

*«Vi knuser ikke tall,
vi knuser følelser»*

En casestudie om håndtering av institusjonell kompleksitet i den frivillige organisasjonen 4H

Gunvor Guttormsen

15.06.2015

Masteroppgave, Masterstudium i Endringsledelse

Universitetet i Stavanger

MASTERGRADSSTUDIUM I

ENDRINGSLEDELSE

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Våren 2015

FORFATTER:

Gunvor Guttormsen

VEILEDER:

Lars Klemsdal

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Vi knuser ikke tall, vi knuser følelser – Et casestudie om håndtering av institusjonell kompleksitet i en frivillig organisasjon

EMNEORD/STIKKORD:

Institusjonelle logikker, institusjonell kompleksitet, identitet, frivillighet, frivillige organisasjoner

SIDETALL: 84 (inkludert referanseliste og vedlegg)

STAVANGER

DATO/Å

Sammendrag

Innenfor forskningen på det frivillige feltet i Norge har det blitt postulert en endring i den tradisjonelle frivillighetsforståelsen, ved at det oppstår en økende grad av profesjonalisering, samt et ønske fra frivillige organisasjoner om å bli mer attraktive og moderne organisasjoner. I Maktutredningen fra 2003, blir det om frivillige organisasjoner hevdet at «*Organisasjonene begynner å tenke og handle likt for å holde medlemstallet og aktivitetsnivået oppe.*

I denne studien har jeg derimot forsøkt å vise hvordan det å påstå at organisasjoner er entydige «vesener» som tenker og handler likt reduserer betydningen av det arbeidet som hele tiden legges inn i organisasjonen fra frivillige og ansatte og anlagt et teoretisk perspektiv om institusjonelle logikker og institusjonell kompleksitet. Med institusjonell kompleksitet menes en situasjon der organisasjoner står ovenfor motstridende, og ofte også uforenlige institusjonelle logikker; man må altså håndtere «*competing external demands and internal identities*» (Jay,2013).

Min hovedproblemstilling har vært: «**Hvordan blir institusjonell kompleksitet håndtert i 4H?**» med en underproblemstilling hvor jeg har sett på «**Hvordan utspiller identitetsspørsmålet seg innenfor denne håndteringen?**»

Den frivillige barne- og ungdomsorganisasjonen 4H har i vår stått ovenfor en stor omorganiseringsprosess. 4H har måttet forholde seg til denne prosessen både som den frivillige og medlemsdemokratiske organisasjonen de er, men også som organisasjon med arbeidsgiveransvar, i tillegg til dette må de balansere ulike identiteter. Her har jeg vært interessert i å se hvordan denne balansen utspiller seg, og hvordan man håndterer motstridende logikker. Jeg har basert meg på Kari Steen-Johnsen sine tre ledelseslogikker innenfor frivilligheten, der «Den frivillige amatørlogikken» og «Den profesjonelle forretningslogikken» har vært fremtredende.

I studien har jeg sett hvordan håndteringen av disse logikkene delvis har skjedd gjennom en segmentering av logikkene, dvs. at man opererer med en frivillig amatørlogikk på et nivå i organisasjonen, og en profesjonell forretningslogikk på et annet. Det har også blitt utført håndtering i form av institusjonell brikolage, hvor aktørene hele tiden må manøvrere seg i organisasjonen og justere kursen sin underveis, man må «*navigate the minefields created by enduring institutional conflicts*». Håndtering er dermed noe som skjer av alle organisasjonens aktører, og ikke en organisasjon som «*tenker og handler*».

Videre har jeg sett på hvordan identitet, i form av sosial identitet og institusjonell identitet, har fungert som «filtre for håndteringen». Medlemmenes tilknytning til organisasjonen, samt oppfatning av 4H sin rolle som frivillig organisasjon og landbruksorganisasjon har gjort seg gjeldende, gjennom ulike syn og ønske om hva organisasjonen skal være og hva organisasjonen skal gjøre. Samtidig har jeg sett på hvordan identitet også kan ses på som noe dynamisk og handlingsrettet, som vil formes av hvordan man velger å gripe an situasjonen og håndtere logikkene, og dermed svare på de tre grunnleggende spørsmålene jeg har operasjonalisert som identitetsbegrepet; «*Hva er oppgaven*», «*Hvordan skal oppgaven løses*» og «*Hvem skal løse oppgaven*».

Forord

Endelig i mål!



Som selverklært prokrastinator er en tid som denne fylt med mye forvirring, frustrasjoner, distraksjoner og sene kvelder. Men kanskje ligger det også noe i det at ikke all prokrastinering er nyttesløs, men heller en del av en større tankeprosess?

I en prosess som dette er det mange tanker som surrer, og det å få de ned på papiret kan til tider være tungt, men når de først kommer seg ned der er det absolutt verdt det! Det er mange å takke for at jeg kom meg over den avgjørende målstreken.

Først og fremst må jeg få takke generalsekretær og styreleder i 4H Norge for å la meg bruke organisasjonen og den omfattende omorganiseringsprosessen de står ovenfor som empirisk felt for min undersøkelse. Midt oppi en stressende prosess har dere latt meg få lov til å stille masse spørsmål, observere og plage dere på e-post. Jeg må også få takke alle andre informanter som har stilt velvillig opp, og vært oppriktig nysgjerrig på masteroppgaven min.

Videre må jeg takke min veileder, Lars Klemsdal, for masse nyttige innspill og fine diskusjoner, og for å ha troa på meg de gangene jeg ikke har den selv.

I kontorgangen på KE er det mange medstudenter jeg har kunne dele mine frustrasjoner og gleder med, og jeg vil særlig takke «Foreningen for flinke studiner» og kontor C-117 for gode samtaler, både på kontoret og over et glass vin. Jeg må også takke min kjære venninne Martha, for å være sparringspartner, språkvasker og kilde til verdifull input og tilbakemeldinger!

Tilslutt en takk til min kjære samboer Filip, som med sin sedvanlige ingeniørtankegang og misunnelsesverdige selvdisciplin etter beste evne har forsøkt å oppmuntre meg, ved å si «Er det ikke bare begynne å skrive da?».

Innholdsfortegnelse

Kap 1 Innledning.....	1
1.1 Teoretisk bakteppe og tema for oppgaven	2
1.2 Formål, avgrensning og problemstilling	4
1.3 Videre oppbygging av oppgaven	6
Kap 2 Teorikapittel	7
2.1 Institusjonelle logikker.....	7
2.2 «Embedded agency»	7
2.3 Institusjonell kompleksitet	9
2.4 Håndtering av institusjonell kompleksitet	9
2.4.1 Strategier for å håndtere institusjonelle logikker	10
2.4.2 En prosessorientert tilnærming til institusjonell kompleksitet.....	11
2.5 Filtre for håndtering av institusjonell kompleksitet	12
2.6 En mikromodell for institusjonelle logikker	13
2.7 Endring og samspill i organisasjoner	15
2.8 Identitet og institusjonelle logikker	17
2.8.1 Organisasjonsidentitet: Noe varig, eller noe kontinuerlig?.....	18
2.8.2 Sosial identitet, kollektiv identitet og institusjonell identitet.....	19
2.8.3 Identitetsbegrepet innenfor institusjonelle logikker.....	20
2.8.4 Identitet – uavhengig og avhengig variabel?	21
2.9 Sammenfatning av teori, og forskningsspørsmål.....	22
Kap 3 Casebeskrivelse	25
3.1 4Hs struktur og organisering.....	25
3.2 Aktiviteter	27
3.3 Omorganiseringsprosessen i 4H	28
Kap 4 Forskningsdesign og metode	30
4.1 Oppgavens hensikt, valg av teori og forskningsstrategi	30
4.2 Casestudie	30
4.3 Metodisk tilnærming – casestudie som en iterativ prosess	31
4.3.1 Å forske på egen organisasjon	32
4.3.2 Datakilder.....	32
4.3.3 Utvalg av informanter	33
4.3.4 Utforming av intervjuguide og intervjusituasjon	34
4.4 Systematisering og analyse av data.....	36
4.4.1 Operasjonalisering og tolkning	36
4.5 Refleksjoner rundt studien	37

4.5.1	Rekontekstualisering – En raffinering av teori	38
Kap 5	Analyse.....	39
5.1	Hvilke institusjonelle logikker kan identifiseres i 4H, og hvordan markerer disse seg i den pågående omorganiseringsprosessen?	39
5.1.1	Den frivillige amatørlogikken.....	40
5.1.2	Den profesjonelle forretningslogikken	42
5.1.3	Den politisk administrative logikken	45
5.2	Hvordan balanseres det å være en profesjonell organisasjon med arbeidsgiveransvar, og det å være en medlemsdemokratisk organisasjon i omorganiseringsprosessen?.....	48
5.2.1	Segmentering og «framing contest» om ansvar?	49
5.2.2	Compartmentalization: Å holde følelsene i sjakk?	52
5.2.3	Brikolører i arbeid.....	54
5.3	Hvilke faktorer spiller inn på håndteringen av denne institusjonelle kompleksiteten?	57
5.3.1	Intensjonelle aktører: Betydningen av relasjoner	58
5.3.2	Endring – ikke erindring	60
5.3.3	Felles fiende – en gavepakke	61
5.4	Hvordan utspiller identitetsspørsmålet seg i håndteringen av den institusjonelle kompleksiteten?	64
5.4.1	«Vi knuser ikke tall, vi knuser følelser!».....	65
5.4.2	«Hva gjør vi?» – En proxy for spørsmålet om «Hvem er vi?».....	66
5.4.3	Den institusjonelle identiteten.....	68
5.4.4	«Identity aspirations».....	71
Kap 6	Oppsummerende diskusjon – Tautrekking eller «Bøtteballett»?	73
Kap 7	Konklusjon	76
Kap 8	Referanser.....	79
Kap 9	Vedlegg	82
Vedlegg 1:	Intervjuguide	82
Vedlegg 2:	Informasjonsbrev NSD.....	83

Kap 1 Innledning

«Det er bred enighet i den norske befolkningen om at frivillig arbeid har et verdimesig særpreg som skiller dem fra mer profesjonalisert virksomhet»

Dette sitatet viser til et av funnene i boken «Frivillig innsats» (Wollebæk, Selle, og Lorentzen, 2000, s. 70). I Norge har det tradisjonelle bildet av en frivillig organisasjon ofte vært den medlemsbaserte organisasjonen med demokratisk struktur, der fokuset har vært på stor massemobilisering og forpliktelse.

I Maktutredningen fra 2003 (NOU 2003:19) vises det derimot til et skifte i frivillighetens organisering, hvor man i større grad går mot en mer instrumentell og kortidsorientert deltakelse. Der er ikke frivillighet nødvendigvis knyttet til langvarige medlemskap; man gjør den innsatsen man ønsker, når man ønsker. I Maktutredningen postuleres det at frivilligheten blir mer individualisert og interesserettet, noe som igjen gjenspeiles i organisasjonsdemografien, der deler av forskningen viser til en oppgang i totalsum når det gjelder medlemstall i organisasjonslivet. Medlemstallet minsker derimot i de mer «tradisjonelle» organisasjonene med høyere grad av forpliktende medlemskap, som for eksempel 4H og Speideren (Sivesind, 2006).

En frivillig organisasjon er per definisjon en «*sammenslutning av personer eller virksomheter som driver frivillig virke på ikke-fortjenestebasert og ikke-offentlig basis*» (Frivillighet Norge, 2014). Likevel er ikke frivillige organisasjoner isolerte fra omverden, og de kan sies å operere på et marked hvor valutaen er medlemmer og deltakelse. For frivillige barne- og ungdomsorganisasjoner legger medlemsmassen grunnlaget for mye av tilskuddene man får, medlemstall er blant annet et viktig kriterie i fordelingsutvalget til barne-, likestillings og inkluderingsdepartementet. Det kan legges til rette for en økende konkurranse om å få medlemmer, som går i favør aktivitetsbaserte «her-og-nå» -organisasjoner (Sivesind, 2006). Samtidig viser også deler av forskningen til en profesjonalisering av de frivillige organisasjonene. I begrepet profesjonalisering ligger blant annet en tanke om økende grad av lønnsarbeid i form av ansatte i sekretariater, mer strømlinjeformede og sentraliserte strukturer, strategitenkning og utadretting av organisasjonene (Gulbrandsen og Ødegård, 2011).

Dette kan muligens ses i sammenheng med økt revisjon og kontroll av tilskudd og støtte, samt et ønske om å bli mer attraktive og moderne organisasjoner. Maktutredningen fremhever derfor frivillige organisasjoners behov for å være endringsvillige:

Organisasjonenes levedyktighet avhenger av at de klarer å tilfredsstille medlemmenes behov her og nå, og de må være innstilt på raske endringer i medlemmenes behov. Organisasjonene begynner å tenke og handle likt for å holde medlemstallet og aktivitetsnivået oppe. I en slik situasjon får de liten tid til å danne sine egne særtrekk eller å bli formet av det lokale fellesskapet. Dannelse av særtrekk kan også virke mot sin hensikt, fordi det kan bli en ballast som hindrer raske medlemstilpasninger. Organisasjonene blir dermed mer og mer standardiserte (2003, s. 23).

Rapporten «Endringsprosesser i norsk frivillighet: En kunnskapsoversikt» viser også til en svekkelse av frivillighetens særpreg når de konkluderer med at «*utviklingstrekkene gjør gradvis den norske frivillighetssektoren mindre unik*» (Wollebæk, Selle og Strømsnes, 2008, s. 49). Et vesentlig spørsmål blir da; hvordan arbeider frivillige organisasjoner med å opprettholde sitt særpreg i det frivillige organisasjonssamfunnet?

1.1 Teoretisk bakteppe og tema for oppgaven

Det finnes flere ulike syn innenfor organisasjonsteorien på dette spørsmålet. Innenfor et nyinstitusjonelt perspektiv hevdes det at organisasjoner blir stadig likere hverandre, noe som fører til en homogeniseringsprosess, det DiMaggio og Powell (1983) kaller isomorfi.

Den generelle antagelsen innenfor nyinstitusjonell teori er at organisasjoner som opererer innenfor samme organisasjonsfelt over tid vil preges av en strukturell konvergens. Dette innebærer at strukturelle aspekter ved disse organisasjonene – organisasjonsstrukturer og formelle prosedyrer – etter hvert vil bli mer like. Begrepet organisasjonsfelt tar utgangspunkt i at interaksjonen mellom et antall organisasjoner som opererer innenfor samme område, bredt definert, over tid vil påvirke normer og virkelighetsoppfatning hos de involverte aktørene. Organisasjonsfeltet institusjonaliseres, noe som innebærer at det gjennom sosiale prosesser dannes felles normer, problemforståelse, oppfatninger om egne og andres roller (Johnstad, Klausen og Mønnesland, 2003).

Det nyinstitusjonelle perspektivet har særlig fokus på omgivelsenes påvirkning på organisasjonene, og organisasjonenes behov for å legitimere sin plass i organisasjonssamfunnet med argumentet om at «*the major factors that organizations must take into account are other organizations*» (Aldrich, 1979 i Dimaggio og Powell, 1983 s.150).

Denne teorien har blitt kritisert for å gi omgivelsene for stor forklaringskraft, og i for liten grad fokusere på aktørene i organisasjonene og deres rolle innenfor den sosiale konteksten. Blant disse kritikerne var Friedland og Alford. I artikkelen sin «*Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions*» fra 1991 forsøkte å kompensere for det de mente var svakheter i den nyinstitusjonelle teorien.

De hevdet at samfunnet består av noen grunnleggende institusjonelle ordener, blant annet familie, religion, stat, marked, og profesjon, som hver for seg har noen tilhørende logikker (Thornton, Ocasio og Lounsbury, 2012, s. 54), Til sammen utgjør disse ordenene et interinstitusjonelt system, og vår plassering i dette systemet påvirker hvordan vi som aktører forstår og handler i ulike situasjoner. Friedland og Alford ønsket med sin teori å skape en bedre forståelse av samspillet mellom institusjoner, individer og organisasjoner innenfor de sosiale systemene:

A core premise of the institutional logics perspective is that the interests, identities, values, and assumptions of individuals and organizations are embedded within prevailing institutional logics, this idea distinguishes an institutional logics perspective from macro structural approaches, which emphasise the primacy of structure over action (Thornton og Ocasio, 2008 i Thornton et al, 2012 s.6)

Innenfor dette perspektivet blir ikke organisasjoner homogenisert da de ikke domineres av et institusjonelt entydig organisatorisk felt, tvert imot skaper de ulike institusjonelle logikkene kulturell heterogenitet: «*Rather than positing homogeneity and isomorphism in organizational fields, the institutional logics approach views any context as potentially influenced by contending logics of different societal sectors*» (Thornton og Ocasio, 2008 s.104).

I litteraturen om frivillighet og sivilsamfunn kan man finne igjen flere eksempler på bruk av institusjonelle logikker som teoretisk innfallsvinkel. Artikkelen «*Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations*» av Kreutzer og Jäger (2010) beskrives frivillige organisasjoner som svært komplekse, med mange ulike aktører og

logikker å forholde seg til. I artikkelen hevder de at profesjonalisering i frivilligheten gir opphav til ulike institusjonelle logikker og identiteter, da henholdsvis «*ledelsesidentitet*» og «*frivillighetsidentitet*», hvor disse ulike og delvis motstridende organisasjonsidentitetene kan gi opphav til konflikter og uenigheter om mål og prioriteringer.

Boken «Professionell ideell» av den svenske forskeren Christer Leopold fokuserer på hvordan frivillighetens egenart og de demokratiske grunnprinsippene innenfor folkebevegelsen gjør at frivillige organisasjoner er betydelig vanskeligere å lede. I motsetning til vanlige virksomheter har denne typen organisasjoner ikke like klare beslutnings- og rapporteringslinjer, fordi ledelsen ikke har den vanlige styringsretten en virksomhet har. Det eksisterer således en særegen frivillighetslogikk og praksis, som gjør det «indre livet» i frivillige organisasjoner utrolig komplekst (Leopold, 2006, s. 25). Også i Norge har det blitt forsket på ulike institusjonelle logikker innenfor frivilligheten. Kari Steen-Johnsen ved Institutt for Samfunnsforskning har gjennom forskning på skiforbundene identifisert tre ulike institusjonelle logikker, henholdsvis «den frivillige amatørlogikken», «den politisk-administrative logikken», og «den profesjonelle forretningslogikken» som legger ulike føringer på medlemmenes beslutningsprosesser og legitimisering av disse (Steen-Johnsen, 2011).

Utledet fra dette kan man anta at måten frivillige organisasjoner arbeider med å ivareta sitt særpreg og sin identitet på vil foregå innenfor rammen av ulike, og delvis konkurrerende, institusjonelle logikker som gir rom for en institusjonell kompleksitet.

1.2 Formål, avgrensning og problemstilling

4H er en av de største frivillige barne- og ungdomsorganisasjonene i Norge med ca. 15000 medlemmer. De kan betegnes som en av Norges «tradisjonelle» og medlemsbaserte organisasjoner, med røtter helt tilbake til 1936. De startet opp som jordbruksklubber, men har etter hvert utviklet seg til å bli en organisasjon med fokus på både landbruk, bygdeutvikling og lederopplæring (4h.no, 2014). Siden 50-tallet har organisasjonen disponert gratis kontorplasser for sine ansatte i fylkene da det var egne fylkeslandbrukskontor, og når de kontorene ble innlemmet under fylkesmannsembetet i 1993 fortsatte denne kontorordningen. Denne avtalen har blitt opprettholdt da 4H i samarbeidsavtale med fylkesmannens landbruksavdeling har hatt en viktig funksjon som aktør i rekrutteringen av unge til landbruket.

I statsbudsjettet som ble fremlagt i høst ble det derimot vedtatt at avtalen om gratis kontorplasser skal opphøre, med virkning fra 1.juli 2016. I e-post sendt ut til alle tillitsvalgte og ansatte i organisasjonen ble man informert om at det gjaldt ca. 40 kontorplasser over hele landet, der hver kontorplass anslås å koste ca. 100 000 kr i året om man skal ordne tilsvarende kontorplass andre steder. Dette bortfallet av kontorplasser gir konsekvenser for 4H, hvor de nå står ovenfor en omorganisering og kutt i ansattstaben.

For organisasjonens styre og ledelse innebærer dette at man må forholde seg til prosessen ikke bare som den frivillige og medlemsdemokratiske organisasjonen de er, men også som en organisasjon med arbeidsgiveransvar. Dette gir en særskilt kompleks situasjon, og man kan derfor anta at det her vil finnes ulike motstridende institusjonelle logikker innad i organisasjonen som fordrer ulike krav, og følgelig kan gjøre omorganiseringsprosessen utfordrende. En slik prosess vil også kunne skape refleksjoner og diskusjoner om hva som skal være hovedfokuset og de viktigste prioriteringene for organisasjonen;

«Whether changes are endogenous or exogenous, they provide opportunities for the re-examination of prevailing logics and their constitutive identities, goals and schemas»
(Thornton et al 2012, s.100).

Formålet med denne studien vil derfor være å ta fatt i noen teoretiske diskusjoner rundt institusjonell kompleksitet og identitetsbegrepet, ved å anvende 4H som case. I den situasjonen de står ovenfor vil de være en ypperlig organisasjon å plassere «under lupen».

Min hovedproblemstilling er dermed som følger:

«Hvordan blir institusjonell kompleksitet håndtert i 4H?»

For å ytterligere vinkle hovedproblemstillingen vil en underordnet problemstilling være å se på:

«Hvordan utspiller identitetsspørsmålet seg innenfor denne håndteringen?»

Her vil jeg konkret være interessert i å se på hvilken rolle identitetsspørsmålet spiller i denne håndteringen, både ved å se på 4H som spesifikk organisasjon med sin historikk og tradisjoner, i kraft av å være en frivillig og landbruksorientert organisasjon, og i sitt forsøk på å være en profesjonell og moderne organisasjon.

For å gi et bedre grunnlag for operasjonaliserte forsknings spørsmål vil disse utledes av det teoretiske rammeverket som nå vil gjennomgås, og vil følgelig presenteres i slutten av teorikapitlet.

1.3 Videre oppbygging av oppgaven

I kapittel to vil jeg gi en gjennomgang av forskning knyttet til institusjonell kompleksitet og håndtering av dette. Kapitlet vil også utdype identitetsbegrepet, og dets betydning innenfor denne håndteringen, før jeg vil gi en kort sammenfatning av teorien og utleder forsknings spørsmål på basis av denne.

I kapittel tre vil jeg gi en kort beskrivelse av hva 4H er, hvordan 4H er organisert i dag og fakta om prosessen rundt omorganiseringsprosessen 4H har startet.

I kapittel fire vil jeg gjøre rede for mitt forskningsdesign og metodiske tilnærming, og begrunne de valg jeg har tatt gjennom forskningsprosessen.

Kapittel fem vil omhandle analyse, og vil struktureres etter de forsknings spørsmålene som utledes av teorikapitlet, der hvert forsknings spørsmål vil svare til et moment av hovedproblemstillingen.

Etter å ha analysert hvert forsknings spørsmål vil jeg i kapittel seks gjøre en avsluttende diskusjon der jeg ser på hvordan disse samlet svarer på hovedproblemstillingen, før en konklusjon i kapittel syv.

Kap 2 Teorikapittel

For å kunne forstå hvordan institusjonell kompleksitet håndteres, vil det være nødvendig med et teoretisk bakteppe der det klargjøres hva som ligger i begrepene om institusjonelle logikker og institusjonell kompleksitet. Videre vil det så redegjøres for ulike bidrag inn i den teoretiske diskusjonen rundt håndtering av institusjonell kompleksitet, teori knyttet til ”filtre” for håndtering, og kort om organisasjonsendring. Tilslutt vil jeg gå inn på identitetsbegrepet, der jeg både vil se på organisasjonsidentitet, sosial identitet og institusjonell identitet, og hvordan disse relaterer seg til et perspektiv om institusjonelle logikker.

2.1 Institusjonelle logikker

Det som startet som en kritikk til, og ble et utspring fra det nyinstitusjonelle perspektivet har over tid dannet seg momentum, og fått et stort nedslagsfelt:

The institutional logics perspective is a metatheoretical framework for analyzing the interrelationship among institutions, individuals, and organizations in social systems (Thornton et al 2012, s. 2).

En institusjonell logikk blir bredt definert som «*patterns of beliefs, practices, values, assumptions, and rules that structure cognition and guide decision making in a given field*» (Thornton og Ocasio, 1999 I Pache og Santos, 2013, s.6). En annen lignende forståelse av begrepet kan vi finne i Thornton et al (2012, s. 2), hvor institusjonelle logikker ses på som en referanseramme for aktørers meningsskaping, og gir oss et repertoar for handling. Logikkene påvirker vår forståelse av verden, hvordan vi kategoriserer og rasjonaliserer vår atferd, samt oppfatning av egen identitet.

2.2 «Embedded agency»

Som nevnt i innledningen var hovedmomentene for kritikken mot nyinstitusjonalismen og DiMaggio og Powell (1983) deres strukturfokus, som underkommuniserte organisasjoners indre liv og i liten grad sa noe om aktørene i organisasjoner og deres handlinger. Som en motvekt til dette oppsto konseptet om «*institusjonelle entreprenører*», der man legger til grunn at det i organisasjoner vil være noen med mer makt og gjennomslagskraft enn andre (Thornton et al, 2012 s. 177). Likevel har dette konseptet blitt kritisert for å legge for stort fokus på noen enkelte aktører gjennom empiriske bidrag av karismatiske «helter», og forklarer i liten grad motivasjonen og rasjonalet bak disse aktørenes valg; hvorfor gjør de som de gjør?

Perspektivet om institusjonelle logikker forsøker å ta tak i dette, og viser til en dualitet mellom aktør og struktur, ikke veldig ulik Giddens sin strukturasjonsteori. Dette refereres til som «*embedded agency*»;

While individual and organizational actors may seek power, status, and economic advantage, the means and ends of their interests and agency are both enabled and constrained by prevailing institutional logics (Giddens, 1984; Sewell, 1992 i Thornton og Ocasio, 2008, s.103).

For å forstå aktørers handling og beslutninger må dette ses i lys av den sosiale og institusjonelle konteksten som organisasjoner inngår i. På samme tid vil ikke de institusjonelle logikkene være fastlåste og uavhengige av det samfunnet vi lever i, men tvert om være sosialt konstruert, jf. Berger og Luckmann (Thornton et al, 2012); «*Individual action can only be explained in a societal context, but that context can only be understood through individual consciousness and behavior*» (Friedland og Alford, 1991, s.242).

Måten de institusjonelle logikkene fortolkes og håndteres i organisasjonene vil dermed også bidra til å utvikle institusjonene. De institusjonelle ordenene vil hele tiden kunne revideres og forhandles, og uten individers utøvelse av handling og praksis eksisterer de heller ikke. Man kan tenke seg det som et spill med ping-pong, der institusjoner server, og hvor individer hele tiden må respondere og slå tilbake. Man får en dynamisk kamp, og om man ikke har noen å spille med, faller ballen også død. Institusjonelle logikker vil på den måten ikke være noe som betinger eller programmerer handling direkte, men institusjoner vil snarere bidra til å kaste lys over situasjoner, og gi oss en meningsramme vi kan spille på i vårt arbeid i organisasjoner; «*institusjoner virker ikke i oss, men rundt oss*» (Klemsdal, 2013, s.95-103).

Legger man en forståelse om «*embedded agency*» til grunn vil utsagnet fra Maktutredningen i innledningen om at «*organisasjoner begynner å tenke og handle likt*» kunne sies å gi et noe overfladisk blick på frivillighetssektoren, og gir lite rom for å knytte omgivelsenes påvirkning opp mot organisasjonenes indre liv. Slik jeg ser det vil det å bruke institusjonelle logikker som en overordnet teoretisk innfallsvinkel være hensiktsmessig for å få et mer utfyllende og korrekt bilde av utviklingen som skjer i det norske sivilsamfunnet, samt hvordan det daglige arbeidet i 4H og omstillingsprosessen de står ovenfor påvirkes av dette.

2.3 Institusjonell kompleksitet

Mye av den tidligere forskningen på institusjonelle logikker har vist til hvordan det over tid skjer endringer i hvilke logikker som dominerer det organisatoriske feltet, og den effekten dette har på organisasjoner (Thornton, 2004; Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, og Lounsbury, 2011; Christiansen og Lounsbury, 2013; Blomgren og Waks, 2015). Forskningen på frivillighet kan kanskje gjenspeile en slik tankegang, der man ofte karakteriserer et skifte fra den mer tradisjonelle frivillighetslogikken til en profesjonaliseringslogikk, som gir utslag i endret praksis i organisasjonene.

En slik tankegang vil i følge Greenwood et al (2011) redusere forståelsen av de pågående interne prosessene: «*For the most part, the assumption has been that any contradiction between logics is transitional – with little suggestion of the possibility of ongoing complexity*» (Greenwood et al, 2011, s. 322). Nyere forskning har derfor tatt til orde for et syn på institusjonell kompleksitet som en mer varig prosess, der man åpner opp for at det eksisterer flere institusjonelle logikker som opererer innenfor en og samme organisasjon over lengre tid (Greenwood et al, 2011; Goodrick og Reay, 2011). Det oppstår dermed en institusjonell pluralisme:

Pluralism creates the potential for fragmentation, incoherence, conflict, goal-ambiguity, and organizational instability. In an organization with multiple identities, purposes, and belief systems, no group is likely to be fully satisfied and political tensions are likely to be endemic (Kraatz og Block, 2008, s. 244)

Kraatz og Block (2008) trekker i sin artikkel særlig frem «non-profit» organisasjoner som en typisk virksomhet der man er predisponert for institusjonell pluralisme, og organisasjonen er «*so many different things to so many different people that it must, of necessity, be partially at war with itself*» (Kerr, 1963 i Kraatz og Block (2008, s. 243). Gjennom en økende institusjonell pluralisme oppstår det økt institusjonell kompleksitet, der organisasjoner står ovenfor motstridende, og ofte også uforenelige institusjonelle logikker (Greenwood et al, 2011). Organisasjoner må hele tiden håndtere «*competing external demands and internal identities*» (Jay, 2013, s.137).

2.4 Håndtering av institusjonell kompleksitet

Dekoblingsteorien påstår at organisasjoner symbolsk tilslutter seg en bestemt logikk ovenfor sine omgivelser, men i realiteten forholder seg til en annen institusjonell logikk. Dette ble lenge sett på

som en brukbar forklaring på forholdet mellom omgivelsene og organisasjoner innenfor det nyinstitusjonelle perspektivet (Pache og Santos, 2013b).

Med perspektivet om institusjonelle logikker, og fremveksten av en institusjonell pluralisme har det derimot de siste årene kommet frem nye syn på hvordan man kan forstå institusjonell kompleksitet. Der ses ikke dekoblingsteorien som like fruktbar, og mye av forskningen innenfor institusjonelle logikker legger nå vekt på ulike strategier og responser organisasjoner utøver for å håndtere kompleksitet (Greenwood et al, 2011; Pache og Santos, 2013a; Thornton et al, 2012; Lounsbury og Boxenbaum, 2013). I de følgende avsnittene vil jeg gå gjennom noen teoretiske bidrag som er blitt brukt for å tilnærme seg dette temaet, og se på hvordan disse bidragene relaterer seg til hverandre.

2.4.1 Strategier for å håndtere institusjonelle logikker

Pache og Santos (2013a) ønsker i sin artikkel å forklare hvordan individer responderer på motstridende institusjonelle krav, og baserer sin teori på Oliver (1991) sine typologier av organisatoriske strategiske responser. De ulike strategiene er «ignorance», «compliance», «defiance», «combination» og «compartmentalization» (Pache og Santos, 2013a, s.12).

«Ignorance» viser til en manglende reaksjon fra individer på de ulike institusjonelle kravene man står ovenfor. Dette kan enten være bevisst, ved at man avstår fra å forholde seg til disse kravene, eller fordi man ikke er klar over logikkens påvirkning. Respons på logikkene i form av «defiance» skjer når individer i motsetning til bare å ignorere en logikk, eksplisitt avstår fra de verdiene, normene og praksisene den foreskriver, og til tider også motsetter seg disse. Etterlevelse (compliance) derimot viser til individer som tar til seg verdiene, normene og praksisene knyttet til en gitt logikk, enten på bakgrunn av gammel vane eller en mer aktiv frivillig etterlevelse (Pache og Santos, 2013a, s.13). Disse strategiene kan likevel i liten grad sies å reflektere nødvendige strategier i en situasjon der det finnes flere motstridende logikker. Her vil hovedfokuset være en manøvrering av denne kompleksiteten, og individer som står ovenfor motstridende logikker vil i større grad gå for en «compartmentalization» eller «combination» -strategi (Pache og Santos, 2013a).

«Compartmentalization» oppstår når man balanserer ulike logikker ved å holde dem adskilt, og utøver ulike logikker når man samhandler med forskjellige personer, eller i forskjellige kontekster. Denne formen for strategi på det organisatoriske nivået kan man finne igjen hos Goodrick og Reay

(2011), der de ser på hvordan logikker kan segmenteres på tvers av geografisk lokasjon eller organisatorisk struktur. «Combination»-strategier derimot, går i motsatt retning. Disse viser til hvordan individer forsøker å koble sammen elementer fra ulike logikker, og utvikle nye verdier, normer og praksiser på bakgrunn av logikkene som er tilstede. En slik kombineringsstrategi legges frem av Pache og Santos (2013b) som «Selective coupling»:

Selective coupling refers to the purposeful enactment of selected practices among a pool of competing alternatives [...] The patterns of selective coupling that we uncovered builds upon the conception of logics as 'cultural toolkits' that actors can use in various configurations to solve different kinds of problems (Pache og Santos, 2013b, s. 994).

Her forutsettes det at logikker består av deler og praksiser man kan sette sammen på nye måter, og der aktøren har en aktiv rolle i denne prosessen (Thornton et al, 2012, s.59-60; Pache og Santos, 2013b).

2.4.2 En prosessorientert tilnærming til institusjonell kompleksitet

En forståelse av institusjonell kompleksitet i form av ulike strategier, som oppstår som en reaksjon eller respons på spesifikke institusjonelle logikker mener Jay (2013) gir et noe episodisk syn: «*The 'response' discourse however, suggests strategic decisions at a moment in time*» (Jay, 2013, s.138). Han fremhever derfor behovet for å komplementere disse teoriene med en mer prosessorientert tankegang. Jay poengterer at håndtering av kompleksitet skjer gjennom en kontinuerlig meningsskaping (Weick, 1995 i Jay, 2013), og hevder at det eksisterer noen kontinuerlige paradokser som kan ligge latente i organisasjoner, men fremheves gjennom initierte endringsprosesser. Behovet for en slik tilnærming kan også finnes hos Blomgren og Waks (2015) og Smets og Jarzabkowski (2013).

...Most analyses of organizational responses to institutional complexity have referred to the application of different strategies or organizational structures [...] analyses of actor's ideas, understandings, and interpretations' of institutional orders have been neglected (Blomgren og Waks, 2015, s.79).

Det vil derfor være viktig å få frem prosessene som ligger bak de ulike responsstrategiene, og fokusere på fortolkning og konstruksjon av mening. Særlig knyttes en slik forståelse opp mot en

translasjonstankegang (Czarniawska-Joerges, 1996, i Blomgren og Waks 2015) hvor logikkene ikke er forutbestemte, men snarere vil kunne fungere som rettleidere for handling:

Logics are not purely top-down: real people, in real contexts, with consequential past experiences of their own, play with them, question them, combine them with institutional logics from other domains, take what they can use from them, and make them fit their needs. These locally situated people engage not in automatic script following, but in what Mary Douglas calls bricolage, combining and “recombining already available and legitimate concepts, scripts, models, and other cultural artifacts that they find around them in their institutional environment (Campbell 1998, s.383; Douglas 1986 i Binder, 2007).

Aktørene som utøver denne formen for “bricolage” omtales av Blomgren og Waks (2015) som ‘hybrid professionals’, eller som brikolører (Pache og Santos, 2013a). Disse aktørene karakteriseres ofte ved at de har en høyere grad av inter- og intraorganisatorisk mobilitet, og har erfart flere ulike organisatoriske kontekster som gir dem tilgang til å forstå flere logikker. Gjennom sosial interaksjon får man utvidet sine referanserammer, og forbedret sin kompetanse om å balansere den institusjonelle kompleksiteten (Thornton et al, 2012; Blomgren og Waks (2015).

2.5 Filtre for håndtering av institusjonell kompleksitet

Ovenfor er det skissert noen teoretiske bidrag til hvordan institusjonell kompleksitet håndteres. Likevel sier de ikke så mye om hvilke faktorer som virker inn på hvordan organisasjonens aktører fortolker de institusjonelle logikkene. I følge Greenwood et al (2011) vil måten den institusjonelle kompleksiteten oppleves og håndteres på variere innad i forskjellige organisasjoner, både gjennom ulike strukturelle og organisatoriske trekk ved organisasjonen, og menneskene den består av.

Pressures arising from institutional complexity do not affect all organizations equally. Institutional logics pass through organizational fields and are then filtered by various attributes of the organization itself – in particular, the organizations position within a field, its structure, ownership and governance, and its identity (Greenwood et al, 2011, s.339)

Greenwood et al (2011) viser til at organisatoriske responser på ulike institusjonelle logikker ofte vil gjenspeile interessene til medlemmene av organisasjonen med mest makt og innflytelse. I følge

dem vil også den institusjonelle kompleksiteten intensiveres i organisasjoner med en fragmentert struktur, ved at man får noen intra-organisatoriske grupperinger som sannsynligvis vil «*differ in their awareness of, and receptivity to, institutional pressures*» (Delmas og Toffel, 2008 i Greenwood et al, 2011, s.342). Dette viser også Pache og Santos, og understreker at det er viktig å ta med i betraktningen «*the extent to which the different sides of the conflict are represented internally*» (2010, s.16), der stakeholderteori trekkes frem som en supplerende innfallsvinkel til organisasjoners respons på motstridende krav og ulike institusjonelle logikker.

Greenwood et al (2011) legger videre frem identitet som et filter for institusjonelle logikker, der de hevder at organisasjoners syn på egen identitet, eller tilknytning til en bestemt sosial kategori, spiller inn på deres håndtering av institusjonell kompleksitet: «*Organizational members may attempt to preserve and protect positive aspects of their identity, resisting or embracing field-level pressures depending on their alignment with that identity*» (Greenwood et al, 2011, s. 347). Begrepet om organisasjonsidentitet og dets forhold til institusjonelle logikker vil også jeg komme nærmere inn på i teorikapittelets del om identitet.

2.6 En mikromodell for institusjonelle logikker

Greenwood et al (2011) sine organisatoriske filtre viser til variasjoner innad i en organisasjon, men utdyper i liten grad forskjeller på det individuelle nivået. Det vil derfor være hensiktsmessig å nyansere dette da organisasjoner består av et mangfold av individer; «*Institutional logics are refracted through individual experience and interaction. In other words, they are situated and interpreted at local level*» (Villani og Phillips, 2013, s.26).

Thornton et al (2012) fremstiller i sin bok en modell for å få frem ulike «filtre» for institusjonelle logikker. De hevder at individer ikke bare er rasjonelle aktører, men må ses på som intensjonelle aktører, og tar til orde for det de kaller en begrenset intensjonalitet (jf. Herbert Simons begrep om begrenset rasjonalitet). En slik begrenset intensjonalitet, «*Bounded intentionality*», viser til at individer i tillegg til kognitive begrensninger vil kunne operere med flere ulike sosiale identiteter og mål samtidig, som vil påvirke hvordan man håndterer de ulike institusjonelle logikkene:

Individual intentions, guided by social identifications and individual interests and goals, are bounded by cognitive constraints on human behaviour. Together these three factors –

social identity, goals and cognitive limitations – combine to define bounded intentionality (Thornton et al, 2012, s. 80).

Sosial identitet viser både til en bestemt tilhørighet eller tilknytning til en bestemt gruppe eller kategori, men også til ulike roller og hvordan man står i forhold til andre (Thornton et al, 2012). I en frivillig organisasjon vil sosial identitet være et vesentlig moment. Selv om man har et stort repertoar av roller og sosiale identiteter vil ikke alle disse alltid være like fremtredende, og hvilke av disse som aktiveres vil avhenge av situasjonen (Thornton et al, 2012; Ashfort og Johnson, 2001).

Perspektivet om institusjonelle logikker hevder også at organisasjonens mål vil være forankret i ulike institusjonelle logikker, og at individer har egne interesser. Ofte eksisterer det flere motstridende mål, og disse målene vil variere i tid; det vil kunne være kortsiktige mål og mer langsiktige mål knyttet til planer og forventninger til hvordan man ser for seg fremtiden. Ikke alle mål trenger å sammenfalle med individenes sosiale identitet, og behovet for å etterleve spesifikke mål vil kunne trumfe individers sosiale identitet, der man føler et press utenfra eller opplevelse av nødvendighet; «*Regulative and normative pressures may thereby operate as substitutes or complements to social identity to explain individual adherence to the goals embedded in institutional logics*» (Thornton et al, 2012, s. 87).

Det siste elementet i «bounded intentionality» viser til individers kognitive skjemaer, som kan defineres som «*learned, cognitive structures that shape attention, construal, inference, and problem solving*» (Thornton et al, 2012, s.88). Ulike institusjonelle logikker vil således fungere som et kognitivt skjema som gir aktørene et begrenset fokus, men samtidig vil individers egne erfaringer og bakgrunn påvirke og supplere disse skjemaene (ibid):

Availability and accessibility of institutional logics is contingent on individuals' prior knowledge and experience; that is, their vertical specialization within and horizontal generalization across institutional orders are activated by salient aspects of the situation and the environment (Thornton et al, 2012, s. 118).

Sammen med disse tre faktorene innkapslet i den begrensede intensjonaliteten vil dermed også konteksten og situasjonen man står ovenfor være avgjørende; «*Specific situations and interactions shape which of multiple social identities and goals get triggered*» (Thornton et al, 2012, s.80). Det

vil derfor være et behov for å sette et søkelys på de omstendighetene og vilkårene organisasjonens medlemmer må håndtere kompleksiteten under.

Pache og Santos (2013a) hevder at «*The degree of influence of a logic on an individual may vary as a function of the degree of availability, the degree of accessibility and the degree of activation of the logics*» (Pache og Santos, 2013a, s. 8). Med «*availability*» menes den kunnskapen og informasjonen et individ innehar og kan trekke på når de må forholde seg til flere institusjonelle logikker. «*Accessibility*» sier noe om hvorvidt denne informasjonen er aktøren bevisst og kommer til overflaten, mens «*activation*» spør om man faktisk aktiverer denne informasjonen i samhandling med andre. Dette vil igjen kunne ses opp mot Greenwoods organisatoriske filtre og Goodrick og Reay sitt begrep om segmentering som nevnt tidligere. Eksempelvis kan organisasjonens struktur og form vil kunne vanskeliggjøre denne samhandlingen og hindre aktørers tilgang til ulike institusjonelle logikker.

The core of our argument is that individuals' responses to competing logics are driven by their degree of adherence to each of the competing logics ... the nature of these relationships influences individuals' degree of awareness about the logic and thus their ability to take distance from it, resist it or alter it. This, in turn, is likely to drive how they may respond to competing templates for action (Pache og Santos, 2013a, s.14).

2.7 Endring og samspill i organisasjoner

«*The institutional logics perspective facilitates a systematic understanding of ongoing institutional maintenance and change* (Thornton et al, 2012, s.131).

Endringer i en organisasjon skjer ikke i et vakuum eller gjennom enkeltpersoners håndtering og forståelse av institusjonelle logikker, men i samspill med andre aktører: «*In the case of intraorganizational institutional bricolage, it is necessarily a group process that requires negotiation among a variety of actors* (Christiansen og Lounsbury, 2013, s. 220). Thornton et al (2012) hevder at organisatorisk praksis endres gjennom tre ulike prosesser; beslutningsprosesser, meningsskaping og kollektiv mobilisering.

Med beslutningsprosesser viser de til hvordan institusjonelle logikker kan legge føringer på de valg og beslutninger man tar, mens meningsskaping refererer til en pågående tankeprosess der

man rasjonaliserer sine valg i lys av noen institusjonelle logikker. Ved å rasjonalisere og kategorisere vil man få et fokus, og skape handlingskapasitet. Meningsskaping (sensemaking) kan skje både retrospektivt, hvor man begrunner de valgene man har tatt, men skjer også kontinuerlig ved at man lager sin egen historie og narrativ om hva som bør skje (Thornton et al, 2012).

I tillegg til meningsskaping vil det i følge Thornton et al (2012) kunne foregå sensegiving (meningsgiving); en prosess der man forsøker å influere «*the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality*» (Gioia og Chittipeddi, 1991, s. 442). Sarah Kaplan (2008) viser blant annet i sin tekst til hvordan strategiske valg i organisasjoner i stor grad utspiller seg som «*framing contests*», der aktører søker å legitimere sine syn og ønsker. Det åpnes også opp for et handlingsrom for kollektiv mobilisering mellom aktører som føler tilhørighet til bestemte institusjonelle logikker og forståelser av hva som er de rette løsningene.

Greenwood og Hinings (i Thornton et al, 2012) fremmer et behov for å også se på dynamikken mellom organisasjonens aktører, herunder se på hvordan endring hele tiden vil være preget av interessekamper, avhengighetsforhold og verdisyn. Måten omorganiseringsprosessen har utfoldet seg, og hvordan den sosiale interaksjonen mellom aktørene foregår, kan derfor være nyttig for å kunne si noe om hvordan institusjonelle logikker manifesterer seg i organisatorisk praksis: «*Institutional logics provide the cognitive and symbolic building blocks for how social actors through their social interactions transform and reproduce social and cultural structures*» (Thornton et al, 2012, s.98).

Jay (2013) poengterer at kontinuerlige paradokser og motstridende institusjonelle logikker i organisasjonen fører til «*iterativ organisatorisk endring*» (s.141), der den institusjonelle kompleksiteten først vil svekke organisasjonens handlingskapasitet, før den igjen styrkes. Likevel vil ikke denne spenningen mellom logikker alltid kunne føre til reell nyskaping, men kan tvert imot føre til en «*stuckness or oscillation between logics*» (Jay, 2013, s. 155). Tydelige konflikter eller interessekamper trenger derfor ikke nødvendigvis å være synlige, men organisasjonen vil være stadig preget av paradoksale spenninger. Hvordan denne prosessen drives frem vil være knyttet til hvordan organisasjonens aktører tiden griper ann situasjonene:

Sensitivity to the situatedness of action suggests that it is not the experience of institutional complexity per se that triggers and conditions institutional work, but its experience in a

specific situation in which particular exigencies favour some responses over others (Smets og Jarzabkowski, 2013, s. 1304).

I et slikt syn på endring vil ikke aktører være drevet av planer om «*grand institutional design*» (Smets og Jarzabkowski, 2013), men gjennomfører krevende og målrettede improvisasjoner for å nå de mer hverdagslige målene, og for å kunne gjennomføre sitt daglige arbeid.

Organisasjonsendring vil dermed både kunne utløses gjennom et større skifte eller pendling mellom institusjonelle logikker, samtidig som utvikling skapes i de mer lokale endringene organisasjonens medlemmer utøver gjennom det de ser på som praktiske nødvendigheter. Disse lokale endringene vil igjen kunne påvirke organisasjonens egen identitetsforståelse. Thornton et al ser derfor på institusjonelle logikker og identitetsspørsmålet som «*fundamentally interrelated*» (Thornton et al, 2012, s. 132).

2.8 Identitet og institusjonelle logikker

De siste årene har det vært en stadig økende forskning på forholdet mellom institusjonelle logikker og identitet, og identitetsspørsmålet blir omhandlet i blant annet Thornton et al, 2012; Christiansen og Lounsbury, 2013; Greenwood et al; Kodeih og Greenwood, 2014; Yu, 2013, Kraatz og Block, 2008 og Creed et al, 2010. Kraatz og Block (2008) viser til hvordan institusjonell pluralisme krever et behov for å se på identitet og organisasjonens selvforståelse:

Pluralism compels us to see particular changes not just in relation to multiple external institutions, but also in relation to the institution that the organization itself may have become. This means that we need to ask how a given change fits with the organizations unique history and claimed purpose (Kraats og Block, 2008, s.257)

Forholdet mellom institusjonelle logikker og identitet er dog fremdeles uklar, og det fremsettes ulike syn på hva som har mest innvirkning på hva, og hvordan dette fører til utvikling i organisasjoner. Man kan også stille seg spørsmålet om hva man legger i identitetsbegrepet. I denne delen av kapitlet vil jeg derfor først gå kort inn på hvordan identitetsbegrepet er behandlet tidligere. Deretter skal jeg gå gjennom noen av de teoretiske bidragene og forsøke å se hvordan de relaterer seg til et perspektiv om institusjonelle logikker. Til slutt vil jeg si noe om hvordan identitetsbegrepet kan operasjonaliseres.

2.8.1 Organisasjonsidentitet: Noe varig, eller noe kontinuerlig?

I artikkelen «Organizational identity in non-profit organizations» beskriver Dennis Young identitet som «*a distinct yet holistic notion that integrates, supports, and drives a number of operative concepts guiding the long-term direction and character of an organization*» (2001, s.143). Han hevder at en organisasjons identitet vil fungere som en ledestjerne det er vesentlig å ta høyde for når man ønsker fremdrift og utvikling.

Når man har forsøkt å konseptualisere identitet i organisasjoner er det som oftest begrepet «Organisasjonsidentitet» som har blitt benyttet. Den klassiske definisjonen på organisasjonsidentitet ble formulert av Albert og Whetten i 1985, som de sentrale, distinkte og varige trekkene ved en organisasjon (Albert og Whetten, 1985 i Colman, 2014). Det er altså de påstandene og beskrivelsene medlemmer i organisasjonen gir på spørsmålet «Hvem er vi som organisasjon?». I følge Albert og Whetten (i Colman, 2014) er dette et spørsmål som særlig dukker opp i tider der man setter egen organisasjon under lupen, ved store endringer eller kriser.

Identitet ses også i følge Colman (2014) som en måte «å trekke opp grensene til organisasjonen på». Men hvor tydelig er disse grensene for en organisasjon preget av institusjonell kompleksitet? Det finnes ulike meninger om hva som kan sies å være den mest fruktbare definisjonen på begrepet om organisasjonsidentitet, deriblant har varighetskriteriet til Albert og Whetten blitt utfordret flere ganger. I følge Gioia, Schultz, og Corley (2004), og Hatch og Schultz (2002) gir varighetskriteriet et rigid syn på endring, og Gioia et al (2004) ønsker derfor i stedet å ta i bruk et begrep om kontinuitet, for å fremheve organisasjonsidentitetens dynamiske natur:

The notion of an identity that is enduring implies that identity remains the same over time – that it has some permanency. An identity with a sense of continuity, however, is one that shifts in its interpretation and meaning while retaining labels for ‘core’ beliefs and values that extend over time and context (Gioia et al, 2004, s. 352)

I et syn på identitet som noe varig, vil organisasjoner i stor grad forsøke å vedlikeholde sin identitet, ved å etterleve eller frastøte seg endringer slik at de samsvarer med det som allerede er. En slik tankegang kan kanskje tillegges det nyinstitusjonelle perspektivet og dekoblingsteorien. Å se på identitet som noe kontinuerlig og dynamisk gir derimot rom for et mer optimistisk syn på endringer, og er slik jeg ser det, er dette også i tråd med et perspektiv om institusjonelle logikker.

Videre i oppgaven vil jeg ikke gå for dypt inn i ulike forståelser av organisasjonsidentitetsbegrepet, da det er operasjonaliseringen som vil være i fokus gjennom oppgaven. En ting man dog gjerne enes om er at organisasjonsidentitet er noe som skapes i relasjon til noe annet.

2.8.2 Sosial identitet, kollektiv identitet og institusjonell identitet

Selv om organisasjonsidentitetsbegrepet er det som blir mest omtalt innenfor organisasjonsteorien, er det også blitt tatt i bruk andre identitetsbegreper for å forklare handlinger og atferd i organisasjoner. Blant disse finner vi begreper om sosial identitet, kollektiv identitet og institusjonell identitet.

Begrepet sosial identitet har allerede blitt omtalt tidligere i oppgaven som en faktor som virker inn på håndteringen av kompleksitet (Thornton et al, 2012), men jeg vil likevel gå kort inn på hvordan man kan forstå begrepet. En vanlig definisjon på sosial identitet viser til individers tilhørighet til en gruppe eller organisasjon, og hevder at det vil være en «*emotional and value significance of that group membership*» (Cornelissen et al, 2007, s.3). Der organisasjonsidentitet viser til «Hvem er vi?» så vil vil sosial identitet kunne sies å svare på «Hvorfor er jeg her?» og «Hva er min plass i organisasjonen?». Giulia Cappellaro (2012) poengterer at aktiv manøvrering av den emosjonelle siden av sosial identitet er en viktig del å ta hensyn til når man håndterer institusjonell kompleksitet.

Det snakkes også om en organisasjons kollektive eller institusjonelle identitet, som knytter seg til organisasjonens rolle opp mot andre organisasjoner og institusjoner (Glynn, 2010; Cornelissen et al, 2007); «*An institutional answer to the identity question would not be in terms of an organization's essence but, rather, in terms of an organization's membership in a social category*» (Glynn, 2010, s. 419). Der sosial identitet sier noe om individets plass i organisasjonen, kan en kollektiv identitet si noe om organisasjonens plass i det øvrige organisasjonssamfunnet, gjennom spørsmålene «Hvordan kan vi kategoriseres?» og «Hva er vi?». I Albert og Whettens begrep om organisasjonsidentitet refererer man til noen sentrale og distinkte trekk ved selve organisasjonen, men om man snakker om institusjonell eller kollektiv identitet vil man heller se på de sentrale og distinkte trekkene man har i kraft av å være en del av en bestemt kategori. Aktørens forståelse og oppfatning av sin plassering i, og tilknytning til et organisatoriske felt vil derfor være nyttig. Dette vil igjen kunne gi svar på det Corneliusen et al mener sier noe om en organisasjons

virksomhetsidentitet, spørsmålet om «*Hva slags organisasjon er vi, og hvilke implikasjoner gir det for vårt arbeid?*» (2007, s. 7).

Alle disse spørsmålene er viktige, men ofte har man sett på dem hver for seg. Corneliusen et al (2007) argumenterer for at man trenger en helhetlig forståelse av de ulike nivåene for å klare å innkapsle identitetsbegrepet på en tilfredstillende måte, og for å forstå dets betydning for en organisasjons utvikling: «*Rather than prioritizing a particular level and form of analysis, an integrated approach to identity research needs to bridge distinctions between social, organizational and corporate domains*» (Cornelissen et al, 2007, s. 11). Hvordan kan man så forstå dette samspeillet, og identitetsbegrepet i lys av et perspektiv om institusjonelle logikker?

2.8.3 Identitetsbegrepet innenfor institusjonelle logikker

Thornton et al (2012) argumenterer for at identitet vil være nært knyttet opp til institusjonelle logikker, og ser på organisasjonsidentitet og praksis som nøkkelleddene mellom institusjonelle logikker og de intraorganisatoriske prosessene; «*While institutional logics guide how to act in a particular situation, the concept of identity focuses more on the question of who we are*» (Thornton et al, 2012, s. 129-130).

De hevder at de institusjonelle logikkene vil manifestere seg gjennom en organisasjons identitet og organisatoriske praksis, og slik skape en «grobunn» for organisasjonens identitetarbeid. For å kunne si noe om hvordan dette kan identifiseres vil det være nødvendig å videre operasjonalisere identitetsbegrepet. En mulig operasjonalisering av identitetsbegrepet i lys av institusjonelle logikker vil være gjennom det Klemsdal (2013) ser på som tre grunnleggende spørsmål organisasjoner må forholde seg til; «*Hva er oppgaven*», «*Hvordan skal oppgaven løses*» og «*Hvem skal løse oppgaven*».

Svarene på de tre spørsmålene som ligger til grunn for organiseringen av enhver virksomhet, har som regel aldri kun et opphav, men forhandles frem i praksis i lys av en lang rekke instanser som har «sitt å si», både innenfor og utenfor virksomhetens formelle grenser (Klemsdal, 2013, s. 20).

Med en slik tilnærming knytter man identitetsspørsmålet om «hvem, og hva er vi» opp mot handling, beslutninger og arbeidssituasjoner slik et perspektiv om institusjonelle logikker tilsier, og man kan identifisere hvordan institusjonelle logikker fører til endringer i hva organisasjonen er,

og skal være. Samtidig vil man gjennom utføring av organisasjonens oppgaver hele veien kunne forskyve på betydningene og forståelsen av de institusjonelle logikkene, i tråd med forståelsen av embedded agency; «*shifts in ... identities can also catalyze changes in logics*» (Thornton et al, 2012, s. 130). Forstått på denne måten vil de institusjonelle logikkene påvirke identiteten, samtidig som identiteten påvirker de institusjonelle logikkene. I lys av dette kan vi stille spørsmålet, hva kom først; høna eller egget?

2.8.4 Identitet – uavhengig og avhengig variabel?

Innenfor forskningen har det vært ulik fokus på forholdet mellom institusjonelle logikker og identitetsbegrepet. I Greenwood et al (2011) ble organisasjonsidentitet som nevnt tidligere sett på som et filter for en organisasjons håndtering av institusjonell kompleksitet. Denne forståelsen kan også finnes igjen i Kodeih og Greenwood: «*Identity plays a crucial role in the way organizations address environmental pressures and expectations of change ... Identity shapes the organizational adoption of institutional expectations*» (2014, s. 10). De har i sin forskning videreutviklet tankegangen om identitet som filter, gjennom det de betegner som «identity aspirations»:

Organizations may be motivated less by their current identity and status than by their identity aspirations – i.e. by whom they would like to be rather than who they currently are. What matters is not how an organization sees itself – ie. What it is, but how it wants to see itself – i.e what it wishes to become (Kodeih og Greenwood, 2014, s.32).

Den institusjonelle kompleksiteten vil på denne måten kunne gi muligheter for noen individer til å få gehør for sin fremtidsvisjon, og måten man håndterer den institusjonelle kompleksiteten vil dermed påvirkes av hva organisasjonens medlemmer ønsker organisasjonen «skal være». Likevel erkjenner Kodeih og Greenwood (2014) også at identitet ikke bare vil fungere som et filter, men også formes og utvikles over tid når nye praksiser blir implementert og påvirker forståelser i organisasjonen. De henviser også til annen forskning av Yu (2013), som fremmer en forståelse av identitet som utfallsvariabelen i samspill med institusjonell kompleksitet: «*Yu takes a different stance ... in that she treats identity as constructed in response to complexity—whereas we have treated identity as a filter of complexity*». (Kodeih og Greenwood, 2014, s. 34).

Det samme synet deler Christiansen og Lounsbury (2013). I deres artikkel «*Strange brew: Bridging logics via institutional bricolage and the reconstitution of organizational identity*» forfekter de, som tittelen fremviser, et argument om at institusjonell brikolage som henvist til

tidligere i dette kapitlet nødvendigvis også må bestå av en en fundamental endring av en organisasjons identitet:

Institutional bricolage must be understood as a social process where actors create a «solution» to a problem related to conflicting logics by «combining» existing elements from more than one extant logic to guide future behavior and practice – thus reconstituting organizational identity (Christiansen og Lounsbury, 2013, s.220).

Dette er en del av det Creed et al (2010) kaller «identitetsarbeid». Identitet er i et slikt perspektiv ikke noe som bare eksisterer, men noe man hele tiden må forme og forvalte.

2.9 Sammenfatning av teori, og forskningsspørsmål

Hovedproblemstillingen for oppgaven er **«Hvordan blir institusjonell kompleksitet håndtert i 4H?»**. Tilhørende denne problemstillingen ble det også gitt en underproblemstilling, der jeg ønsket å se på hvordan identitetsspørsmålet utspiller seg innenfor denne håndteringen. I en sammenfatning av teorien skissert gjennom dette kapitlet vil jeg nå se på hvordan teorien gir rom for å utlede noen videre forskningsspørsmål knyttet til hovedproblemstillingen, og bryte den ned i flere deler.

Først har jeg sett på hvordan det vi kan karakterisere som institusjonell kompleksitet innebærer at en og samme organisasjon står i et krysspress fra flere institusjonelle logikker. Vi har sett hvordan denne institusjonelle kompleksiteten kan bidra til fragmentering, tvetydighet og ulike situasjonsforståelser innad i organisasjonen. Institusjonell kompleksitet viser dermed til en pågående balansegang mellom *«competing external demands and internal identities»* (Jay, 2013). For å kunne si noe om hvordan den institusjonelle kompleksiteten håndteres i 4H, vil det være nødvendig å svare på mitt første forskningsspørsmål: **«Hvilke institusjonelle logikker finnes i 4H, og hvordan markerer disse seg i den pågående omorganiseringsprosessen?»**

Da institusjonelle logikker ikke vil være «ferdige produkter» jeg kan anvende på caset vil de måtte konseptualiseres, og i utformingen av intervjuguide og i analysen har jeg tatt utgangspunkt i Pache og Santos (2013b) sin metodikk for å karakterisere institusjonelle logikker. For dem vil institusjonelle logikker kunne konstrueres og forstås gjennom ulike syn på hva som regnes som det viktigste målet for en organisasjon, og den beste organiseringen og strukturen for å oppnå det

målet. De ser også på hvordan kontroll blir utøvd i organisasjonen, og på hva som er kilde til legitimitet. I det videre arbeidet med å kartlegge institusjonelle logikker har jeg også tatt i bruk Kari Steen-Johnsen (2011) sine beskrivelser av tre ulike ledelseslogikker innenfor idretten, henholdsvis «Den frivillige amatørlogikken», «Den profesjonelle forretningslogikken» og «Den politiske-administrative logikken».

Videre i kapitlet har jeg forsøkt å skissere en oversikt over ulike teoretiske bidrag knyttet til håndteringen av denne kompleksiteten. Her har jeg blant annet sett på Pache og Santos (2013b) sine typologier av strategier; «ignorance», «compliance», «defiance», «combination» og «compartmentalization», der de to sistnevnte vil være mest aktuelt i en situasjon der det eksisterer flere ulike institusjonelle logikker. Som et supplement til Pache og Santos (2013b) har jeg også sett på en prosessorientert tankegang til håndteringsdiskusjonen, der man hevder at det å se på håndteringen som en «strategi» eller «respons» skyggelegger det faktum at håndteringen er noe som skjer hele tiden, fordi det alltid vil være noen kontinuerlige paradokser som ligger latent i organisasjonen, det utøves dermed hele tiden med «håndtering».

Håndteringen av institusjonell kompleksitet vil ligge implisitt i måten de institusjonelle logikkene utspiller seg og balanseres, og for å kunne si noe om hvordan den institusjonelle kompleksiteten håndteres vil det være hensiktsmessig å se på hvilke hensyn og avveininger informantene i caset har lagt til grunn for sine valg gjennom omorganiseringsprosessen. Dertil vil balansegangen mellom 4H som en arbeidsgiver og profesjonell organisasjon og 4H som medlemsdemokratisk organisasjon gjøre seg gjeldende.

Forskningsspørsmål to vil være knyttet til håndteringen av denne institusjonelle kompleksiteten, ved å spørre **«*Hvordan balanseres det å være en organisasjon med arbeidsgiveransvar, og det å være en medlemsdemokratisk organisasjon?*»**.

Å se på hvordan meningsskapingen, beslutningsprosessene og den kollektive mobiliseringen har foregått gjennom prosessen, og hvordan avveininger er blitt gjort innenfor dette spenningsfeltet vil være vesentlig for å kunne svare på spørsmålet. I tråd med den prosessorienterte tankegangen vil det også være viktig å bemerke at håndteringen av den institusjonelle kompleksiteten i mitt case ikke er noe som startet samtidig med omorganiseringsprosessen og kan «skilles ut» som alenestående og isolerte responser. Svaret på forskningsspørsmålet vil på den måten kunne sies å være et innblikk i, og indikasjon på den kontinuerlige håndteringen som skjer i organisasjonen.

Jeg har også sett på ulike forhold eller «filtre» for hvordan denne håndteringen skjer. Med tanke på Greenwood et al (2011) sine filtre for håndtering av kompleksitet, og Thornton et al (2012) sin mikromodell der begrepet om «bounded intentionality» presenteres vil det være naturlig å anta at det vil være noen ulike strukturelle, organisatoriske eller individuelle elementer som kan påvirke hvordan man forholder seg til de institusjonelle logikkene. Det vil derfor være vesentlig å få svar på forskningsspørsmål tre, **«Hvilke faktorer spiller inn på håndteringen av denne institusjonelle kompleksiteten?»**

Videre har jeg gått inn på en diskusjon som nå er gryende innenfor dette forskningsfeltet, om identitetsbegrepets betydning og rolle knyttet til institusjonell kompleksitet. Her fins det ulike innfallsvinkler til hvorvidt organisasjonsidentitet og sosial identitet fungerer som «filtre» for institusjonelle logikker, eller om identitet er «*constructed in response to complexity*» (Kodeih og Greenwood, 2014). Forskningsspørsmål tre vil derfor henge nært sammen med forskningsspørsmål fire som nå presenteres. I kapitlet har jeg samtidig forsøkt å supplere denne debatten med andre syn og konseptualiseringer av identitetsbegrepet, med mål om å gå dypere inn på identitetsdebatten opp mot institusjonell kompleksitet. Dette danner grunnlaget for forskningsspørsmål fire: **«Hvordan utspiller identitetsspørsmålet seg i håndteringen av den institusjonelle kompleksiteten?»**.

Med dette vil jeg være interessert i å se på det fra de ulike innfallsvinklene nevnt ovenfor, men også gå nærmere inn på samspillet mellom begrepene sosial identitet, organisasjonsidentitet og institusjonell identitet. For å kunne svare på spørsmålet vil det være relevant å ta i bruk de operasjonaliseringene jeg har forsøkt å skissere i teorikapitlet, der sosial identitet svarer til individers tilknytning og rolle i organisasjonen, mens institusjonell identitet refererer til organisasjonens tilknytning til og plassering innenfor en sosial kategori. Albert og Whettens klassiske forståelse og definisjon av organisasjonsidentitet karakterisert gjennom spørsmålet om «Hvem er vi?» har jeg søkt å gjøre mer operasjonelt gjennom en forståelse av identitet som noe dynamisk (Hatch og Schultz), og som et pågående arbeid, styrt av informantenes fortolkninger og svar på Klemsdal (2013) sine spørsmål om «Hva er oppgaven», «Hvordan skal oppgaven løses» og «Hvem skal løse oppgaven».

Samlet vil disse forskningsspørsmålene så legge grunnlaget for besvarelse av hovedproblemstillingen gjennom en oppsummerende diskusjon og konklusjon.

Kap 3 Casebeskrivelse

I dette kapittelet vil jeg først gi en kort fremstilling av 4Hs nåværende struktur og organisering, og aktivitetene i 4H. Videre vil jeg redegjøre for den omorganiseringsprosessen 4H nå har startet, og mandatet til arbeidsgruppen som er satt ned for å arbeide med denne. Informasjonen her er primært hentet fra 4H sine nettsider, interndokumenter og offentlige landsmøtepapirer.

3.1 4Hs struktur og organisering

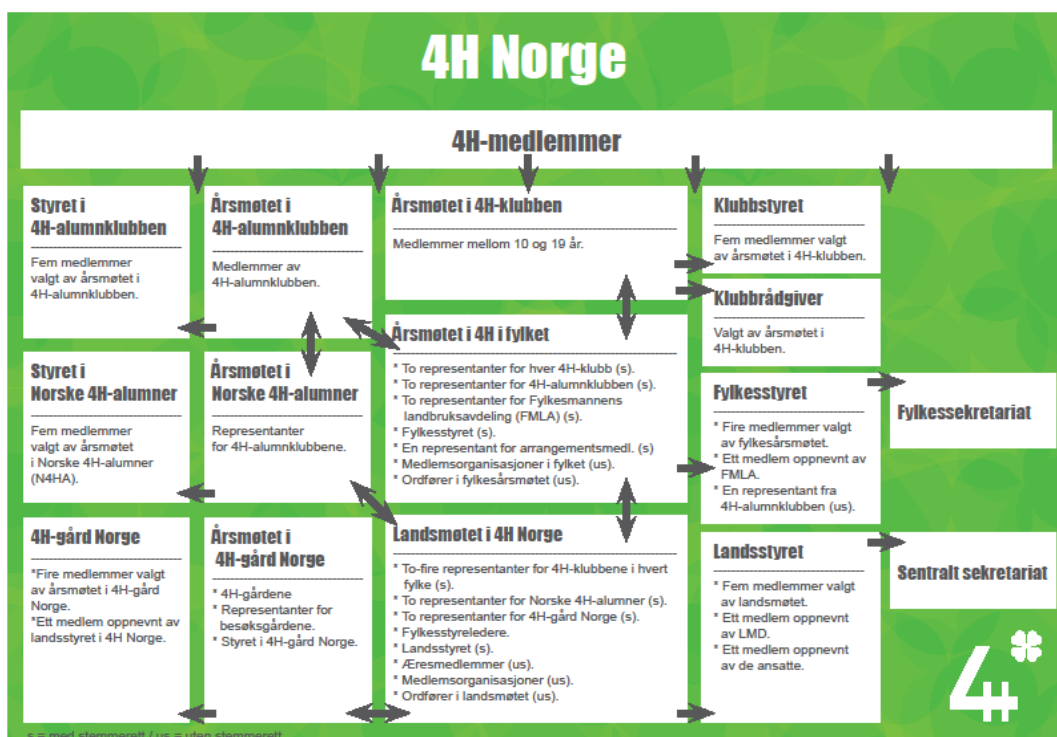
4H Norge er en landsomfattende, ideell barne- og ungdomsorganisasjon som er religiøst og partipolitisk uavhengig. Organisasjonen består primært av medlemmer i aldersgruppen 10-25 år, og har som vedtektsfestet formålsparagraf å «*utvikle en aktiv og samfunnsengasjert ungdom med ansvarsfølelse og respekt for natur og mennesker*».

4H er en medlemsstyrt organisasjon hvor medlemmene selv bestemmer hva de vil utforske og tilegne seg kunnskap om, og er delt inn i programområdene Natur, Kultur, Samfunn og Helse. Medlemmene arbeider etter 4H-løftet, som lyder «*Vi lover å arbeide mot det mål å bli en ungdom med klart hode, varmt hjerte, flinke hender og god helse*». I løpet av et år skal medlemmene i 4H arbeide med et selvvalgt 4H-prosjekt, og ved godkjent prosjekt og oppmøte på mer enn 50 prosent av møtene tildeles man hvert år et merke fra man er 12 år. Etter 7 år har man fullført 4H-programmet og mottar æresmerket «4H-plaketten», samt et eget vitnemål for sin tid i organisasjonen. Når man har fullført disse syv årene og er over 18 år, blir man «*alumn*» og kan bli medlem i en egen alumnorganisasjon (4H, 2014).

4H Norge har rett over 15000 medlemmer fordelt på 635 klubber rundt om i landet, og hadde i 2014 en omsetning på 34,4 millioner. I tillegg til pengestøtte fra Landbruks- og matdepartementet og Barne og likestillingsdepartementet får 4H Norge sentralt også mye støtte gjennom en samarbeidsavtale med Norsk Landbrukssamvirke, som er en interesseorganisasjon for de bondeidee samvirkeforetakene i Norge.

Som man kan se ut fra organisasjonskartet nedenfor er 4H Norge en svært kompleks organisasjon, der medlemmene selv regnes som det øverste «leddet». På lokalt nivå styres hver klubb gjennom egne lokale styrever, av medlemmer i alderen 10-18 år. Hver klubb har også minst en voksen klubbbrådgiver, som skal bistå styret og klubben og være en myndig person som kan signere bankpapirer osv.

Alle 4H-klubbene lokalt er knyttet opp mot fylkeslag som har egne fylkesstyrer og egen økonomi. Tilknyttet hvert fylke er det et fylkessekretariat der alle fylkene har en daglig leder lønnet av 4H Norge, og ofte også en eller flere organisasjonsrådgivere. Organisasjonsrådgiverne lønnes av fylkenes egen økonomi, men 4H Norge sentralt har arbeidsgiveransvaret sentralt for samtlige ansatte. Arbeidsoppgavene til de ansatte er varierte, og består av alt fra oppfølging av klubber, medlemspleie og koordinering av kurs og leirer til finansiering og regnskap for fylkesøkonomien og arbeid med tiltak og prosjekter fra nasjonalt hold.



Figur 1 Organisasjonskart for 4H Norge

Det øverste organet i 4H er Landsmøtet, som avholdes annethvert år. På Landsmøtet vedtas årsmeldinger, budsjetter og strategiske mål, og det velges inn et Landsstyre. I tillegg til fem medlemmer valgt inn av Landsmøtet består landsstyret av en ansattrepresentant, og en representant oppnevnt av Landbruks og matdepartementet i kraft av 4Hs samarbeidsavtale med departementet. På nasjonalt nivå i 4H er det et sekretariat lokalisert på Hellerudsletta utenfor Oslo, som skal fungere som et støtteapparat for organisasjonen. Sekretariatet har mange faglige og administrative oppgaver og funksjoner, samt ansvaret for oppfølging av organisasjonens ansatte, dvs. fylkenes daglige ledere og organisasjonsrådgivere. Generalsekretær er den øverste ansatte i organisasjonen. Totalt har 4H Norge 44,85 årsverk tilknyttet organisasjonen der 10,35 av disse årsverkene er tilknyttet det sentrale sekretariatet. 18 årsverk er fordelt på de 18 daglige lederne i fylkene. De

resterende 16 årsverkene er tilknyttet ulike stillinger som organisasjonsrådgivere i fylkene, der disse stillingene lønnes av fylkene selv, men personalansvaret formelt er knyttet til 4H Norge. En av trekkene som skiller 4H fra en del andre frivillige organisasjoner er nettopp sin store andel ansatte. De ansatte i 4H er også organisert gjennom to ulike fagforeninger. En tilsvarende frivillig barne- og ungdomsorganisasjoner på samme størrelse som 4H, f.eks Speideren, har 14,4 årsverk totalt. For andre organisasjoner har 4H ofte blitt sett på som å sitte i en særposisjon, og 4H sin «eksklusive rett» på gratis kontorplasser var et av argumentene for at avtalen om kontorplasser ble avsluttet (ref. Spørretime i Stortinget, 15.oktober 2014).

3.2 Aktiviteter

Hovedforankringen av 4Hs aktiviteter skjer ute i lokalklubbene med møter og aktiviteter, og gjennom ulike kurs, samlinger og leirer på fylkesnivå. Aktiviteten på fylkesnivå avhenger helt på hvilket fylket man er i, men ofte har man noen kurs som går igjen som Styrevervskurs for tillitsvalgte i klubber, og fylkesleir og ulike temakurs. På nasjonalt nivå er årets største arrangement for medlemmer ofte landsleir eller nordisk leir, som holdes annet hvert år.

Nasjonalt er det også en del prosjekter, som ofte er knyttet til landbruk, friluftsliv, matskoler og bygdeutvikling, der mye av støtten kommer fra statlige prosjektmidler eller samarbeidspartnere. Gjennom prosjektene utvikles det f.eks publikasjoner/informasjonshefter, aktivitetstips og lignende. En form for nasjonale prosjekter er nasjonale Satsningsområder, som ble initiert i 2012 av Landsstyret. Satsningsområdet «*Fra jord til bord*», som ble gjennomført i 2014, inneholdt blant annet en konferanse for de eldre medlemmene om mat og makt, kjøkkenhageprosjekter og et landsdekkende tiltak kalt «Det store potetløpet».

«Det store potetløpet» gikk ut på at en potet, «Petra», skulle fraktes gjennom alle Norges fylker kun ved hjelp av fysisk aktivitet og miljøvennlig transport i en periode som strakk seg over 5 måneder, ikke ulikt «OL-fakkelen». Målet med tiltaket var å få «*Økt kunnskap om sunne og gode matvaner, norske mattradisjoner, norsk landbruk og om hvor maten kommer i fra. I tillegg skal poteten sin reise gjennom Norge stimulere til økt fysisk aktivitet*» (4H.no). Tiltaket førte til massiv pressedekning i lokal- og regional media, og ble på mange måter sett på som en suksess da man klarte å posisjonere sin rolle og tilknytning til landbruket.

3.3 Omorganiseringsprosessen i 4H

Midt i høstferien, 1.oktober 2014, fikk Generalsekretær og Landsstyreleder i 4H Norge telefon fra kommunal og moderniseringsministerens kontor, med beskjed om å møte dem allerede dagen etterpå. Her fikk de beskjed om at 4Hs langstående avtale om gratis kontorplasser hos fylkesmannen forsvinner fra 1.juli 2016, samt at det ville bli kutt i 4Hs støtte fra Landbruks- og matdepartementet. Det ble også vedtatt at 4H Norges samarbeidsavtale med Landbruks og matdepartementet opphører etter 2015. I etterkant ble det mobilisert i hele organisasjonen, og gjennom lobbyisme og lokale aksjoner forsøkte man å reversere beslutningene. I Stortingets første muntlige spørretime etter budsjettframleggningen var 4H et av de store temaene, og okkuperte hele det første kvarteret av diskusjonen. Dette kan vitne om den rollen og posisjonen 4H har som aktør innenfor frivilligheten, men samtidig kanskje også si noe om tilknytningen til norsk landbruk som institusjon. Ved hjelp av denne mobiliseringen ble kuttet i landbruksstøtten tilbakeført til 4H i det reviderte statsbudsjettet, men avtalen om kontorplassen forsvant likevel med virkning fra 1.juli 2016.

I slutten av november 2014 ble det avholdt en samling for landets fylkesstyrer, samtidig ble det også holdt et landsstyremøte. De endrede rammebetingelsene, og de konsekvensene dette ville få for 4Hs fremtid ble raskt et tema gjennom helgen, og det ble sett på som uunngåelig å beholde strukturen og ansattressursene man har i dagens organisasjon. Tanker om sentralisering av oppgaver, desentralisering og regionalisering ble tatt opp som forslag. På landsstyremøte i november ble det besluttet å sette ned en arbeidsgruppe som skulle jobbe med å utarbeide et forslag til ny organisering. Arbeidsgruppen fikk et mandat om å:

- *Se på hvordan man kan organisere 4Hs ressurser (menneskelige og økonomiske) på best mulig måte. Se på hvordan få ansatte og frivillige til å gjøre de rette oppgavene. Hvem som bør gjøre hva.*
- *Vurdere alle innspillene som kommer inn fra organisasjonen.*
- *Med utgangspunkt i innspillene som kommer fra organisasjonen og egne forslag, utarbeide tre forslag til ny organisering/struktur for administrasjonen til 4H Norge (med administrasjonen her forstås både hovedkontor og fylkeskontorene). Forslagene kan gjerne prioriteres dersom gruppa mener det er formålstjenlig.*
- *Forslagene må være robust for flere år fremover.*
- *Forslagene må ha økonomisk handlingsrom for utviklingsprosjekter og likvide midler, også i en tid med mindre støtte enn dagens nivå.*

I mandatet ble det også fastsatt at arbeidsgruppen skulle være ferdig med sitt arbeid innen 27. mars 2015. Landsstyret fastslo at det så skulle avholdes et rådsmøte den 30.mai i samsvar med 4H Norges vedtekter, der alle fylkesstyrene skulle få si sin mening, før ny organisasjonsmodell og beslutningen om hvor kuttene skulle tas ville bli besluttet gjennom et landsstyrevedtak på landsstyrets møte 12.juni. Rapporten ble presentert først til de ansatte på deres landsdekkende samling den 26.mai, en samling som hadde blitt utsatt som følger av denne prosessen.

På e-post 14.januar ble en invitasjon fra Generalsekretær om å gi skriftlige innspill til arbeidsgruppen distribuert ut til alle fylkesstyrene, med en frist på to uker. Gjennom de mottatte innspillene ble disse datoene sett på som lite realistiske, og det ble også mobilisert et krav om ekstraordinært landsmøte i henhold til organisasjonens vedtekter. Da landsmøter vanligvis holdes i partallsår ville neste ordinære landsmøte blitt holdt etter 1.juli 2016, da avtalen om kontorplass forsvinner. Før fylkene rakk å samle inn nok underskrifter til å få gjennom et slikt krav, valgte landsstyret å gjøre om på sin beslutning og selv innkalle til dette ekstraordinære møtet. En forlenget prosess medførte også endringer i tidsplanen, og ferdigstilling av rapporten ble forskjøvet til midten av mai.

Den 30.mai fikk representanter fra landets fylkesstyrene og landsstyret presentert arbeidsgruppens rapport på et informasjonsmøte. Den skriftlige rapporten ble tilgjengelig for representantene samme dagen. På informasjonsmøtet presenterte arbeidsgruppen sin endelige rapport, og presentasjonen ble også sendt live fra 4H sine nettsider, slik at flest mulig av medlemmene ute i organisasjonen kunne følge med på hva som skjedde. Rapporten forespeilet fire modeller for ny organisasjonsmodell; desentralisering av oppgaver, omfordeling av inntekter, regionalisering og sentralisering, der de to sistnevnte ble lagt frem som de mest bærekraftige. Ekstraordinært landsmøte er satt til å avholdes 5.september 2015, altså en god stund etter at denne masteroppgaven er levert.

Omorganiseringsprosessen setter dermed organisasjonen i en kompleks situasjon, som vi kan anta aktiverer og setter de ulike logikkene som omgir 4H i bevegelse, og samtidig rokker ved de grunnleggende identitets spørsmålene om hva organisasjonen skal være og hva den skal drive med, dvs. de tre grunnleggende spørsmålene «Hva er oppgaven, hvordan skal den løses, og hvem skal løse den?». Så hvordan kan man gripe fatt i caset, for å analysere hvordan logikkene utspiller seg?

Kap 4 Forskningsdesign og metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for mitt valg av forskningsstrategi, metodisk tilnærming og begrunne de valgene og vurderingene jeg har gjort underveis, med det vil jeg også parallelt fremheve de styrker og svakheter jeg ser ved mitt forskningsdesign.

4.1 Oppgavens hensikt, valg av teori og forskningsstrategi

Forskningsstrategier viser til hvordan man griper an forskningsspørsmålene man har stilt seg, og hvor man starter prosessen. Blaikie viser til fire ulike forskningsstrategier, derav induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv, som hver for seg gir ulike føringer på hvordan et forskningsprosjekt bør legges opp og grunnlag for hva slags slutninger man kan trekke (Blaikie, 2010). I denne oppgaven har jeg valgt en abduktiv forskningsstrategi som utgangspunkt:

Using abductive inference is thus a matter of interpreting a phenomenon in terms of some theoretical frame of reference. This can be one of several possible interpretations, depending on the theory we adopt (Dey, 2004:91).

I en abduktiv forskningstrategi vil «etablert forskning være et utgangspunkt for forskningen, og analyse av mønstre i dataene gir grunnlag for nye teoretiske perspektiver» (Thagaard, 2008, s. 197). Da vi først skulle velge tema for masteroppgave ønsket jeg å se på de samfunnsmessige endringene som har påvirket det frivillige organisasjonssamfunnet, og startet med å lese meg opp på mye av forskningen som er blitt gjort på det frivillige feltet i Norge. Det som slo meg var at mye av forskningen innenfor feltet virket veldig makroorientert. Ved å anvende et perspektiv om institusjonelle logikker ønsket jeg å finne en balanse mellom makroteorier og mikroteorier, for å få bedre innsikt i hvordan institusjonell kompleksitet håndteres innenfor disse organisasjonene, og se dette opp mot identitetsspørsmålet.

4.2 Casestudie

Jeg har valgt å belyse problemstillingen gjennom et single-case studie av den frivillige organisasjonen 4H. I følge Yin vil et casestudie være hensiktsmessig i forskning der man «benefits from prior development of theoretical propositions to guide the data collection and analysis» (Yin, 2014, s. 17). Dette samsvarer også med behovet for en abduktiv strategi. Videre argumenter Yin for at casestudie vil være nyttig for å kunne gå i dybden og få en helhetlig forståelse av et fenomen i en reell kontekst der det er mange variabler involvert (Yin, 2014).

I oppgaven har jeg vært interessert i å se på hvordan ulike institusjonelle logikker gir implikasjoner på frivillige organisasjoners handlinger og praksis, og på forvaltningen av organisasjonens identitet. Ved å velge casestudie gir det meg mulighet til å forstå håndteringen av institusjonell kompleksitet gjennom en helhetlig analyse av prosessen 4H befinner seg i. For meg var et casestudie dermed den beste tilnærmingen for å kunne sette forholdet mellom institusjonelle logikker og identitet i komplekse organisasjoner i fokus.

Yin (2014) fremhever også behovet for å klargjøre rammene et case befinner seg innenfor. Mitt case er en studie av institusjonell kompleksitet i frivillige organisasjoner, herunder 4H, og de utfordringene som oppstår når man skal håndtere denne kompleksiteten. Caset vil ikke bare være avgrenset til å omhandle omorganiseringsprosessen, men som nevnt i innledningskapittelet har omorganiseringen likevel vært i fokus da den gir et godt grunnlag for å forske på latente holdninger og forståelser innad i organisasjonen. For å svare på min problemstilling på en tilfredstillende måte vil det være behov for å se hvordan disse institusjonelle logikkene spiller seg ut i organisasjonen, noe som vil tydeliggjøres når organisasjonen er «i bevegelse» og man rokker ved det som er kjent.

4.3 Metodisk tilnærming – casestudie som en iterativ prosess

Studien har bygget på en kvalitativ tilnærming, noe som har vært essensielt for å kunne forstå hvordan meningskaping og aktørers valg og begrunnelser tas.

Yin (2014) kaller casestudier for en lineær, men iterativ prosess. Selv om man starter med et teoretisk utgangspunkt vil ny innsikt gjennom datainnsamling kunne igjen legge føringer på den videre prosessen. Dette samsvarer i stor grad med slik jeg har opplevd prosessen. Forskningsprosessen startet med et grunnleggende begrepsapparat om håndtering av den institusjonelle kompleksiteten og identitetsspørsmålet, men dette begrepsapparatet har blitt ytterligere raffinert på bakgrunn av det datamaterialet som har blitt samlet inn. I lys av informantenes forståelser og fortolkninger har det gitt meg mulighet til å se de allerede etablerte teoretiske begrepene på nye måter, og sett en tydeligere kobling mellom begrepene om institusjonelle logikker og identitet.

4.3.1 Å forske på egen organisasjon

Jeg er selv medlem av 4H, og kompleksiteten innenfor frivillighetsfeltet var det som trigget meg til å skrive om dette i utgangspunktet. For å sette meg inn i en kompleks organisasjon som 4H og forstå informantenes referanser til tidligere hendelser har jeg sett det som fordelaktig å være en del av organisasjonen selv. På mange måter er frivillige organisasjoner også en livsstil og kultur det kan være vanskelig for utenforstående å stige inn i.

Min rolle i organisasjonen har gitt meg god tilgang på feltet, og jeg har opplevd at informantene har vært velvillige til å dele informasjon. Denne velvilligheten skyldes nok i stor grad fordi jeg selv er et «medlem av 4H-familien» slik noen av informantene formulerte det, noe som gir meg en grunnleggende tillit og forståelse hos informantene. Samtidig har det vært viktig for å meg å fremstå nøytral, være klar på min rolle som forsker, og hele tiden reflektere over hvilke status jeg opererer med i de ulike settingene (Fossåskåret og Aase, 2014). Flere av informantene er personer jeg selv kjenner fra min tid i organisasjonen, og jeg har derfor hele tiden hatt i bakhodet at med den tilliten mine informanter gir følger det også et stort ansvar.

4.3.2 Datakilder

I casestudier er en av fordelene at man kan ta i bruk ulike datakilder for å få til en helhetlig forståelse av caset. I denne oppgaven har jeg primært benyttet meg av dybdeintervjuer, men jeg har også tatt i bruk dokumenter og gjort observasjoner som indirekte datamateriale.

For å sette meg inn i den frivillige konteksten har jeg brukt en del tid på å se på rapporter fra Institutt for Samfunnsforskning, Frivillighet Norge og LNU. Dette har dannet en bakgrunnskontekst og referanseramme for å se 4H i sammenheng med andre frivillige organisasjoner, og noe å sette informantenes tolkninger og forståelser opp mot.

På fylkesstyresamlingen i november som nevnes i casebeskrivelsen deltok jeg som representant for alumnorganisasjonen i 4H, men da var det enda ikke helt avklart med generalsekretær at jeg skulle skrive om denne prosessen. Min deltakelse der gjorde meg likevel oppmerksom på noen spenninger innad i organisasjonen, som ga meg innsikt til den videre teoriutviklingen og vinklingen av caset.

Som medlem av organisasjonen man forsker på er det samtidig lett å ha en «selektiv hukommelse» og forutinntatte tanker om hvordan ting er og har vært. Dette er særlig kritisk i en barne- og

ungdomsorganisasjon, da jeg på mange måter kan sies å være «oppvokst» i 4H. I prosessen har det derfor vært vesentlig for meg å ta i bruk interne dokumenter og historiske data fra organisasjonen for å tilegne meg en mest mulig «naiv» forståelse slik at analysen ikke blir farget av min egne opplevelser av hvordan ting er. Dette datamateriale har samtidig fungert som en kontekstuell ramme, for å supplere informantens beretninger og nyttig for utformingen av intervjuguide. Å ta i bruk dokumenter har også gitt meg et innblikk i hvordan 4H har utviklet seg, og hvordan eventuelle institusjonelle logikker kan identifiseres over tid. Av datamateriale har jeg blant annet sett gjennom 4H sine jubileumsbøker, medlemsblader for årene 2000-2013, og årsmeldinger og landsmøteprotokoller fra den samme perioden. Andre skriftlige dokumenter jeg har sett på er de innsendte skriftlige innspillene til arbeidsgruppen, presentasjonen brukt av landsstyret i sin kommunikasjon med fylkesstyrene, og arbeidsgruppens endelige rapport fra sitt arbeid.

Min hovedkilde for innsamling av data har likevel vært gjennom semistrukturerte intervjuer, noe jeg ser på som hensiktsmessig for å gripe tak i de ulike forståelsene som råder i organisasjonen. Ved å kun se på historiske data ville man mistet mye av forståelse knyttet til hvordan «*real people, in real contexts, with consequential past experiences of their own*» (jf. teorikapitlet: Binder, 2007) håndterer den institusjonelle kompleksiteten.

4.3.3 Utvalg av informanter

I boken til Thornton et al blir det sagt at «*How managers make sense of their environments shapes the strategic choices made and executed*» (2012, s.182). Når jeg skulle velge ut informanter til min oppgave har jeg derfor tatt utgangspunkt i et strategisk utvalg, der jeg ønsket å få med nøkkelinformanter som har god oversikt over hva omorganiseringsprosessen innebærer, og som har påvirkningsmulighet i organisasjonen. I starten kontaktet jeg først og fremst landsstyret og generalsekretær, men etter hvert så jeg det som hensiktsmessig å også få med representanter fra de ulike fylkesstyrene for å få et mest mulig representativt bilde av 4H, og samtidig kunne se hvordan de institusjonelle logikkene utfolder seg på flere ulike nivåer i organisasjonen. Til sammen har jeg intervjuet 12 informanter i organisasjonen, spredt geografisk (representanter fra syv fylker), på tvers av nivåer, både ansatte og frivillige, samt folk med flere roller.

Formålet med en slik narrativ tilnærming var å se nyansene i organisasjonen, hvilke hensyn som må tas og utfordringer man står ovenfor og på den måten få frem den «*kulturelle heterogeniteten*» (jf. innledningskapitlet) et perspektiv om institusjonelle logikker fordrer.

I intervjuguiden har jeg også hatt det tidligere innsamlede datamateriale i minnet. Deriblant har jeg sett på noen utsagn og påstander i innspillene som er blitt sendt inn til arbeidsgruppen der et av innspillene ønsket at det første spørsmålet man burde stille seg i prosessen er «*Hvem, og hva er 4H*». Jeg har også merket meg et lysbilde i en presentasjon landsstyret har tatt i bruk når de har vært ute i fylkene, med overskriften «*Tid for endring – ikke erindring*». Disse uttalelsene så jeg som interessante for de diskusjonene jeg allerede hadde observert, og på bakgrunn av dette spurte jeg informantene hva de la i disse utsagnene, og hva som var hensikten bak dem.

Da informantene har vært spredd over hele landet, medførte det en del reising. Intervjuene ble derfor utført over en periode på to uker i midten av april. Det tidspunktet ble valgt for at prosessen skulle ha kommet «langt nok», men samtidig så tidlig at det er mulig å forholde meg til tidsrammene gitt av denne oppgaven.

I starten av hvert intervju har brukte jeg god tid på å klargjøre mine intensjoner, og poengtere at min rolle i settingen var som forsker og ikke 4H-medlem, slik at informantene følte de kunne uttrykke sine meninger og forståelser fullt og helt. Jeg har opplevd at min rolle som forsker har blitt godt mottatt, og at informantene oppfattet dette som en mulighet for å fortelle sine historier. I noen få tilfeller har det likevel til tider vært vanskelig å bryte gjennom og gripe fatt i hva informantene egentlig mente. Blant annet har arbeidsgruppens medlemmer vært redde for å komme med lekkasjer av resultatet til rapporten de jobbet med, og hos noen av landsstyremedlemmene har det virket som man har forsøkt å ha en «felles front», blant annet sa en av informantene før han startet et sitat «*hvordan kan jeg ordlegge meg litt diplomatisk her*». Dette i seg selv er en interessant observasjon på hvordan informantene i kraft av sin rolle vil rasjonalisere og ønske om å minske konflikter, men samtidig vitner det om at det kanskje allerede hadde foregått en meningskonsolidering innad i landsstyret. Det vil derfor kunne være en svakhet i oppgaven at intervjuene ble gjort på det tidspunktet de gjorde, og kanskje ville det vært fordelaktig å ha gjennomført intervjuer tidligere, samt på flere tidspunkt i prosessen. Da meningskaping vil være noe som kontinuerlig skjer, vil intervjuene mine bare kunne være et bilde på den prosessen som skjer, men likevel har jeg også holdt kontakt med mine informanter etter intervjuene, for å spørre om deres reaksjoner og respons på det som har skjedd etter jeg snakket med dem

innledningsvis. Intervjuene er blitt tatt opp på bånd og transkribert. I et par tilfeller har båndopptaker også blitt satt på pause, der informantene har ytret ønske om å ikke bli sitert direkte, men gjerne ønsker å forklare seg. Dette har jeg respektert, og disse uttalelsene er ikke blitt tatt med direkte, men heller som en del av min kontekstuelle forståelse av hvordan logikkene spiller seg ut.

Den 30.mai deltok jeg på informasjonsmøtet, der delegater fra alle fylkene var til stede. Dette møtet var en måte for meg å verifisere mine forståelser, og se hvorvidt mitt utvalg av informanter kan sies å være «representativt» for resten av organisasjonen. Ved å sikre meg at mitt strategiske utvalg ikke har vært skjevfordelt vil det kunne øke gyldigheten på mine funn. Dette møtet kan også sies være en «*kulminering av forståelser*». Samtlige av mine informanter var til stede på dette møtet, noe som ga meg mulighet for å se hvordan de ulike narrative som gjorde seg gjeldende i intervjuene også i høy grad var tilstede gjennom samhandlingen og debatten på møtet. Under møtet opplevde jeg i mange av de samme argumentene, rasjonaliseringene og uttalelsene som gjennom intervjuene, og føler meg på den måten trygg på at min fortolkning av den institusjonelle kompleksiteten utledet av intervjuene også er dekkende for resten av organisasjonen.

4.4 Systematisering og analyse av data

Som nevnt ble intervjuguiden gjort gjennom en narrativ tilnærming, og min systematisering av dataene har også fulgt en slik narrativ analysestrategi (Andrews, Sclater, Squire, og Tamboukou, 2004). Rådataene mine, derav intervjuer, dokumenter og observasjoner, har blitt sortert inn i et eget dokument bygd opp som en fortelling om omorganiseringsprosessen. Ved å lage dette narrative ønsket jeg å tydeliggjøre hvordan de ulike institusjonelle logikkene har manifestert seg i organisasjonen, og fremheve de avveiningene og hensynene som har blitt foretatt gjennom prosessen (Thornton et al, 2012). Denne empiriske historien har så dannet grunnlaget for den videre analysen. Der har jeg basert meg på det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn, i tråd med Yin (2014) sin analysestrategi «relying on theoretical propositions», for å se etter mønstre og temaer som går igjen i disse narrative.

4.4.1 Operasjonalisering og tolkning

For å kunne gjøre koblingen mellom den empiriske fortellingen og det teoretiske rammeverket har jeg måtte foreta noen konseptualiseringer og operasjonaliseringer, derunder av de institusjonelle logikkene. I utledingen av forskningsspørsmålene har det til dels blitt redegjort for hva som vil være relevant å undersøke, og hva jeg har lagt vekt på for å svare på disse spørsmålene. Som nevnt

i der har jeg tatt basis i Steen-Johnsen (2011) sine tre ledelseslogikker. Å ta i bruk noen allerede etablerte logikker innenfor den frivillige sektoren gjorde det arbeidet lettere ved at jeg visste hva slags elementer jeg skulle se etter. Ved å støtte meg på tidligere konstruerte begreper og et teoretisk rammeverk som allerede er tilstede vil det kunne bidra til å øke studiens troverdighet. Likevel vil konstruerte begreper være nettopp det, konstruerte. En kategorisering av logikker vil dermed ikke være uttømmende, men kan bedre betegnes som «idealtyper». Samtidig føler jeg meg komfortabel på at logikkene beskrevet i Steen-Johnsen sin studie også beskriver situasjonen i mitt case på en god måte.

Som referert til tidligere vil det i forskningsspørsmålene være vesentlig å se på hvordan håndteringen av institusjonell kompleksitet skjer gjennom meningskaping, beslutningsprosesser og kollektiv mobilisering (Thornton et al, 2012). I arbeidet med å analysere har jeg også brukt mye tid på å gripe fatt i informantenes bruk av ord og uttrykk, og se hvordan de pratet om hverandre. Dette har vært elementært for å forsøke å forstå informantenes tilhørighet til ulike institusjonelle logikker og rasjonaliseringen bak deres beslutninger:

By acquiring the categories of a language, we acquire the structured «ways» of a group, and along with the language, the value-implicates of those «ways» ... A vocabulary is not merely a string of words; immanent within it are societal textures – institutional and political coordinates (Mills, 1939 i Thornton et al, 2012).

4.5 Refleksjoner rundt studien

En oppgaves reliabilitet knytter seg til hvorvidt prosessen har vært pålitelig eller troverdig. Innenfor kvalitativ forskning vil det ikke være mulig å fullt ut etterprøve studien, da det vil være en pågående prosess. Samtidig vil dataene man får være formet av det teoretiske rammeverket man legger til grunn. Gjennom min rolle i prosessen har jeg også kunne påvirke informantene mine og deres videre handlinger. Noen av informantene har blant annet nevnt hvordan min tilstedeværelse har gjort at dem har reflektert mer over omorganiseringsprosessen, og på den måten ”modnet” i løpet av forskningsperioden. Samtidig er det en pågående prosess, og det vil kanskje kunne være en svakhet at intervjuene ikke er blitt foretatt på samme tidspunktet. De fire første intervjuene med landsstyremedlemmer ble gjort før et av deres landsstyremøter der de besluttet at man skulle gå fra et informasjonsmøte til rådsmøtet, mens de resterende ble gjennomført etter dette.

Gyldighet (validitet) i en studie handler om i hvilken grad man kan trekke gyldige slutninger fra sine funn (Thagaard, 2008). Innenfor en abduktiv forskningstrategi vil ikke nødvendigvis målet være å komme frem til en absolutt sannhet. Danemark skriver at «*I abduktionen representerer fallet (saken) en rimlig, men inte logiskt nödvändig slutsats – förutsatt at regeln är riktig*» (Danemark, 1997, s. 145). Regelen i dette tilfellet knytter seg til en teori eller en tolkningsramme, og slutningen viser til en ny tolkning av denne teorien. En rimelig slutning vil dermed forekomme om vi i lys av de teoriperspektivene vi har valgt klarer å komme til en adekvat forklaring på problemet. Dette vil dermed vise seg gjennom de operasjonaliseringene som er blitt gjort, og hvorvidt man er tro til det perspektivet. I studien har jeg som nevnt ovenfor latt teorien lede undersøkelsen, og den vil også forme det jeg kommer frem til. Å anlegge et perspektiv om institusjonell kompleksitet vil man derfor også utelate andre elementer som kunne vært relevant.

4.5.1 Rekontekstualisering – En raffinering av teori

Innenfor en abduktiv forskningstrategi vil det ikke nødvendigvis være et mål å generalisere sine funn, og caset her vil være i en veldig spesifikk setting som gjør dette vanskelig. Likevel vil det kunne være mulig å utøve en viss form for teoretisk generalisering, gjennom det som innenfor en abduktiv forskningstrategi vil være målet; en rekontekstualisering.

Danemark viser til at den teoretiske fortolkningsrammen vi tar i bruk gir muligheter for at vi kan gi en ny beskrivelse eller tolkning av et fenomen, der vi «... *relaterer olika idéer och kunskaper til varandra*» (Denzin, 1989, i Danemark 1997). I en abduktiv forskningsstrategi vil et mål om rekontekstualisering være viktig, og ved å anvende allerede etablerte teoretiske bidrag på nye områder vil man kunne ytterligere raffinere teorien (Blaikie, 2010). Ved å ta i bruk et begrepsapparat om institusjonell kompleksitet og identitet har jeg forsøkt å se disse to begrepene i forhold til hverandre, og søke etter en bedre innsikt i hvordan institusjonell kompleksitet håndteres innenfor frivillige organisasjoner.

Kap 5 Analyse

For å gjøre hovedproblemstillingen mer håndterlig utledet jeg noen forskningspørsmål i teorikapittelet, som hver for seg vil utgjøre en brikke som trengs for å se helheten i problemstillingen. Jeg vil derfor strukturere dette kapittelet ved å behandle forskningspørsmålene i rekkefølge, og trekke innsikten fra det første forskningspørsmålet videre i neste, slik at den akkumulerte forståelsen vil danne grunnlag for en samlet drøfting rundt hovedproblemstillingen i neste kapittel. Forskningspørsmålene vil besvares gjennom bruk av representative sitater og utdrag av de ulike narrativene som finnes i organisasjonen om prosessen, og hva 4H er og bør være.

Forskningspørsmål 1

Forskningspørsmål 2

Forskningspørsmål 3

Forskningspørsmål 4

«Hvordan blir institusjonell kompleksitet håndtert i 4H?»

og «Hvordan utspiller identitetsspørsmålet seg innenfor denne håndteringen?»

For å kunne forstå hvordan den institusjonelle kompleksiteten håndteres vil det ovære nødvendig å se på hvilke institusjonelle logikker som finnes, og hvordan disse utspiller seg. I første forskningspørsmål vil jeg derfor forsøke å gi et bilde på dette.

5.1 «Hvilke institusjonelle logikker kan identifiseres i 4H, og hvordan markerer disse seg i den pågående omorganiseringsprosessen?»

I teorikapittelet ble det sagt at institusjonelle logikker er en «referanseramme for aktørens meningsskaping og repertoar for handling» (Thornton et al, 2012), og at institusjonell pluralisme unngåelig vil føre til en fragmentering, tvetydighet og konflikter (Kraatz og Block, 2008). Dette ses tydelig gjennom de narrative informantene gir, der de ulike institusjonelle logikkene i caset kan gjenspeiles i to ulike hovedfortellinger. Den ene hovedlinjen knytter seg til medlemmenes ønske om å involvere seg i den demokratiske prosessen, og landsstyrets behov for å gjøre en rask og ryddig prosess. Den andre linjen vises gjennom informantens syn på hva som er den beste løsningen for organisasjonen, og rasjonaliseringen bak dette.

5.1.1 Den frivillige amatørlogikken

Blant samtlige av fylkesstyrelederne var det et klart mål om at fokuset i organisasjonen bør være på medlemmene i omorganiseringsprosessen, og at det var de som måtte være i tankene når man tok høyde for hvor kuttene i organisasjonen bør tas. En slik tankegang samsvarer med det Steen-Johnsen (2011) definerer som den «Frivillige amatørlogikken», der den viktigste legitimeringskilden vil være lokal aktivitet. Denne logikken ga utslag hos flere av fylkesstyrelederne, hvor man gjennom bruk av ordet som «grasrota» rasjonaliserte behovet for en omorganiseringsprosess som involverte desentralisering av arbeidsoppgaver.

Skoen bør trykke i aktiviteten helt ned på klubbnivå, det er jo der barn og unge er, det er i nærmiljøet man vil ha aktiviteten. Vi ønsker jo å beholde 'Need to have' i Oslo, men resten av oppgavene må ut i fylkene, og det er der det da må gjøres litt mer administrative oppgaver. Vi må «back to basic», fokusere på å få opp klubbaktiviteten lokalt, og det er det vi må gjøre for å bygge opp en sterk organisasjon og få opp medlemstallet –
Fylkesstyreleder 1

Flere pekte også på at de opplevde det stadig ble igangsatt prosjekter fra sentralt sekretariat, noe ikke alle så som like hensiktsmessig. Fylkesstyreleder 2 fryktet at nasjonale prosjekter ville være gå ut over de som faktisk setter prosjektene ut i live og gjør det «reelle arbeidet» i organisasjonen.

Når det [prosjektet] ikke er forankret underveis tror jeg ikke det er mange som føler et engasjement på noe man får tredd nedover hodet. Om 'Fra jord til bord' kan gi noen millioner i støtte fra landbruksamvirkene så er jo det et poeng i seg selv, men det kan kanskje være litt kvelende for klubbrådgiverne som bruker mye av sin fritid på egne og andres barn å hele tiden bli pådyttet noe nytt.

Gjennom innspillene ble ord som «kjerneaktiviteter», «fokus på medlemmenes behov» og «4H-ånden» brukt flere ganger. Fra flere av fylkesstyrelederne ble det påpekt at det er de fylkesansatte som har kjennskap til hvilke klubber som sliter, har de nettverk som trengs, og sitter på lokalkunnskapen. Denne frivillige amatørlogikken knyttes også i aller høyeste grad opp til en følelse av eierskap i organisasjonen, noe som best kan illustreres gjennom påstander om at «*det er jo medlemmene som er 4H, vi er 4H!*».

Denne logikken var likevel ikke noe som bare kunne ses hos fylkesstyrelederne, den gjennomsyret alle ledd. Også for landsstyremedlemmene og hos de ansatte ble medlemmenes behov og klubbarbeidet dratt frem som de viktigste prioriteringene. Dette var noe Generalsekretær fremhevet, og mente hun hele tiden forsøkte å ta hensyn i arbeidet med omorganiseringsprosessen:

Det viktigste i prosessen er jo medlemmene, lokalt nivå, og tilrettelegge for aktivitet og for at barn og unge lokalt skal få bruke engasjementet sitt. Det er vår jobb nasjonalt og i fylket å legge til rette for det. Ser du bildet av de to 4H-medlemmene som plukker grønnsaker der? Det fikk jeg tilsendt 8.oktober av en av de daglige lederne ute i fylkene, da vi akkurat hadde fått statsbudsjettet og beskjed om at støtten ville bli kuttet, og da satt vi litt tafatt og lurte på «hva gjør vi nå?» Akkurat da kom det til meg på e-post, og det har blitt et slags symbol for meg om at det er de jeg jobber for, de er det viktigste. Det var en god påminnelse for meg selv, så jeg måtte skrive det ut og henge på veggen for å minne meg selv på at det er dette jeg er her for, hver dag. – Generalsekretær

Den frivillige amatørlogikken vil ifølge Steen-Johnsen (2011) også fungere som en representasjonslogikk, der de demokratiske prosessene er i fokus. En av fylkesstyrelederne argumenterte for at det var paradoksalt at landsstyret i en medlemsdemokratisk organisasjon som 4H ikke ønsket landsmøtevedtak på en så viktig beslutning som dette. I diskusjonen var det tydelige tolkninger av vedtektene og hva som skulle være funksjonen til et ekstraordinært landsmøte, der det ble ytret ønske fra frivillighetsapparatet om å være med i prosessen. En slik forståelse ble rasjonalisert gjennom en tankegang om at dette ville få store implikasjoner på de frivillige, det var de det gikk ut over.

Det er noen forpliktelser i å vedta gruppen, prosessen og til slutt også omorganiseringen. Forlover du deg, så gifter du deg normalt også ... Den motstanden som var mot å innkalle til ekstraordinært landsmøte, for å vedta dette. Det brukte vi litt tid på å forstå, for dette er jo det viktigste vedtaket 4H skal gjøre, eller har gjort på de siste 20 årene, også velger de å se bort fra det. Men de [landstyret] valgte jo å gjøre om på sin beslutning og vedta ekstraordinært landsmøte likevel, og da er det noe man opplever som en positivt ting. Resultatet blir kanskje det samme, men da har man vært med å påvirke prosessen – Fylkesstyreleder 2

Ulike fortellinger om hvorfor man ønsket et ekstraordinært landsmøte viser dette tydelig, der flere av informantene fremhevet hvordan beslutninger som denne måtte håndteres i tråd med grunnverdiene organisasjonen bygger på. Den frivillige amatørlogikken som en representasjonslogikk speiles også i uttalelsene til flere av Landsstyremedlemmene der man vektlegger åpenhet og deltakelse, noe Landsstyreleder la stor vekt på. Samtidig argumenterte hun for at landsstyrets funksjon må ivaretas og opprettholdes, da de som er valgt inn også er ansvarlige for beslutningene som skal tas:

Landsstyret må forvalte organisasjonen for fremtiden, vi skal jobbe for at det er en klar og tydelig organisasjon i fremtiden, det må være en ledestjerne. Vi skal samtidig være lydhøre, det er utrolig viktig at vi har ører ute i organisasjonen, og tar avgjørelser som gagnar organisasjonen da, og at folk kjenner seg igjen i problemstillingen – Landsstyreleder.

5.1.2 Den profesjonelle forretningslogikken

Den frivillige amatørlogikken kan på mange måter sies å stå i motsats til det Steen-Johnsen (2011) omtaler som «Den profesjonelle forretningslogikken», der styrets viktigste funksjon vil være å inneha en strategisk rolle. Her vektlegges profesjonaliserte, effektive og rasjonelle valg som legitimeres med henvisning til økende krav, kompetanse og nødvendigheten av gode og gjennomtenkte beslutninger.

Da jeg ble valgt inn i landsstyret hadde jeg egentlig ikke vært med i "4H-familien" på 10 år, så det var artig å komme tilbake og se organisasjonen med voksne øyne (...) Jeg har kanskje blitt formet mer i businessmodellen, men frivillighetsapparatet er noe helt annet. Det er utfordrende, spennende og fylt med engasjement! – Landsstyreleder

Landsstyreleder henviser til et slikt behov, i et samfunn der frivillighetens rolle har endret seg:

Noen ganger blir vi for introverte i 4H, vi har noen sterke linjer på hvordan ting skal være med tanke på organisasjonsarbeidet ... Det kan bli demotiverende at man har så lange linjer i en samtid hvor ting går så fort. Ønsket om å engasjere seg i tradisjonelle frivillige organisasjoner som er hierarkisk oppbygd er litt dalende. Frivilligheten er mye mer fra sak til sak, fra prosjekt til prosjekt, og ikke de ideologiske linjene som 4H da er. Skal vi lempe på kravene våre for å tiltrekke oss flere folk, eller skal vi spisse de og få de 'riktige

folkene'. Det er en vurdering tenker jeg som man må forholde seg til ... Forventningene om hva frivilligheten skal være har endret seg enormt, nå kreves det både fra offentlige, men også innad fra da at det skal være en profesjonalisering i alle ledd som krever mange ressurser. Også har vi jo et eget stammespråk i organisasjonen. 'DAF-kurs' og 'ÅLVÅGS' for eksempel, hva er det liksom? Går jo ikke an å engasjere utenforstående med det, det er lite «salgbart».

I arbeidsgruppa, og blant Generalsekretær og Landsstyreleder var det et mer tydelig preg av en slik logikk. Informantene hadde en klar bevissthet knyttet til de utviklingstrekkene og «trendene» som presenteres i forskningen på frivillighet, og ord som kommersialisering, profesjonalisering, aksjonsmedlemskap og marked brukt i mye større grad enn blant medlemmer og ansatte på fylkesnivå. Flere refererte til behovet for en ny organisasjonsmodell som tok høyde for denne typen endringer:

Det er en kombinasjon av at det er en nøkkel, en kode vi ikke har knekt, og at 4H ikke er i tidsånden. 4H handler om det langsiktige arbeidet, og tidsånden er aksjonsmedlemskap. Det er ikke 4H. Da kan man stille seg spørsmålet, skal man tilpasse tidsånden eller jobbe for en utvikling man selv mener er riktig? – Arbeidsgruppemedlem 2

Behovet for å få til et «samlet 4H utad, og ikke 18 'fylkes-4H'» ble også nevnt. Landsstyreleder, som til daglig jobber med markedsføring, pekte på satsningsområdene som en måte å få dette til:

Tanken bak satsningsområdene var å spisse budskapet til 4H, og det er nettopp det vi er i ferd med å få til. 4H er så mye, vi favner så vidt, du kan holde på med alt og si det er 4H liksom. Med satsningsområdene ønsker vi å ta frem ett og ett område i 4H, og spisse det mer og kunne bruke ressursene mer rettet, slik at både ansattressurser og penger får et samlet fokus.

En slik profesjonell forretningslogikk vil dermed kanskje gi utslag i en higen etter å være en moderne organisasjon, for å være i takt med «tidsånden» som informantene refererte til. Flere ganger ble det påpekt hvor lite «salgbart» 4H var, og hvordan man måtte jobbe med å «bli hippe», jobbe med imaget og tilpasse seg de kravene ungdommen i dag stiller til en organisasjon. For Landsstyreleder ble sentralisering dermed sett på som den nødvendige løsningen, for å kunne skape en mer helhetlig organisasjon som brukte ressursene sine på en målrettet måte. Dette markerer særlig Landsstyreleder:

Jeg tenker at det er helt naturlig å sentralisere. Daglig leder i mitt fylke var jo min «4H-mamma» når jeg var vanlig medlem, så om den fylkesansatte man har hatt kjennskap til i mange år forsvinner så tror jeg det er helt hipp som happ for den personen hvem de ringer. Om jeg plutselig skulle ringe til noen jeg ikke har forhold til så hadde det ikke vært noe mer naturlig å ringe til min region enn å ringe sentralt, hvor man kanskje kan bygge bedre systemer. Jeg mener fylkesrepresentasjon er viktig, men da f.eks. gjennom 4H-gårdene. 4H-gårdene må jo tilbys noe, vi må skape en business på de. Om det er noe som ikke kan sentraliseres? Nei, egentlig ikke. De som da sitter sentralt må være mye ute, men kostnadene blir ikke nødvendigvis noe mindre av det. Det er jo billigere å reise fra Oslo til Bergen, enn Førde til Bergen. Ikke minst vil vi få en mer pålitelig og profesjonell tjeneste. Når du er ute og reiser så har du en backup til å gjøre dine oppgaver, svare på telefoner, man blir ikke så personavhengig. Det har jo også mye å si for kompetansebygging, arbeidsmiljøet til de ansatte. Full desentralisering tror jeg ikke er gjennomførbart, fordi nærværet til Oslo, med politikk, møtevirksomhet og kjennskapet til andre organisasjoner er jo i Oslo. Det er store fordeler ved å være samlet, for å bygge team, tenke nytt, og for å tenke utvikling.

Der satsningsområdet «Fra jord til bord» for mange ble definert som en suksess, ble det av andre sett som sløsing av ressurser. Kanskje kan det attribueres til gnisninger mellom den profesjonelle bedriftslogikken og «grasrot» -tankegangen i den frivillige amatørlogikken. Fylkesstyreleder 3 fremhevet viktigheten av å bruke ressursene på rett plass, og vite hva som skulle være kjerneaktiviteten i organisasjonen:

Det å drive en sånn type organisasjon som 4H, det er jo klart at det finnes aldri nok midler, og aldri nok mennesker til å løse alle oppgavene som kan løses, det er litt som å drive sykehus. Du kan aldri greie å gi nok penger, for jo mer penger de [Hellerud] får jo flere prosjekter settes i gang og jo flere ting blir pengene brukt til – Fylkesstyreleder 2

Der den frivillige amatørlogikken videre vektla en representasjonslogikk vil demokratiske prosesser i den profesjonelle forretningslogikken snarere handle om styrets mandat til å ta disse avgjørelsene, da de har kunnskapen og den helhetlige oversikten. I caset kan flere tilfeller på en slik logikk identifiseres, og gir særlig utslag i forståelsen av ansvar og hva situasjonen handlet om. Flere av informantene påpekte hvor viktig det var at man la bort følelser i saker som dette, som i bunn og grunn handlet om administrasjon og omfordeling av oppgaver. Samtidig refererte flere av informantene til en tidligere prosess i 4H fra 2006, der daværende landsstyre besluttet å endre logo

og navn, uten å invitere fylkene til å komme med innspill før alt var bestilt. 4Hs logo, firkløveren ble «slankere, og mer funksjonell for design» og man fjernet stilken. Dette gikk hardt inn på mange som følte seg utelatt og ført bak lyset, og av noen ble det å ta vekk stilken symbolsk sett på som å «rive vekk» organisasjonens røtter. Dette kan på mange måter tolkes som en spenning mellom den frivillige amatørlogikken og den profesjonelle forretningslogikken. Arbeidsgruppemedlem 2 forklarer det slik:

Logosaken skjedde nok ut i fra en forståelse som i og for seg er riktig, at en sak som «logoendring» toppen er en styresak, eller administrasjonssak. Det er jo basert på tankegangen man driver et selskap på, og det er helt fair. Aksjeloven er faktisk en helt god rettleider på hvordan man skal drive godt styrearbeid i en organisasjon også, så har man sett at dette er god styreskikk, så offentliggjør vi dette når det er klart. Man forventer at folk skal forstå at demokrati handler om å delegere plikter også, men så enkelt er det ikke, fordi det er noen følelser involvert. Spesielt i frivillige organisasjoner der man har så sterkt eierskap til ting.

Omorganiseringsprosessen 4H står ovenfor nå ble også omtalt som en administrativ endring fra landsstyrets side. I den nåværende prosessen la Landsstyreleder og Generalsekretær vekt på at de ansatte skulle oppleve dette som en trygg situasjon. Landsstyremedlemmene understreket hvor massive konsekvenser dette ville ha, og flere viste til hvordan 4H med sin store omsetning i høy grad kunne betegnes som en bedrift. Landsstyreleder var bekymret for at det ville være vanskelig for det gjennomsnittlige medlem å grave seg så dypt ned i materien som var nødvendig for å kunne ta gode og bearbejdede valg, og at en slik sak måtte forankres i toppledelsen.

5.1.3 Den politisk administrative logikken

Selv om det fra flere hold kunne identifiseres elementer fra en slik profesjonell forretningslogikk, og noen av informantene henviste til en økende grad av strategisk tenkning i landsstyret, ble fremdeles sekretariatet sett på som en viktig utøver av oppgavene i organisasjonen på det nasjonale nivået. I sin forskning viser Steen-Johnsen til en idealtypisk logikk som kan ses i lys av hvordan «*beslutninger forberedes og behandles på innenfor offentlig sektor, der det eksisterer et dobbelt system av valgte besluttende institusjoner og utøvende institusjoner*» (Steen-Johnsen, 2011, s.248). I denne logikken, som hun kaller den politisk-administrative logikken vektlegges «*staben som en silings- og forberedelsesfunksjon ovenfor styret*» (Steen-Johnsen, 2011, s.248)

hvor generalsekretær har en viktig rolle. På mange måter er dette en rådende logikk også på det nasjonale nivået i 4H.

Fra et av landsstyremedlemmene ble sekretariatet på Hellerud omtalt som «*landsstyrets forlengede arm*» og flere av informantene i landsstyret refererte til organisasjonen og dem selv som «*bortskjemte*» av sine ansatte. Tre av landsstyremedlemmene hevdet at landsstyret i stor grad er et besluttsende styre, mens de reelle strategiske og operative endringene fremdeles skjer på sekretariatet. Landsstyremedlem 4, nylig innvalgt ansattrepresentant til landsstyret, var overrasket over hvordan landsstyret var lagt opp da hun deltok på sine første møter:

Sånn som det oppleves nå er det kun de ansatte på Hellerud som har lagt opp til hvordan f.eks satsningsområdene skal gjøres, så blir det presentert for landsstyret, og så sier de ja eller nei, så blir det litt trødd nedover på resten av organisasjonen som faktisk skal fikse alt, medlemmer.

Samtidig ble det gjennom intervjuene gitt uttrykk for at mange så 4H som en relativ byråkratisk organisasjon med treige strukturer og lange avstander mellom leddene, noe fylkesstyreleder 2 fremhevet:

Det er for lang avstand fra Hellerudsletta og ned til medlemmene, og kanskje til og med ned til fylkesstyrene. Det kommer jo også forslag om at flere oppgaver må løses av de frivillige, og det er jo en sånn umiddelbar tanke, når vi har mindre penger og færre ansatte så må mer løses av de frivillige. Det er kanskje feil ende å begynne i tenker jeg å si at «Nå må dere begynne å gjøre mer». Jeg tenker det heller burde blitt varslet tidligere at det blir en nedskjæring på toppen, og at det kanskje også blir behov for mer frivillighet ute i klubbene. Det er i hvert fall det som burde vært signalisert, for nå ble grasrota veldig sånn «de inne på Hellerudsletta altså». Man blir så irritert på dem, der sitter det en hel gjeng som sikkert ikke gjør noe tenker man, selv om man jo er klar over at de gjør det. Det skapes noen fronter ute i organisasjonen som jeg ikke tror er så veldig bra. Men etterhvert har det begynt å skli litt over, og vi begynner å nærme oss noe nå» - Fylkesstyreleder 2

For flere av informantene på fylkesnivå ble nasjonale prosjekter, som de poengterte at stadig ble igangsatt av sekretariatet på Hellerud, sett på som en tids- og ressurstyv. Dette fremhevet særlig

Fylkesstyreleder 1, som så på disse prosjektene som en distraksjon fra det «reelle» arbeidet i 4H, nemlig de lokale aktivitetene og medlemspleien på klubbnivå.

Jeg føler det kommer mye oppgaver fra 4H sentralt ned til fylkene, og jeg er ikke sikkert på at alt er like smart å bruke tiden på. I en periode med medlemstall som raser så kan det være noen av de nasjonale prosjektene ... Ja, det er ikke alt vi klarer å profilere like bra. Helt ærlig tror jeg det er alt for mange hoder på Hellerud som får tid til å pønske ut alle disse ideene, det var der mye av denne jobben skulle gjøres, men det blir pushet ut til fylkene.

Et av landsstyremedlemmene trakk linjer til eventyret om den syvende far i huset når han snakket om en uklarhet i hvor de tunge løftene gjøres innad i organisasjonen. For ham burde landsstyret få en viktigere rolle, og ansvarliggjøres i en større grad.

Det skal jo være ... det er jo et strategisk styre. Vi skal diskutere oss frem til kursen videre for medlemmene som har valgt oss, men i praksis ellers føler jeg at jeg er en støttekontakt egentlig. Jeg er en buffer. ... Alle klager da, er du i klubben klager du på de som jobber i fylket, er du i fylket klager du på de som er på Hellerud, Hellerud klager på landsstyret, og vi i landsstyret klager på Hellerud. Alle sier at uff, nå går ikke dette fordi de ikke har gjort jobben sin, det var ikke de det var neste, spør far min oppi hornet, ikke sant –
Landsstyremedlem 2

Samtidig ble det også gjennom intervjuene henvist til 4Hs samarbeid med Landbrukssamvirket, og betydningen av å ha en faglig dyktig stab slik at organisasjonens funksjon som en formidler av landbrukskunnskap ble opprettholdt. Dette kan best illustreres gjennom sitat fra arbeidsgruppemedlem 1, som antydte en oppgitthet over noen av de skriftlige innspillene de mottok:

Noen innspill er jo av typen 'nå har vi en god anledning til å nedbemanne på Hellerud, de gjør ikke noe vi setter pris på'. Man kan jo gjerne mene det, men da blir det jo heller et spørsmål om man vil ha 4H-prosjekter, og at det skal være noen landbruksfaglige og friluftsfaglige personer ansatt på Hellerud. Om man sier dem opp, hvilken legitimitet har man da for å si at vi som organisasjon driver opplæring og rekruttering til landbruket, som er det viktigste mandatet fra landbruks- og matdepartementet? Det er nok ting som ikke alle forholder seg til.

Striden mellom «*de på Hellerud*» og fylkesnivåene kan derfor kanskje tenkes å tillegges spenningen mellom den politisk-administrative logikken og til dels den profesjonelle bedriftslogikken, og den frivillige amatørlogikken.

Som nevnt i teorikapittelet vil en tanke om institusjonell kompleksitet legge til grunn at logikkene opererer innenfor organisasjonen over lengre tid og «gnisser» mot hverandre. Likevel vil de hele tiden være i bevegelse, det eksisterer noen kontinuerlige paradoksale spenninger (Jay 2013). I omorganiseringsprosessen vil man gjøre kutt i ansatte, som vil kunne påvirke og rukke ved de forståelsene som finnes, da særlig mellom arbeidsfordelingen mellom «frivillighetsapparatet» og de ansatte. Landsstyreleder uttalte også gjennom intervjuet at logosaken fra 2006 var noe helt annet enn det som skjer nå, da logosaken handlet om symbolikk og naturligvis påvirket følelser. Denne omorganiseringsprosessen var ifølge henne noe helt annet, det handlet om omfordeling av arbeidsoppgaver. Likevel har ikke prosessen gått «uproblematisk» for seg denne gang heller. Hvorfor har det seg slik? I neste forskningsspørsmål vil jeg gå dypere inn på omorganiseringsprosessen, og se hvordan logikkene utspiller seg og hvilke hensyn og avveininger informantene har lagt til grunn, med Thornton et al (2012) sine begreper om meningsskapning, beslutningsprosesser og kollektiv mobilisering i tankene.

5.2 «Hvordan balanseres det å være en profesjonell organisasjon med arbeidsgiveransvar, og det å være en medlemsdemokratisk organisasjon i omorganiseringsprosessen?».

Gjennom teorikapittelet ble det fremsatt noen ulike bidrag til håndtering av institusjonell kompleksitet, blant dem ulike strategier individer bruker for å mestre denne kompleksiteten, men også teorier med fokus på hvordan håndtering av kompleksitet er noe som skjer som en kontinuerlig meningsskapingsprosess.

Som nevnt i forrige forskningsspørsmål kan det i 4H skildres noen ulike institusjonelle logikker, som hele tiden gnisser mot hverandre. En av hovedspenningene har vært mellom den frivillige amatørlogikken, og den profesjonelle forretningslogikken. Gjennom mine intervjuer og observasjoner fremkommer det en fortelling om ulikheter og konflikter som til dels kan tilskrives en segmenteringstankegang slik Goodrick og Reay (2011) omtaler, men det er samtidig en fortelling om samspill, kontinuerlige tilpasninger og institusjonelt arbeid gjennomført av

organisasjonens brikolører. Behovet for dette samspillet illustreres godt gjennom følgende sitat gitt av Landsstyreleder:

Det er tre parter som skal fungere hele tiden; de ansatte, de tillitsvalgte og medlemmene, samt en kombinasjon av begge to. Dette fordi medlemmene kan være veldig sterke på en sak, ansatte på en annen, og så kan man ha en tredje oppfatning når man er sammen da. Her må alle få sin plass til å kunne si hva man mener, og vi har jo forsøkt å balansere det ved at alle har kunnet komme med innspill til gruppen.

5.2.1 Segmentering og «framing contest» om ansvar?

Historien om omorganiseringsprosessen kan ses på som veldig segmentert på det organisatoriske nivået ved første øyekast (Goodrick and Reay, 2011), der fylkesstyrelederne i større grad tilknyttet seg en frivillig amatørlogikk, og landsstyret og arbeidsgruppen en profesjonell forretningslogikk.

Folk i starten forsto nok ikke omfanget ... Vi må skape en god debatt, og ikke en skyttergravskrig, for det er vi kjempegode på i 4H, særlig når følelser er involvert. Vi kan alle spillereglene, så klarer vi å bryte dem likevel. For oss i arbeidsgruppen har det nok vært et behov å vise at det jobbes veldig godt i alle deler av organisasjonen, og vise frem at 4H har enormt store ressurser sammenlignet med medlemstall, og få inn en aksept for at vi først må ha kunnskap på bordet og forstå situasjonen helt før man setter seg ned i skyttergraven og beskytter seg og sine, for det er ikke sikkert at det er det riktige. Det kan være det er det, men det vet jeg ikke – Arbeidsgruppemedlem 2.

Landsstyreleder ytret frustrasjon over hvordan det var vanskelig å få folk i organisasjonen til å innse at dette var en reell nedbemanningssituasjon for de ansatte, da hun uttalte at «det har vært litt skurring på hvem er det som har ansvar, og hvem er det verst for». Hun stresset behovet for å få til en rask og ryddig prosess, og ville ha et landsstyrevedtak slik at man kunne gi de ansatte en god inngang på sommeren, og redusere usikkerheten. Blant flere av fylkesstyrelederne var det likevel en skepsis til denne arbeidsgruppen, noe fylkesstyreleder 1 var klar på:

Vi fikk jo vite at det var økonomer, tallknusere og jurister, slik at det blir en faglig dyktig sammensetning, men jeg fikk et klart inntrykk av at de fleste regionene allerede hadde sagt klart ifra at vi ønsket ressursene ute i fylkene, og kutte sentralt. Jeg fikk vel på følelsen av at de som satt sentralt ikke var enig. Og det er jo naturlig, det er jo jobben deres det er snakk om. Da er det jo fort gjort å bli litt skeptisk til hvilke føringer gruppen får lagt av

landsstyret og Hellerud sentralt. Kjenner de hverandre, er det en kompis eller venninne? Dette var vi usikre på, og det er jo også noe av grunnen til at det ble presset gjennom ekstraordinært landsmøte. Det var jo absolutt ikke ønsket fra 4H sentralt. Da vil jo deres forslag kunne bli stående, de kunne selv bestemt hvilke jobber de ønsket å verne, og kanskje ikke gjort det resten av organisasjon syns er best for 4H ute på fylkesplan. Du får ikke noe stort gevinst ved å ha et stort sentrallidd, for de klarer ikke å kommunisere til det enkelte medlemmet ute i klubbene likevel, men det gjør faktisk fylket og de ansatte som er der. Selvfølgelig er jo også fagforening oppi dette viktig, men når man ser på sammensetningen på grupperingen som skulle analysere 4H som organisasjon så var det to fagforeninger representert, det er jo to ansatte, samt to fra landsstyret, altså to fra sentralliddet.

Fylkesstyrelederen er her konsekvent på bruken av ordene «sentralt» og «de» som tilnærmet synonymmer. En slik «oss og dem» tankegang refererte Generalsekretær også til, og mente det var veldig viktig for dem å ha en god og åpen prosess og klargjøre sine hensikter, slik at man ikke dannet seg meninger på feil grunnlag:

Landsstyret fikk mye spørsmål, og mange oppfatninger som var ferdige, mange trodde vi hadde konkludert. Det blir fort litt konspirasjonsteorier, og både jeg og landsstyret hadde en stund en oppfatning om at det var de mot oss, at landsstyret og generalsekretær er på lag, også må vi andre komme og ta dem.

4H er en hierarkisk oppbygd organisasjon, med mange ledd og med 18 ulike fylkesstyrene i tillegg til landsstyret. Organisasjonen kan ses som veldig differensiert, og dermed også mer åpen for en slik oppdeling av logikker på ulike nivå; «*Institutional pressures, in other words, do not just “enter” an organization—they are interpreted, given meaning and “represented” by occupants of structural positions*» (Greenwood et al, 2011, s. 342). I en landsdekkende organisasjon som 4H er det geografiske spredninger som muligens gjør det vanskelig å få den kunnskapen og informasjonen nødvendig for å tilegne seg en spesifikk logikk, noe som samsvarer med det Pache og Santos (2013a) viser til gjennom sine begreper om «availability og «accessibility». Til dels kan dette være grunnet mangel på samhandlingsarenaer, der de ulike logikkene får «spillerom». Samtidig vil man også kunne se segmentering som en håndteringsmekanisme nødvendig i en organisasjon som 4H for å ivareta organisasjonens verdier, hensyn og funksjon på de ulike nivåene, noe også Thornton et al (2012, s.57) viser til. En segmentering viser altså ikke til en full

dekobling slik et perspektiv om nyinstitusjonell teori tilsier, men snarere en løs kobling mellom ulike nivåer.

Gjennom caset har det også vært noen «framing contests» (Kaplan, 2008) og «interessekamper» tatt i bruk for få gjennomslag for visse logikker, særlig har dette vært knyttet til begrepet om ansvar, og administrasjonendring versus organisasjonsendring. For landsstyret var det viktig å snakke om prosessen som en administrativ endring, for å klargjøre at dette ikke må være åpent for alle. I starten ble det snakket om en omorganiseringsprosess og organisasjonsendring, noe flere oppfattet som en restrukturering av hele organisasjonen og dermed krevde fullt innsyn. Landsstyret og Generalsekretær later til å ha blitt mer oppmerksom på bruken av disse ordene, og har dermed også blitt mer konsekvent på ordbruken sin. Det var også en diskusjon knyttet til hvor ansvaret skulle ligge, når landsstyret besluttet at de ville gjøre et landsstyrevedtak. For Landsstyreleder var det viktig å markere dette fra starten av:

Fagforeningene var jo helt klare på at med tanke på de ansatte så må landsstyret ta dette vedtaket, noen som er tett på organisasjonen må stå ansvarlig for dette, og det syns jeg er helt fair. Jeg syns det er riktig ovenfor de ansatte å si at det ansvaret vil vi ta. Det var det flere ansatte også som var helt tydelig på at det var "galskap", og de brukte det ordet, at 'vi som ansatte, vår fremtid skal avgjøres av medlemmene i organisasjonen'. Det er nå likevel en gang sånn at man jobber i en frivillig organisasjon hvor strukturen er sånn at medlemmene har det siste ordet, men for meg som styreleder er det viktig å vise at det ansvaret var vi villige til å ta, og da er kanskje det ansvaret sterkere. I forhold til meg og arbeidsgiveransvaret syns jeg kanskje det er en av de viktigste tingene, det å ha gode relasjoner med de ansatte i en krevende situasjon, både fordi vi ønsker å være ryddig og ha minst mulig sykefravær, og for å holde hjulene i gang i organisasjonen. Det var et viktigere signal å sende enn å bare si at dette skal medlemmene få bestemme»

I intervjuene med landsstyret brukte samtlige av informantene ordet «ansvarsfraskrivelse» i sine begrunnelser om hvorfor man hadde valgt å beslutte et landsstyrevedtak, og viste til at medlemmene ikke kunne overlates til å ta en så omfattende beslutning. Samtidig hintet flere av dem til at det hadde vært «interne diskusjoner» på landsstyremøtet, men det var vanskelig å gripe fatt i hva disse diskusjonene gikk i. Et av landsstyremedlemmene omtalte også seg selv litt som statist i diskusjonen; «Som ny så følte jeg at jeg nettopp var kommet inn i noe, og var litt usikker og visste ikke så mye. Jeg følte kanskje at vi som var nye var litt statister». På spørsmål om hvem

som initierte og startet å prate om situasjonen som en ansvarsfraskrivelse henviste flere av informantene til at forslag om vedtak var noe Generalsekretær og Landsstyreleder hadde klart før landsmøte som sak, og ledet diskusjonen på dette. Dette kan tolkes som et forsøk på «sensegiving» fra landstyreleder sin side (Gioia og Chittipeddi, 1991) for å få klart frem hva situasjonen handler om, noe Landsstyreleder så som nødvendig av hensyn til de ansatte, samt en måte å danne en «felles front» i landsstyret, slik at det vil være lettere å få gehør for sine valg ute i organisasjonen.

Fra fylkesstyrelederne sin side kan derimot en annen fortelling speiles, noe som også vises til i sitatet om fylkesstyreledernes skepsis til arbeidsgruppen tidligere. Blant en del av fylkesstyrelederne er det mange samkjørte forståelser, og på bakgrunn av samlinger i regionene ble det mobilisert et krav om ekstraordinært landsmøte for å motsette seg det flere mente var en nedprioritering av den demokratiske prosessen i 4H. Dette kravet ble særlig drevet frem fra et par av regionene i 4H, en av dem der fylkesstyreleder 1 er med:

Man må ikke glemme at det er medlemsdemokrati i 4H, og for landsstyret å ta avgjørelsen om at «denne avgjørelsen tar vi, det er vi som skal styre og bestemme», det var kanskje viktig om å sende et signal om at det også var feil tankegang. Enkelte saker behandler styret, men de største sakene må vi ha opp på et landsmøte, når det er store økonomiske spørsmål som vil gi implikasjoner bør vi ha flere som kommer med innspill. det ble helt riktig at dette skal diskuteres blant flere for å ta en avgjørelse på veien videre, det er jo de ute i fylkene som skal jobbe med 4H videre under den nye organiseringen, og om vi ikke skal kunne gi noen innspill på ting vi tenker vi ville gjort justeringer på, om ikke vi kan gi de innspillene må ville vi vært låst, og det ville vært vanskelig å snu på det seinere.

Fylkesstyrelederen er her veldig tydelig på at dette er feil tankegang, da det ikke er landsstyret som bør ha eierskap til en slik beslutning.

5.2.2 Compartmentalization: Å holde følelsene i sjakk?

Der segmentering i Goodrick og Reay (2011) sitt begrep viser til en adskillelse av logikker på et strukturelt og organisatorisk plan, vil compartmentalization være en adskillelse av logikker hos et og samme individ. Ved motstridende logikker kan det skape en dissonans, og hvor man er klar over flere logikker vil man derfor som en mestringsstrategi kanskje anvende en logikk av gangen, eller bevisst «låse bort» en om situasjonen tilsier det. En slik tilnærming kan man finne igjen hos flere av informantene, der mange i det ene øyeblikket viser til at saken kun dreier seg om

administrative saker, men i det neste øyeblikket snakker om hvor viktig det er å involvere alle medlemmer og hvordan dette er en stor organisasjonsendring. For flere av informantene var det også en frykt at følelsene skulle ta overhånd, og at det ved å ta i bruk en arbeidsgruppe var lettere å ha en avventende holdning: Landsstyremedlem 1 mente det var viktig å gjøre en avgrensning, for å kunne ta rasjonelle og gjennomarbeidede valg:

«Det er viktig at man får et riktig økonomisk beslutningsgrunnlag, og skiller handlingen fra følelser. Ellers blir det på feil grunnlag, og da blir det ikke en avgjørelse vi kan bli ferdig med og jobbe videre utfra. Jeg har trengt å modnes litt i situasjonen, i starten er det bare «what» og masse følelser, før du klarer å få rasjonalisert det ned til «dette lurer jeg på». Jeg endrer syn i prosessen veldig ofte, i starten var jeg selv kjempeblank og visste ikke hva jeg ønsket. Etter fylkesstyresamlingen i november var jeg veldig farget av fylkene og deres meninger; tenkte på klubbaktivitetene og hva som skjer er ute, så har vi hatt landsstyremøte og tenkt på sponsorer og hvor vi får penger fra, og møtt med de sentralt ansatte. Jeg tenker at jeg må slutte å synse på de tingene, og vente på forslaget til arbeidsgruppen som kan si noe om vårt økonomiske grunnlag, i tillegg til det følelsesmessige aspektet med hvem trenger vi, og hvilke oppgaver må gjøres. Den følelsesmessige knekken har ikke kommet ennå, og det er helt bevisst. Jeg tror dog at den kommer, og jeg har hatt noen kvelder i høst som var veldig tunge. Vi må forholde oss til realiteten, og tenke at alt som skjer er til organisasjonens beste – Landsstyremedlem 1

Dette kan muligens tyde på en compartmentalization i tid, der man velger å forholde seg til en profesjonell forretningslogikk først, og så forholde seg til den frivillige amatørlogikken man føler tilhørighet til på et seinere tidspunkt. Dette samsvarer også med det Thornton et al (2012) sier om en løs kobling mellom logikker på individuelt nivå; *«we suggest that one way individuals deal with the pressures of conflicting logics of different institutional orders to loosely couple or decouple who they are from how they act»*. Dette ser de i sammenheng med begrepet om rollekonflikter, som er relevant for dette caset, da flere av informantene har ulike roller i organisasjonen. Gjennom intervjuene har informantene vært veldig klare på at det å sjonglere flere ulike roller har vært vanskelig, og at de derfor forsøker å være bevisst hvilke roller de tar i bruk på ulike tidspunkt.

5.2.3 Brikolører i arbeid

Der en compartmentalization-strategi viser til en form for løs kobling for å håndtere dissonans, viser en kombineringsstrategi også til et bevisst valg, men der man snarere søker å blande logikkene for å oppnå ønskede resultater. De institusjonelle logikkene blir dermed anvendt som et verktøy i omorganiseringsprosessen. Generalsekretær er et eksempel på en aktør som fungerer som en brikolør i organisasjonen. Hun valgte å åpne opp prosessen bevisst, og ta i bruk et ledd i vedtektene til organisasjonen som frem til nå har blitt lite brukt; funksjonen til et rådsmøte. 4H Norges rådsmøte skal være landsstyrets rådgivende organ, og innkalles av landsstyret ved behov. Hun beskriver sine valg om å etablere arbeidsgruppe og vedta innkalling til rådsmøte slik:

Fordi dette egentlig bare handler om administrasjon så kunne Generalsekretær valgt, og nå omtaler jeg meg selv som Generalsekretær fordi det handler noe om at her er det roller, og ikke meg som privatperson. Generalsekretær kunne valgt å kjøre dette helt på egenhånd, kunne valgt å se på tallene på egenhånd, se på reduksjoner, og fordeling av oppgaver, hele den delen der kunne Generalsekretær tatt alene. Fordi jeg vet at de ansatte ute i fylkene har en viktig funksjon for frivillighetsapparatet visste jeg at her må vi kjøre en prosess, det er ikke noe vits i at jeg forsøker å gjøre dette på egenhånd. Jeg vet om tidligere Generalsekretærer som har forsøkt å gjøre en slik prosess på egen hånd, og som gikk på dagen på grunn av det. Man må ha med seg folk for å gjøre dette på en god måte, og så er det kanskje de som mener at jeg er i overkant prosessorientert og kan bruke i overkant mye tid på det, men jeg mener det er viktig å bruke tiden her nå.

For Generalsekretær var det et bevisst valg å åpne opp prosessen i tråd med 4Hs verdier, men samtidig å holde den avgrenset av hensyn til de ansatte. Hun referer også til tidligere situasjoner og erfaringer, som en forklaring på hvorfor hun tar disse valgene. Landstyreleder illustrerer videre behovet for å balansere prosessen på denne måten:

Vi må prøve så godt det lar seg gjøre å ha en ryddig prosess, være åpne om informasjonen vi kan gi ut, og gjøre det på en ryddigst mulig måte, og det er utrolig krevende. Egentlig så er dette her innenfor Generalsekretær sitt område, hun har myndighet og makt til å si at dette er en ren ansatt-situasjon, sånne midler har vi, sånn er kontorlandskapet, sånn kan vi gjøre. Hun var veldig tidlig klar på at hun ønsket å ha med landsstyre, fordi det blir en «heavy» situasjon, og fordi det er vanskelig. Men frivillighetsapparatet er egentlig ikke berørt i den grad da, strukturen i 4H den står. Det er ansattressursene det rokkes på.

Et annet eksempel på erkjennelse av begge logikker er fra et av landsstyremedlemmene, som poengterer at dette absolutt er en administrativ sak hvor man må være bevisst sitt ansvar, men hvor man likevel trenger en annen tilnærming:

Jeg skjønner godt at de ansatte ønsker å ha et klart definert ansvar et sted, men jeg mener ikke at det er et veldig udefinert ansvar at det er et landsmøtevedtak heller. Men det er også slik at ansatte i bedriften om jeg skal kalle det det, eller organisasjonen, er en administrativ ting ... Rent juridisk sett kunne det sikkert vært greit å bare holde det hemmelig og ikke si noe også plutselig var det noen andre som svarte når medlemmene ringte på telefonen. Det kunne sikkert gått an, men jeg føler samtidig at det er litt i ånden til 4H at det ikke er måten vi gjør ting på, og at her er en gylden mulighet for medlemmene i større grad å påvirke sin egen organisasjon også administrativt, ikke bare på aktivitetssiden. Sånn sett syns jeg det er veldig morsomt at det blir et landsmøte, jeg tror det kan være positivt for organisasjonen at vi kan komme sammen, og at mange er med. Hadde jeg vært 14 nå hadde jeg vært helt i hundre, og fått være med på å bestemme noe så stort hadde det vært veldig positivt for min glød i 4H.

Informanten tar her i bruk sin egen rolle i organisasjonen for å skape mening av situasjonen, og spille på det som er kjent. Dette samsvarer med en tankegang om «selective coupling» (Pache og Santos, 2013a) og Blomgren og Waks (2015) sitt begrep om «hybrid professionals» der man tar i bruk sin intraorganisatoriske mobilitet for å kombinere logikker.

Landsstyreleder er også veldig klar på at situasjonen trenger en delikat håndtering i 4H, fordi man må ta hensyn til andre krefter i organisasjonen: «Både jeg og Generalsekretær er veldig bevisste på de ansattes situasjon da, og hadde det vært en privat bedrift hadde prosessen vært veldig annerledes tror jeg». Dette understreker hvordan håndtering av institusjonell kompleksitet ikke er noe som skjer isolert, men hele tiden vil være del av en større kontekst, og en kontinuerlig samhandling og samspill. Flere eksempler på tilpasning og justeringer underveis kan ses i caset, der landsstyret tok nye valg og beslutninger når man så at tilnærmingen man valgte ikke fungerte optimalt. Dette er også i tråd med det Blomgren og Waks (2015) påpeker, når de understreker at «hybrid professionals» ikke nødvendigvis gjør strategiske og manipulative valg basert på disse logikkene, men at det snarere er en del av det daglige arbeidet og deres referanseramme. Det samsvarer også med det Smets og Jarzabkowski (2013) hevder om at brikolører driver improvisasjonsarbeid ute i feltet, for å oppnå hverdagslige mål.

Eksempler på slike valg og manøvrering mellom logikker kan ses i caset der man valgte å reversere sin beslutning om landsstyrevedtak på omorganiseringen, og i stedet gikk for ekstraordinært landsmøte slik mange av fylkene ønsket før det formelle kravet fra fylkene kom. Flere av informantene viste til at det er medlemmene som til sist er den høyeste myndighet, og at «Hvis det er det organisasjonen vil, så er det jo det som er riktig». En annen tilpasning og kombinasjon av logikker kan eksemplifiseres gjennom opprettelsen av en blogg om omorganiseringsprosessen for å få til en toveiskommunikasjon, der man ønsket å balansere det man så på som hovedutfordringen i situasjonen; informasjonshåndtering. Arbeidsgruppemedlem 2, som i tillegg til å sitte i arbeidsgruppen også er varamedlem til landsstyret forklarte hensikten med bloggen slik:

Vi satt i et styremøte, og vi hadde fått innspill fra fylkene om at de ikke hadde oversikt over hva som skjer, så vi valgte å opprette en blogg. Poenget bak bloggen er å kunne si hva som skjer, uten å si noe om hva diskusjonene er, kun hva som er grunnlaget for hva man prater om i arbeidsgruppen. Håpet er at om medlemmene ser de rene tallene kan de også gjøre seg opp en mening om hva som må gjøres, og at leserne begynner å tenke på de spørsmålene vi stiller oss, og bli klar over at det finnes ulike løsninger. Det 4H gjorde i 2006 med ny logo, var at man forsøkte å holde det helt hemmelig hele tiden, og forventet en stor jubel. Da var folk så skremt over at det var skjedd endringer man ikke hadde oversikt over, og man var misfornøyd med prosessen. Slik ønsket vi ikke nå, det er viktig å generelt være tilgjengelig. Mange vil nok likevel føle at det er veldig lukka, og det er jo forståelig. Jeg blir heller ikke overrasket om en del av fylkene føler seg usikker, de fleste kjenner kanskje ikke personene bak navnene i arbeidsgruppen. Jeg har fått god respons, og tror realitetsorienteringen er begynt å komme, men man kan aldri være sikker. For å sitere George Bernard Shaw, 'The problem with communication is the illusion that it has been achieved'.

Her legger informanten vekt på at bloggen ble opprettet etter samtaler med andre i organisasjonen, og flere av informantene legger også vekt på hvordan deres samhandling med andre medlemmer i kraft av sine ulike roller fører til tilpasninger. Dette styrker dermed tanken om institusjonell bricolage og translasjon av logikkene inn i det daglige liv. Bloggen kan ses på som et eksempel på både landsstyrets og arbeidsgruppens manifestering av hvordan de hele tiden må «navigate the minefields created by enduring institutional conflicts» (Pache og Santos, 2013a, s.996). Situasjonen vil endre seg, og man må forholde seg til det som skjer rundt seg. For Generalsekretær

har hensikten med å åpne opp situasjonen og invitere fylkene til å sende innspill fra starten av vært et bevisst valg for å balansere de medlemsdemokratiske prosessene med behovet for en god og ryddig prosess, men kanskje fikk det også noen uintenderte effekter:

Jeg ba landsstyret om å få en arbeidsgruppe jeg kunne bruke som en rådgivende gruppe, så har det kanskje tatt en litt annen vei og blitt litt større på en måte enn det jeg hadde tenkt. Jeg så for meg at dette skulle være en arbeidsgruppe for meg og landsstyret, men fordi man har valgt å holde ekstraordinært landsmøte så har det nå blitt en arbeidsgruppe for hele organisasjonen.

Man kan si at landsstyret og Generalsekretær gjennom kontinuerlig meningsskaping og samhandling må justerer kursen i høye bølger for å komme frem gjennom et komplekst farvann, et syn i tråd med Jay (2013) sitt begrep om «iterativ organisatorisk endring».

I caset kan man dermed se både strategier i form av segmentering og til dels et konfliktsyn hvor det finnes noen interesser på spill, men det er likevel ikke vanntette skott mellom logikkene. Tvert imot slippes det stadig inn vann, og det har vært nødvendig å supplere segmenteringstankegangen med et perspektiv som fremhever det kontinuerlige samspillet som skjer, og som skaper bevegelser i organisasjoner. I neste forskningsspørsmål ønsker jeg derfor å gå nærmere inn på hvorfor denne delvis segmenterte håndteringen finner sted, og hva som påvirker situasjonen og medlemmenes forståelse av det som skjer.

5.3 «Hvilke faktorer spiller inn på håndteringen av denne institusjonelle kompleksiteten?»

I følge blant annet Greenwood et al (2011) og Thornton et al (2012) vil håndteringen av den institusjonelle kompleksiteten i en organisasjon kunne variere, avhengig av egenskaper ved organisasjonen og dens aktører. I teorien ble det vist til en begrenset intensjonalitet der både sosial identitet og aktørers ønsker om å oppnå bestemte mål spiller inn. Det ble også pekt på hvordan egenskaper ved situasjonen vil kunne legge føringer på selve håndteringen der og da, i samsvar med hvordan institusjonelle brikolører utøver improvisasjon for å manøvrere krysspreset de står ovenfor. I caset kan man finne igjen flere elementer i tråd med dette, der de tydeligste er knyttet til følelser og relasjoner, samt tidsaspektet og et mulighetsrom for mer drastiske tiltak gjennom en «felles fiende».

5.3.1 Intensjonelle aktører: Betydningen av relasjoner

I teorikapittelet ble det vist til at den affektive komponenten er en viktig variabel i håndteringen av institusjonell kompleksitet; «*Institutional contradictions are not simply cognitively experienced, but 'rather embodied, lived and often highly emotionally charged'*» (Creed et al, 2010 I Cappellaro, 2012). Dette er også representativt for hvordan informantene hele tiden har returnert til det følelsesmessige aspektet ved situasjonen, og pekt på hvor utfordrende det er å skulle ta hensyn til både de ansatte og medlemmene. Landsstyremedlem 3 mente det var utfordrende å balansere følelsene i en situasjon som denne, fordi det også handler om relasjoner:

I det ene øyeblikket føler jeg at det er ren business, men samtidig så tenker jeg at 'dette blir galt', men med tanke på den utdanningen jeg har innen økonomi så er jeg vant til å se ting litt som ... ja, forretning for å si det sånn, så jeg tror det er derfor jeg klarer å legge bort den følelsesbiten litt, for jeg vet at for at vi skal klare å berge oss så må vi gjøre sånn og sånn, men det er selvsagt ikke artig å si opp folk. Noen ganger bikker følelsen inn, og jeg tenker «kan vi gjøre dette?», men jeg føler jeg klarer å holde det litt ... jeg må tenke at nå må jeg tenke litt profitt, vi skal jo som organisasjon, jeg må ikke tenke på hvem de ansatte er, og at hun er hun, men at ansatte er ansatte, og ikke forsvare enkeltpersoner.

Innenfor 4H er det ikke uvanlig at folk opererer med flere roller, og flere av de ansatte på fylkesnivå er som oftest involvert i organisasjonen også på det frivillige planet. Samtidig er det disse ansatte fylkesstyrelederne forholder seg til i stor grad, og er deres arbeid man kjenner til. Dette viste Arbeidsgruppemedlem 2 til, når han fortalte om de innspillene de hadde fått inn med forslag til hvor man burde ta kuttene:

«Veldig mange fylker har nok tenkt at «du må gjerne kutte, men ikke rør min, og jeg vet ikke hva som foregår på Hellerud så der kan vi sikkert kutte. Jeg vet hvor viktig jobb min gjør, så der kan vi ikke kutte»

Dette blir forsterket gjennom informantenes forståelser om hvordan det er de fylkesansatte som er i nærheten av distriktene, altså der klubbarbeidet skjer, og at det er behov for lokal forankring som gagnar medlemmene. For flere av informantene ble ikke de ansatte på fylkesnivå kategorisert som ansatt på samme måten som de ansatte på Hellerud, men heller som en del av deres gruppe – de ble sett på som 4H-ere. Dette ble av Landsstyreleder sett på som en utfordring, der hun fryktet at relasjoner og nære bånd ville kunne «*blende*» fylkesstyrelederne, og påvirke deres beslutninger:

Det som er utfordringen er jo at alle som arbeider ute i fylkene har utrolig personlige relasjoner til de som nå skal sitte og ta avgjørelsen om det er de som mister jobben eller ikke, og ute i fylkene er den relasjonen veldig tydelig. Men hvem kjemper for de ansatte på Hellerud da?

For Landsstyremedlem 3, som i tillegg til å sitte i landsstyret også er fylkesstyreleder i eget fylke, var de ulike rollene avgjørende for hennes forståelse av situasjonen:

Jeg tror nok at om jeg bare satt med fylkesstyrehaten hadde jeg tenkt annerledes, for de på Hellerud har ikke vi kontakt med ute i fylkene. På fylkesstyresamlingen så mente folk vi skulle kutte ut Hellerud, for de gjør ikke noe, de kjenner vi ikke, og når jeg nå sitter i landsstyre så har jeg trodd det kunne være enkelt, ja da kutter vi bare noen av prosjektstillingene på Hellerud, for de gjør jo ikke noe, men nå når jeg sitter i landsstyret så kjenner jeg jo til dem. Når man sitter i eget fylke tenker man ikke på det, men nå må man ta mer hensyn – Landsstyremedlem 3.

Disse sitatene kan tolkes i lys av det Thornton et al (2012) betegner som begrenset intensjonalitet, der sosial identitet og mål vil påvirke logikken man føler tilhørighet til. Det kan kanskje også betegnes som en interessekamp i spill, slik Greenwood og Hinings (i Thornton et al, 2012) legger til grunn. For fylkesstyrelederne er det også et mål om å øke den lokale aktiviteten, jf. den frivillige amatørlogikken, og man ser ansatte ute i fylkene som nødvendig for å nå dette målet. Grunnet organisasjonens størrelse og hierarkiske oppbygging, kan det som tidligere nevnt derfor identifiseres en viss grad av segmentering mellom de ulike logikkene, på tvers av hierarkisk nivå.

Det vises videre i intervjuene til at fylkesstyrelederne ikke har samme kjennskapen til den overordnede økonomien, hva som gjøres på sekretariatet og hva oppgavene der består av. Deres daglige samhandling er med klubbene, og med det lokale arbeidet. Landsstyret derimot, behandler de overordnede sakene i organisasjonen og jobber med utvikling. Landsstyret består av flere unge medlemmer, der over halvparten er under 26 år, men har samtidig vært medlem av organisasjonen nesten halve livet sitt. Samtlige av dem la vekt på sin egen endring fra medlemsalder til landsstyremedlemmer, og hvordan det har påvirket deres forståelse av prosessen. Arbeidsgruppemedlem 2 forklarte den endringen slik:

Jeg har selv endret meg fra jeg begynte i 4H, og tiden fra 11-åring til 27-åring har endret seg mer enn verden rundt meg på den tiden. Jeg utvikler meg, og får mer innsikt. Jeg blir jo også påvirket av at jeg de siste årene har jobbet tettest på sekretariatet, og ser all jobben som blir gjort der, men jeg klarer samtidig å minne meg selv på all den gode jobben som gjøres på fylkeskontoret. Jeg må være veldig forsiktig med å si at alt skjer på Hellerud, og det må jeg balansere. Men, 4H er fortsatt en veldig konservativ organisasjon, i den forstand at de som har mest å si i 4H er vi som har vært med lenge, som betyr at vi forsøker å forsvare det som har fungert godt for oss.

Dette samsvarer med Pache og Santos (2013a) sin uttalelse om at hvilken logikk man føler tilhørighet til vil være avhengig av «*individuals' prior knowledge and experience*» (Pache og Santos, 2013a).

5.3.2 Endring – ikke erindring

Ordene konservatisme og tradisjonsbundet ble også brukt av flere av informantene i landsstyret, der man fryktet at medlemmene i kraft av å være 4H-ere skulle hindre dem fra å se hvilke endringer som var nødvendige fremover. Dette kan best illustreres gjennom et sitat av Generalsekretær, som uttalte at «*vi er nok flinkere til å vise oss frem for menigheten og oss selv for å si det litt sånn, og ikke fullt så flink til å åpne oss ut*». Landsstyreleder refererte igjen til logosaken som var bakgrunnen for hennes utsagn i en av presentasjonene hun brukte i samtaler med fylkesstyrene, om at man måtte ha endring – ikke erindring:

Jeg reagerer når jeg kommer steder de pynter med den gamle logoen, for medlemmer nå var jo ikke medlemmer når logoen ble skiftet ut engang. Det har jo gått snart 9 år da, det sier noe om at endringer kan ta tid i 4H. Det var en veldig opprivende debatt, og jeg vil ikke dit i den prosessen vi er nå. Jeg er skikkelig glad i de eldre kreftene i 4H, men det er mye 'sånn var det når jeg var liten', også er ikke samfunnet nå sånn som det var da. Det er supert at folk tatoverer gamle 4H-kløveren på brystet, men det betyr ikke at organisasjonen er låst til 1985, det taper vi ressurser på. Vi må ikke bare tenke på hvordan det var, men på grunnverdiene, hva fikk jeg ut av å gå i 4H, f.eks. styrearbeid, engasjement, interesse i flere forskjellige felt osv. Det betyr ikke at vi skal ha samme 'Vi baker'-prosjektheft fra 1984, utviklingen må komme parallelt, og det er en utfordring at folk elsker 4H så høyt at de ikke vil det skal endre seg fra sånn det var når de var små

Landsstyreleder var tydelig på at det var viktig for henne å kommunisere klart i denne prosessen at «frivilighetsapparatet er ikke berørt i den grad da, strukturen i 4H den står. Det er ansattressursene det rokkeres på!». Dette kan ses opp mot Greenwood et al (2011), der identitet ses som et filter for institusjonelle logikker; «*Organizational members may attempt to preserve and protect positive aspects of their identity, resisting or embracing field-level pressures depending on their alignment with that identity*». Deres sosiale identitet og tilknytning til organisasjonen forsterker på den måten segmenteringen av logikker, og som nevnt i forrige forsknings spørsmål vil det også kunne gi en større grad av compartmentalization for å mestre det flere av dem ser på som en utfordrende situasjon.

Landsstyremedlem 3 beskrev landsstyrets valg om å åpne opp prosessen som et bevisst valg, for å kontre de reaksjonene de ville få om de bare kjørte dette gjennom som et styrevedtak, fordi det følelsesmessige aspektet ville gi implikasjoner på prosessen:

Når man blir fylt av følelser over øya så ser man plutselig ingenting, og det er naturlig det, jeg skjønner det veldig godt. Sitte stille og telle til 10-leken er veldig fornuftig, mange kunne lært av det. Det er de samme mekanismene som skjer i alle slike prosesser, det er følelser involvert og folk bryr seg om hva som skjer med sin organisasjon. De har hjertet utpå ermet, spiller med hodet under armen, og da er det mange av de samme fallgruvene vi forsøker å unngå.

Dette kan også ses i sammenheng med organisasjonens eierskapstruktur (Greenwood et al, 2011). I 4H er eierskapsstrukturen vesentlig annerledes enn i en ordinær virksomhet, og selv om man har ansatte og et landsstyre er det offisielt sett medlemmene og landsmøtet som bestemmer. Dette var Generalsekretær klar over, og ønsket derfor å involvere resten av organisasjonen, som referert til i tidligere forsknings spørsmål. Dette samsvarer dermed også med Greenwood et al (2011) sin forståelse om at organisatoriske responser på ulike institusjonell logikker ofte vil gjenspeile interessene til medlemmene som har makt og innflytelse.

5.3.3 Felles fiende – en gavepakke

For flere av informantene var derfor behovet for omorganiseringsprosessen ikke bare negativ. Flere av informantene uttrykte at de var glade for at noe endelig skjedde, da flere så behovet for omorganisering delvis uavhengig fra beslutningen om kontorstøtte. En av informantene innrømmet at hans umiddelbare tanke etter at man fikk vite at man mistet kontor plassene var

«YESS!», mens Generalsekretær på et vis definerte kuttet som en «gavepakke». Hun argumenterte for det på denne måten:

Det at vi mistet kontorplassene gjorde at vi nå har en forståelse ute i organisasjonen på at vi er nødt til å ta noen store grep, for dette vil få store konsekvenser. Det vi så når vi gravde oss ned i materien og tallene var at det ikke bare var kontorplassene som var problemet. I fjor hadde vi et underskudd på 1,1 millioner, og det er lagt opp til det samme i årets budsjett.

Generalsekretær hevdet at om man ikke hadde hatt en slik «felles fiende» i Regjeringen, ville ting kunne skjedd annerledes, og sannsynligvis slik Fylkesstyreleder 2 mente det burde bli gjort. Hun var også veldig klar på å omtale seg selv i tredje person, for å klargjøre at hennes valg gjøres gjennom rollen som Generalsekretær:

Om vi ikke hadde mistet kontorplassene hadde det vært vanskelig å gjøre prosessen helhetlig. Det som hadde skjedd da hadde vært at vi hadde sagt at vi må kutte på de ansatte hos Hellerud, så hadde man kuttet et par stillinger, og det hadde gitt en «pisse i buksene for å holde seg varm» type løsning. Men nå har vi en legitim grunn til å se på helheten, og vi kan skylde på noen andre. Om vi ikke hadde hatt en deadline på 1.juli 2016 hadde nok kanskje også Generalsekretær gjort kutt på Hellerud, for det hadde vært det enkleste, og fordi det hadde vært det letteste å forsvare ute i organisasjonen. Jeg ville ikke likt å gjøre det, men det hadde sikkert vært løsningen.

Så hvorfor ville dette vært løsningen? Gjennom intervjuene henviste et par av informantene, deriblant Generalsekretær, til en annen økonomisk utfordring 4H Norge sto ovenfor i 2003. Selv om da var en likviditetssak, og ikke en så langsiktig sak som nå, ble det også den gang gitt uttrykk for at man måtte gjøre mer omfattende endringer. Ved å se på medlemsblader, årsmeldinger og protokoller fra den prosessen, og gjennom beretninger fra informantene, var det tydelig at også da ble de samme argumentene brukt om betydningen av lokal aktivitet og nærhet til distriktene, samt et syn på Hellerud som overflødig. Likevel var det noe man ikke fikk gjennomslag for, og landsstyret valgte den gang å kutte kraftig i sentralledet. På bakgrunn av dette sa daværende Generalsekretær opp, og et av landsstyremedlemmene gikk av.

I den situasjonen landsstyret og Generalsekretæren står ovenfor nå var en felles fiende på mange måter en mulighet for å få bedre gjennomslag. Det kan derfor tenkes at de så denne omorganiseringsprosessen som en mulighet for aktivering av den profesjonelle-forretningslogikken ute blant medlemmene, slik at de «ute i organisasjonen» skulle se nødvendigheten av å gjøre endringer for å bli en mer effektiv og moderne organisasjon:

Måten 4H har fungert på fungerte før, men det fungerer ikke nå. Vi lever litt på lånt tid om vi skal organisere oss og holde på slik vi har gjort, og viss dette hadde fått gå 10 år til er det ikke sikkert vi hadde fått skiftet kurs før det var for seint. Nå derimot har vi en ytre fiende i regjeringen, og det funker – Landsstyremedlem 2.

Flere av informantene ga også uttrykk for at tidsfristen de hadde å forholde seg til la føringer på hvordan de gikk frem i prosessen.

Vi ble fort enige om at man burde ha en liten gruppe som kunne jobbe ganske effektivt. Det var jo en kort tidsfrist, og så er det mange ledd det skal kommuniseres gjennom, det går ikke fort i det hele tatt. Vi ville det skulle skje fort, for vi må jo helst bestemme noe i år, for det er jo et år til vi må ut av kontorene og må ha en løsning klar, vi må endres.

Denne tidsfristen understreket også Landsstyreleder på informasjonsmøtet, da hun uttalte at «tidsfristen er ikke noe vi har diktet, 1.juli 2016 må vi ut av kontorene. Dette er reellt!».

I teorikapittelet kan vi lese at «*Specific situations and interactions shape which of multiple social identities and goals get triggered*», noe både informantenes referanser til en felles fiende og tidsaspektet kan vitne om. Det samme viser Smets og Jarzabkowski (2013, s.1304) til, når de sier at «*it is not the experience of institutional complexity that triggers and conditions institutional work, but its experience in a specific situation in which particular exigencies favour some responses over others*».

Spesifikke situasjoner fordrer altså noen nødvendige responser. Ser man dette i sammenheng med måten omorganiseringsprosessen har utfoldet seg, kan det tenkes at håndtering og aktivering av de ulike institusjonelle logikkene ofte bygger på pragmatiske valg man føler er nødvendig der og da, slik som det også ble vist til i forrige forsknings spørsmål. Det gir også en mulighet for at man kan veksle mellom logikkene ettersom det er hensiktsmessig, noe Cappellaro (2012) viser til gjennom et syn på håndtering av institusjonell kompleksitet som en temporær prosess;

[...] strategies are altered and gradually adapted over time. Sustaining institutional complexity necessitates a degree of 'plasticity' whereby organizational responses are adapted to accommodate ever evolving pressures emerging from the first successful solution [...] individual reactions to institutional pressures emerge rather immediately, as the temporal properties of organizational life require actors to develop contingent and pragmatic solutions in the short term (Cappellaro, 2012, s.3).

En slik tankegang åpner således opp for at man i den prosessen 4H befinner seg i både kan observere håndtering i form av segmentering, men som også mer bevisste valg i form av kombineringsstrategier. Dette tydeliggjør også Smets og Jarzabkowski (2013), som gir rom for en mer dynamisk tilnærming til håndteringen av institusjonell kompleksitet gjennom sin relasjonelle modell; *«it acknowledges degrees of incompatibility between logics and explicates when and how, in their practical engagement with complex institutional environments, actors re-cast them as more or less compatible»* (Smets og Jarzabkowski, 2013, s. 1303). Håndtering av institusjonell kompleksitet er dermed ikke noe som skjer isolert, men er snarere en dynamisk bevegelse der man fanger opp andres responser og tilpasser seg; det fordrer et samspill.

Gjennom disse avsnittene har vi sett at situasjonen og konteksten individene må forholde seg til er vesentlig for hvilke institusjonelle logikker man velger å spille på, men også at følelser og sosial identitet på mange måter forsterker allerede eksisterende logikker. For å se videre på hvorfor den sosiale identiteten spiller inn vil det være naturlig å se på identitets spørsmålet som helhet.

5.4 «Hvordan utspiller identitets spørsmålet seg i håndteringen av den institusjonelle kompleksiteten?»

Gjennom caset var det tydelig at omorganisering prosessen for flere av medlemmene ikke bare var noe strukturelt. Så hva handlet det egentlig om? Skriftlige innspill sendt inn til arbeidsgruppen tidlig i prosessen viste at man i organisasjonen ønsket å diskutere mer enn bare økonomi. Et av innspillene oppfordret til at prosessen først og fremst startet med en behandling av spørsmålene *«Hvem og hva er 4H, og hva ønsker vi å være?»*. Disse spørsmålene knyttet informantene opp mot behov for å se på hvilke oppgaver og aktiviteter man ønsker. På den måten kan identitets spørsmålet sies å være fremtredende i prosessen.

Identitets spørsmålet utspiller seg via en aktivisering av de tre grunnleggende spørsmålene lagt frem av Klemsdal (2013), men også gjennom en sterk institusjonell identitet og ulike syn på hva identiteten skal være, derav kan man se «*identity aspirations*» (Kodeih og Greenwood, 2014) som et rådende filter.

5.4.1 «Vi knuser ikke tall, vi knuser følelser!»

Gjennom intervjuene ble det av flere uttrykt at punktet i arbeidsgruppens mandat om å utarbeide forslag som var «*robuste for flere år fremover*» burde romme mer enn bare tall og likviditet:

Spørsmålet blir jo da hva arbeidsgruppen tenker ligger i ordet robust, det er fort gjort at økonomi ligger i fokus i og med at det var årsaken til at arbeidsgruppen ble satt ned i utgangspunktet, men det er jo ikke sikkert det bare er det man må tenke på i forhold til å ha en robust organisasjon. Kontorplassene er jo en liten del av prosessen som foregår, den prosessen som foregår nå handler om å planlegge for fremtiden. For å velge hvilken organisering du skal ha må du jo også velge hvilke aktiviteter du skal ha, og samme arbeidsgruppen må jo egentlig sitte å velge litt på det området. Det viktigste er jo å se på 4H sine verdier, hva slags aktiviteter vi ønsker å ha, og sørge for at vi klarer å opprettholde det – Fylkesstyreleder 1

På informasjonsmøtet den 30.mai var det flere som responderte på Landsstyreleders bruk av ordene administrativ endring, da de mente at det i høyeste grad ville påvirke dem som medlemmer. En av de fremmøte fylkesstyrelederne uttalte at:

Når vi startet denne prosessen i vår region begynte vi i helt andre ender, vi startet med spørsmålet 'Hva er 4H'. Det savnet jeg litt her i dag, og nå har vi bare sittet med tall og sett hvordan skal vi ende opp med å få budsjettet vårt i mål. Ja, det er viktig at vi har penger til å overleve, men vi knuser ikke tall vi, vi knuser følelser, vi knuser opplevelser, og vi knuser organisasjonen vår ned til «hva er det egentlig vi holder på med, hva er meningen med det jeg gjør og hvorfor står jeg fremdeles her, selv om det er utallige år etter at jeg gikk ut av 4H som vanlig medlem? Hva skal vi gi til medlemmene våre. Det er viktig at vi beholder folk der ute som kan skape kurs, leirer osv. I rapporten har man sett på hvor bærekraftig og robust de ulike alternativene er for økonomien, men har man sett på noe annet enn tall? Hvor bærekraftig er alternativene for 4H som organisasjon, for våre verdier, og vårt formål?

Her vektlegges nettopp de spørsmålene knyttet til operasjonaliseringen av sosial identitet om «Hvorfor er jeg her?». Sosial identitet som et filter for hvordan man håndterer de motstridende kravene ble vist til i forrige forskningsspørsmål, og forsterkes gjennom dette sitatet. For mange vil den sosiale identiteten, og deres historie i organisasjonen de er «vokst opp i» kunne prege deres syn på hvordan organisasjonen skal se ut, og samtidig prege hvordan de ønsker at organisasjonen skal se ut i fremtiden. Om man viderefører tankegangen om institusjonelle logikker som «lyskastere» for situasjoner (jf. Klemsdal, 2013), vil man kunne si at den begrensede intensjonaliteten og de sosiale identitetene vil kunne skape skygger, eller gi et uskarpt lys som hindrer dem i å aktivere den profesjonelle forretningslogikken.

5.4.2 «Hva gjør vi?» – En proxy for spørsmålet om «Hvem er vi?»

I teorikapittelet presenterte jeg et syn på identitetsbegrepet som noe dynamisk, og noe man hele tiden jobber med, gjennom de grunnleggende spørsmålene «Hva er oppgaven», «Hvordan skal oppgaven løses» og «Hvem skal løse oppgaven». Denne forståelsen av et kontinuerlig arbeid med å forvalte organisasjonens identitet kommer tydelig frem gjennom diskusjonene i caset og informantenes ønsker om å diskutere kjerneaktiviteter og oppgaver.

I mandatet til arbeidsgruppen var et av punktene at de skulle «se på hvordan få ansatte og frivillige til å gjøre de rette oppgavene. Hvem som bør gjøre hva». På spørsmål om hvordan man forholdt seg til dette i arbeidsgruppen svarte Arbeidsgruppemedlem 1 slik:

Hvem er vi er jo et godt spørsmål, og da er vi jo litt inne på ... Det er et mer strategisk nivå, og du kan si at det kan reflekteres i de ulike alternativene vi kommer opp med da. Hvem er vi er nå en ting, men hvem ønsker vi å være er et like relevant spørsmål, og den veien går vi ikke for den føler vi blir lang å gå, det er langt utenfor mandatet vårt. Vi skal ikke lage den nye identiteten til 4H, eller det nye imaget, men vi har jo forsøkt å sette oss grundig inn i hva gjør vi, som kan være en slags proxy på hvem er vi. Det har vi hatt veldig stort fokus på, særlig når vi har vurdert hvor de ansatte bør være, for det tror jeg har mye å gjøre med identitet.

Ordet proxy kan tolkes som en medierende faktor, en stedfortreder eller noe som virker gjennom noe annet. For arbeidsgruppemedlem 1 vil dermed spørsmålet om hvem man er uttrykke seg

gjennom spørsmålet om hva man gjør. Arbeidsgruppen var gjennom sitt arbeid veldig bevisst på hvordan deres rapport ville kunne gi implikasjoner for hvordan oppgaven ville se ut i fremtiden. Arbeidsgruppemedlem 2 refererte til «Grenseoppgangsmodellen», et verktøy laget av konsulent Jan Heitmann (2010) som har drevet mye innenfor den frivillige sektoren:

Modellen viser til et behov for å klargjøre hva man må gjøre i en organisasjon (formålet), hva man kan gjøre (tilleggsaktiviteter; 'nice to have'), hva man ikke kan (irrelevante aktiviteter), samt hva som absolutt ikke må gjøres, altså det som strider med organisasjonens formål. Den har jeg brukt som referansemodell i mitt arbeid, det vil være viktig å tenke over hva som er kjerneaktivitetene våre» -

Arbeidsgruppemedlem 2



Figur 3 Grenseoppgangsmodellen - Jan Heitmann (2010, s. 35)

Denne modellen kan kanskje ses på som et forsøk å svare på de samme tre grunnleggende spørsmålene forfektet av Klemsdal (2013) som et svar på hva organisasjonens identitet.

I Heitmann sin egen bok, «Vellykkede organisasjoner» viser han til de samme utfordringene som kan skimtes i dette caset, og hevder at «ikke sjeldent kolliderer det overordnede perspektivet med det lokale; ikke sjelden blir det kamp mellom det fremtidsorienterte og det historisk forankrede» (2010, s. 37). Ser man dette utsagnet i lys av et perspektiv om institusjonell kompleksitet, vil det kunne tenkes at delvis motstridende institusjonelle logikker også legger føringer på hva som ses på som de viktigste oppgavene, men også hvordan oppgavene skal løses, og hvem som skal løse dem.

Dette gjenspeiles tydelig i diskusjonen om hvor man skal kutte i frivillige, og hvor «skoen bør trykke» slik fylkesstyreleder 1 uttalte det. For arbeidsgruppen ble det å skulle bevege seg inn på spørsmålet om hvordan organisasjonen burde se ut fremover uttrykket som et ømfintlig område, da det også ville kunne få utilsiktede konsekvenser og reaksjoner ute i organisasjonen. Å snevre inn mandatet, og forholde seg til det økonomiske og strukturelle aspektet gjorde det dermed lettere, slik også en av informantene uttalte i et tidligere sitat om compartmentalization.

Blant informantene var det lite uenigheter om hva hovedformålet skulle være, da dette på mange måter var vedtektfestet. For samtlige av informantene virket hovedoppgaven dermed å være veldig klar, hvor formålsparagrafen og 4H-løftet ble trukket frem som drivere for arbeidet man gjorde.

Den viktigste prioriteringen for organisasjonen og i denne omorganiseringsprosessen ligger i formålsparagrafen vår, det er hele meningen vår, at organisasjonen skal klare å oppfylle den. Uansett hvordan vi ender opp med å se ut og hvordan folk jobber nå, så er står formålsparagrafen i fokus og må være målet vårt. Om vi endrer logo, og struktur, så vil vi jo de samme tingene fremdeles.

5.4.3 Den institusjonelle identiteten

Hva denne oppgaven skulle fylles med og hvordan den skulle løses var derimot mer tvetydig. Dette kan kanskje ses i lys av det som i teorien ble betegnet som institusjonell identitet; «*An institutional answer to the identity question would not be in terms of an organization's essence but, rather, in terms of an organization's membership in a social category*» (Glynn, 2010, s. 419).

Blant informantene var det to ulike hovedforståelser av 4H som gikk igjen; 4H som arena for rekruttering til landbruket, og 4H som frivillig og medlemsdemokratisk organisasjon; en pioner innen organisasjonsopplæring og prosjektarbeid:

Vi er en organisasjon, hvor formålet står klart, det mener jeg vi gjør gjennom å være medlemsstyrt, og gjennom den jobben vi gjør mot rekruttering av landbruket og opplæring i entreprenørskap. Vi har nok vært lenge, og er ennå, en veldig aktivitetsorientert organisasjon, ved å tenke at om vi får medlemmene ut på kurs og leir og ut i verden beholder vi de lenger. Det mener jeg er riktig så jeg sier ikke at vi skal begynne på noen nye og revolusjonerende ting der, men samtidig så tror jeg at 4H kunne brukt mer tid på å tenke politisk da, som f.eks i 2014 hvor vi var veldig politisk aktiv med potetløpet og fokus på landbruk i hele landet. Det handler jo ikke om partipolitikk for det skal 4H heller ikke drive med, men om samfunnsproblemer. Vi må tørre å mene noe innenfor de områdene vi er gode på, altså naturbruk, landbruk og bygdeutvikling, det er der vi skal høre hjemme -
Generalsekretær

Gjennom omorganiseringsprosessen har det vært diskusjoner på organisasjonens betydning som frivillig organisasjon, og 4Hs tilknytning til landbruket som institusjon. Blant annet ble det diskutert hvor «*frivillig*» 4H faktisk har vært. Med sin særstilling i form av så mange ansatte brukte flere betegnelsen serviceorganisasjon når de beskrev organisasjonen. For mange av informantene har denne omorganiseringsprosessen og nedbemanningen derfor også rokket ved informantenes syn på hvordan frivillighetsapparatet skal tas i bruk på en bedre måte, der det ble

uttalt at noen av fylkesstyrene brukte tiden sin på møter til å «spise pizza og drikke kaffe», mens de ansatte gjorde mye av arbeidet frivillige kunne gjort. De latente spenningene i organisasjonen (Jay, 2013) tydeliggjør seg dermed gjennom denne endringen, hvor det skapes en refleksiv prosess. Over tid vil det også kunne rokke på forholdet mellom den frivillige amatørlogikken og den politisk-administrative logikken, men det vil ikke være like lett å observere denne endringen gjennom den tidsrammen denne studien har.

Det kan også skimtes diskusjon på hvorvidt 4H bare skal engasjere seg i lokale aktiviteter, jf. en frivillig amatørlogikk, og det å være mer frempå i de nasjonale diskusjonene for å markere seg og engasjere medlemmer, jf. en profesjonell forretningslogikk. Generalsekretær mente blant annet at satsningsområdene var et viktig tiltak for å klargjøre 4Hs «politiske rolle» i samfunnet, og uttalte at «Vi må være med å sette dagsorden, og skape stolthet og identitetsfølelse».

Sterkest har likevel diskusjonen om 4H som landbruksorganisasjon vært, der det fremgikk blandede syn på hvorvidt 4Hs rolle innenfor landbruket var nødvendig for å løse oppgavene tilknyttet 4Hs formål, og hvilken posisjon 4H hadde i samfunnet i dag. Flere mente tilknytningen til landbruket var sentral og at de røttene stadig ble sterkere, noe særlig arbeidsgruppemedlem 2 og de ansattes representant til landsstyret la vekt på. Samtidig pekte også flere på at forståelsen av landbruk og bygd måtte utvides, i tråd med utviklingen og demografien i samfunnet:

Jeg syns kanskje det er på tide vi innser at 4H sin rolle i samfunnet ikke skal være å lære folk å 'drive med landbruk', nå må vi bli litt mer moderne og hippe og fjonge, og lære barn og unge å bli en bevisst forbruker, jeg syns vi skal vri oss mer mot det. Ikke bare mekke på traktor, det er jo ingen som er bønder lenger. Vi er en organisasjon som har røtter på bygda, og det fortsetter vi nok å ha, men menneskene som bor 'på bygda' bor på boligfelt de nå. Det som er sexy, det som selger nå er sunnhet, og der er jo 4H midt i blinken. Vi kan gjøre mange av de samme aktivitetene, men vi må vri det litt i en annen retning, vi har et stort potensiale. Det er jo fare for at vi skal miste støtten fra landbruksamvirket, men om vi tar på oss rollen om å lære barn og unge om god mat så tror jeg den støtten er bankers –
Landsstyremedlem 2

Fylkesstyreleder 1, som selv er fra et relativt lite «landbruksfylke» i Norge, hevdet at fokuset på landbruket ikke trengte å være så sterkt, men at 4H burde bli mer selvstendig:

Det er jo viktig å spørre seg hvem er vi, for det definerer hvilke oppgaver vi skal ha, og hvilke vi ikke skal ha. 4H har jo endret seg de siste årene, vi er ikke den bondeorganisasjonen det startet som, vi har ikke de sterke båndene til jordbruket som det var. Vi dreier oss mer mot aktivitetsklubb, og når det gjelder primæryrker som bønder og sånne ting så endres det jo der også, det blir jo færre og færre, og større og større anlegg. Den knytningen mellom 4H og jordbruket blir jo svakere når jordbruket blir svakere, så jeg tror det er på tide å tenke litt nytt også, og se hvordan vi kan stå på egne bein når jordbruket ikke kan holde oss oppe, det er jo det vi står i fare for nå, at all støtten fra landbruket forsvinner.

Landsstyremedlem 3 på den andre siden mente at det ville være enda viktigere å ha en klar profil nå, med tanke på støtte:

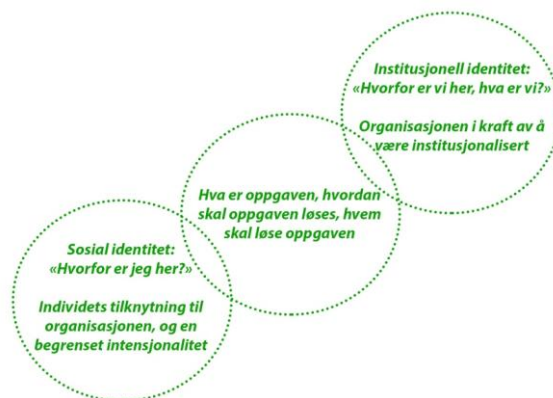
Vi kan ikke trekke oss ut fra det også, hvert fall med tanke på støtte, for da har vi ingen å støtte oss imot. I landsstyret føler jeg at tilknytningen til landbruket er viktig nå, da det er den største støtten vi har akkurat nå. Samtidig må man ikke være interessert i landbruk for å være med i 4H, vi har jo mange 4H-klubber i byene, og det er jo ikke det at de ikke er interessert i landbruk, de er jo interessert i mat og besøk på gårder, men de har et annet syn på det, det er ikke det typisk bygde- og landbruksansvaret de bryr seg om. Du må jo klare å nå ut til de også, men samtidig må vi klare å holde oss inne med støttespillerne våre, det er nok derfor det er så vanskelig, for vi er avhengige av begge sidene. Vi må være mer bevisst, og i etterkant har vi kanskje sett at vi ikke har vært flink nok på å vise hva vi gjør, og hva vi står for, og hvilke ansvar vi har i samfunnet.

Flere av informantene viser til hvordan 4H er avhengig av støtten fra LMD, og Landbruksamvirket, og kan ses på som viktige «stakeholders» (Pache og Santos, 2010). 4H sin tradisjonelle tilknytning til landbruket kan kanskje sies å være institusjonalisert gjennom sin årelange avtale med fylkesmannens landbruksavdeling, og for flere av informantene sammenfaller 4H sine verdier med verdiene til disse aktørene. På informasjonsmøtet hvor man debatterte hva slags løsninger man så som hensiktsmessige for ny organisasjonsmodell, ble ordet sentralisering av mange nærmest brukt som et skjellsord. For flere av deltakerne i salen ble resultatet av rapporten oppfattet som en favorisering av de organisasjonsmodellene der løsningen var regionalisering eller sentralisering. En av fylkesstyrelederne protesterte på dette, og uttalte følgende:

Å samle alt et sted er effektivt, men det passer seg ikke for 4H. Det blir også litt sånn konsulentaktig å måtte ta i så kraftig, det må balanseres med våre verdier, og jeg tror det er mer å hente på å utfordre fylkene. Det er feil signal å si at fylkene skal ta innsparingen, de [Hellerud] må også ta en del av den kaken.

5.4.4 «Identity aspirations»

Måten man håndterer den institusjonelle kompleksiteten vil dermed påvirkes av hva organisasjonens medlemmer ønsker organisasjonen skal være og den rollen 4H bør ha; medlemmenes «*identity aspirations*» (Kodeih og Greenwood, 2014). Disse fremtidsvisjonene vil påvirkes av medlemmenes sosiale identitet, men også deres syn på 4H sin institusjonelle identitet og tilknytning til landbruket.



Figur 4 Egen modell: Illustrasjon av forholdet mellom organisasjonsidentitet, sosial identitet og institusjonell identitet.

Ser man det slik vil identitet kunne ses på som et filter, slik Greenwood et al (2011) viser til; sosial identitet og institusjonell identitet spiller inn på håndteringen av den institusjonelle kompleksiteten og dermed også organisasjonsidentiteten. Samtidig vil de avveiningene og hensynene man tar gjennom prosessen kunne påvirke organisasjonen over lengre tid. De pragmatiske og improviserte valgene man tok for å manøvrere seg gjennom det komplekse farvannet som ble nevnt tidligere, vil også være med på å omforme organisasjonens identitet og forståelse av hva som er oppgaven og hvordan den skal løses (Christiansen og Lounsbury, 2013; Klemsdal, 2013).

Dette kan også forklare hvorfor informantene mener det er så viktig å behandle spørsmålene om hva 4H skal være, og hva organisasjonen skal tilby. Flere frykter at en sentralisering av organisasjonen vil gå utover «*det nære*», «*det lokale*» og verdiene som er tuftet på distriktpolitikk. I en frivillig organisasjon vil det alltid være mange meninger rundt hva som skal være kjerneaktiviteter, og Generalsekretær viste til hvordan dette viste seg gjennom omorganiseringsprosessen:

Det er nok et ønske i organisasjonen om å løfte diskusjonen noe høyere enn 'bare' ansattnivået, men på en måte så er jeg litt usikker på om 'hva og hvem er vi' er viktige

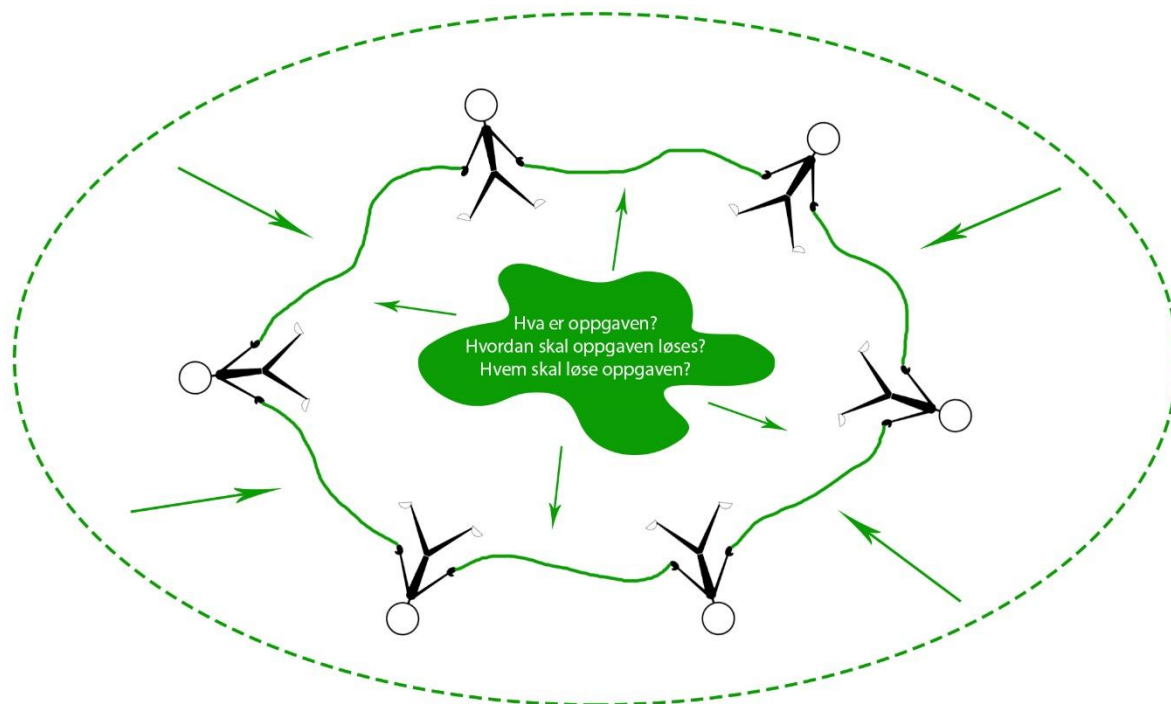
spørsmål å stille seg nå. At organisasjonen bør stille seg de spørsmålene er dog helt klart. Etter hvert som vi har jobbet ser jeg at det er mulig vi skulle ha stilt oss det spørsmålet før, men der kommer tidsaspektet inn da, og det har vi ikke tid til. Likevel tenker jeg at det er noe alle organisasjoner må spørre seg selv om til enhver tid; 'hvem er vi, hva er vi der for og hva er det vi ønsker å oppnå?'. Jeg har ofte sitert en sang fra 'Jesus Christ Superstar', hvor Jesus står på Golgata og synger til Gud, der han sier at 'you're far too keen on when and who, but not so hot on why'. Det er litt sånn både vi og andre frivillige organisasjoner er. Vi er flinke til å arrangere ting, men vi spør oss veldig sjeldent om hvorfor vi gjør det vi gjør. Det kan vi nok bli flinkere på, både i denne prosessen, men også videre.

I en frivillig organisasjon der man er preget av institusjonell kompleksitet vil de grunnleggende spørsmålene om identitet være viktig. Samtidig kan man kanskje si at disse spørsmålene hele tiden behandles av aktørene i organisasjonen, og manifesteres i deres avveininger og hensyn, beslutninger og meningskaping. Selv om disse spørsmålene ikke nødvendigvis stilles eksplisitt vil man hele tiden søke å svare på disse implisitt, gjennom måten man håndterer den institusjonelle kompleksiteten på.

I analysen har jeg forsøkt å belyse ulike elementer ved håndteringen av institusjonell kompleksitet i 4H, gjennom fire forskningsspørsmål som hver for seg svarer til hovedproblemstillingen; **«Hvordan blir institusjonell kompleksitet håndtert i 4H?»**. I det neste kapittelet vil jeg gi en oppsummerende diskusjon om teorien basert på den innsikten analysen har gitt meg, for å se på hvordan institusjonell kompleksitet blir håndtert, og hvordan identitetsspørsmålet virker inn.

Kap 6 Oppsummerende diskusjon – Tautrekking eller «Bøtteballett»?

Med caset har jeg forsøkt å illustrere hvordan håndteringen av institusjonelle kompleksitet ikke nødvendigvis kan ses på som en enkel «tautrekkingskonkurranse» mellom to parter, der målet er å få gjennomslag for sitt syn på identitetsspørsmålet. I analysen kan det identifiseres noen ulike narrativer, hvor de institusjonelle logikkene i stor grad er segmentert på ulike nivåer av organisasjonen. Likevel er ikke disse narrative dikotome, tvert om er narrative preget av alle organisasjonens medlemmer, som hver for seg er intensjonelle aktører underlagt en begrenset intensjonalitet. Om man legger et perspektiv om institusjonell kompleksitet til grunn inn i forståelsen av identitetsspørsmålet kan det snarere ses som en form for «Bøtteballett».



Figur 5 Egen modell: «Bøtteballetten». Illustrasjon på organisasjonens identitetsarbeid som forhandling mellom "external demands" og "internal identities" (Jay, 2013).

Bøtteballetten er en kjent lek innenfor 4H der en bøtte eller annet objekt plasseres i sentrum av en ring med mennesker som holder i et tau, der målet er å dra i tauet og bevege seg slik at bøtten veltes av en person, og personen som velter bøtta ryker da ut av leken.

Snur man på denne settingen og i stedet bruker bøtteballetten som en metafor på organisasjonens arbeid med identitet i lys av institusjonelle logikker kan man tenke seg objektet i midten som organisasjonens kjerne; identiteten. Da vil det ikke være et mål og «velte» denne, men å bevege denne kjernen i samme retning ved hjelp av tauene, og aktørene i sirkelen. Aktørene i sirkelen vil

alle kunne ha ulike mål og aspirasjoner om «hva oppgaven» til organisasjonen bør være, drakampen blir slik sett mer bevegelig enn innenfor en vanlig tautrekkingsituasjon. På den måten vil man ikke nødvendigvis dra samlet, men organisasjonens aktører ønsker å bevege seg i ulike retninger, avhengig av hva slags institusjonelle logikker de ser situasjonen i lys av; logikkene spiller dermed inn på denne identitetsforvaltningen. Samtidig vil noen kanskje forhandle seg i mellom og diskutere i hvilken retning man ønsker at identiteten skal gå. I dette bildet vil den institusjonelle identiteten og de sosiale identitetene dermed fungere som push og pull-mekanismer, og fungere som en katalysator for de institusjonelle logikkene. Bøtteballetten forutsetter derfor at det ikke er en full segmentasjon mellom logikkene, men at det er åpent for forhandling og improvisasjon.

Ordet «*bøtteballett*» er ikke et veldig klart definert ord, da det ikke fremstår veldig klart i noen ordbok, men man kan likevel legge to forklaringer til grunn. Det ene er betydningen av bøtteballett som en «kaotisk situasjon». Kraatz og Block (2008) hevdet at institusjonell pluralisme medførte at en organisasjon ville være «*so many different things to so many different people that it must, of necessity, be partially at war with itself*», som gir noen kontinuerlige, paradoksale spenninger mellom «*competing external demands and internal identities*» Jay (2013). Dette utspiller seg på en slagmark, hvor arbeidssituasjonene er uoversiktlige og man i håndteringen av denne kompleksiteten hele tiden må ta hensyn til forholdene rundt seg. På mange måter kan mye av håndteringen derfor fremstå som pragmatiske valg tatt i «kampens hete», som vil påvirke hvordan krigen utspiller seg. Flere vil også improvisere, og kombinere elementer fra flere logikker for å gi mening til det som skjer i situasjonen, noe som støtter det Smets og Jarzabkowski fremmer når de sier at det ikke er «*the experience of institutional complexity per se that triggers and conditions institutional work, but its experience in a specific situation in which particular exigencies favour some responses over others*» (2013, s.1304).

Den andre forståelsen er av bøtteballett som hardt arbeid, utført av alle i organisasjonen. Dette kan ses i lys av det Lok (2014) definerer som identitetsarbeid, og det Christiansen og Lounsbury (2013) betegner som institusjonell brikolage. Etersom denne kjernen beveges frem og tilbake, vil den kunne formes av tauet. Hvordan man håndterer den institusjonelle kompleksiteten i de konkrete situasjonene, og hvordan meningsskapingen foregår i denne drakampen vil dermed bidra til å forme organisasjonens identitet, og forhandlingen om svarene på de tre grunnleggende spørsmålene «Hva er oppgaven, hvordan skal oppgaven løses, og hvem skal løse oppgaven» (Klemsdal, 2013).

Om det trekkes likt fra alle sider vil ikke kjernen nødvendigvis bevege seg noe særlig, men fremstå som ganske fastlåst selv om det hele tiden skjer et hardt arbeid med å dra i tauene. Det kan være slitsomt, sårt og føles langvarig, gjennom en opplevelse av «*stuckness or oscillation between logics*» (Jay, 2013, s. 155). Likevel vil håndteringen kunne endres over tid, slik man kan se en overgang mellom håndtering av institusjonell kompleksitet gjennom segmentering, til en større grad av samspill og brikolage. I starten vil man grunnet det man opplever som en låst situasjon holde tauene stramt, men i lengden vil man kanskje innse at man må løsne grepet, og gripe an situasjonen annerledes. Institusjonelle brikolører vil i en slik metafor være de som ikke bare fører samtalen i ringen, men også kjenner sine «medspillere» og lytter til dem for å forhandle seg frem til riktig retning. De vil se når de trenger å endre grepet sitt, og håndtere tauet på nye måter.

Samtidig vil aktørenes «*identity aspirations*» (Kodeih og Greenwood, 2014) påvirke hvilken retning man ønsker å dra i tauene, og dermed også påvirke hvordan man fortolker og forstår de institusjonelle logikkene.

Ved å ta i bruk bøtteballetten som et bilde på den institusjonelle kompleksiteten som eksisterer i frivillige organisasjoner, har jeg prøvd å forklare hvordan utviklingsarbeidet og endring ikke er et enkelt anliggende, men ulike logikker og identiteter vil hele tiden stå på spill. Det vil være et kontinuerlig arbeid med å bevare sitt særpreg, og på mange måter handler håndtering av institusjonell kompleksitet også om et kontinuerlig arbeid med forvaltning av identitet.

Kap 7. Konklusjon

Når vi beskriver de historiske forholdene, ser det ganske enkelt og greit ut. Men de som har kjempet fram organisasjonen fra de første årene, kan berette om mange og vanskelige saker underveis ... Ingen livskraftig organisasjon unngår konflikter – som den må løse etter hvert

Dette sitatet stammer fra 4H sin egen jubileumbok, «Norske 4H – 50 år», som ble utgitt i 1986. Selv om dette ble formulert for snart 30 år siden, er det nok også representativt den dag i dag.

I innledningskapittelet presenterte jeg et utdrag fra Maktutredningen, der det blir hevdet at «*Organisasjonene begynner å tenke og handle likt for å holde medlemstallet og aktivitetsnivået oppe [...] Organisasjonene blir dermed mer og mer standardiserte*».

I denne studien har jeg derimot forsøkt å vise hvordan det å påstå at organisasjoner er entydige «*vesener*» som tenker og handler likt reduserer betydningen av det arbeidet som hele tiden legges inn i organisasjonen fra frivillige og ansatte. Ved å bygge videre på et perspektiv om institusjonelle logikker og institusjonell kompleksitet har jeg forsøkt å se hvordan aktørene i 4H hele tiden må håndtere «*competing external demands and internal identities*» (Jay, 2013) for å utvikle organisasjonen videre og forvalte deres identitet.

Det er denne håndteringen som har vært i fokus. Hovedproblemstillingen min var «***Hvordan blir institusjonell kompleksitet håndtert i 4H?***», med en underproblemstilling knyttet til hvordan identitets spørsmålet utspiller seg innenfor denne håndteringen. I teorikapittelet ble de også utledet fire forsknings spørsmål:

- ❖ Hvilke institusjonelle logikker finnes i 4H, og hvordan markerer disse seg i den pågående omorganiseringsprosessen?

Her jeg tatt basis i Kari Steen-Johnsen (2011) sine idealtypiske ledelseslogikker, og identifiserert spenninger mellom henholdsvis den frivillige amatørlogikken på den ene siden og den profesjonelle forretningslogikken på den andre. Innenfor en frivillig amatørlogikk har medlemmene hatt et stort ønske om å involvere seg i den demokratiske prosessen gjennom omorganiseringen, samt presisert viktigheten av et fokus på lokal aktivitet, da det er de frivillige som «*er 4H*». På den andre siden har en profesjonell forretningslogikk vist seg gjennom et behov

for å gjøre en rask og ryddig prosess, og et ønske om å få en mer effektiv og moderne organisasjon, der middelet for å oppnå dette vil være en mer sentralisert løsning.

- ❖ Hvordan balanseres det å være en organisasjon med arbeidsgiveransvar, og det å være en medlemsdemokratisk organisasjon?

Håndteringen av den institusjonelle kompleksiteten vil ligge implisitt i hvordan disse logikkene nevnt ovenfor spiller seg ut i organisasjonen. I caset har jeg sett hvordan håndteringen av disse logikkene delvis har skjedd gjennom en segmentering av logikkene, dvs. at man opererer med en frivillig amatørlogikk på et nivå i organisasjonen, og en profesjonell forretningslogikk på et annet. Likevel har ikke dette vært dekkende for å forklare håndteringen. Det har også blitt utført håndtering i form av institusjonell brikolage, hvor aktørene hele tiden må manøvrere seg i organisasjonen og justere kursen sin underveis, man må «*navigate the minefields created by enduring institutional conflicts*» (Pache og Santos, 2013a, s.996). I en slik kombineringsstrategi spiller man på flere logikker samtidig, men gjør bevisst valg på hvilke logikker man aktiverer i ulike situasjoner.

- ❖ Hvilke faktorer spiller inn på håndteringen av denne institusjonelle kompleksiteten?»

I caset gjøres det klart flere ulike faktorer som spiller inn på håndteringen, der situasjonelle faktorer har vært fremtredende. Der i blant har tidspresset vært vesentlig for hvilken logikk man har tatt i bruk, da en kort tidsfrist før man må ut av kontorene har fordret en aktivering av en profesjonell forretningslogikk. Samtidig har beslutningen fra Regjeringen om å kutte kontor plassene blitt betegnet som en «felles fiende» informantene har dratt nytte av, for å få bedre gehør for mer drastiske endringer. Likevel har også følelser og sosiale relasjoner vært en avgjørende faktor, og forsterket den frivillige amatørlogikken. Dette viser at organisasjoner absolutt ikke tenker og handler likt, men at institusjonell kompleksitet snarere er *embodied, lived and often highly emotionally charged*» (Creed et al, 2010 I Cappellaro, 2012) av samtlige aktører i organisasjonen.

- ❖ Hvordan utspiller identitetsspørsmålet seg i håndteringen av den institusjonelle kompleksiteten?

For mange av informantene var det et stort ønske om å behandle identitets spørsmålet i den omorganiseringsprosessen 4H befant seg i. Identitet, i form av sosial identitet og institusjonell identitet, har samtidig fungert som filtre for håndteringen. Medlemmenes tilknytning til organisasjonen, samt oppfatning av 4H sin rolle som frivillig organisasjon og landbruksorganisasjon har gjort seg gjeldende, gjennom ulike syn og ønske om hva organisasjonen skal være og hva organisasjonen skal gjøre. Dette kan betegnes som identity aspirations (Kodeih og Greenwood, 2014)

Det har også blitt vist til hvordan organisasjonsidentitet knytter seg til de grunnleggende spørsmålene «*Hva er oppgaven*», «*Hvordan skal oppgaven løses*» og «*Hvem skal løse oppgaven*» (Klemsdal, 2013). I organisasjonen har dette vist seg gjeldende gjennom en diskusjon om hvor vidt man ønsker seg ansatte på fylkesnivå eller ansatte sentralt, der rasjonaliseringen av dette kan ses i lys av de ulike institusjonelle logikkene. Identitet kan også ses på som noe dynamisk og handlingsrettet, som vil formes av hvordan man velger å gripe ann situasjonen og håndtere logikkene.

Så hvordan blir institusjonell kompleksitet håndtert i 4H, og hvordan utspiller identitets spørsmålet seg innenfor dette?

Å ta utgangspunkt i et ord som «*håndtering*» vil kanskje ha vært feil helt fra starten av, da ordet i seg selv kan gi konnotasjoner til noe man manipulerer eller gjør for å oppnå strategiske mål. I caset har jeg i stedet sett hvordan aktørene i organisasjonen arbeider med å manøvrere, eller navigere, seg gjennom en sårbar prosess med tydelige interessekamper og følelser. Denne manøvreringen gjøres gjennom kontinuerlig samspill og improvisasjon fra organisasjonens «brikolører», de som klarer å kombinere ulike logikker for å skape bevegelse og utvikling.

Samtidig er organisasjonens identitet hele tiden i bevegelse, selv om det i lys av den institusjonelle kompleksiteten ofte kan fremstå som man tar «et steg fremover, og to tilbake». 4H som den organisasjonen medlemmene er kjent med og er glad i, 4H som landbruksorganisasjon i en tid der urbaniseringen griper fatt og 4H sitt behov for å tilpasse seg ungdommens behov og passe inn i «tidsånden» vil være identiteter som stadig vil tære på hverandre. Kompleksiteten gjør dermed utviklingsarbeid i frivillige organisasjoner utfordrende, men det er nettopp det; et kontinuerlig *arbeid* utført av mennesker, ikke en organisasjon som «*tenker og handler*».

Kap 8 Referanser

- 4H. (2014). *Om 4H*. Hentet 28. Mars, 2014 fra www.4h.no/Om-4H
- Andrews, M., Sclater, S., Squire, C., & Tamboukou, M. (2004). Narrative research. I C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium, & D. Silverman, *Qualitative research practice* s. 109-124. London: SAGE.
- Ashfort, B., & Johnson, S. (2001). Which Hat to Wear? The relative salience of multiple identities in Organizational contexts. I M. Hogg, & D. Terry, *Social identity processes in Organizational contexts* s. 31-48. Philadelphia: Psychology Press.
- Binder, A. (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and society*, 36 (6), s. 547 - 571.
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press.
- Blomgren, M., & Waks, C. (2015). Coping with contradictions: hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of Professions and Organization* (2), s. 78-102.
- Cappellaro, G. (2012). 28th EGOS Colloquium, Helsinki. Sub-theme 45: Institutions and Emotions. *Individual level dynamics and organizational responses to institutional complexity. An ethnographic study in a neurological rehabilitation unit*
- Christiansen, L., & Lounsbury, M. (2013). Strange Brew : Bridging Logics Via Institutional Bricolage and the Reconstitution of Organizational Identity. I M. Lounsbury, & E. Boxenbaum, *Institutional Logics in Action, Part B (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 39 Part B)* s. 188-232. Bingley: Emerald.
- Colman, H. (2014). *Organisasjonsidentitet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Cornelissen, J., Haslam, A., & Balmer, J. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British Journal of Management*, 18, s. 1-16.
- Creed, W., Dejordy, R., & Lok, J. (2010). Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Journal*, 53(6), s. 1336-1364.
- Dey, I. (2004). Grounded theory. I C. Seale, G. Gobo, J. Gubrium, & D. Silverman, *Qualitative Research Practice*, s. 80-93. London: SAGE.
- Dimaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), s. 147-160.
- Fossåskåret, E., & Aase, T. H. (2014). *Skapte Virkeligheter. Om produksjon og tolkning av kvalitative data* (2.utgave. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Friedland, R., & Alford, R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. I W. Powell, & P. Dimaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, s. 232 - 266. Chicago: The university of Chicago Press.
- Frivillighet Norge. (2014). *Hva er en frivillig organisasjon?* Hentet 13. Februar, 2014 fra http://www.frivillighetnorge.no/no/om_oss/fakta_om_frivillighet/grunnleggende_fakta/Hva+er+en+frivillig+organisasjon%3F.b7C_wlrI1u.ips
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*(12(6)), s. 433-448.

- Gioia, D., Schultz, M., & Corley, K. (2004). Organizational identity, image and adaptive instability. I M. Hatch, & M. Schultz, *Organizational Identity - A reader*, s. 349-376. Oxford: Oxford University Press.
- Glynn, M. (2010). Beyond Constraint: How Institutions Enable Identities. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson, *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, s. 413-430. London: SAGE.
- Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists. *Work and Occupations*, 38 (3), s. 372-416.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals* (1), s. 317-371.
- Guldbrandsen, T., & Ødegård, G. (2011). *Frivillige organisasjoner i en ny tid - utfordringer og endringsprosesser*. Oslo/Bergen: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, s. 989-1018.
- Heitmann, J. (2010). *Vellykkede organisasjoner*. Lier: Heitmann PLUS.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56 (1), s. 137-159.
- Johnstad, T., Klausen, J., & Mønnesland, J. (2003). *Globalisering, regionalisering og distriktspolitikk*. Oslo: Makt- og demokratiutredningen, Rapportserien nr 76.
- Kaplan, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*(19(5)), s. 729-752.
- Klemsdal, L. (2013). *Hva trenger vi ledere til? Organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal.
- Kodeih, F., & Greenwood, R. (2014). Responding to Institutional Complexity: The Role of Identity. *Organization Studies*, 35(1), s. 7-39.
- Kraatz, M., & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. I R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby, *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*, s. 243-275. London: SAGE.
- Kreutzer, K., & Jäger, U. (2011). Volunteering versus managerialism: Conflict over organizational identity in voluntary associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40 (4), s. 634-661.
- Leopold, C. (2006). *Professionell ideell - Om att verka med ideell logik*. Stockholm: Söber Forlag.
- Lounsbury, M., & Boxenbaum, E. (2013). Institutional Logics in Action. I M. Lounsbury, & E. Boxenbaum, *Institutional Logics in Action, Part A (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part A)*, s. 3-22. Bingley: Emerald.
- NOU 2003:19. (2003). *Makt og demokrati - Sluttrapport fra Makt og demokratiutredningen*. Oslo: Arbeids og administrasjonsdepartementet.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35 (3), s. 455-476.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013a). Embedded in hybrid contexts: how individuals in organizations respond to competing institutional logics. I M. Lounsbury, & E. Boxenbaum,

- Institutional Logics in Actions, Part B (Research in the Sociology of Organizations, Volume 39 Part B)*, s. 3-36. Bingley: Emerald.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013b). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56 (4), s. 972-1001.
- Sivesind, K. H. (2006). *Endringer i barne- og ungdomsorganisasjonene - Notat laget på oppdrag av Barne- og likestillingsdepartementet*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Smets, M., & Jarzabkowski, P. (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66 (10), s. 1279-1309.
- Steen-Johnsen, K. (2011). Særforbund i en brytningstid - mellom byråkrati, kommersialisme og frivillighet. I D. Hanstad (red), G. Breivik, M. Sisjord, & H. Skaset, *Norsk idrett - indre spenning og ytre press*, s. 241 - 258. Oslo: Akilles.
- Thagaard, T. (2008). *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode* (3.utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thornton, P. (2004). *Markets from Culture. Institutional logics and organizational decisions in higher education publishing*. Stanford: Stanford University Press.
- Thornton, P., & Ocasio, W. (2008). Institutional logics. I R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson, & R. Suddaby, *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, s. 99-129. London: SAGE.
- Thornton, P., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to Culture, Structure, an Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Villani, E., & Philips, N. (2013). Konferansepaper DRUID Celebration Conference, Barcelona 2013. *Beyond Institutional Complexity: The Case of Different Organizational Successes in Confronting Multiple Institutional Logics*, s. 1-40.
- Wollebæk, D., Selle, P., & Lorentzen, H. (2000). *Frivillig innsats*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Wollebæk, D., Selle, P., & Strømsnes, K. (2008). *Endringsprosesser i norsk frivillighet: En kunnskapsoversikt*. Bergen: Rokkansenteret.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research - Design and methods*. London: SAGE.
- Young, D. R. (2001). Organizational Identity in Nonprofit Organizations: Strategic and Structural Implications. *Nonprofit Management & Leadership*, 12(2), s. 139-157.
- Yu, K.-H. (2013). Institutionalization in the Context of Institutional Pluralism: Politics as a Generative process. *Organization Studies*(34(1)), s. 105-131.

Kap 9 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Veiledende intervjuguide

Si litt om meg selv, og hensikten med oppgaven. Gjennomgang av informasjonsbrev/samtykkeerklæring.

Generell bakgrunnsinformasjon

- Bakgrunnsvariabler – erfaring og utdanning utenom 4H, alder etc.
- Bakgrunn og tilknytning til organisasjonen – Nåværende og tidligere roller/verv

Innføring: Det frivillige feltet

- Hva er de viktigste endringene frivillige organisasjoner har stått ovenfor i de siste ti-femten årene? Eks. Færre medlemmer/endret tilknytning, finansieringssituasjon/prosjektmidler, konkurransesituasjon, kontrollregimet/dokumentasjon, behov for synlighet
- Hva kan forklare disse endringene?

Generelt - 4H

- Hva er landsstyret sin primære rolle i 4H, og hva er de ansattes rolle?
- Hvordan tenker du 4H har endret seg de siste årene?
- Hvordan har 4H tilpasset seg de endringene du ser innenfor frivilligheten?
- Er det noe som ikke endrer seg? Hva består, hva er likt?

Omorganiseringsprosessen, og avveining av ulike hensyn/logikker – narrativ fortelling

Følge informantene gjennom prosessen – ulike «hendelser», som første tanker, beslutninger om å opprette arbeidsgruppe, landsstyrevedtak, mobilisering om ekstraordinært landsmøte, rådsmøte etc.

- Hvordan har du opplevd omorganiseringsprosessen?
 - Hvorfor ble den initiert
 - Hvem tok initiativ?
 - Hva skjedde, hvordan reagerte andre?
 - Hva har omorganiseringsprosessen handlet om?
 - Hvilke temaer har vært sentrale i prosessen?
- Spesielle utfordringer/avveininger dere har måtte ta hensyn til?
- Hva er de viktigste prioriteringene for deg i omorganiseringsprosessen?
- Hvordan har dere ivaretatt ulike hensyn som oppstår, hvilke tiltak har dere gjort?
- Har noe endret seg for deg i prosessen?

4Hs rolle i samfunnet, og 4Hs identitet

- Hva er 4H for deg?
- Hvilken rolle har 4H i vårt samfunn i dag?
- Hvordan står 4H i forhold til andre organisasjoner?
- Hva er kjerneaktivitetene i 4H, hva driver 4H med?
- Hva mener du må til for at 4H skal være en robust «organisasjon for fremtiden», som mandatet til arbeidsgruppen tilsier?
- Hvilke grep må tas for at det skal realiseres?
- Hvordan tror du denne omorganiseringsprosessen vil prege 4H fremover?

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet:

«Institusjonell kompleksitet og endringsprosesser»

Hei! Mitt navn er Gunvor Guttormsen, og jeg tar en mastergrad i Endringsledelse på Universitetet i Stavanger. Jeg skriver nå masteroppgave, der jeg ønsker å se på samspillet mellom omgivelsene rundt den frivillige sektoren i Norge, og frivillige organisasjoners indre liv. I den anledning ønsker jeg å bruke 4H som mitt case for studien, og vil gjerne å ha deg med som informant.

Bakgrunn og formål

Studien vil ta utgangspunkt i et teoretisk perspektiv om institusjonelle logikker. Innenfor frivillighetssektoren er det nærliggende å anta at det finnes flere ulike handlingslogikker å forholde seg til som kan skape svært komplekse situasjoner, særlig i endringsprosesser. 4H står nå midt oppi en utfordrende omorganiseringsprosess, og jeg er interessert i å undersøke hvordan denne prosessen oppleves og håndteres i 4H. Jeg ønsker også å se på hvordan handlingslogikkene influerer omorganiseringsprosessen og medlemmers syn på hva 4H er, og bør være.

Foreløpig problemstillingen for oppgaven er:

«Hvordan oppleves og håndteres institusjonelle logikker i 4H, og på hvilken måte påvirker dette omorganiseringsprosessen 4H går gjennom?»

For å svare på oppgaven min vil jeg gjøre en kvalitativ studie, for å kartlegge ulike forståelser og opplevelser av situasjonen. Jeg ønsker derfor å intervju 4Hs landsstyre, samt medlemmer av den rådgivende arbeidsgruppen og noen fylkesstyreledere. Om det er muligheter for det, vil jeg gjerne også intervju noen ansatte, primært de med tilknytning til prosessen. Det vil være viktig å ha med informanter fra disse ulike gruppene for å få et godt innblikk og et dekkende bilde av organisasjonen. Jeg anser dere i disse rollene som nøkkelinformanter, med helhetlig kjennskap til det som foregår i organisasjonen, og omorganiseringsprosessen.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil skje kvalitativt, gjennom intervjuer, dokumentanalyse og eventuelt noe observasjon. Dokumentanalyse vil kunne være bakgrunnsinformasjon om prosessen, som f.eks landsmøtepapirer, informasjon fra nettsider, «Aktivitet» og andre skriftlige kilder. Intervjuene vil kunne ha en varighet på ca. 1 – 1.5 timer, og vil med deres tillatelse tas opp på bånd for å bedre

kunne følge samtalen. Spørsmål vil omhandle deres opplevelse av 4Hs rolle i samfunnet i dag, omgivelsene rundt, og prosessen tilknyttet omorganiseringsprosessen. Jeg er interessert i deres forståelse og opplevelse av situasjonen 4H står opp i, og hvordan dette gir utslag i organisatorisk praksis.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og all informasjon vil kun være tilgjengelig for meg selv og veileder. Navn vil ikke bli tatt i bruk i oppgaven, men det vil være klart hvilken organisasjon det er snakk om. Det vil derfor likevel kunne være en risiko for å gjenkjennes indirekte i publikasjonen selv om det ikke brukes navn, da sammensetningen av utvalget ikke er veldig stort.

Senest 15.12.2015 vil alle de innsamlede opplysningene anonymiseres og lydopptak slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med meg, Gunvor Guttormsen, på telefonnummer -----, eller så kan dere ta kontakt med min veileder Lars Klemsdal.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til å delta i intervju