trekk hos disse (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 175). NU1 forteller også at det kan tenkes at de frivillige på lokallagsnivå ikke nødvendigvis har en identitet som er sterkt knyttet til at de er frivillige i akkurat NU, men mer til at de er aktivister. Da informanten selv var aktiv i lokallag, var det mer som en hobby på lik linje med at andre drev med fotball. Dette er ifølge Hustinx og Lammertyn (2003) et trekk ved refleksiv frivillighet, da aktivitetene i det frivillige blir viktigere enn forpliktelsen til en gruppe eller et fellesskap. På bakgrunn av disse

funnene kan det se ut til at også NU er sammensatt av frivillige med både refleksive og kollektive trekk.

Siden mange i Naturvernforbundet tidligere har vært med i NU kan det tenkes at de frivillige i disse organisasjonene har noen like trekk. NVF1 forteller at folk antakeligvis kommer til organisasjonen fordi man har et engasjement for natur og miljø:

[...] Og så er Naturvernforbundet et sted der man kan få utløp for det engasjementet, forhåpentligvis på en positiv måte, at du har lyst til å redde en elv eller ett eller annet sånt, og så ser du at her er det et lag som driver med det, eller jeg kan bli engasjert i det, hvis du skal bli frivillig og være aktiv. Ja, at du får brukt engasjementet du har på en god og konstruktiv måte.

NVF2 tror det er todelt hva de frivillige får ut av å være med i Naturvernforbundet: “[...] enten så er det at det er gøy, eller så er det at du føler at det virker på noe plan, og de to tingene kan jo komme sammen, men de trenger ikke å gjøre det. [...]” Informanten forteller også at det er viktig at lokallagene kan gjøre ting de synes er nyttig eller gøy, som for eksempel lobberunder med politikere. Dette kan vise til refleksive trekk hos de frivillige, da man ser at det er en pluralisering av motiver for å være aktiv, og viktig å kunne veksle mellom oppgaver (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 175). Samtidig er det ifølge NVF1 mange som er frivillig i Naturvernforbundet over veldig mange år og som identifiserer seg sterkt med organisasjonens visjoner og mål, noe som ifølge Hustinx og Lammertyn (2003) er et trekk ved den kollektive frivilligheten. Det vil altså også i Naturvernforbundet være et bredt spekter av frivillige med både refleksive og kollektive trekk, men vi ser en antydning til at det kollektive står sterkest.

5.2 Forhold mellom lokallag og frivillig

Vi skal videre presentere utfordringene organisasjonene står overfor knyttet til å holde på sine frivillige. I denne delen legger vi fram funnene knyttet til de mest fremtredende utfordringene i relasjonen mellom lokallag og frivillig, etterfulgt av en presentasjon av funnene knyttet til forholdet mellom lokallag og nasjonalledd i delkapittel 5.3.

5.2.1 Forventningsavklaringer

Den første problemstillingen vi vil legge fram er utfordringer knyttet til forventningsavklaringer mellom lokallag og frivillig. I Bærekraftige liv oppgir informanten at det kan være utfordrende å kommunisere presist nok hvor mye tid og energi som bør legges ned i en oppgave. Det hender at oppgaver faller på informanten selv. Grunnen til dette er ifølge informanten en blanding av at folk plutselig ikke har tid til å følge opp sine oppgaver likevel og at det ikke er tydelig avklart overfor de frivillige hva oppgaven egentlig er. Da det tross alt er frivillig og ikke betalt arbeid, opplever informanten noen ganger at det er vanskelig å skulle stille for strenge krav til de frivillige:

Ja, man kan jo fort komme til å underkommunisere hvor store oppgavene er for å få folk med på laget. Dette ordner seg vet du, du kan bare liksom bruke en fredag. [...] Man [er] litt sånn kjekk i trynet [...] og da blir det ikke sånn helt smurt utover brødskiva til den andre at ok, dette krever så og så mye av meg. (BL)

Dersom den frivillige sitter igjen med en følelse av ikke å ha fått god nok informasjon eller å ha fått mer arbeid enn den var forberedt på, kan det tenkes at en psykologisk kontrakt av relasjonell karakter svekkes. Dette kan knyttes til kilden til kontraktsbrudd som omhandler en uoverensstemmelse mellom den frivilliges oppfatninger og organisasjonens oppfatninger av hvilke løfter som er gitt og oppfylt (Vantilborgh et al., 2011, s. 644). Organisasjonen kan oppleve at den har holdt sine forpliktelser, mens den frivillige opplever et kontraktsbrudd.

5.2.2 Inkludering i lokallag

Nesten samtlige organisasjoner oppgir inkludering i lokallagene som en utfordring, og vi skal trekke fram et par eksempler. Ifølge en informant fra Naturvernforbundet er det mange i lokallagene som kommer rett fra NU. Siden disse organisasjonene er tilknyttet hverandre, vet mange av de som kommer fra NU hvordan Naturvernforbundet er organisert. I tillegg er det

sannsynlig at de kjenner noen i organisasjonen fra før. Når det da kommer noen utenfra som ikke har vært med i NU, kan utfordringen med å inkludere disse være større. Det kan tenkes å være utfordrende å komme inn og finne sin plass i et lokallag som består av en vennegjeng, eller i alle fall hvor medlemmene har de samme referansene eller lik bakgrunn. NVF2 forteller også at en annen utfordring kan være at forventninger til medlemskap ikke alltid oppfylles:

[...] Det er ikke sikkert at det er gjennomsliktig for folk da, det er en ting. Det er ikke helt sikkert det er gjennomsliktig for folk at vi fungerer sånn at hvilken sak du jobber med er litt sånn lokallagsavhengig, hvis du blir medlem i Naturvernforbundet får du, fordi du kanskje til og med har møtt noen av oss på en eller annen stand eller et eller annet, og så får du et blad i posten to uker senere som handler veldig mye om skog, og så kan det hende at du da føler det er en dissonans mellom hva du ble med i og hva du er med i. [...]

Selv om det informantene sier her handler mye om medlemskap i organisasjonen i sin helhet, kan det også være relevant for hvordan det kan oppleves å bli frivillig i et lokallag. Når man blir medlem i Naturvernforbundet er det først og fremst via et lokallag. Fordi lokallagene fokuserer på ulike saker og jobber på ulike måter kan det være utfordrende å legge til rette for at alle skal få bruke sitt engasjement knyttet til temaet eller den saken de brenner for. For eksempel blir det vanskelig å engasjere seg i dumping av gruveavfall i Førdefjorden hvis man er medlem i et lokallag i Oslo. Dersom vedkommende har fått et visst inntrykk av organisasjonen, og dette inntrykket viser seg ikke å stemme når man blir aktiv, kan et brudd på en kontrakt oppstå. Denne kan være av både ideologisk og relasjonell karakter, da det både kan handle om hvilke verdier som er viktig for den frivillige, og hvordan man blir møtt av organisasjonen. Ifølge Vantilborgh et al. (2011) er en kilde til kontraktsbrudd at de frivillige opplever at organisasjonen endrer fokus til andre visjoner og mål, men i dette tilfellet vil det være den frivillige som ikke har fått det riktige inntrykket av organisasjonen eller lokallaget før den ble frivillig, og ikke at man opplever at organisasjonen har endret kurs.

Også i Greenpeace finnes det utfordringer knyttet til inkludering. Selv om de har jobbet mye med dette de siste årene, er det fortsatt utfordringer knyttet til at det er så mange ulike typer mennesker i et lokallag. *“[...] En sivilingeniør og en veldig alternativt tenkende person, vi kan ikke sørge for at alle sammen alltid føler at det som blir gjort er tilstrekkelig eller nok eller at det er for mye, altså det er veldig vanskelig å tilpasse.”* (GP2)

Informanten oppgir også at det sikkert er noen som har falt fra fordi de har opplevd at gruppen ikke har sett verden fra det samme perspektivet som en selv. Dette kan legge press på både den relasjonelle og den ideologiske kontrakten, og utfordringene kan knyttes til flere av de skisserte kildene til kontraktsbrudd. For eksempel kan denne åpenheten for så mange ulike mennesker gjøre at lokallaget endrer måte å arbeide på, noe som kan gå på bekostning av enkelte av de frivillige sine ønsker. Ett av bruddene kan oppstå når frivillige opplever at andre i organisasjonen ikke arbeider ut fra den ideologi som de anser som kjernen i organisasjonen (Vantilborgh et al., 2011, s. 644). Det kan også tenkes at de frivillige opplever at organisasjonen endrer fokus til andre mål enn det de anser som kjerneidealene, som administrative mål og drift noe som også kan føre til et ideologisk kontraktsbrudd (Vantilborgh et al., 2011, s. 644).

5.2.3 Konfliktbehandling og tilbakemeldinger

En annen utfordring er knyttet til mulighet for konfliktbehandling og rom for tilbakemelding internt i lokallagene. Ifølge FIVH2 er det større grad av aksept for å kritisere oppover i organisasjonsstrukturen mellom lokalt og sentralt nivå, ettersom relasjonene ikke er så “nære”, og fordi man kan forvente mer av de som sitter sentralt. Internt i et lokallag er det imidlertid vanskeligere å kritisere og stille krav fordi man ofte har nære relasjoner, og på grunn av at alle til syvende og sist bare er frivillige. Det er ifølge informanten heller ingen etablerte prosesser på hvordan slike utfordringer kan håndteres internt.

Dersom det skulle oppstått en konflikt internt i et lokallag kan det tenkes at en relasjonell kontrakt mellom frivillige og lokalgruppen svekkes. I tilfeller hvor konflikten ikke håndteres på en god måte, eller konflikter fortsetter å oppstå kan det tenkes at det skjer et brudd på kontrakten. Denne kilden til kontraktsbrudd finner man hos Vantilborgh et al. (2011) som *forsømmelse* eller *ansvarsfraskrivelse*. Dette baserer seg på at organisasjonen, eller lokallaget, ikke har fulgt opp sitt ansvar selv om den er det bevisst. Det kan blant annet handle om mangel på ressurser, eller i dette tilfellet mangel på rutiner eller prosesser.

Når en organisasjon har en flat og flytende struktur som i Bærekraftige liv, legges det også andre premisser for å kunne gi tilbakemeldinger og håndtere konflikter. Ved at organisasjonen ikke er demokratisk oppbygd med flere nivåer, blir man nødt til å gi tilbakemelding direkte til de ansatte eller styret, som man kan ha nære relasjoner med i og med at de også er naboer. Dersom man ønsker å komme med kritikk eller negative tilbakemeldinger kan dette tenkes å

være utfordrende, og BL forteller at “[...] det er ikke så mange som kommer og sier sånn... dette er jeg skuffet over eller dette er sånn... det er ikke så mange som sier noe negativt. De som jeg får høre er overveiende positive. Så det tenker jeg at folk synes er vanskelig å si.”

Siden vi ikke vet om det stemmer at de frivillige har noen negative tilbakemeldinger, eller at de faktisk synes det er vanskelig å komme med disse, har vi ikke grunnlag for å si at det er vanskelig å gi tilbakemeldinger i organisasjonen. Det kan likevel tenkes at strukturen er med på å påvirke hvordan relasjonene mellom frivillig og organisasjonen er, noe som kan skape problemer knyttet til å gi negative tilbakemeldinger. I de tilfellene dette stemmer, kan det tenkes at de frivillige får en svakere tilknytning til organisasjonen, og dermed at den relasjonelle kontrakten svekkes. Det kan hende at de opplever at det ikke er en kultur for å komme med slike tilbakemeldinger fordi ingen har gjort det før, eller at det ikke er skapt nok rom fra ledelsens side for å gi kritikk.

5.2.4 Organisering av lokallag

Ifølge våre informanter på lokalt nivå kan det være utfordrende å finne en balanse i koordineringen av aktivitetene, slik at de oppfyller forventningene til de frivillige som vil gjøre mye, samtidig som man ikke sliter ut de mest aktive ved å holde et for høyt aktivitetsnivå. I tillegg ønsker de å ha tilstrekkelig rom for at de frivillige skal få holde på med det de har mest lyst til å gjøre. Disse elementene gjør at de er nødt til å prioritere måter å organisere seg på, som kanskje fører til kontraktsbrudd ved at enkelte av de frivillige ikke får oppfylt forventningene sine og går videre til andre organisasjoner.

Vår informant på lokalt nivå i FIVH forteller at de holder åpne møter i starten av hvert semester for å rekruttere nye frivillige, da det er naturlig utskiftning av medlemmer i et studentlag. På disse møtene er det ofte mange som kommer, i tillegg til at de holder det åpent gjennom hele semesteret for at de som har lyst kan delta til og fra. Imidlertid ender de som regel opp med å være en kjerne på 10-15 stykker. Informanten forteller at det ikke nødvendigvis er et mål å holde på så mange som mulig, da dette ville medført å organisere seg på en annen måte:

[...] hvis man skal være 40 stykker så må man gjøre det på en helt annen måte. Og det har vi diskutert også, hvis vi skal være liksom veldig mange, så må man jo dele inn i grupper. Og så må man på en måte, man må omorganisere alt, og da... og det er det jo veldig mange som er, per i dag da, som er der, som ikke på en måte ønsker at man skal

ha de der "ok, men jeg går i matgruppa og kun jobber med det". Man er der fordi man ønsker å gjøre litt forskjellige ting da. Så det er jo en sånn... ja, man må veie opp.
(FIVH2)

Hva gjelder de som kommer på et åpent møte og ikke blir med videre, er det vanskelig å si noe konkret om hvorfor, da lokallagene ikke prioriterer å undersøke dette. Det er imidlertid rimelig å anta at det for noen kan handle om manglende samsvar mellom de frivilliges forventninger og de forpliktelser som oppfylles av organisasjonen, i dette tilfellet lokallaget (Vantilborgh et al., 2011, s. 644). Dette for eksempel at de har andre forventninger til hva deltakelsen i lokallaget går ut på enn hvordan det faktisk er.

Vår informant lokalt i Naturvernforbundet forteller at de vektlegger lystbetont aktivitet for de som allerede er aktive frivillige, og at det er viktig for dem i lokallaget at alle gjør det de vil og så mye de vil. Det at de frivillige opplever samsvar mellom det de har lyst til å gjøre og det de ender opp med å gjøre er viktigere enn å følge en eller annen liste over ting de må få gjort og å ha en fast struktur på organiseringen. I tillegg ønsker de heller å prioritere å bevare et aktivitetsnivå som flertallet i lokallaget er komfortable med, og at de ikke sliter seg ut og mister motivasjonen. Denne måten å organisere seg på kan ifølge vår informant være en årsak til at enkelte slutter:

[...] men hvorfor du slutter når du går over til et parti for eksempel eller en annen organisasjon, det kan jo også handle om hvordan vi er organisert, sant. At noen sikkert hadde blitt hos oss hvis vi hadde hatt faste møter og mer struktur. “[...] Og jeg er sikker på at vi kunne fått flere aktive på andre måter, men jeg tror også at det hadde slitt oss ut mer, fordi det krever mer av de som er der å holde flere i gang. Men sånn ideelt sett hadde vi gjort det. (NVF2)

Her kan en kilde til brudd for eksempel være *forsømmelse* eller *ansvarsfraskrivelse*, altså at organisasjonen ikke følger opp sine forpliktelser selv om den er dem bevisst. Dette for eksempel om organisasjonen har begrenset med ressurser (Vantilborgh et al., 2011, s. 644). Lokallaget er bevisste på at de ikke nødvendigvis oppfyller forventningene til enkelte frivillige som kanskje ønsker mer aktivitet og en mer strukturert organiseringsform. De tar imidlertid et valg om å beholde det slik det er fordi de ikke har tilstrekkelig med menneskelige ressurser til å endre på dette.

5.3 Forhold mellom lokallag og nasjonalledd

5.3.1 Uenighet i sak

Selv om organisasjonene ifølge våre informanter har flere nasjonale saker alle i organisasjonen kan samles om, finnes det en rekke eksempler på saker hvor organisasjonen har tatt et standpunkt som lokallag eller enkeltmedlemmer er uenige i. Dette kan legge press på den ideologiske kontrakten mellom dem. En av våre informanter i Natur og Ungdom forteller at dette er noe som kan være kilde til skuffelse:

Vi prøver jo bare å romme alle miljøaktivister også ikke sant, og at det skal være rom for alle, men samtidig har vi jo visse standpunkter enkelte er uenige med, i miljøbevegelsen. Sånn som for eksempel atomkraft og EU-medlemskap, er jo to av de sakene som har vært stadig debattert da, på landsmøtene våre. Og jeg kan jo se for meg at enkelte føler seg skuffa kan du si da, over at NU ikke nødvendigvis er enige med dem. [...] (NU1)

Flere av informantene fra de øvrige organisasjonene forteller at de også har lignende utfordringer, men i deres tilfelle handler det mer om at saker ofte kan være utfordrende fordi ulike hensyn på nasjonalt plan og i et lokalmiljø stilles opp mot hverandre. Informanter fra FIVH viser i denne sammenheng til en sak hvor organisasjonen stilte seg positive til vindkraftutbygging på Fosen i Trøndelag, mens lokallag i regionen var mot, av hensyn til reinbeiteområder. En av våre informanter i Naturvernforbundet forteller at vindkraftsspørsmålet kan være en kilde til konflikt også hos dem, men at organisasjonen oftere lander på et nei, og enkelte medlemmer kan være uenige i dette. Videre forteller de at saken om rovdyr og ulv i norsk natur ofte kan være betent. På spørsmål om organisasjonen sentralt noen gang har følt på det å ikke klare å oppfylle de frivilliges forventninger, forteller vår informant at dette kan skje når de frivillige er uenige i det organisasjonen som helhet står for:

Hver gang noen hos oss er ute og uttaler seg i media om ulv så får vi både masse utmeldinger og masse innmeldinger. For Naturvernforbundet er stort sett veldig positiv til å ha ulv i norsk natur, og det er jo et ganske betent område der folk da sier at, nei,

de vil ikke være med i en organisasjon som mener så mye om ulv og er så positive til ulven og sånt. (NVF1)

Det at man i de nevnte eksemplene ser at det overordnede perspektivet i en sak kan gå på bekostning av lokale interesser, kan blant annet knyttes opp mot kilden til brudd som handler om *manglende samsvar* mellom en persons oppfatninger og organisasjonens oppfatninger av hvilke løfter som er gitt og oppfylt (Vantilborgh et al., 2011, s. 644). Et av de større hovedmålene for alle organisasjonene i utvalget er å gjøre det beste for miljøet, men det kan være ulik oppfatning av hvordan man best kan gjøre dette alt etter hva slags referanserammer man har. For organisasjonen i sin helhet kan man være av den oppfatning at man oppfylder løftet ved å for eksempel gå inn for vindkraft, fordi det vil være et klimatiltak. Imidlertid vil det ikke oppfattes på samme måte lokalt, da dette går ut over lokal natur og drift. I saken om ulv følger organisasjonen hensynet til vern av natur- og arts mangfold, mens dette kan oppleves problematisk for de som opplever ulv som en trussel i sitt nærmiljø.

I tillegg kan denne typen konflikter også knyttes opp mot kilden til brudd som handler om endringer i verdigrunnlag og ideologi, når frivillige opplever at andre i organisasjonen ikke arbeider ut fra den ideologi som de anser som kjernen i organisasjonen (Vantilborgh et al. 2011, s. 644). Dette ut fra skillet mellom klima og naturvern som kommer til syne i slike saker, hvor enkelte frivillige kan være av den oppfatning at organisasjonens verdigrunnlag bygger på vern av norsk natur. Disse kan oppleve at klimatiltak i enkelte tilfeller strider med dette. En av våre informanter fra Naturvernforbundet forteller at dette er en tematikk som går igjen i deres organisasjon:

Hovedskillelinjen i organisasjonen, det er jo klima og naturmangfold. De aller fleste tenker at de tingene henger veldig nøye sammen, for hvis du ikke har et levelig klima så har du heller ikke et godt naturmangfold. Mens de som er veldig på naturmangfoldssiden da, langt ute i den fløyen, de ser jo på det å ta vare på den norske naturen som det aller viktigste man må gjøre. Og da må også klimatiltak vike da, fordi at det er viktigere å ta vare på den norske naturen. (NVF1)

Denne skillelinjen kan være et eksempel på hvordan ulike logikker er i spill samtidig i organisasjonen, og at dette kan skape utfordringer. De frivillige lokalt kan ha en frivillig amatør-logikk, hvor legitimiteten til organisasjonen ligger i de frivilliges eierskap til

organisasjonen og de lokale aktivitetene (Steen-Johnsen, 2011, s 245.). I en slik logikk bør det enkelte lokallag selv få bestemme hvor det plasserer seg i en lokal sak der klima og naturmangfold brynes mot hverandre. Dette kan stå i strid med en profesjonell logikk sentralt i organisasjonen, hvor de søker legitimitet fra aktører i organisasjonens omgivelser i de standpunktene de tar, som for eksempel potensielle medlemmer eller politiske partier (Steen-Johnsen, 2011, s 250). Noe av det som kan bidra til konflikt og frustrasjon i denne sammenhengen er altså at begge disse logikkene vil være legitime samtidig, den ene i relasjon til de frivillige, og den andre i relasjon til omgivelsene.

En annen utfordring kan knyttes til at det ikke foreligger konkret uenighet i en sak, men at de frivillige er uenige i organisasjonens fokus eller opplever at den har en dreining bort fra det de ser på som organisasjonens hovedmål. I Naturvernforbundet forteller vår informant lokalt at organisasjonen de siste årene har utviklet seg i retning Naturskyddsforeningen i Sverige, som i større grad har fokus på forbruk. Blant annet har Naturvernforbundet hatt kampanjer om reparasjon og gjenbruk. NVF2 forteller at:

[...] Da det kom opp som forslag til noe å jobbe med, så spilte vi inn at dette er helt greit det, men hvor er det politiske, altså vi vil ha et politisk mål her, ikke bare en sånn "folk flest", for vi vil ikke, vi kan godt snakke om forbruk, men som organisasjon må vi mene noe om hva politikerne skal gjøre, ikke bare folk.

Vår informant forklarer at denne dreiningen har skjedd som følge av at prosjektet "Grønn hverdag" mistet støtten, som var et nettverk av flere organisasjoner med miljøvennlig forbruk som mål. Dermed har Naturvernforbundet tatt over noe av ansvaret for å føre dette videre. NVF2 forteller det *kan* ha vært en tanke i organisasjonen om at dette kunne brukes til fordel for organisasjonsbygging, da dette er tema som fanger mange og i tillegg er lett å knytte aktiviteter til. Det kan både tjene til å trekke flere medlemmer og bidra til økt aktivitet i lokallag. Imidlertid er det viktig for informanten at slike nasjonale kampanjer ikke *"[...] trekker lokallagsoppmerksomheten opp fra den saken man jobber med over til noe litt mer generelt [...]"*, og understreker viktigheten av å ha et tilhørende politisk krav *"[...] sånn at de som er på klesbyttedagen får inntrykk av at vi ikke kun er en aktivitetsklubb, men også driver politikk"* (NVF2).

Dette kan knyttes opp mot kilden til kontraktsbrudd som handler om en *oppfattet målforskyvning*, som inntreffer når de frivillige opplever at organisasjonen endrer fokus fra kjerneidealer til andre mål, som for eksempel administrative mål og drift (Vantilborgh et al. 2011, s. 644). Når de frivillige har en opplevelse av at organisasjonen dreier vekk fra det de anser som viktige mål, i dette tilfelle politisk gjennomslag, kan dette legge press på en ideologisk kontrakt. Også kontraktsbruddet som omhandler at organisasjonen endrer verdigrunnlag eller ideologi kan være gjeldende her (Vantilborgh et al., 2011, s. 644). I dette tilfellet skjer det i form av at Naturvernforbundet nærmer seg måten Naturskyddsforeningen jobber på, med et fokus på hva enkeltmennesker kan gjøre. De frivillige krever i denne sammenhengen sitt eierskap til organisasjonen og fremhever egen innsikt og kompetanse i det de mener er organisasjonens kjerneaktiviteter. Dette er et sentralt trekk i den frivillige amatørlogikken (Steen-Johnsen, 2011, s. 248), noe som i dette tilfellet kan tenkes å konkurrere med den politisk-administrative logikken hvor den betalte staben kan ha en større rolle i beslutningstaking. Dette ved at de har fagkunnskap som i større grad kan være grunnlag for beslutninger i organisasjonen (Steen-Johnsen, 2011, s. 247). I dette tilfellet kan det være kunnskap fra tidligere om hva det er som genererer inn- og utmeldinger, samt oversikt over strategier for organisasjonens drift. Slik ser vi at ulike logikker kan være gjeldende på samme tid i en organisasjon og at dette kan være kilde til frustrasjon.

5.3.2 Demokrati eller effektivitet - verdier i beslutningsprosesser

Organisasjonene viser seg også å ha noen utfordringer knyttet til beslutningsprosesser og de frivilliges medvirkning i disse. Organisasjonenes ulike oppbygning og form har betydning for hvordan beslutninger tas, og de frivilliges forventninger kan noen ganger oppleves som uoppfylte dersom de ikke får tilstrekkelig medvirkning i disse. Selv om det for mange frivillige er viktig å få være inkludert i demokratiske beslutningsprosesser, er det ikke alltid disse er like populære, men heller oppleves som et hinder for å gjøre det man egentlig vil bruke sitt engasjement på. Særlig i de demokratisk oppbygde organisasjonene viser dette seg å være en utfordring.

Hva gjelder de demokratiske prosessene er det stor variasjon i hvor givende det er for de frivillige i NU å delta i disse. Landsmøtene i NU går over fire dager, og ifølge NU1 er det her et savn hos enkelte å ha mer fysisk aktivitet og å være mer i naturen, og bruke mindre tid på møter. Informanten trekker fram DNT Ung som eksempel, ved at de alltid har en ordentlig tur

i løpet av landsmøtet. Det er ifølge informanten også mange som heller vil “gjøre ting” enn å sitte i møter og diskutere. Et eksempel er organisasjonens Russland-prosjekt, som er en autonom gruppe, men som likevel er forankret i organisasjonen i form av at deres strategier blir vedtatt i landsstyret. NU1 tenker at denne gruppen kanskje helst vil kjøre sitt eget løp, men at dette bremses av at også deres arbeid må gjennom disse demokratiske prosessene. NU2 forteller også at fordi det er så mye utskiftning på grunn av at de frivillige ofte slutter når de flytter hjemmefra “så er det ikke alle som får med seg hva politikken vår er på alt mulig”, noe som også kan tenkes å gjøre det utfordrende for de frivillige å engasjere seg. Informanten hevder imidlertid at landsmøtene er en fin demokrati-opplæringsarena for de frivillige, samtidig som det er utfordrende å finne en balanse i mengde opplæring:

[...] er det jo stadig hodepine hva, hvordan får man gitt folk nok skoling, uten å bli sittende en hel dag og bare høre på foredrag, ikke sant. Det er veldig lett å bare lage et verksted, men det er jo egentlig veldig, å lage gode liksom aktiviserende verksted, det er jo arbeidskrevende. Så ja, det er en evig... problem der. (NU1)

Som nevnt i redegjørelsen for hvem de frivillige er, er NU sammensatt av frivillige med både kollektive og refleksive trekk. De frivillige som helst vil gjøre andre ting enn å drive administrativt styrearbeid og delta i demokratiske prosesser kan minne om det vi har skissert som refleksive frivillige, ved at de blant annet er opptatt av fleksibilitet og mobilitet for å kunne veksle mellom oppgaver. De refleksive frivillige vil ifølge Hustinx og Lammertyn (2003) ha et bredt spekter av behov og forventninger, og en organisasjon med tradisjonelle trekk som NU kan ha problemer med å oppfylle dette mangfoldet. Dette kan føre til at de frivillige mister motivasjon og tar avstand fra organisasjonen (Vantilborgh et al., 2011, s. 165).

På den andre siden kan man også finne flere frivillige med kollektive trekk i NU, særlig i sentralstyret. Disse beskrives som kjernefrivillige, som er aktive i styrer og drift av organisasjonen og er opptatt av gruppetilhørighet, fellesskap og organisasjonens verdier og hovedmål (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 174). Vantilborgh et al. (2011) hevder at disse frivillige kan bli skuffet i samarbeid med refleksive frivillige, som kanskje har mer personlige mål med sin frivillighet. Ifølge NU1 kan det å være en eldre organisasjon med mange tradisjoner være en svakhet som gjør det vanskelig å endre på ting, noe som videre kan knyttes opp mot de kjernefrivilliges tilknytning til organisasjonens demokratiske verdier. Argumentet om at “sånn har vi alltid gjort det” er noe organisasjonen prøver å ta avstand fra, men det vil likevel være

noen som har denne holdningen, gjerne de som er litt eldre og har vært med i mange år. Et press om å gjøre ting annerledes, ved for eksempel å bevege seg vekk fra å ha tunge demokratiske prosesser, kan oppleves som utfordrende for disse frivillige. NU1 tror en årsak til dette kan være at disse frivillige, som gjerne har vært aktiv i lang tid, kjenner en sterk identitetstilknytning til organisasjonen. Informanten forteller at:

Men det er jo også en sånn intern kamp tror jeg, for enkelte mener jo at vi gjør veldig mye riktig. Og at det ikke er så mye som må forandres. Og så er det andre som mener at forandring alltid er bra. Og at tradisjoner ikke er så viktig, og det tror jeg er en evig liksom diskusjon internt i organisasjonen, særlig i en så stor organisasjon, hvor enkelte har så store identiteter knyttet til organisasjonen da. (NU1)

Dette kan ses i sammenheng med at den frivillige amatør-logikken står sterkt i organisasjonen. Innenfor denne logikken er grunntanken at det er de frivillige som har størst innsikt og kompetanse i organisasjonens kjerneaktiviteter, og i forlengelsen av dette ses de frivillige som bærere av organisasjonens verdier og sjel (Steen-Johnsen, 2011, s. 244-245). I NU står fokuset på lokalsaker sterkt, med deres oppfatning av at det er summen av de små sakene som til sammen utgjør et stort problem, og at løsningen på problemet må være å ta tak i disse sakene. Disse sakene er det de frivillige på lokalnivå som har størst innsikt i og kompetanse på, ettersom det er de som lever tett på dem. I den frivillige amatør-logikken er det fokus på at det er det demokratiske systemet som sikrer at det lokale nivået er representert oppover, og dermed garanterer at kjerneverdiene opprettholdes over tid (Steen-Johnsen, 2011, s. 245). NU2 forteller at man er opptatt av at alt skal være forankret og nedskrevet slik at alle kan ha innsyn og ha en mulighet til å endre, noe som kan tolkes som at demokrati og medvirkning fra grasrota er å anse som sentrale verdier i NU sin organisasjonskultur. For de frivillige med refleksive trekk kan det tenkes at denne måten å ta beslutninger på oppleves som tungrodd og utdaterte, mens frivillige med kollektive trekk kan på sin side oppleve at disse sentrale verdiene knyttet til beslutningstaking trues når frivillige med andre verdier ikke har den samme forpliktelsen til fellesskapet. Det kan altså oppstå konflikter både mellom frivillig og organisasjon, og mellom de frivillige internt i organisasjonen. Dette kan legge press på både den ideologiske og den relasjonelle kontrakten. Dersom frivillige opplever at andre i organisasjonen ikke arbeider ut fra den ideologien som de anser som kjernen i organisasjonen, kan dette ifølge Vantilborgh et al. (2011) være en potensiell kilde til brudd.

Også i Greenpeace har det vært noen utfordringer knyttet til hvordan de frivillige inkluderes i beslutningsprosesser. En informant fra Greenpeace forteller at det for noen år siden oppsto en konflikt i organisasjonen i Danmark, på grunn av at noen av de frivillige hadde en opplevelse av at de ikke fikk være med på å utvikle prosjekter, og at de ikke ble verdsatt. Dette opprøret spredte seg til en viss grad også til Norge, men var først og fremst et lokalt problem i Danmark. Informanten forteller imidlertid at også de ansatte i Norge av og til blir pushet av de frivillige, i form av at de har stilt krav om å bli mer inkludert i prosesser og at de ønsker eierskap til arbeidet.

På den andre siden antyder informanten på sentralt nivå i Greenpeace at det å gi tilstrekkelig rom for medvirkning for de frivillige kan være utfordrende fordi det noen ganger er mest effektivt at de ansatte bare tar seg av visse arbeidsoppgaver som hører inn under deres kompetanseområde:

Og i blant så er det at: men det her er spørsmål som comms-avdelingen bare tar, ikke sant, vi kan ikke sitte og ha en diskusjon eller demokrati om hvordan den og den press-releasen skal utformes ikke sant. Så det gjelder egentlig å ha tydelige forventninger da. Så det jobber vi jo ganske mye med tror jeg, at vi hele tiden prøver å holde den prosessen åpen, selv om ikke alt er åpent, men at prosessen er åpen og at de forstår hvor de kan være med å gi innspill og sånn, og hvor de ikke kan det. (GP1)

Dette skillet mellom de ansatte og de frivillige understrekes også av informanten på lokalt nivå: “til daglig er ikke frivillige så veldig involverte i planleggingsprosessen ved kontor og så videre, det er veldig for seg selv, og de frivillige er for seg selv” (GP2). I og med at Greenpeace ikke har en medlemsdemokratisk oppbygning virker det som om det er mye opp til de ansatte å legge til rette for de frivilliges medvirkning, noe som kan komme i konflikt med for eksempel fokuset på effektivitet. Dette kan tolkes opp mot at det er en profesjonell forretningslogikk i spill i organisasjonen, hvor effektivitet er en viktig verdi. Slik er det i enkelte tilfeller en mer rasjonell handling å få oppgaver unnagjort enn å bruke tid på å inkludere de frivillige i arbeid som de ansatte har mest kompetanse på (Steen-Johnsen, 2011, s. 249). Dette kan også knyttes opp mot Greenpeace sitt internasjonale fokus, hvor de frivillige ikke har den samme førstehåndskunnskapen i sakene som de har i for eksempel NU og Naturvernforbundet, og mye av det strategiske arbeidet sentralt er knyttet til de ansattes ekspertise og kompetanse på organisasjonens arbeidsområder. I den profesjonelle forretningslogikken er det også viktig med

en avklaring av grensene for hva hver del av organisasjonen kan ta beslutninger om, for å gjøre dem lettere i stand til å tenke profesjonelt rundt utviklingen av organisasjonen (Steen-Johnsen, 2011, s. 250). Dette er noe vår informant også understreker i sitt utsagn, om tydeliggjøre hvor de frivillige kan komme med innspill og hvor de ikke kan det.

På den andre siden kan det at de frivillige innimellom opplever misnøye ved å ikke føle seg tilstrekkelig inkludert vise til at demokrati og medvirkning er viktige verdier for dem. Til tross for at Greenpeace ikke er medlemsdemokratisk, kan de frivillige likevel ha forventninger til eget eierskap i organisasjonen. Dette kan ses i sammenheng med Grendstad et al. (2006) sine funn i studien av det norske miljøfeltet, hvor medlemmer i miljøorganisasjoner generelt setter demokratiske prinsipper høyt, uavhengig av organisasjonsform. Dette gjelder dermed også for medlemmer i nyere ikke-demokratiske organisasjoner, noe som kan ses i sammenheng med det norske miljøfeltets særegenhet. I et inkluderende og statsvennlig samfunn med sterke tradisjoner for lokaldemokrati, er demokratiske verdier viktige (Grendstad et al., 2006, s. 151). Dermed kan man se spor av en frivillig amatør-logikk i Greenpeace som er i spill samtidig med den profesjonelle forretningslogikken, og hvor begge disse er legitime på ulike måter. Slik kan de verdier som uttrykkes og realiseres av organisasjonen i møtet med de frivillige føre til press på både den relasjonelle og den ideologiske kontrakten mellom dem. Dette kan for eksempel knyttes opp mot *forsømmelse* eller *ansvarsfraskrivelse*, samt *manglende samsvar* som kilder til brudd, hvor organisasjonen har forsømt sitt ansvar eller ikke kommet de frivilliges forventninger i møte (Vantilborgh et al., 2011, s. 664).

Selv om FIVH har en medlemsdemokratisk oppbygning som skal sikre medlemmenes medvirkning i organisasjonen, har det vært en utfordring at noen av de frivillige har følt at de ikke har hatt noen *reell* påvirkningsmulighet i de nasjonale beslutningsprosessene. På forrige landsmøte var en oppfatning blant noen lokallagsmedlemmer at de ikke hadde tilstrekkelig mulighet til å bestemme hvilke saker som skal tas opp på landsmøtene, fordi det ikke var noe rom for å komme med innspill tidlig nok i prosessen:

[...]Man etterspurte mer systemkritisk tenkning og mer sånn, ta et ordentlig oppgjør med hva det er vi egentlig holder på med, hvordan vi formidler, egentlig, hvilke problemer vi står overfor da, at vi må jobbe litt mer grundig med det, og da ble jo det, men det kunne jo ikke skje på så kort tid på landsmøtet, da er jo veldig mye vedtatt på forhånd, med hvordan den prosessen er, så da ble det på en måte heller vedtatt at det

skal vi gjøre om prosessen for hvordan man kan komme med innspill, at man kan komme litt tidligere inn i prosessen før alle dokumentene er bearbeida og man bare skal vedta det. [...] (FIVH2)

Å ikke ha mulighet til å delta i disse forberedende prosessene kan tenkes å ha betydning for både graden av tillit mellom de frivillige og nasjonalledd, og for hvor inkluderte de føler seg i organisasjonen. Muligens har nasjonalleddet og de frivillige på lokalt nivå i dette tilfellet ikke hatt de samme oppfatningene av hva som er riktig måte å gjøre ting på. En annen forklaring kan være at ingen har vurdert muligheten for å endre disse beslutningsprosessene tidligere. Det kan tenkes at de frivillige her opplever at organisasjonen har forsømt sitt ansvar eller ikke kommet de frivilliges forventninger i møte (Vantilborgh et al., 2011, s. 664), og at dette har skapt en friksjon i den relasjonelle kontrakten mellom de frivillige og organisasjonen. Dersom organisasjonen ikke tar problematikken på alvor og jobber med å imøtekomme de frivilliges behov, kan et brudd på den relasjonelle kontrakten forekomme.

Den ideologiske kontrakten kan altså også være under press her, da man kan tenke at demokratisk medvirkning er en viktig verdi for de frivillige. FIVH legger her til grunn en frivillig amatør-logikk hvor representasjon gjennom det demokratiske systemet garanterer at kjerneverdiene opprettholdes over tid ved at de frivillige på ulike nivå er representert (Steen-Johnsen, 2011, s. 245). Det viser seg imidlertid at rammene rundt beslutningsprosessene ikke har vært gode nok til at de frivillige opplever at de har en reell påvirkningsmulighet. Det kan tenkes at organisasjonen sentralt samtidig opererte med en politisk-administrativ logikk, som i dette tilfellet blir utfordret av den frivillige amatør-logikken ved at de frivillige krever økt medvirkning i prosesser. Den politisk-administrative logikken er preget av å vektlegge korrekte prosedyrer, saksforberedelser og saksgang, som i et offentlig byråkrati. Dette medfører at saker og oppgaver ofte beveger seg mellom styret og de ansatte, fordi de ansatte innehar kunnskap som kan utgjøre grunnlag for styrets beslutninger. Dette står i motsetning til den frivillige amatør-logikken som vektlegger de frivilliges rett til innflytelse på ulike nivåer og i alle typer saker (Steen-Johnsen, 2011, s. 248). Slik kan motsetninger i organisasjoner sees i sammenheng med at ulike logikker ofte sameksisterer og konkurrerer med hverandre, noe som kan skape frustrasjon.

5.3.3 Sentrale føringer og forventningsavklaringer

En annen utfordring er ifølge informanter fra samtlige organisasjoner (som har nasjonalt nivå) hvor mye føringer man skal legge for lokallagene gjennom krav og forventninger fra sentralt hold. I Greenpeace står ikke lokallagene helt fritt til å jobbe med “små” lokale saker, som for eksempel å “[...]stoppe avfallet i den lille fjorden som er utenfor Ålesund ikke sant [...]” (GP1). Dette begrunner informanten med at de jobber mot store globale mål. Man kan på en måte si at det ikke nødvendigvis er nasjonalleddet som legger disse føringene, men det internasjonale nettverket Greenpeace Norge er en del av. På grunn av dette kan det være utfordrende å finne givende oppgaver for lokallagene til enhver tid, særlig når det ikke er noen kampanjer de frivillige kan koble seg på. GP1 forteller at “[...] det vet jeg at det er folk som har kommentert på liksom, at å, vi brukte å gjøre så og så mye, og det skjedde ting hver uke, nå har det ikke skjedd noe på to måneder liksom. Så blir de rastløse og så går de videre.” Også GP2 tror at mange går videre til noe annet når det er stille i perioder, mens at organisasjonen under første runde av klimarettssaken høsten 2017 klarte å formidle til de frivillige hvor stor og viktig saken var, og da var det mange som bidro. Disse store svingningene i aktivitet kan være utfordrende for de frivillige å forholde seg til i lengden, og dersom de frivillige ikke føler at deres forventninger til arbeidet blir møtt av organisasjonen, kan det skje et brudd på den relasjonelle kontrakten (Vantilborgh et al., 2011, s. 644).

Også FIVH har utfordringer knyttet til hvor mye føringer de skal legge for lokallagene og hvor mye krav de skal stille. De frivillige har mulighet til å jobbe med de sakene de vil så lenge det er innenfor organisasjonens tematikk, som ifølge FIVH2 kan være alt fra matsvinn til bærekraftig livsstil til investeringer. FIVH1 opplever imidlertid at å finne balansen mellom å stille for mye og for få krav til lokallagene er vanskelig.

Det er jo på en måte min største sånn "ahhhh", som jeg ikke klarer å knekke, er det at i et frivillig lag så føler folk allikevel et stort ansvar, og de føler at hvis de ikke får gjort nok melder de seg ut heller. Så det er liksom litt sånn alt eller ingenting, eller som er det jeg opplever da, at folk er sånn "nei nå kan jeg ikke være med i styret lenger, for jeg har bare tid til et møte i måneden". Men et møte i måneden er kjempefint liksom. [...]
(FIVH1)

Det er altså ikke kun forventningene fra sentralt hold som er vanskelig å balansere, men også kravene de frivillige har til seg selv. Dersom de føler at de ikke får gjort nok, kan det hende

dette fører til at de slutter. Informanten forteller at dette trolig handler mye om identitet til arbeidet. “[...]Sånn at hvis du først vil gjøre noe vil du gjøre det ordentlig liksom, det går ikke an å redde verden med å bare ha møte en gang i halvåret, da,” (FIVH1). Videre forteller informanten at man gjerne vil at lokallagene skal bli godt kjent med hverandre, få utforske seg selv og få etablert sin kultur i lokallaget. Samtidig vet de at hvis lokallagene ikke setter seg mål om å for eksempel holde møter hver fjerde uke eller ha ett arrangement innen sommeren, kan det fort skli ut i ingenting. “[...] Så blandingen av at man må stille litt krav, men ikke for mye for å skremme dem vekk - den balansegangen der er ganske hårfin” (FIVH1).

Disse funnene kan ses i sammenheng med den refleksive frivilligheten. For frivillige med refleksive trekk kan det tenkes å være viktig å se resultater i nær framtid, da de er mer tilbøyelig til å bevege seg videre til andre organisasjoner eller annet type arbeid (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 175). Dersom de opplever at de ikke får utrettet noe med sitt engasjement, kan det tenkes at de ikke ser noe poeng i å gjøre det frivillige arbeidet, og et ideologisk kontraktsbrudd kan forekomme.

Også i NU er det utfordringer knyttet til hvor mye sentralledet skal blande seg i lokallagenes virksomhet og hvordan man kan avklare forventninger på en god måte, særlig overfor styret i lokallagene. Begge informantene fra NU forteller at det er stor variasjon i hvorvidt de frivillige synes det er givende å holde på med styrearbeid og hvordan man skal drifte lokallaget. NU2 forteller blant annet at det er litt uheldig at det er “en typisk måte” du skal ha møter på i lokallagene, at man skal ha møteleder og referent og så videre. Informanten forteller videre at:

[...] Det er kanskje det som siler ut folk, da, litt i Natur og Ungdom. Om folk synes det er gøy å holde på med formelle styreting eller ikke, fordi hvis du ikke synes det er gøy med møter og referater og vedtekter så blir det jo en høyere terskel for å fortsette å engasjere seg. (NU2)

Det kan altså tenkes at dersom det blir for mye administrativt arbeid i lokallagene, vil noen kunne oppleve en svekket ideologisk kontrakt med organisasjonen, da de kan ha en opplevelse av å ikke få realisert seg selv gjennom det frivillige arbeidet (Hustinx og Lammertyn, 2003, s. 173). NU2 forteller også at det er viktig for lokallagsmedlemmene å oppleve mestring i arbeidet sitt, og beskriver følgende årsaker til at dette ikke alltid er tilfelle:

[...]at de ikke føler at de har fått god nok opplæring for eksempel, at det er uklart, at de ikke vet konkret hva slags ansvar de har, uklar ansvarsfordeling. [...] Hvis folk ikke vet hva slags forventninger som blir stilt til dem, så er det vanskelig å vite om de gjør en god jobb. (NU2)

Mangel på mestringsfølelse kan tenkes å ha negative konsekvenser for både den frivilliges selvbilde og forholdet til organisasjonen. Dersom lokallagene ikke får tilstrekkelig med føringer og veiledning fra organisasjonen kan et brudd på den relasjonelle kontrakten forekomme.

NU2 forteller også at sentralledet har mye fokus på at det er viktig å bruke ressurser på å styrke det lokale. Økt støtte har imidlertid en bakside, ved at dette kan skape et avhengighetsforhold til både midlene og oppfølging fra sentralledet. Jo mer aktivitet lokallaget har får, jo mer ansattressurser må legges inn, og det er ikke en selvfølge at man får *mer* penger til det. *“[...] Jeg tror ikke det er et problem som man bare kan pumpe mer penger inn i da, nødvendigvis. Man må være litt lur”* (NU1). Det kan tenkes at dette avhengighetsforholdet til slutt kan få konsekvenser for forholdet mellom de frivillige og organisasjonen, ved at lokallaget på et tidspunkt kanskje ikke får like mye støtte, og at de ikke har noen verktøy for å håndtere dette. Dette kan altså ende opp med å bli en utilsiktet konsekvens av øking av midler til styrking av lokallag - det hjelper ikke å gi fiskeren en fiskestang uten å lære ham å bruke den.

I Naturvernforbundet forteller en av informantene at det kan være utfordrende å bli enige om hvem som har ansvar for hvilke oppgaver på tvers av nivåer i organisasjonen. Noen ganger sendes oppgaver fra fylkesleddet nedover til lokallagene, og informanten forteller:

[...] Og der føler jeg nok litt at det er noen ting fylkesleddet bør se på som sitt ansvar, og at, fordi jeg har en forventning om at vi som lokallag velger hva vi gjør, og vi sier ja og nei ettersom det som passer oss, men når du, både fylkesstyret, men også de ansatte på fylkesnivå som har dette som jobb, de har jo mange ting de skal gjøre, det er ikke det. Men jeg tenker at de har et større ansvar for å si ja eller finne noen som kan dra, mens det hender at det faller på oss i lokallag og finne ut av det da, finne ut om noen kan dra. (NVF2)

Det kan i disse tilfellene tenkes at det ikke er gjort noen tydelige forventningsavklaringer av hva som er lokallagets ansvarsområder i forkant av disse forespørslene, og at disse oppgavene

derfor faller mellom stoler eller føles som tyngende for de frivillige. Dersom de frivillige føler seg presset til å gjøre ting de egentlig ikke vil, kan det tenkes at den relasjonelle kontrakten blir svekket og at de tar avstand fra organisasjonen.

5.3.4 Kommunikasjon

I både Naturvernforbundet, FIVH og NU viser det seg å være utfordringer knyttet til kommunikasjon mellom lokallagene og nasjonalleddet. Dette dreier seg blant annet om hvordan avstand kan skape usikkerhet, og hvor lett det er å gi tilbakemeldinger oppover i organisasjonen. I intervjuene stilte vi spørsmål om hvorvidt det er høy grad av tillit i organisasjonen. Selv om det fremgår at det stort sett er tillit mellom lokallag og nasjonalledd, kan det ifølge en av informantene fra Naturvernforbundet i enkelte tilfeller være vanskelig for de frivillige å egentlig vite hva de som sitter på kontoret gjør, noe som kan skape usikkerhet. NVF1 sier at i de tilfellene det er mindre grad av tillit handler det sannsynligvis om at de frivillige tror at sekretariatet har en annen rolle og en annen agenda enn det de egentlig har. Disse antakelsene kan ifølge informanten handle om at sekretariatet har andre politiske meninger og vil prøve å endre politikken til Naturvernforbundet, og at man ikke forholder seg til det som er vedtatt på landsmøtet. Informanten begrunner denne misoppfatningen med at det er en fysisk avstand og at man ikke snakker sammen:

[...] Ofte så kan det jo, altså, e-post for eksempel bruker vi jo veldig mye i kommunikasjon, men det kan jo fort leses feil, altså du kan lese et ord feil, og avsender har ikke ment det sånn i det hele tatt, og så blir man opprørt over det og svarer tilbake, og så får man en e-post-diskusjon i stedet for bare å ta en telefon og finne ut at faktisk så er vi enige om denne saken. Det er bare at det har skjedd en misforståelse ett eller annet sted på veien. (NVF1)

NVF1 tror også at en generell problematikk her er at de som sitter i distriktene kan ha en oppfatning om at “de inne i Oslo tror de vet best”. Dette kommer til uttrykk også i intervjuet med FIVH2. Informanten forteller her at de som sitter på kontoret til FIVH jobber med helt andre ting enn lokallagene, og at de frivillige sannsynligvis ikke vet halvparten av det kontoret driver med. Mye av arbeidet går på lobbyvirksomhet og møter hvor man ikke ser resultatet med en gang, så FIVH2 tror dette kan være litt mystisk for lokallagene, særlig for de som ikke er i Oslo.

Når frivillige opplever at andre i organisasjonen ikke arbeider ut fra den ideologi som de anser som kjernen i organisasjonen, kan et brudd på den psykologiske kontrakten forekomme (Vantilborgh et al. 2011, s. 644). Det er ikke nødvendigvis slik at hovedkontoret har andre agendaer eller mål, men så lenge en frivillig har en opplevelse av dette kan det påvirke dens oppfatning av organisasjonen i negativ forstand. Det kan tenkes at de frivilliges tillit til organisasjonen svekkes, noe som kan være skjebnesvangert for både den ideologiske og den relasjonelle kontrakten.

5.4 Oppsummering: psykologiske kontrakter og kontraktsbrudd i vår studie

Vi har nå sett på hvilke ulike typer psykologiske kontrakter som finnes mellom frivillig og organisasjon, og hva som er potensielle kilder til brudd på disse. Blant annet har vi sett at den relasjonelle kontrakten kan svekkes av at de frivillige ikke har rutiner i lokallagene for å håndtere konflikter, og uklar kommunikasjon og forventningsavklaringer mellom nasjonal- og fylkesledd og lokallag. Den ideologiske kontrakten kan svekkes blant annet ved at den frivillige opplever at organisasjonen eller andre frivillige ikke har de samme verdiene som en selv, som for eksempel holdninger til enkeltsaker. Den relasjonelle og den ideologiske kontrakten er ofte tilstede samtidig, og noe som kan svekke begge disse er at de frivillige ikke føler at de er tilstrekkelig inkludert i beslutningsprosesser og planleggingsarbeid. I samtlige organisasjoner har vi også undersøkt hvorvidt den transaksjonelle kontrakten er tilstede mellom de frivillige, altså hvor mye fokus de frivillige har på å få mer konkrete og kortsiktige belønninger som for eksempel viktige kontakter og å kunne legge til engasjementet eller eventuelt verv på CVen sin. På grunn av at vi har svært få funn knyttet til denne kontraktstypen, har vi valgt å ikke inkludere den i vår analyse. Vi skal likevel gjøre rede for de få funnene vi har knyttet til den transaksjonelle kontrakten. Samtlige organisasjoner oppgir at de transaksjonelle elementene ikke er et viktig fokusområde for de frivillige. Noen forteller at de ikke er helt ubetydelige, men det legges likevel vekt på at det er lite sannsynlig at noen er frivillige kun for å bygge CV:

[...] For noen er det nok litt sånn CV-bygging, men de gjør det jo ikke kun for å bygge CV, det er jo et engasjement der og. Jeg ser at alle som er kontoransatte for eksempel, er jo folk som har vært engasjert i lokallagene, så de kommer seg inn, så det er jo bare fint det, at de får erfaring. (FIVH1)

Informanter fra både NU og Greenpeace beskriver også CV-bygging og nettverksbygging som positive bi-effekter, men at det ikke er det som avgjør om man velger å være frivillig i organisasjonen. GP2 opplever også at det kan være noen som *ikke* skriver opp Greenpeace på CVen, da informanten tror at noen kan ha visse antakelser om og assosiasjoner til miljøbevegelsen som ikke nødvendigvis er positive. GP1 oppgir imidlertid at det er flere som har bedt om referanser fra Greenpeace, og at dette i hovedsak dreier seg om at de virker stolte av å ha hatt et engasjement i organisasjonen. I Naturvernforbundet og Bærekraftige liv er det stort sett voksne som er frivillige, og dermed er fokus på disse tingene i liten grad tilstede.

Den transaksjonelle kontrakten er altså til en viss grad tilstede mellom de frivillige og organisasjonen i form av at det transaksjonelle utbyttet for noen er en ekstra belønning for arbeidet, men det er likevel ikke det som er hovedmotivasjonen for engasjementet. Ingen av informantene oppgir at organisasjonen har noen utfordringer knyttet til dette, og dermed ser vi at et brudd på en transaksjonell kontrakt ikke er nok til at de frivillige trekker seg fra arbeidet.

6 Organisasjonenes muligheter for å styrke psykologiske kontrakter

Vi har nå gjort en kartlegging av hvilke utfordringer de frivillige organisasjonene har knyttet til å holde på sine frivillige, og hvorvidt disse utfordringene kan svekke eller forårsake brudd på psykologiske kontrakter. Videre vil vi se på organisasjonenes muligheter for å styrke kontraktene og slik unngå brudd. Vi skal først se på hvilke tiltak organisasjonene har gjennomført, og hva de ønsker å gjøre i framtiden for å unngå de potensielle bruddene skissert ovenfor. Vi vil også her gjøre en inndeling i hva som kan styrke kontrakten mellom lokallag og frivillig, og hva som kan styrke kontrakten mellom lokallag og nasjonalledd. Organisasjonene har også implementert enkelte tiltak som ikke nødvendigvis har oppstått som resultat av konflikter eller utfordringer, men som de anser som viktig for å bevare de frivillige på generelt grunnlag. Dette kan ses på som organisasjonenes måte å bygge opp en slags “buffer”, som kan skape tillit og være forebyggende for eventuelle konflikter og utfordringer. Disse tiltakene gjøres rede for i slutten av kapittelet.

6.1 Styrking av kontrakter mellom lokallag og frivillig

6.1.1 Forventningsavklaringer

I Bærekraftige liv ser vi at organisasjonen har utfordringer med utydelige forventningsavklaringer mellom lokallag og frivillig. Informanten tror selv at dette er noe som kan forbedres, ved at de som fordeler oppgaver kan prøve å være mer presise i formidlingen av hva oppgavene innebærer. Informanten er også opptatt å kunne gi de frivillige positive tilbakemeldinger på arbeidet, og fortelle dem at det settes stor pris på. “[...] Jeg er opptatt av at folk skal føle seg sett av oss som på en måte er igangsettere og som jobber. At de skal føle at de betyr noe for oss, at vi anerkjenner de” (BL). Både å avklare forventningene tydeligere, og å gi positiv feedback synes å være viktig for å bevare en god relasjon mellom organisasjonen og den frivillige, og dermed for å vedlikeholde eller styrke den relasjonelle kontrakten.

6.1.2 Inkludering i lokallag

Inkludering i lokallagene viste seg også å være en utfordring for de fleste av organisasjonene. I Naturvernforbundet er dette først og fremst knyttet til å kunne inkludere nye frivillige som ikke har kjennskap til organisasjonen fra før. NVF2 forteller imidlertid at lokallaget er veldig opptatt

av å ta imot de nye på en god måte. Et eksempel her på dette er at “[...]vi tenker over hva slags forkortelser vi bruker og hvordan vi prater om ting for å få dem inn [...]” (NVF2). Denne bevisstheten rundt å bruke lett forståelig språk for å inkludere de nye frivillige kan tenkes å styrke en relasjonell kontrakt mellom disse nye frivillige og lokallaget.

I Greenpeace dreier utfordringen med inkludering seg om at de har mange ulike typer mennesker i lokallagene, og det å få inkludert alle kan være vanskelig. Informanten forteller imidlertid at dette er noe de jobber veldig mye med, og at de har opplevd en positiv endring på dette området de tre siste årene. GP1 forteller at de har jobbet mye med å løsne opp i det tidligere “klassiske” Greenpeace-lokallaget, og at de som er med opplever en større raushet for å være den man er. Denne utviklingen har vært en bevisst strategi:

[...] nå så jobber vi mye mer med å strukturere oss og være inkluderende, sånn at folk som, ja, hvem som helst kan bli frivillig liksom, uansett alder og sånn. Så veldig mye mer strategi i det også, at liksom, hva prøver vi å oppnå. Tidligere så var det at: ja, men her er det noen som vil gjøre noe, ja, men greit. Nå har vi mer en plan også, hvor vil vi være om tre år, hvor mange vil vi ha engasjerte, hvordan skal vi gjøre det, ikke sant. Så det er mye mer strategi og tenkning bak det da.

At det har blitt lettere å inkludere folk i lokallagene er et godt eksempel på et resultat av at organisasjonen for tre år siden tok et aktivt valg om å gjøre noen endringer i sine strategier og strukturering. Dette kan tenkes å dreie seg både om hvordan beslutningsprosesser skal håndteres og hvordan man ønsker å drive lokallagene. Her kan vi altså se at både strukturelle og kulturelle premisser kan ha noe å si for hvor lett det er å inkludere og holde på de frivillige.

6.1.3 Konfliktbehandling og tilbakemeldinger

I FIVH oppleves det som utfordrende å håndtere konflikter i lokallaget på en god måte ettersom de har nære relasjoner, og fordi man ikke har noen etablerte prosesser på hvordan man skal håndtere dette. Der problemene blir for store til at man kan løse det på en enkel måte, har imidlertid lokallagene alltid mulighet til å ta kontakt med lokallagskoordinatoren dersom de skulle ha behov for det. Både tilgjengelige menneskelige ressurser sentralt og gode rutiner for å fange opp disse konfliktene, virker dermed å være viktig for å kunne styrke den relasjonelle kontrakten mellom både lokallag og frivillige og mellom lokallag og nasjonalledd.

Også i Bærekraftige liv kunne vi se at intern konflikthåndtering kan være en utfordring. Selv om det ikke er noen eksempler på at det har vært konflikter eller behov for å gi konstruktive tilbakemeldinger, tenker informanten likevel at de frivillige synes det er vanskelig å gjøre dette hvis det skulle bli nødvendig. En av våre informanter i Greenpeace fortalte at jo mer man åpner og legger til rette for at folk skal kunne komme med tilbakemeldinger, jo mer kommer det. Det kan dermed tenkes at det også i Bærekraftige liv kan komme flere slike tilbakemeldinger til overflaten dersom det legger mer til rette for det.

6.1.4 Organisering av lokallag

Vi har sett at noen av lokallagene har utfordringer med å bevare en god balanse i hvordan de er organisert, og at valg de tar om å gjøre dette på den ene eller den andre måten vil kunne føre til kontraktsbrudd med frivillige som ikke får sine forventninger oppfylt. Hos FIVH prioriterer de en måte å organisere seg på som er tilpasset en kjerne på ca 10-15 frivillige, og det er alltid en del som faller fra. På den andre siden kan dette valget også ses på som en måte for lokallaget å styrke kontraktene med sine frivillige. Ifølge vår informant er det potensiale for å utvide aktiviteten og kanskje dele opp i flere enn bare ett studentlag, men dette ville medføre at noen tok ansvar for denne omorganiseringen. FIVH2 forteller at dette ligger litt utenfor deres frivilliges ønsker om arbeidsoppgaver, da deres frivilligbase har vært preget av at *“folk har lyst til å gjøre ting, og ikke sitte og administrere”*. 10-15 stabile medlemmer er det de trenger for å ha nok folk å lene seg på og for å få aktiviteten til å gå rundt uten at for mye arbeid faller på noen få. Dette kan knyttes til eksemplene fra Vantilborgh et al. (2011) hvor et flertall av de frivillige har refleksive trekk, og dermed et bredt spekter av behov og forventninger som det kan være vanskelig å oppfylle, både for tradisjonelle og profesjonaliserte organisasjoner. Lokallagets valg av måte å organisere seg på styrker kontraktene med enkelte frivillige som får bruke tiden sin på de aktivitetene de synes er gøy, mens det kanskje ekskluderer andre.

Det samme gjelder for lokallaget i Naturvernforbundet, hvor de prioriterer en løs organiseringsform og kontinuitet foran hyppig aktivitet, slik at de frivillige som allerede er med ikke sliter seg ut og mister motivasjonen. Også her vil et valg om organiseringsform den ene eller den andre veien både føre til kontraktsbrudd med enkelte frivillige, mens det styrker kontrakten med andre. I dette tilfellet prioriterer lokallaget den organiseringsformen som kanskje passer de kjernefrivillige best, herunder de i styret:

[...] vi tenker litt sånn "okey vi må bygge litt organisasjon og vi bør gjøre noen ting som er åpent og lett for folk å komme på", men hvis man skal arrangere veldig mange arrangementer som er åpne og lette å komme på, så kan det være at det kommer masse folk, men jeg vet ikke hvor lenge vi i styret hadde orket å holde et høyt tempo på det egentlig, så vi tenker nok også litt sånn, vi skal holde dette liksom i gang også over tid, da. Så vi gjør litt utadrettede ting, men vi passer på å også ikke gjøre for mye av det, som i at vi også vil ha energi til å "nå vil jeg for eksempel jobbe med denne politiske saken, okey da gjør vi det". (NVF2)

Disse frivillige kan tenkes å ha både kollektive og refleksive trekk, i og med at det er de som legger ned mer tid og energi i lokallaget gjennom det å ha et verv, samtidig som de er tilsynelatende aktivitetsfokuserede i form av ønsket om å gjøre aktiviteter de selv synes er givende og lystbetonte.

6.2 Styrking av kontrakt mellom lokallag og nasjonalledd

6.2.1 Uenighet i sak

I NU har vi sett at de har hatt utfordringer knyttet til uenighet i sak, noe som kunne føre til press på den psykologiske kontrakten med enkeltmedlemmer fordi de opplever skuffelse når organisasjonen mener noe annet enn dem selv. Imidlertid er disse uenighetene ifølge en av våre informanter noe organisasjonen er bevisst på og har rom for. I og med at den frivillige amatørlogikken står sterkt, er organisasjonens vektlegging av demokratiske prosesser og medvirkning noe som gir mulighet til å bevare og også styrke kontraktene med de medlemmene som måtte være uenige. Dette fordi frivillige på alle nivå har rett og mulighet til å fremme sine forslag i kraft av å være delegat på landsmøtet:

Jeg var i en diskusjon med en fyr i Trondheim, og så synes han det var dumt at NU var motstandere av atomkraft da, så da var jeg sånn: bli med da, bli med og forandre da, så da klarte han å bli delegat fra Trondheim NU, og så kom han på landsmøtet. Og alle delegatene har jo rett til å fremme forslag. Og alle lokallag også, det er ganske lavterskel for det. Og da kjørte han den kampen, han tapte da, men han fikk rom til å, ja. (NU1)

FIVH har også hatt utfordringer i uenighet i sak, hvor ulike hensyn på nasjonalt plan og i et lokalmiljø stilles opp mot hverandre, for eksempel relatert til vindkraft på Fosen. Ifølge vår informant på sentralt nivå løste de dette med god kommunikasjon seg imellom. Lokallaget ønsket å komme med en uttalelse lokalt som gikk i mot organisasjonens standpunkt, og tok i forkant kontakt med hovedkontoret, slik at de var forberedt på eventuelle reaksjoner som kunne komme i kjølvannet av dette. God kommunikasjon om uenigheter kan man anta bygger på en gjensidig tillit mellom lokalt og sentralt, hvor begge våre informanter fra FIVH uttrykker at dette er noe de har. Vår informant på sentralt nivå forteller at

[...] det er stor tillit mellom de to lagene av organisasjonen. De stoler på at de får den oppfølgingen og sånn som de skal ha herfra, og vi stoler på at de fremmer oss på en god måte. Jeg tror det har mye å si, for da tør de å utfolde seg litt. (FIVH1)

Dette bekreftes av vår informant på lokalt nivå, som forteller at:

[...] Det er jo sånn generelt på lokallagsnivå at vi på en måte får forankra det vi jobber med, da, og det er hovedkontoret veldig flinke til å formidle også, at det er det som på en måte er organisasjonen da, det er de frivillige, og uten de fungerer ikke det arbeidet sentralt gjør, og det er veldig viktig. Det legges veldig stor vekt på det når vi har lokallagssamlinger og landssamlinger, de er veldig flinke til å rett og slett fortelle oss hvor viktige vi er. (FIVH2)

Åpenhet og god kommunikasjon som bygger gjensidig tillit mellom lokalt og nasjonalt nivå er dermed forutsetninger for å kunne unngå brudd og styrke kontrakter.

I Naturvernforbundet hadde de uenigheter i lignende saker, hvor vindkraft og rovdyr var temaer som gikk igjen. Også dette er en medlemsdemokratisk organisasjon hvor de demokratiske prosessene sikrer medlemmenes mulighet til å fremme sin mening og diskutere slike saker, noe som kan være med på å styrke kontraktene ved at de frivillige på ulike nivå kan føle seg hørt. Vår informant på lokalt nivå forteller også at det har vært harde diskusjoner om disse temaene på landsmøtene tidligere. Imidlertid erkjenner også organisasjonen sentralt at det kan være begrenset hvor mye organisasjonen kan gjøre for å holde på de frivillige som er uenige i sak: “[...] Og så tenker jeg samtidig, hvis man melder seg ut eller ikke vil være aktiv fordi man er

uenig i sak, så er det jo en ærlig sak det, Naturvernforbundet kan jo ikke endre sin politikk for det likevel” (NVF1). Vektlegging av demokrati og medvirkning som verdier i organisasjonskulturen kan dermed være med på å styrke den psykologiske kontrakten med de frivillige som er uenige, men om de ikke vinner fram med flertall og melder seg ut på grunn av dette, så er sentralledet av den oppfatning at det er begrenset hva organisasjonen kan gjøre for å holde på disse.

I saken hvor de frivillige kunne oppleve en fokusdreining fra politiske mål til drift, kan man også vise til den demokratiske strukturen som avgjørende for å bevare den psykologiske kontrakten. De frivillige reagerte på organisasjonens dreining mot Naturskyddsforeningens fokus på den enkeltes forbruk, men de var heller ikke i mot det. Dermed fremmet de forslag om at det politiske aspektet også burde inkluderes, og dette ble ifølge informanten tatt med videre i arbeidet. Ut fra dette kan man også for Naturvernforbundet sin del hevde at det er den demokratiske strukturen som legger til rette for at lokallagene kan fremme meninger og forslag som er med på å unngå kontraktsbrudd og også kunne styrke kontraktene.

6.2.2 Demokrati eller effektivitet - verdier i beslutningsprosesser

I NU kunne vi se at de har noen utfordringer knyttet til organisasjonens demokratiske beslutningsprosesser. Basert på informantenes utsagn handler dette om organisasjonens forutsetninger for å kunne tilfredsstille alle de frivilliges forventninger til dette, noe som kan forstås ut fra at frivilligmassen er sammensatt av frivillige med store variasjoner i ønsker og tanker om hvordan ting bør gjøres. Dette i tillegg til at hyppig utskiftning av frivillige i en ungdomsorganisasjon kan gjøre det utfordrende å finne løsninger som passer for alle til enhver tid. Den interne kampen mellom de som mener at man må holde på tradisjoner og de som mener at fornying er nødvendig er sentral her. I tillegg omtaler NU1 landsmøtene som en viktig demokratiopplærings-arena. NU1 forteller at de er svært bevisste på disse utfordringene, men har ikke noen tanker om hvilke konkrete tiltak som kan bedre situasjonen. Det kan slik tenkes at de strukturelle og kulturelle premissene bidrar til å svekke kontrakten med noen av de frivillige, samtidig som den styrkes med andre. Dette kan synes uunngåelig da de frivillige er en såpass sammensatt gruppe med kollektive og refleksive trekk.

I Greenpeace kom det fram at de har hatt utfordringer med å inkludere de frivillige i sine prosesser. For å imøtekomme de frivilliges ønsker har hovedkontoret kommet med tiltak som blant annet går på nye rutiner og muligheter for frivillige til å gi feedback til hovedkontoret. De

har også prøvd å være tydelige med de frivillige på at de når som helst kan ta kontakt med frivilligkoordinatoren, og til og med kan melde fra til HR-avdelingen om de er misfornøyd med noe. GP1 forteller at dette er noe de har jobbet mye med de siste årene, og at de har sett en positiv effekt av dette. “[...] Når man fokuserer mye på det, så kommer det mye mer feedback og input, ikke sant [...]” (GP1). Også GP2 opplever at organisasjonen kontinuerlig jobber med å gjøre det enklere å gi tilbakemeldinger, og at ting er blitt satt mer i system gjennom utarbeidelse av flere rutiner og regler. GP1 forteller imidlertid at de ansatte kan bli enda bedre på å engasjere folk i kampanjearbeid.

En av utfordringene knyttet til medvirkning og inkludering i de demokratiske prosessene var ifølge FIVH2 at de frivillige følte at de ikke hadde noen reell mulighet til medvirkning i organisasjonens beslutningsprosesser, fordi de ikke ble involvert tidlig nok. For å imøtekomme denne kritikken fra de frivillige, og dermed styrke den psykologiske kontrakten, har hovedkontoret opprettet en referansegruppe som lokallagene kan søke om å få være med i. I denne referansegruppa kan lokallagene komme med innspill til organisasjonens strategier, som så behandles av landsstyret. Slik unngår de at de frivillige kommer på landsmøtet og mottar sakspapirene som de må ta stilling til der og da. FIVH2 opplever dette som positivt:

[...] en veldig kul greie som har blitt tatt tak i, og som virkelig gir deg mye mer mulighet til å faktisk påvirke og endre, og ikke bare komme med noen ord-endringer her og der, på selve landsmøtet, så det har vært veldig bra. Så det er veldig sånn, det skjer jo ting når man kommer med kritikk eller har lyst til at ting skal skje annerledes, så er det veldig rom for at man blir hørt, da.

6.2.3 Sentrale føringer og forventningsavklaringer

Samtlige av organisasjonene med nasjonalt nivå oppga også at de har utfordringer knyttet til hvor mye føringer for lokallagene som bør komme fra sentralt hold, og hvordan man kan avklare forventninger på best mulig måte. I Greenpeace er utfordringene i stor grad knyttet til at de har internasjonale krav og kampanjer å forholde seg til, noe som begrenser de frivillige i å jobbe med saker på andre områder. Dette kunne vi se at kan bli problematisk når det er perioder hvor det ikke er så mye planlagt aktivitet fra sentralt hold, og at det dersom det går et par måneder uten at det skjer noe kan folk finne på å slutte. GP2 foreslår at en løsning på problemet kan være å ha mer struktur og forventningsavklaringer knyttet til aktivitet:

[...] at man liksom har en fungerende kalender, at man enkelt kan se når noe skjer, tilgjengelighet på informasjon det kan fortsatt forbedres. At man ikke bare planlegger en måned eller to i forveien, men at man liksom har en god og grundig plan på det som skjer gjennom hele året [...]

Informanten tror at dette ville få folk til å bli værende, fordi mange ønsker å ha mulighet til å planlegge. Samtidig kan de frivillige velge å bare komme på de store aksjonene Greenpeace arrangerer noen få ganger i året, noe som kan tenkes å passe godt for en refleksiv type frivillig. GP1 forteller at *“[...] Vi har enkelte som vi ser hver uke, og så har vi enkelte som kommer en gang per år, på en stor protest eller aksjon.[...]”* GP2 sier også at *“[...]Noen kan være der på dagen, noen vil gjerne vite om tre måneder, fire måneder så skjer det og det og det[...].”* I tillegg til å ha en oversikt over hva som skjer framover, forteller GP2 at å gi de frivillige flere meningsfylte oppgaver i hverdagen kunne vært en god løsning på å få folk til å bli værende.

I FIVH har de også utfordringer med hvor mye føringer sentralledet skal legge for lokallagene, og FIVH1 oppgir at dette er noe av det som er mest utfordrende å finne en god balanse på. Særlig fordi det virker som at de frivilliges *krav til seg selv* også kan sette en stopper for arbeidet, er det vanskelig å si hvilke muligheter de har fra sentralt hold til å forbedre dette. Informantene forteller imidlertid at de har opprettet noen 20 prosents-stillinger, som lokallagene kan søke om å få. Denne stillingen er øremerket administrativt arbeid, og kan tenkes å bedre legge til rette for at de andre i lokallaget både kan få gjort *mer* iløpet av året, og at deres energi kan legges i det de måtte ønske av for eksempel kampanjer eller arrangementsarbeid.

Også en av informantene fra NU oppgir at de ønsker å sette inn flere ressurser til å styrke lokallagene, men er samtidig bekymret for at dette skal kunne skape et avhengighetsforhold. NU1 forteller at dette er en kode de prøver å knekke: *“[...] å gjøre sånn at mer aktivitet også skaper mer robuste lokallag. Og gjør at man trenger mindre oppfølging, i forhold til områder hvor man har lite aktivitet, man vil jo helst legge inn ressursene der man har lite aktivitet, for å løfte opp.”* Å finne en måte å kunne styrke lokallagene på uten å gjøre de avhengig av denne støtten er altså noe sentralledet kontinuerlig jobber med.

I NU viste det seg også at det er noen utfordringer knyttet til styrearbeid på lokalt nivå, ved at enkelte frivillige opplever disse tingene som tunge og uinteressante sammenlignet med å faktisk “gjøre noe”. NU2 forteller at sentralledet kan bli flinkere på å formidle til lokallagene at det

er mange måter å ha lokallagsmøter på, at man ikke nødvendigvis må “[...] ha møteleder og referent og.. det finnes andre måter å ha lokallagsmøter på. Det hadde gått han å bare ha et møte som ikke er så formelt, hvor liksom lokallaget bare bygget fuglekasser, sant.” Dersom sentralledet lykkes med å kommunisere dette til lokallagene, kan det tenkes at det skapes en mer “avslappet” lokalgruppevirksomhet, hvor de frivillige gjør det de helst vil. Disse signalene som sentralledet sender til lokallagene kan tenkes å styrke den relasjonelle kontrakten mellom disse leddene i organisasjonen.

I eksempelet fra Naturvernforbundet opplevde en av informantene at lokallaget noen ganger får oppgaver som ikke bør være deres ansvar å ta. Informanten poengterer at det bør være fylkeslagene sitt ansvar å få noen til å ta disse oppgavene, da lokallagene er basert på frivillighet og skal ha større mulighet til å velge hva de vil bruke sitt engasjement på. Her kan det tenkes å være nødvendig med noen forventningsavklaringer mellom de ulike nivåene i organisasjonen for å kunne forebygge slike situasjoner, Slike avklaringer kan tenkes å gi mer spillerom for de frivillige til å gjøre det de vil. Det kan også skape et mer avslappet forhold mellom organisasjonens nivåer, som igjen kan styrke den relasjonelle kontrakten mellom dem.

6.2.4 Kommunikasjon

I Naturvernforbundet, FIVH og NU kunne vi se at det er noen utfordringer knyttet til kommunikasjon mellom lokallagene og nasjonalleddet i organisasjonen. I Naturvernforbundet og FIVHs tilfelle med at de som sitter i distriktene ikke alltid vet hva de som sitter på kontoret gjør, er tydelig kommunikasjon viktig for å kunne bevare et godt forhold mellom lokallag og nasjonalledd. Dette særlig i Naturvernforbundet hvor det er en antakelse om at de frivillige kanskje tror at kontoret gjør andre ting enn det som er vedtatt på landsmøtet. Både den ideologiske og relasjonelle kontrakten kan styrkes ved at sentralledet kommuniserer klart og tydelig hva de jobber med, slik at de frivillige kan ha tillit til at sentralledet forholder seg til det som er bestemt på landsmøtet. Her har vi sett at sentralledet er bevisste på at misforståelser kan oppstå via digitale kommunikasjonsplattformer, eksempelvis e-post, da avsender her kan ha en annen intensjon enn mottakeren oppfatter.

6.3 Andre tiltak for å holde på frivillige

Vi har nå sett på både hvilke utfordringer organisasjonene har med å holde på de frivillige, og hvilke muligheter organisasjonene har for å imøtekomme disse. Informantene kommer også med eksempler på ting de allerede har gjort eller ønsker å gjøre i framtiden for å bygge en sterk organisasjon og for holde på sine frivillige - altså bevare de psykologiske kontraktene. Organisasjonene har tross alt mange frivillige, noe som tyder på at de gjør mye riktig. Hva de gjør riktig er relevant for å si noe om hvordan organisasjonene klarer å holde på sine frivillige. Disse tiltakene viser seg å være mange, og vi ønsker derfor å trekke frem ett tiltak for hver organisasjon.

Bærekraftige liv - mangfold og inkludering

I Bærekraftige liv har de stort fokus på å ha et mangfold av mennesker, og å få med seg særlig de som ellers ikke ville ha blitt med i en miljøorganisasjon. Miljøbevegelsen er tradisjonelt sett knyttet til venstresiden av den politiske skalaen, men dette ønsker Bærekraftige liv å endre på.

[...] og da må vi oppføre oss sånn at folk også føler seg involverte da. Og derfor vil vi heller ikke knytte oss til noe parti. Mens alle partiene vi snakker med vil jo være sammen med oss, mens vi ikke tar stilling til noe parti. Så selv om vi for eksempel kunne kjørt fram veldig nå... det var veldig trist nå til valget, med MDG som lå på vippen her i Bergen da. Å dundre på med det, men det var vi, holdt vi oss helt vekk fra. For det at vi vil være noe for alle. Da hadde vi signalisert et... ja, støtt vekk mange da. (BL)

Informanten forteller også at en utfordring ved å være en miljøorganisasjon er at mange assosierer disse med en miljøvern-stereotypi som Bærekraftige liv ønsker å ta avstand fra. “[...] når vi starta opp Bærekraftige liv, så var vi jo veldig bevisste på at vi ikke skulle se ut som noen komposthoder du ikke vil identifiseres med nesten [...]” (BL) Av den grunn var de veldig nøye med å hvordan de snakket og hvordan de kledde seg når de hadde møter i starten. BL forteller som et eksempel at de ikke hadde kompostkurs de første åtte årene, for hadde de kjørt i gang med kompostkurs med en gang “[...] hadde det vært skikkelig sånn stereotyp opplegg.[...]” (BL)

Det kan tenkes at måten Bærekraftige liv profilerer seg på, som handler om hvordan de snakker og kler seg og hva de gjør, kan ha betydning både for rekrutteringen av nye frivillige og for å kunne holde på disse. Organisasjonen arbeider ut fra en ideologi om at *handling fører til*

holdning, som også kan ha en inkluderende funksjon, da man kan komme inn og gjøre ulike oppgaver uten å nødvendigvis ha reflektert så mye over de store visjonene og målene organisasjonen har. Denne åpenheten for mennesker med ulikt politisk ståsted, personlighet og motivasjon kan tenkes å ha en sterk positiv effekt på den relasjonelle og den ideologiske kontrakten mellom organisasjon og frivillig.

Framtiden i Våre Hender - å imøtekomme avstandsproblemer

I FIVH jobber de kontinuerlig for å ivareta de frivillige som sitter langt unna hovedkontoret i Oslo. For å gjøre dette forteller FIVH1 at de blant annet har to samlinger i året hvor de inviterer alle lokallagene og lærer de frivillige opp på det temaet organisasjonen jobber med på gitte tidspunkt. Disse skoleringene oppleves som viktige for at lokallagene skal føle seg rusta og trygge når de selv skal "ut i felten". Kontoret har også begynt å ha webinarer og skype-møter hvor de for eksempel informerer de frivillige om kampanjer som skal igangsettes. FIVH2 opplever disse tiltakene som veldig positive, og forteller at frivilligkoordinatoren kontinuerlig jobber med å holde kontakten med lokallagene og vise at de er der for dem hele veien. Et annet tiltak organisasjonen har gjort for å imøtekomme avstandsproblematikken, er at det har blitt opprettet et regionskontor i Nord-Norge, og det samme jobber de for å gjøre flere steder i landet.

Avstand viser seg å være en stor utfordring i flere av organisasjonene, og disse tiltakene kan tenkes å være svært viktige for ivaretagelsen organisasjonens relasjonelle kontrakt med de frivillige. Både de fysiske møtene og den digitale kommunikasjonen er med på å skape en kontinuerlig kontakt og et rom for at lokallagene skal kunne stille spørsmål og komme med innspill på en uformell måte. Dette kan tenkes å bidra til en styrket relasjonell kontrakt mellom de frivillige og organisasjonen.

Greenpeace - opplæring og utvikling av de frivillige

I Greenpeace er det viktig at de frivillige har kunnskap om og forståelse for hva sivil ulydighet er, og at de får forberede seg på hvordan man driver med denne aksjonsformen. Informantene forteller om mange forskjellige treninger som de frivillige kan delta på, blant annet en grunnleggende trening som omfatter sivil ulydighet, ikkevolds-prinsipper, medietrening og så videre. Greenpeace har også andre typer aksjonstreninger for de mer viderekomne, som for eksempel klatretrening eller båtførertrening. De har også treninger av mer organisatorisk karakter hvor man får lære seg å holde presentasjoner og foredrag, og kampanjetrening for å gi de frivillige en bedre forståelse for hvordan man utarbeider kampanjestrategier. I tillegg har de

ledertreninger hvor de frivillige kan få utvikle sine lederegenskaper for å kunne bli gruppekontakter eller fasilitere ulike aktiviteter.

Disse opplæringsarenaene kan tenkes å bidra til en sterk relasjonell og ideologisk kontrakt, da hovedkontoret tilbyr de frivillige både kunnskap og erfaring med organisasjonens temaer, samt muligheter til å realisere seg selv gjennom for eksempel ledertreningen. GP2 forteller at disse treningene er motiverende for de frivillige fordi de får lære noe man ikke lærer andre steder. Dette kan tenkes å passe en refleksiv type frivillig, da en pluralisering av motivasjoner kommer til uttrykk. Man kan kanskje også si at det er en transaksjonell kontrakt i spill her, ved at de frivillige får tilegnet seg erfaring som kan benyttes på andre arenaer, som for eksempel i arbeidslivet.

Natur og Ungdom - kartlegging av forventninger

NU har et ønske om å finne ut hvordan de på best mulig måte kan imøtekomme de frivilliges forventninger til organisasjonen. De har allerede tatt noen grep her, ved blant annet å gjennomføre en spørreundersøkelse for medlemmene. I 2017 hadde organisasjonen også en organisasjonsutviklingskomité som jobbet med å lage en treårig strategi, og ut fra dette arbeidet landet de på at det er *“[...] viktigere å fokusere på det å bygge motivasjon og engasjement, enn det å bare pøse på med kunnskap for eksempel, selv om kunnskapen fortsatt er viktig [...]”* (NU1). Informanten forteller også at noe som kom fram av arbeidet er at man må anerkjenne at ungdom i større grad begynner å få en tidsklemme som organisasjonen må forholde seg til, og at man må finne lavterskel-måter å engasjere seg på.

Denne kartleggingen av forventninger, og ønsker om å finne ut hva de frivillige trenger, kan i seg selv tenkes å bidra til å styrke den relasjonelle kontrakten mellom organisasjon og frivillig. Dersom funnene fra arbeidet i 2017 ikke fører til noen faktiske tiltak som fungerer, kan kartleggingen derimot ha en negativ effekt på forholdet. Dette fordi organisasjonen kommuniserer at de ønsker innspill på hva man kan gjøre annerledes, men dersom innspillene ikke tas alvorlig kan dette oppleves som frustrerende. NU1 forteller at det er mye av dette de ikke har kommet i mål med, men at de kommer til å jobbe videre med disse tiltakene.

Naturvernforbundet

I Naturvernforbundet jobbes det med å få på plass en årlig samling for lokallagene, noe de også har hatt på et tidligere tidspunkt. På disse samlingene skal det være fokus på blant annet strategitenking, medietrening og krisehåndtering. De kan her for eksempel få hjelp til å håndtere situasjoner hvor “[...] du står alene mot hjørnesteinsbedriften, eller det er en konflikt innad i lokallaget eller... du har blitt sitert feil i avisa[...]” (NVF1). I etterkant av disse samlingene gjennomføres også en evaluering, med innspill fra de som var der, men også de som ikke meldte seg på. Dette gjøres for å nøste opp i hva det er de frivillige ønsker å få ut av en slik samling og hvordan organisasjonen kan legge til rette for at de får det de trenger for å være frivillig i organisasjonen. Disse samlingene kan tenkes å være viktig for å ivareta en god relasjon med de frivillige, særlig de som er langt unna hovedkontoret. I tillegg kan evalueringen som gjennomføres i etterkant være et positivt bidrag for at de frivillige skal føle at deres meninger er viktige, og at de har en mulighet til å påvirke organisasjonens arbeid. Samlet sett kan samlingene og evalueringen styrke den relasjonelle kontrakten mellom frivillig og organisasjon.

6.4 Oppsummering: organisasjonenes muligheter for å styrke kontrakter

På bakgrunn av funnene i dette kapittelet ser vi at organisasjonene er bevisste og proaktive hva gjelder ivaretagelsen av sine frivillige. I situasjoner hvor frivillige har uttrykt misnøye eller ønsker om endring har flere av organisasjonene innført tiltak for å tilpasse seg nye forventninger og behov. Samtidig har vi sett at strukturelle og kulturelle betingelser utgjør et gitt handlingsrom for organisasjonene, noe som kan påvirke deres muligheter for å gjennomføre tiltak for å holde på frivillige. Organisasjonenes struktur og måter å organisere det frivillige arbeidet på vil kunne styrke kontrakter med enkelte frivillige, samtidig som den svekkes med andre. Hvilke verdier organisasjonene uttrykker i møte med de frivillige i beslutningsprosesser vil også i ulik grad kunne tilfredsstille de frivilliges ønsker og behov. Dette kan ses som et resultat av den komplekse sammensetningen av typer frivillige i organisasjonene.

7 Diskusjon

7.1 Forskningsspørsmål

Innledningsvis i oppgaven stilte vi tre forskningsspørsmål som en konkretisering av problemstillingen. Disse spørsmålene skal vi nå svare på, før vi går videre til en mer overordnet diskusjon av våre funn og analyse.

1) Hvilke psykologiske kontrakter finnes mellom organisasjon og frivillig, og hva kan forårsake brudd på disse?

Vi har ut fra vår analyse avdekket at de mest fremtredende psykologiske kontraktene mellom organisasjonene og deres frivillige er den relasjonelle og den ideologiske. Den transaksjonelle kontrakten viser seg å være til stede i mindre grad, og vi har ingen funn knyttet til brudd på denne kontraktstypen. Likevel kan det tenkes at den transaksjonelle kontrakten er mer gjeldende enn slik det ser ut i våre intervjuer. Dette ved at de frivillige kanskje ikke snakker så høyt om CV- og nettverksbygging, da dette fokuset kan oppfattes som egoistisk eller selvsentrert. En mulig påstand kan være at det ikke passer så godt inn i organisasjoner hvor man i det store og hele jobber for å gjøre verden til et bedre sted. Den ideologiske og den relasjonelle kontrakten kan være gjeldende hver for seg, men ofte ser vi at kontraktene opptrer parallelt. Enkelte av utfordringene vi har trukket fram kan dermed være kilder til brudd på begge kontraktene på samme tid. Vi har også sett at det er utfordringer mellom frivillige og to ulike nivåer i organisasjonene, herunder lokallag og nasjonalledd.

Når det gjelder kilder til kontraktsbrudd i relasjonen mellom *lokallag og frivillig* ser vi for det første at en utfordring handler om utydelige forventningsavklaringer knyttet til oppgaver som gis til de frivillige. Videre viser det seg at å inkludere nye frivillige og frivillige med ulike bakgrunn og forventninger i lokallaget kan være utfordrende, samt mangel på rutiner for konflikthåndtering internt i lokallag. Til sist ser vi også at organisering av lokallag, i form av hvilken grad av struktur og aktivitet man skal ha, kan være vanskelig å håndtere. I noen tilfeller kan dette føre til spenninger i den psykologiske kontrakten mellom lokallag og frivillig.

I relasjonen mellom *lokallag og nasjonalledd* ser vi for det første at uenighet i sak kan være en potensiell kilde til brudd, hvor ulike hensyn på nasjonalt plan og i et lokalmiljø stilles opp mot

hverandre. Også ulik vektlegging av verdier i beslutningsprosesser kan skape konflikt internt i organisasjonen, og kan være utfordrende å håndtere. Videre finner vi at utydelige forventningsavklaringer og for mye eller for lite sentrale føringer kan skape spenninger i den psykologiske kontrakten. I tillegg kan uklar eller dårlig kommunikasjon skape usikkerhet i relasjonen mellom nasjonalledd og lokallag.

2) Hvilke muligheter har organisasjonene for å styrke de psykologiske kontraktene?

Ut fra våre funn har vi sett at organisasjonene er bevisste og proaktive i ivaretagelsen av sine frivillige, og at de innenfor et gitt handlingsrom har noen muligheter til å styrke psykologiske kontrakter. I relasjonen mellom *lokallag og frivillig* kan ansvarspersoner i lokallagene gjøre mer presise forventningsavklaringer i forbindelse med oppgaver som gis for å unngå forvirring og frustrasjon hos de frivillige. Videre kan kontrakten mellom lokallag og nye frivillige styrkes ved at lokallaget er bevisst på hvordan man opptrer overfor nye medlemmer, med tanke på språk og væremåte. I tillegg kan det også være nyttig å legge strategier for å kunne inkludere mennesker med forskjellig bakgrunn samt ulike motivasjoner og forventninger til arbeidet. Det at sentrallet har menneskelige ressurser til å følge opp lokallagene om det skulle oppstå konflikter gir også en mulighet til å styrke kontrakten med de frivillige. Til sist kan utfordringer knyttet til organisering i lokallagene, altså grad av struktur og aktivitet, imøtekommes ved at lokallaget sammen finner et nivå som passer for flertallet.

I relasjonen mellom *lokallag og nasjonalledd* er en av organisasjonens muligheter til å styrke de psykologiske kontraktene at nasjonalleddet er åpne for at enkeltmedlemmer og lokallag kan ha andre standpunkter enn organisasjonen, såfremt det ikke kolliderer med dens grunnverdier. Videre kan utfordringer med ulik vektlegging i beslutningsprosesser imøtekommes ved at nasjonalleddet oppretter rutiner for å kunne gi tilbakemeldinger på hvordan beslutninger tas, samt at nasjonalleddet legger til rette for at de frivillige kan delta i flere ledd av beslutningsprosessene. En kontinuerlig bevissthet fra nasjonalleddets side om å ivareta en balanse i mengde føringer for lokallagene er også sentralt for at lokallagene får rom for å fokusere på det de ønsker. Til sist kan kommunikasjonsproblemer og usikkerhet knyttet til dette imøtekommes ved at nasjonalleddet kontinuerlig holder lokallagene oppdatert på hva de jobber med sentralt, slik at det er tydelig at de følger vedtekter og handlingsplaner som er bestemt på landsmøtene.

3) Hvilke strukturelle og kulturelle premisser har betydning for å kunne holde på frivillige?

Vi har i våre funn avdekket noen strukturelle og kulturelle premisser som skaper det gitte handlingsrommet for organisasjonene, og slik kan ha betydning for hvordan de kan holde på sine frivillige. Disse premissene henger ofte sammen og påvirker hverandre. For eksempel henger muligheter for å medvirke i beslutningsprosesser sammen med både hvordan organisasjonen er oppbygd og hvilke logikker som er gjeldende i organisasjonen.

Basert på våre funn har vi sett at mulighet for medvirkning er helt sentral i bevaringen av psykologiske kontrakter. Det har vist seg å være viktig for mange av de frivillige å kunne delta i utformingen av organisasjonens arbeid og ha mulighet til å påvirke dens politiske saker. Her er rammene organisasjonene har for *beslutningstaking* avgjørende. I de demokratisk oppbygde organisasjonene har medlemmene gjennom sitt medlemskap stemmerett og mulighet til å ytre seg i organisasjonens øverste demokratiske organ. De ikke-demokratiske organisasjonene har andre rammer for beslutningstaking, og her blir det opp til de ansatte å legge til rette for inkludering av frivillige i beslutningsprosesser. Dette henger tett sammen med de kulturelle premissene for beslutningstaking i organisasjonen.

Kulturelle premisser forstås som hvilke *logikker* som er tilstede i organisasjonene, herunder frivillig amatør-logikk, politisk-administrativ logikk og profesjonell forretningslogikk. Ulik vektlegging av logikkene er spesielt fremtredende i forventninger til hvordan beslutninger tas i organisasjonen. Et skille kan ses mellom de som vektlegger mulighet for de frivilliges medvirkning i beslutninger, de som oppfatter fagkunnskap og korrekte prosedyrer for saksforberedelse som det viktigste beslutningsgrunnlaget, og de som legger vekt på effektivitet og rasjonalitet i beslutningsprosesser.

Organisasjonene med demokratisk oppbygning kan sies å være preget av en frivillig amatør-logikk, med grunnforståelsen om at de frivillige og medlemmene eier organisasjonen. Det knyttes derfor stor oppmerksomhet til mulighet for medbestemmelse i organisasjonens øverste organer, som styrer og landsmøter. Imidlertid viser det seg ikke å nødvendigvis være en automatikk i at de demokratiske prosessene sikrer medvirkning, da enkelte frivillige har opplevd ikke å bli tilstrekkelig inkludert i prosessene i *forkant* av landsmøtene. I organisasjoner som opererer med en politisk-administrativ logikk eller en profesjonell forretningslogikk, kan det tenkes at den frivillige amatør-logikken blir utfordret, eller motsatt. Dette gjelder også

for de ikke-demokratiske organisasjonene, hvor det er opp til de ansatte å legge til rette for at de frivillige skal føle seg tilstrekkelig inkludert i beslutningsprosessene. Slik kan vi se at de kulturelle premissene som omhandler medbestemmelse og medvirkning i beslutningsprosesser er sentrale for å kunne si noe om hvordan man kan holde på frivillige.

7.2 Kompleksitet i møtet mellom organisasjoner og frivillige

Kompleksiteten i å skulle bevare sterke psykologiske kontrakter med de frivillige kommer til uttrykk i at organisasjonene på sin side har noen strukturelle og kulturelle betingelser, og de frivillige på sin side har sine motivasjoner og forventninger til organisasjonen. Hvorvidt organisasjonene klarer å imøtekomme disse baseres på om forventningene samsvarer med det organisasjonen kan tilby, som blant annet mulighet for medbestemmelse i beslutninger, fokus på visse politiske saker og sosialt utbytte gjennom fellesskap. Vi har sett at dagens frivillige både har refleksive og kollektive trekk, og dermed et bredere spekter av forventninger og behov enn før. Dermed kan organisasjonene tenkes å nå ha en større jobb enn tidligere med å imøtekomme disse.

Kompleksiteten i å holde på frivillige kan sies å ha økt ved at de frivillige nå oftere skiftes ut, basert på at de refleksive frivillige i større grad er tilbøyelige til å veksle mellom organisasjoner. Hvem sine behov er det man egentlig prøver å tilfredsstille? Organisasjonene må ta hensyn til de sprikende forventningene de frivillige har på et gitt tidspunkt, men når de med stadighet byttes ut, blir det utfordrende å vite hvem de frivillige er og hvilke behov de til enhver tid har.

“Den nye frivilligheten” i tradisjonelle organisasjoner

Til tross for endringer i frivillig sektor er det fortsatt et stort antall organisasjoner med fremtredende tradisjonelle trekk, som demokratiske beslutningsprosesser tilknyttet en frivillig amatør-logikk. Hvordan gjøres det plass til “den nye frivilligheten” her? Spørsmålet i slike organisasjoner blir hvordan man kan imøtekomme de nye forventningene, samtidig som man skal holde på organisasjonens kjerneverdier om medvirkning fra grasrota gjennom demokratiske beslutningsprosesser. Selv om “den nye frivilligheten” kan kobles til den refleksive måten å være frivillig på, tolker vi ut fra vår analyse i tråd med Hustinx og Lammertyn (2003) at den er preget av både kollektive og refleksive trekk, noe som gjør den kompleks å håndtere.

Ifølge Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen (2016) er et trekk ved utviklingen i frivillig sektor at nyere organisasjoner oftere er rettet inn mot kultur, fritid og nærmiljø enn politikk og ideologi, og er langt mer opptatt av å tilrettelegge aktivitet for medlemmer og frivillige. Vi har sett i våre funn at også de tradisjonelt oppbygde og samfunnsrettede organisasjonene i større grad har tilrettelagt aktiviteten for sine frivillige, og at dette kan være et middel for å gjøre rom for et bredere spekter av forventninger og behov. Det kan tenkes at frivilligheten i disse organisasjonene tidligere bar preg av kollektiv innsats for fellesskapets beste og å gjøre verden til et bedre sted, noe som senere i større grad er blitt supplert av ønsker om selvrealisering. Dette kommer til uttrykk for eksempel i Naturvernforbundets lokallagsorganisering, hvor de prioriterer medlemmenes ønsker om lystbetonte aktiviteter over en mer strukturert organiseringsform. Dette i tillegg til initiativene fra organisasjonen sentralt om å fokusere på tema man kan knytte lett gjennomførbare aktiviteter til, som forbruk og klesbyttedager. I FIVH gir de rom for deltidsstillinger for å avlaste de øvrige frivillige for administrativt arbeid.

Til tross for at denne typen organisasjoner tilpasser seg den nye frivilligheten, så vil likevel de strukturelle og kulturelle forutsetningene sette noen rammer som gjør at de ikke vil klare å tilfredsstille alle. I NU så vi for eksempel at tunge demokratiske prosesser og en sterk frivillig amatør-logikk i ulik grad passer den nye frivilligheten. I denne typen organisasjoner vil frivillige med refleksive trekk tidvis oppleve disse prosessene som unødvendig omfattende og tidkrevende, mens frivillige med kollektive trekk vil kunne oppleve skuffelse om andre frivillige ikke vektlegger det de anser som grunnleggende verdier i organisasjonen. Både i Naturvernforbundet og FIVH så vi at lokallagene heller prioriterte å ha et lavere antall frivillige enn det finnes potensiale for, i full visshet om at deres valg om måte å organisere seg på ville passe for noen, men ikke for andre. Slik kan man ut fra våre funn diskutere hvordan det å holde på frivillige for organisasjonene ikke nødvendigvis er et spørsmål om å holde på så mange som mulig, men at det i like stor grad er viktig å bevare en kontinuitet i aktiviteten og en balanse i organiseringen som er tilpasset flertallet av de frivillige.

Enkelte organisasjoner med en tradisjonell medlemsdemokratisk oppbygning kan ha utviklet seg i takt med krav fra omgivelsene, hvor organisasjoner i større grad enn før konkurrerer med hverandre om å hevde de interessene de representerer (Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen, 2016, s. 9). Kunnskap er blitt en langt viktigere valuta, og politisk innflytelse kan i større grad avhenge av organisasjonenes kompetanse på bestemte politikkfelter (Arnesen, Sivesind og Gulbrandsen, 2016, s. 9). Ut fra våre funn kan det diskuteres hvorvidt en slik form for utvikling

kan ses i sammenheng med at den frivillige amatør-logikken blir utfordret av andre typer logikker, og at det kan by på utfordringer når disse er i spill samtidig. FIVH kan være et eksempel på en slik organisasjon, hvor organisasjonens evne til gjennomslag i stor grad hviler på fagkompetansen til de ansatte. På den ene siden ser vi at organisasjonen har innført tiltak for å tilpasse aktiviteter for frivillige med reflekssive trekk, hvor det legges til rette for at de skal få holde på med lystbetonte aktiviteter. På den andre siden kan slike organisasjoner ha utfordringer med å oppfylle forventninger knyttet til den kollektive frivilligheten, hvor forventninger til deltakelse og medvirkning fra de frivillige ikke går like godt overens med for eksempel en politisk administrativ logikk. Denne logikken kommer til uttrykk ved at beslutninger i styret i større grad baseres på kunnskapen til de ansatte, og i mindre grad kunnskapen til de frivillige.

Vi har sett at ulike logikker som inntreffer på samme tid kan føre til frustrasjon og konflikt i beslutningsprosesser, men det kan på den andre siden drøftes hvorvidt tilstedeværelsen av ulike logikker også gjør organisasjonene i stand til å være fleksible og tilpasningsdyktige. Med for eksempel både en frivillig amatør-logikk og en politisk administrativ logikk, kan organisasjonene bevare sin legitimitet både internt og eksternt, om det enten er de frivilliges forventninger til medvirkning eller politiske aktørers forventninger til inngående og grundig kunnskap. I tillegg er den medlemsdemokratiske oppbygningen et strukturelt premiss som ligger til grunn for at organisasjonen fortsatt vil ha forutsetning for å sikre de frivilliges mulighet til å bli hørt, noe som kan bidra til å gjenopprette en balanse i de psykologiske kontraktene i tilfeller hvor de frivillige uttrykker misnøye.

“Den nye frivilligheten” i ikke-demokratiske organisasjoner

Med en ny frivillighet som er utfordrende for de tradisjonelle organisasjonene å takle, kunne man kanskje tenke seg at dette er enklere for de nyere organisasjonene som har en annen oppbygning og struktur. En antakelse kan være at de er bedre rustet til å ivareta et bredere spekter av forventninger og behov hos de frivillige. Ut fra våre funn kan det imidlertid diskuteres hvorvidt disse også har utfordringer ved å imøtekomme “den nye frivilligheten”. Siden frivillighet har stått sterkt i Norge i lang tid, kan de frivillige ha noen forventninger til det å være frivillig i seg selv, uavhengig av hva slags organisasjon de er med i. Som tidligere nevnt er det norske miljøfeltet et særegent tilfelle, hvor organisasjonsmedlemmer generelt setter demokratiske prinsipper høyt, uavhengig av organisasjonsform (Grendstad et al., 2006, s. 147-150). Dette kan knyttes til den opprinnelige og mest tradisjonelle logikken, frivillig amatør-logikk. Den frivillige amatør-logikken kan sies å tradisjonelt sett gå hånd i hånd med den

kollektive frivilligheten, men vi ser at logikken også kan ha sterk tilstedeværelse i de nyere organisasjonene med et flertall av refleksive frivillige.

Da de ikke-demokratiske organisasjonene ikke har noe organ som sikrer medbestemmelse på samme måte som i de demokratiske organisasjonene, blir oppgaven om å inkludere de frivillige i beslutningsprosesser i større grad lagt til de ansatte. Disse organisasjonene er ofte opptatt av å kunne vise til effektivitet, profesjonalitet og tyngde i fagkunnskap overfor omgivelsene for å oppnå legitimitet og gjennomslag i sine saker. Den politisk-administrative logikken og den profesjonelle forretningslogikken kan her tenkes å ta større plass enn i de demokratiske organisasjonene, ettersom at grunntanken i de demokratiske organisasjonene er at de frivillige eier organisasjonen. Dette kan tidvis gå på bekostning av de frivilliges mulighet til å medvirke. Dersom de frivillige slik ikke føler seg inkludert i beslutningsprosesser, ser vi at kontraktsbrudd kan skje også i disse organisasjonene. Slik kan man se at den frivillige amatør-logikken kan stå tilnærmet like sterkt i ikke-demokratiske organisasjoner som i de demokratiske, og at utfordringene med å legge til rette for frivillige med refleksive og kollektive trekk kan være minst like utfordrende her.

Det viser seg imidlertid at det er gode muligheter for de frivillige til å medvirke i organisasjonens beslutninger dersom de ansatte legger til rette for det. Vi ser blant annet at rutiner for å kunne gi tilbakemeldinger og langsiktige strategier for inkludering av de frivillige i beslutningsprosesser og utvikling av organisasjonen, kan gi den frivillige amatør-logikken større plass i organisasjonskulturen. Dette kan bidra til en styrket psykologisk kontrakt med de frivillige, og slik bidra til at de blir værende. Slik kan det argumenteres for at ulike logikker i samspill kan være utfordrende å håndtere, men på den andre siden gjør de organisasjonen i stand til å oppfylle forventninger fra ulike hold på samme tid.

I små organisasjoner med flat struktur, som Bærekraftige liv, er det ikke noe formelt system for hvordan beslutninger tas. Det kan tenkes å være slik fordi man ikke anser demokratisk beslutningstaking som nødvendig, da det i denne organisasjonsformen kan være større rom for at forslag til nye måter å arbeide på blir plukket opp og iverksatt uten å måtte gå gjennom et formelt system. Fokuset i denne organisasjonen er på aktivitetene som gjøres i det de kaller et "samfunnslaboratorium", og de frivillige står stort sett fritt til å gjøre det som oppleves som meningsfullt. Dette kan tale for at den frivillige amatør-logikken står svært sterkt i denne organisasjonsformen, og at den i mindre grad konkurrerer med andre logikker.

7.3 Oppgavens bidrag

Videre vil vi drøfte på hvilke måter denne oppgaven kan være et bidrag til kunnskap om frivillighet i Norge, samt til forståelsen av hvilke betingelser som er av betydning for å holde på frivillige. Tidligere forskning på frivilligfeltet i Norge viser at organisasjonene er i endring ved at de tradisjonelle organisasjonsstrukturene, herunder en medlemsdemokratisk oppbygning, ikke lenger er like selvsagt. Organisasjoner finner nye alternative måter å organisere seg på, som vi for eksempel har sett i Bærekraftige liv i form av det lokale “samfunnslaboratoriet”. Vi finner også, som tidligere forskning tilsier, at frivilligheten i Norge har vært og er i endring med tanke på tilknytningsformer og en pluralisering av motiver for frivillighet. Som nevnt ser vi at organisasjonene i stor grad er sammensatt av frivillige med både refleksive og kollektive trekk, noe som gjør at organisasjonene må jobbe aktivt for å imøtekomme de ulike motivasjonene og forventningene hos dagens frivillige. Vår oppgave kan sies å være et bidrag til dybdekunnskap om hvordan organisasjonene opererer innenfor de rammene de har av strukturelle og kulturelle betingelser og i hvilken grad disse gir rom for å tilpasse seg endringer i form av et bredere spekter av forventninger og behov blant de frivillige.

I likhet med hva tidligere forskning indikerer ser vi også at de samfunnsrettede organisasjonene har hatt en økning av antall betalte ansatte for å hankses med økte krav til profesjonalisering fra omgivelsene. Dette gjør at ansatte i større grad tar seg av oppgaver som frivillige hadde før. En av de største utfordringene vi ser knyttet til dette i de demokratisk oppbygde organisasjonene er at profesjonaliseringen kan begrense de frivilliges eierskap til organisasjonen og deres mulighet til medvirkning i beslutningsprosesser. Denne muligheten til å medvirke ser vi er helt sentral for de frivillige, og det kan bli konflikt når medlemsdemokratiet er under press. Derfor valgte vi å legge til et logikkperspektiv i kombinasjon med psykologisk kontraktsteori for å forstå betydningen av medbestemmelse i psykologiske kontrakter. Ifølge Vantilborgh et al. (2011) vil en frivillig bli værende i organisasjonen om kontrakten vedlikeholdes, men denne teorien er imidlertid begrenset til forholdet mellom individ og organisasjon. Ved å bringe inn perspektivet om logikker i teorien om psykologiske kontrakter, har vi åpnet for å undersøke forutsetningene på organisasjonssiden, og å kunne forstå hvordan verdiene som uttrykkes og realiseres av organisasjonen i møtet med de frivillige i beslutningsprosesser har betydning, spesielt for den ideologiske kontrakten. Vårt bidrag er dermed en videreutvikling av Vantilborgh et al. (2011) sitt begrep om psykologiske kontrakter ved å inkludere et logikkperspektiv.

7.4 Oppgavens begrensninger

Vi vil videre diskutere hvilke begrensninger vår studie har, som omhandler både grunnlag for datamaterialet og oppgavens teoretiske innfallsvinkel. I studien har vi tatt utgangspunkt i intervjuer med ansatte på sentralt nivå og frivillige som sitter i styrer eller har lederposisjoner. Dette kan tenkes å ha ført til et asymmetrisk maktforhold i oppgaven. Ved å inkludere innspill fra frivillige på laveste nivå hadde oppgaven muligens gitt et mer helhetlig og nyansert bilde av hvor utfordringene ligger og hva organisasjonen kan gjøre for å holde på sine frivillige. Dette kunne vært et utgangspunkt for videre studier, hvor man kan inkludere et større omfang av frivillige på landsbasis og også ta høyde for geografisk variasjon. I denne oppgaven ønsket vi imidlertid som nevnt å begrense omfanget med et organisasjonsperspektiv, for å kunne si noe om organisatoriske betingelser. Dette antok vi at ansatte og frivillige i lederposisjoner hadde gode nok forutsetninger til å kunne gi oss relevante data om.

En annen begrensning er at vi har hatt en noe smal teoretisk inngang med fokus på strukturelle og kulturelle premisser. Vi har valgt å legge stor vekt på rammer for beslutningstaking, da utfordringer knyttet til dette var sentrale i våre intervju. Imidlertid er det verdt å påpeke at våre funn også indikerer at andre betingelser som økonomi, menneskelige ressurser, størrelse og avstand har noe å si for å kunne holde på frivillige. En organisasjons *økonomi* legger grunnlaget for hvor mye tilgang det er på *menneskelige ressurser* på to måter. For det første er lønnede ansatte i seg selv menneskelige ressurser som kan ta ansvar for organisatoriske og administrative oppgaver som ellers måtte blitt gjort av frivillige. Dette gjør at de frivillige kan bruke tiden sin på andre deler av organisasjonsarbeidet. For det andre kan de lønnede ansatte koordinere andre menneskelige ressurser, som for eksempel lokallagsledere og andre ansvarspersoner. Midlene til organisasjonens drift vil i de medlemsdemokratiske organisasjonene også dryppe på lokallag, noe som ifølge våre informanter på lokalt nivå gjør at de kan gjennomføre de arrangementene og aktivitetene de ønsker. Dette kan tenkes å være en motivasjonsfaktor for å bli værende i organisasjonen. En konsekvens av dette kan imidlertid være at det skapes et avhengighetsforhold til midlene, og at lokallagsvirksomheten i stor grad hviler på disse. Dersom lokallaget ikke skulle få videre støtte til aktivitet kan det tenkes at de frivillige mister motivasjon og forlater organisasjonen. I tillegg kan en konsekvens av økte midler være at lokallagene må bruke tid på å rapportere inn hva de bruker pengene på, noe som kan oppleves som krevende. Å legge midler i lokallagene øremerket administrativt arbeid viser seg å være en mulig løsning på denne utfordringen. Det må imidlertid være rom for dette i organisasjonens budsjett.

Også organisasjonens *størrelse* og grad av *fysisk avstand* mellom organisasjonsleddene kan ha betydning for å kunne holde på frivillige. I en stor organisasjon med mange frivillige med ulik vektlegging av verdier og saker, kan det være utfordrende å skulle tilfredsstille alles behov. Mindre organisasjoner har ikke like mange behov å tilfredsstille, og det kan derfor tenkes at det er lettere å holde på frivillige i disse organisasjonene. På den andre siden er det flere å fordele oppgaver på i større organisasjoner. Dette kan bidra til mer aktivitet og synlighet i samfunnet, som igjen kan være en motivasjonsfaktor for å bli værende i organisasjonen. I organisasjoner med sentral administrasjon og mange små enheter ute i distriktene kan en utfordring være at man mister oversikt over hvem de frivillige er, og hvilke behov de har. Særlig i organisasjoner hvor det er mye gjennomtrekk av frivillige kan dette være et problem. Det kan også være utfordrende å fange opp og ta tak i eventuelle konflikter som oppstår når man sitter langt unna de frivillige. I organisasjoner med liten grad av fysisk avstand kan det være lettere å både ha oversikt over de frivilliges behov og fange opp konflikter. På den andre siden kan det tenkes at konfliktene i disse organisasjonene ikke oppleves som mindre utfordrende, da relasjonene ofte vil være tettere enn relasjonene mellom et lokallag og nasjonalledet. For videre studier kunne det dermed vært interessant å gjøre en mer dyptgående undersøkelse av hvordan også de nevnte betingelsene om økonomi, menneskelige ressurser, størrelse og avstand kan ha betydning for å holde på frivillige.

8 Konklusjon

Frivillighet har lenge stått sterkt og hatt høy oppslutning i Norge. Imidlertid viser forskning på feltet til hvordan større samfunnsendringer i form av en gradvis individualisering har bidratt til en omstrukturering av motivasjonsgrunner og mønstre i måter å være frivillig på. I lys av dette ville vi undersøke hvordan organisasjoner holder på sine frivillige i en ny kontekst. Innledningsvis satte vi følgende problemstilling:

Hvordan holder organisasjoner i miljøfeltet på frivillige, og hvilke betingelser har betydning for at de lykkes?

Vi ønsket å undersøke dette fra et organisasjonsperspektiv, og hadde en antakelse om at faktorer som organisasjonsstruktur og kultur setter noen rammer for møtet mellom organisasjon og frivillig. Som utgangspunkt valgte vi å forstå dette møtet som en psykologisk kontrakt mellom frivillig og organisasjon, og utførte en kvalitativ undersøkelse i fem organisasjoner som har variasjon langs dimensjonene vi ville undersøke. I oppgaven har vi gjort rede for hvordan organisatoriske premisser som oppbygning og rammer for beslutningstaking, ressurser, størrelse og avstand har betydning for hvordan organisasjonene lykkes med å holde på frivillige. Dette har vi sett på i sammenheng med organisasjonskultur, herunder hvilke logikker som er i spill i organisasjonene, og dermed hvilke verdier som vektlegges i beslutningsprosesser hos ulike aktører i organisasjonen. Vi har tatt utgangspunkt i tidligere forskning på nye former for frivillighet og idealtypene om *kollektiv* og *refleksiv* frivillighet, og undersøkt hvordan organisasjonene med de nevnte strukturelle og kulturelle premissene i ulik grad har forutsetninger for å imøtekomme et bredere spekter av behov og forventninger hos de frivillige. Ut fra dette har vi gjort rede for hvordan disse faktorene kan medvirke til å svekke psykologiske kontrakter, og på den andre siden hvilke forutsetninger de legger for organisasjonenes evne til å styrke psykologiske kontrakter, og dermed holde på frivillige.

Vi har sett at endringer i måter å være frivillig på og endringer i organisasjoner skaper nye utfordringer for å holde på frivillige. Mens det tidligere var kollektivets beste som var det største motivasjonsgrunnlaget for å gjøre frivillig arbeid, ser vi nå at det har skjedd en pluralisering av motiver for å være frivillig. Blant annet mulighet for selvrealisering og tilpassede

arbeidsoppgaver for den enkelte, i tillegg til å bidra til fellesskapet, ser ut til å være viktig for mange. Dette stiller nye krav til organisasjonene.

Ut fra våre funn har vi sett at det å holde på frivillige i miljøorganisasjoner i stor grad handler om å gi de frivillige tilstrekkelig mulighet til å medvirke i beslutningsprosesser, i tillegg til å tilrettelegge for aktivitet slik at de frivillige får brukt engasjementet sitt som de ønsker. En av betingelsene som ser ut til å ha betydning for at de lykkes med å holde på frivillige er at den frivillige amatør-logikken er tilstede i tilstrekkelig grad, uavhengig av hvilken organisasjonsform man har. Det kan argumenteres for at denne logikken har en ekstra viktig rolle i de ikke-demokratiske organisasjonene, ettersom de ikke har de samme betingelsene for å inkludere frivillige i sine beslutningsprosesser som de demokratiske organisasjonene har. Videre er organisasjonenes økonomiske og menneskelige ressurser av betydning for at de skal kunne tilrettelegge for at lokallagene skal få gjøre det de har lyst til, og gi de frivillige tilstrekkelig opplæring og oppfølging.

Videre kan man spørre hvorvidt de frivillige organisasjonene ser ut til å tilpasse seg samfunnsendringene beskrevet innledningsvis i oppgaven. Dette gjelder både den overordnede individualiseringen og økende kompleksitet i typer av frivillige og deres forventninger, samt forventninger fra andre deler av omgivelsene. Ut fra våre funn kan vi se at organisasjonene i stor grad evner å tilpasse seg forventninger både fra de frivillige og ellers i omgivelsene. Dette kommer til uttrykk gjennom tilpasning av aktiviteter basert på de frivilliges behov, samtidig som organisasjonene jobber for å opprettholde legitimitet i omgivelsene gjennom å ha fagkunnskap og en viss profesjonalitet i deler av sitt arbeid.

Til tross for at vi har undersøkt variasjoner i et utvalg miljøorganisasjoner, vil vi argumentere for at våre funn knyttet til å holde på frivillige kan overføres til andre typer frivillige organisasjoner. Med utgangspunkt i at organisasjoners strukturelle og kulturelle trekk utgjør noen forutsetninger for på hvilke måter de kan holde på frivillige, vil våre funn forhåpentligvis kunne gi innsikt ut over miljøfeltet. Selv om beskrivelser av de psykologiske kontraktene i denne oppgaven er spesifikke for våre utvalgte miljøorganisasjoner, vil selve den teoretiske tilnærmingen om psykologiske kontrakter kunne være generell for alle organisasjoner. Prinsippet om psykologiske kontrakter mellom frivillig og organisasjon kan brukes på tvers av felt for å få innsikt i hvordan strukturelle og kulturelle forutsetninger i den enkelte organisasjon kan styrke eller svekke disse. Disse organisatoriske betingelsene vil variere fra organisasjon til

organisasjon, men utgangspunktet vil fortsatt være at organisasjonen ut fra dette har noen forutsetninger for hvordan de kan imøtekomme de frivilliges forventninger og behov. Ut fra de detaljerte beskrivelsene i vår oppgave, mener vi lesere på egen hånd kan vurdere sammenfall, og hvorvidt funnene kan gjelde for egen forskning eller egne organisasjoner.

9 Litteraturliste

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. og Lundberg, U. (2011) *Work Without Boundaries*. West Sussex, Storbritannia: John Wiley and Sons Ltd.
- Arnesen, D. og Sivesind, K. H. (2017) *Finansiering og rammevilkår for frivillig sektor. Endringer, tilpasninger, konsekvenser*. (Rapport 2017:7) Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Beck, U., Giddens, A. og Lash, S. (1994) *Reflexive modernization: politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. California: Stanford University Press.
- Bærekraftige liv Norge (2018) Nabolaget ditt - en liten verdensdel. Hentet 22.02.18 fra <http://www.barekraftigeliv.no/om>
- Casey, C. (1995) *Work, Self and Society*. London: Routledge
- Dalland, O. (2012), *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal
- Ellingsæter, A. L. (2017) *Vår tids moderne tider*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Folkestad, B., Christensen, D. A., Strømsnes, K. og Selle, P. (2015) *Frivillig innsats i Noreg 1998-2014. Kva kjenneteikner dei frivillige og kva har endra seg?* (Rapport 2015:4) Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Framtiden i våre Hender (2018a) Framtiden i Våre Henders historie. Hentet 23.02.18 fra <https://www.framtiden.no/200712102074/om-oss/historie/framtiden-i-vare-henders-historie.html>
- Framtiden i Våre Hender (2018b) Om oss. Hentet 23.02.18 fra <https://www.framtiden.no/om-oss.html>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., og Hamilton, A.L. (2012) *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*. Hentet fra <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Greenpeace (2013, 25. oktober) Våre grunnverdier. Hentet fra <http://www.greenpeace.org/norway/no/om/Vare-grunnverdier/>
- Greenpeace (2018a) Historie. Hentet 22.02.18 fra <http://www.greenpeace.org/norway/no/om/historie/>
- Greenpeace (2018b) Ansatte. Hentet 22.02.18 fra <http://www.greenpeace.org/norway/no/om/Ansatte/>
- Greenpeace (2018c) Bli frivillig hos Greenpeace. Hentet 22.02.18 fra <http://www.greenpeace.org/norway/no/getinvolved/bli-frivillig/>

- Greenpeace (2018d) Din gave gir oss handlekraft. Hentet 22.02.18 fra
<http://www.greenpeace.org/norway/no/supportus/avtalegiro/>
- Grendstad, G., Selle, P., Bortne, Ø., Strømsnes, K. (2006). *Unique environmentalism. A comparative perspective*. New York: Springer Science + Business Media, LCC
- Gulbrandsen, T. og Ødegård, G. (2011) *Frivillige organisasjoner i en ny tid. Utfordringer og endringsprosesser*. (Rapport 2011:1) Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Hustinx, L. og Lammertyn, F. (2003) Collective and Reflexive Styles of Volunteering: A Sociological Modernization Perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 14, 167-182. Hentet fra
<https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/83582/1/collective%25252Band%25252Breflexive%25252Bstyles.pdf>
- Jakobsen, D. I., og Thorsvik, J. (2014) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal
- Lorentzen, H. (2004) *Fellesskapets fundament*. Oslo: Pax Forlag
- Kraatz, M. S. og Block, E. S. (2008) i Greenwood R., Oliver, C., Suddaby, R. og Sahlin-Andersson K. Organizational Implications of Institutional Pluralism. *Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications, s. 243–275.
- Nadim, M. (2015) Generalisering og bruken av analytiske kategorier i kvalitativ forskning. *Sosiologisk tidsskrift*, 23, 129-148. Hentet fra
https://www.idunn.no/file/pdf/66798306/generalisering_og_bruken_av_analytiske_kategorier_i_kvalita.pdf
- Natur og Ungdom (2018) Oppbygning. Hentet 17.05.18 fra
<https://nu.no/om-oss/oppbygning/>
- Naturvernforbundet (2018a) Naturvernforbundets Styrende Organer. Hentet 18.05.18 fra
<https://naturvernforbundet.no/styrene/category1302.html>
- Naturvernforbundet (2018b) Om Naturvernforbundet. Hentet 18.05.18 fra
https://naturvernforbundet.no/om_naturvernforbundet/
- Regjeringen (2018) Frivillighet. Kulturdepartementet. Hentet 25.02.18 fra
<https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/frivillighet/id1080/>
- Sennett, R. (2001) *Det fleksible mennesket. Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen*. Bergen: Fagbokforlaget.

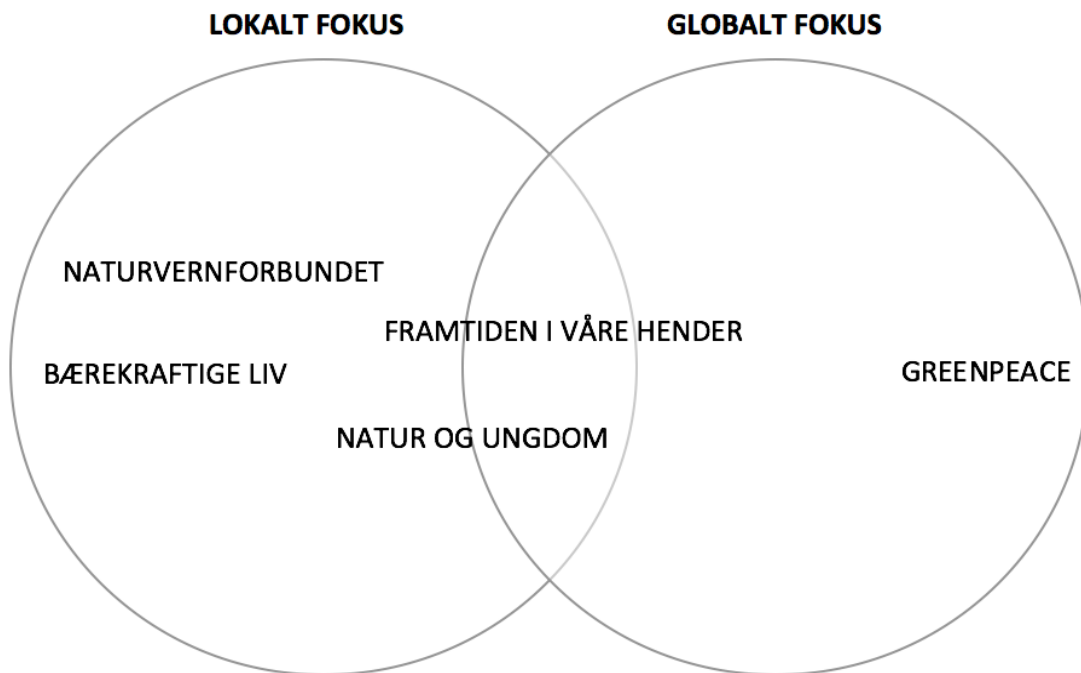
- Steen-Johnsen, K. (2011). Særforbund i en brytningstid : mellom byråkrati, kommersialisme og frivillighet, I: Dag Vidar Hanstad; Gunnar Breivik; Mari Kristin Sisjord & Hans B. Skaset (red.), *Norsk Idrett - Indre spenning og ytre press*. Akilles forlag. ISBN 978-82-7286-228-1. Kapittel. s 241 - 257
- Steen-Johnsen, K., Enjolras, B. og Kruse, A. E. (2012) *Nettverkssamfunn og frivillige organisasjoner*. (Rapport 2012:1) Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor
- Thornton, P. H. (2002) *The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics*. The Academy of Management Journal, Vol. 45, No. 1 (Feb., 2002), pp. 81-101.
- Tjora, A. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G., Jegers, M. (2011) *A New Deal for NPO Governance and Management: Implications for Volunteers Using Psychological Contract Theory*. International Society for Third-Sector Research and The John's Hopkins University.
- Vestre, T. (2017, 20. november) Alt du trenger å vite om klimasøksmålet. Natur og Ungdom. Hentet fra <https://nu.no/saker/klima/2017/11/klimasoksmal/>
- Wollebæk, D. og Sivesind, K. H. (2010) *Fra folkebevegelse til filantropi? Frivillig innsats i Norge 1997-2009*. (Rapport 2010:3) Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Wollebæk, D., Sætrang, S., Fladmoe, A. (2015) *Betingelser for frivillig innsats. Motivasjon og kontekst*. (Rapport 2015:1) Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.

Antall ord: 37009

Vedlegg

Vedlegg 1: Modeller

Modell 1: Organisasjonenes fokus, side 37.



Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledende spørsmål

- Hva er din rolle i organisasjonen?
 - Hvor lenge har du hatt denne rollen?
 - Gjorde du noe annet i organisasjonen før, eller har du vært i andre organisasjoner?
- Hva er dine ansvarsområder?
 - Hva er dine arbeidsoppgaver i forhold til de frivillige i organisasjonen?
 - Har du noe ansvar for opplæring?

Om organisasjonen

- Organisasjonsstruktur
 - Hvor mange ansatte?
 - Hvor mange frivillige/lokallag? (Hvor mange er det i ditt lokallag?)
 - Hvor mange har verv, og hvilke verv finnes?
 - Hvor mange jobber direkte med frivillige?
 - Kan du si litt om hvordan deres organisasjon er avhengig av frivillige?
 - Hvordan er rollefordelingen mellom de ansatte og de frivillige?
 - Er det tydelig formulert/bred forståelse for hva som er de frivilliges rolle i organisasjonen og de ansattes?
 - Hender det at ansatte må gjøre arbeidsoppgaver fordi de frivillige ikke har tid?
 - Er det oppgaver som de frivillige ikke gjør fordi det krever bestemt kompetanse/profesjonalitet? (Formelle/uformelle krav til verv?)
 - Ansvar, arbeidsoppgaver
 - Arbeidsmengde
- Hvilken makt har de frivillige til å påvirke organisasjonens strategier og arbeid?
 - Er det noe variasjon på hvilket nivå i organisasjonen de er på, verv, lokalt/sentralt?

Ressurser rettet mot frivillig arbeid vs andre områder

- Hvor kommer organisasjonenes inntekter fra?
- Hvordan er prioriteringen av ressurser rettet mot organiseringen av frivillig arbeid versus andre arbeidsområder i organisasjonen?
 - Ressurser i lokallag? Hvor lett er det for lokallag å få det til å gå rundt?
 - Har de mulighet til å søke om penger? Hvilke?
 - Lokaler – har de frivillige et sted å være/møtested?
 - Oslo vs. distriktene
- Hva skiller din organisasjon fra andre lignende organisasjoner?
 - Tradisjonell (medlemsbasert, folkebevegelse)
 - Grasrot
 - Aktivisme
 - Hvor er dere i dette landskapet/organisasjonslandskapet?
- Har du noe kjennskap til frivilligheten i org. over tid?
 - Endringer i antall og typer frivillige/generasjoner?
 - Lokalgrupper/lokale variasjoner

Forhold til organisasjonen

- Hva tror du er årsakene til folk begynner som frivillig i deres organisasjon?
 - Ulike årsaker i ulike aldersgrupper? Hvilke?
 - Ønsker om spesifikke arbeidsoppgaver?
 - Små steder vs. Oslo/by
- Hva opplever du at de frivillige får ut av å være med i organisasjonen?
 - Sosialt, venner, tilhørighet
 - Kompetanse, CV-bygging, referanser, nyttige kontakter
 - Ideologi, verdier, politisk/miljømessig engasjement
 - Har du noen konkrete eksempler?
- Opplever du at det frivillige arbeidet er sentralt i de frivilliges identitet?
- Tror du det er noe forskjell i hvordan frivillige i Oslo og frivillige i «distriktene» forholder seg til organisasjonen, evt. identifiserer seg med organisasjonen?
- Hvordan arbeider organisasjonen for å imøtekomme de frivilliges forventninger/matche deres motivasjon?

- Har du noen gang følt på at organisasjonen ikke klarer å imøtekomme de frivilliges forventninger til det frivillige arbeidet?
 - Oppfølging
 - Tilbakemelding
 - Kompetansebygging
 - Frihet/fleksibilitet
- Hva begrenser organisasjonen i å imøtekomme behovet?
 - Kompetanse
 - Ressurser
 - Til demokratisk oppbygde organisasjoner – formelle beslutningsprosesser fra lokalt til øverste organ vs frivillige med lite tid – Har dere noen gang fått forslag fra frivillige om nye måter å ta beslutninger på?
 - Opplever du at det er rom for innovasjon? Nye måter å organisere på?
- *Føler du at dere som sitter sentralt har god nok oversikt over hva lokalgruppene trenger/har lyst til/har kompetanse til å gjøre? (Spørsmål rettet til de som sitter sentralt)*

Organisasjonskultur

- Hvordan forholder de frivillige seg til organisasjonens visjoner og mål?
 - Er det noe alle samles om?
 - Hvordan er variasjonen blant de frivillige i hva de vektlegger i sitt arbeid?
 - Og er det noen variasjon blant de frivillige og de ansatte hva de vektlegger?
 - Profesjonalitet vs demokrati/grasrotstyring
 - Hvordan dette kommer til uttrykk? Har du noen eksempler?
- Opplever du at det er en kultur i organisasjonen for å gi tilbakemelding på ting man er misfornøyd med eller ting som ikke fungerer?
 - Hvordan kan man gi tilbakemelding?
 - Opplever dere at dette har noe å si for graden av tillit i organisasjonen?

Frafall

- Hva oppfatter du som sentrale årsaker til at folk slutter?
- Er det noen variasjon i hvor lenge de frivillige blir i organisasjonen? Hvis ja, hvorfor lenge og hvorfor kort?
 - Aldersgrupper og livssituasjon
 - «Distriktene» vs. byer/Oslo

- Forventninger om arbeidsoppgaver ikke møtt
- Inkludering
- Medvirkning
- Ledelse (betalte ansatte vs. frivillige som har ansvar)
- Tror du man (organisasjonen) kan gjøre noe annerledes for å unngå at folk slutter?
 - Dialog?
 - Kultur?
 - Gi folk mer ansvar?
 - Legge bedre til rette?
- Har dere gjort noe konkret for å forhindre frafall? Har noe fungert/ikke fungert?
 - Har dere ressurser til det?
- Hvilke begrensninger har dere som organisasjon når det gjelder å forhindre frafall? Og hvilke potensialer?

Vedlegg 3: Prosjektvurdering fra Personvernombudet for forskning (NSD)

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 59218

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Dere har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta muntlig informasjon om prosjektet, og samtykke muntlig til å delta. Vi gjør oppmerksom på at for å innhente et gyldig samtykke må utvalget minst motta følgende informasjon:

- hva som er formålet med prosjektet og hva opplysningene vil bli brukt til
- hvilke opplysninger som samles inn og hvordan opplysningene samles inn
- at deltakelse i prosjektet er frivillig, og at man kan trekke seg uten begrunnelse
- hvem som vil få tilgang til opplysningene
- når prosjektet vil bli avsluttet og at opplysningene da skal anonymiseres
- navn og kontaktopplysninger til behandlingsansvarlig institusjon (Universitetet i Oslo)
- navn og kontaktopplysninger dere og veileder

METODE FOR DATAINNSAMLING

I prosjektmeldingen har dere oppgitt at data skal innhentes ved intervjuer og blogg, sosiale medier og internett. Personvernombudet legger til grunn at det innhentes personopplysninger kun i intervjuene, og at eventuelle registreringer fra blogg, sosiale medier og internett skjer anonymt. Grunnen er at det ikke går fram av meldeskjemaet hvilke opplysninger som eventuelt innhentes gjennom andre metoder. Hvis det likevel blir aktuelt å samle inn personopplysninger fra internett kan dere sende utfyllende informasjon til personvernombudet@nsd.no.

REGISTRERING AV OPPLYSNINGER OM TREDJEPERSON

Dere har oppgitt i meldeskjema at dere skal samle inn og registrere enkelte opplysninger om tredjepersoner (eks. navn). Slik som vi tolker intervjuguiden så stiller dere ikke spørsmål som vil omfatte tredjepersoner. Vi kan heller ikke se at slik informasjon om tredjepersoner er relevant for formålet med prosjektet. Vi har derfor fjernet avkrysningen for dette, og oppfordrer dere heller til å be utvalget om å ikke omtale tredjepersoner på en måte som kan identifisere dem/enkeltpersoner.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet forutsetter at dere behandler alle data i tråd med Universitetet i Oslo sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet. Vi legger til grunn at bruk av privat pc er i samsvar med institusjonens retningslinjer.

PUBLIKASJON AV PERSONOPPLYSNINGER

Dere har opplyst i meldeskjema at personopplysninger publiseres. Personvernombudet har lagt til grunn at dere innhenter samtykke fra den enkelte informanten til publiseringen. Vi anbefaler at hver enkelt informant får anledning til å lese og godkjenne sine opplysninger før publisering.

PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Prosjektlutt er oppgitt til 25.06.2018. Det fremgår av meldeskjema/informasjonskriv at dere vil anonymisere datamaterialet ved projektlutt.

Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn
- slette lydopptak

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>