

Tvetydighet eller tvehendighet?

En studie av utfordringer og muligheter for en aktiv medlemsmasse i Amnesty International Norge

Inger Dorthea Garthus Asheim

Organisasjon, ledelse og arbeid
30 studiepoeng
Vår 2022

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi
Det samfunnsvitenskapelige fakultet



Tvetydighet eller tvehendighet?

*En casestudie av utfordringer og muligheter for en aktiv medlemsmasse
i Amnesty International Norge*

©Inger Dorthea Garthus Asheim

Oslo, 2022

Inger Dorthea Garthus Asheim

<https://www.duo.ui>

Sammendrag

Denne masteroppgaven undersøker hvilke muligheter og utfordringer en social movement organization (SMO) står overfor med tanke på å skape en aktiv medlemsorganisasjon. Studien er en casestudie av Amnesty International Norge og deres medlemsmasse. Utover å bidra økonomisk, er et av de viktigste formålene med medlemmer at de skal ta en aktiv rolle i å forme organisasjonens prioriteringer og arbeid gjennom medlemsdemokratiet. Amnesty har mange medlemmer, men i denne studien kommer det frem at de strever noe med å engasjere disse til å ta en aktiv rolle i medlemsdemokratiet. Problemstillingen belyses gjennom et kvalitativt forskningsdesign hvor jeg har intervjuet informanter både i og utenfor Amnesty, som på bakgrunn av sin karriere i SMOs har grunnlag for å uttale seg om medlemsorganisering. Det ble gjennomført totalt åtte ekspertintervjuer. Fire av intervjuene ble gjort med ansatte i Amnesty, som har mulighet til å belyse konteksten fra et internt perspektiv (utvalg 1). De resterende fire ble gjort med eksterne eksperter som har erfaring med medlemsarbeid i andre organisasjoner.

I tillegg til intervjuene benyttes utfyllende data om Amnestys medlemsmasse fra kvalitative og kvantitative undersøkelser de selv har gjort. Denne kombinasjonen har gjort at dataene Amnesty har om sin egen medlemsmasse nå kan sees i lys av faglig kunnskap fra eksperter og teori.

Problemstilling denne studien undersøker er:

Hvilke utfordringer og muligheter står en SMO som Amnesty overfor når det gjelder å skape en aktiv medlemsorganisasjon?

Problemstillingen belyses hovedsakelig med utgangspunkt i et teoretisk rammeverk som understreker at man må ta hensyn til særskilte kontekstuelle betingelser ved en organisasjon når man utformer organisasjonens struktur (såkalt betingelsesteori) (Donaldson, 2001). For å besvare problemstillingen på en mer oversiktlig måte vil tre forskningsspørsmål svares ut.

- 1) Hva kjennetegner medlemsorganisering i Amnesty?*
- 2) Hvilke interne og eksterne betingelser har vært avgjørende for utformingen av Amnestys medlemsorganisasjon?*
- 3) Hvilke fordeler og ulemper muliggjør Amnestys medlemsorganisering?*

I analysen av studiens første forskningsspørsmål kommer jeg frem til at Amnesty har utviklet en todelt medlemsmasse hvor en liten del aktive medlemmer setter premissene for helheten. I tillegg finner jeg

at organisasjonen i praksis drives av sekretariatet, snarere enn av medlemmene. Det andre forskningsspørsmålet kaster lys over eksterne betingelser som påvirker medlemsorganiseringen i Amnesty. Her er det spesielt lagt vekt på samfunnstendenser som individualisering, profesjonalisering og synkende lojalitet i frivilligheten som betingelser som alle trekker i retning av en passivisering av medlemsmassen. Videre belyses interne faktorer som har påvirket medlemsorganiseringen. Her trekkes det frem hvordan Amnesty tidligere bevisst har valgt å endre fokus fra medlemmer og aktivister til ansatte, uten at det ser ut til at man har vært klar over konsekvensene av dette. Det siste forskningsspørsmålet belyser fordeler og ulemper med Amnestys medlemsorganisering. Her finner jeg at dagens struktur muliggjør en rekke fordeler med tanke på effektivitet, mulighet til å påvirke og til å handle raskt. Med tanke på aktivisering av medlemmer, som er studiens hovedfokus, finner jeg at dagens struktur kan åpne for en mindre bærekraftig medlemsmasse med mindre eierskap til medlemsrollen.

Videre viser jeg hvordan det har skjedd en ubevisst løskobling internt i Amnesty, hvor den profesjonelle delen fristilles fra medlemmene i det daglige arbeidet. Denne løskoblingen er et resultat av at man har tilpasset seg betingelser som profesjonalisering, voksende medlemsmasse, endringer i politisk tempo og medlemmer med svekket lojalitet. Fellesnevneren for disse betingelsene er at de påvirker i retning av en mindre aktiv medlemsmasse. Amnesty har parallelle mål om å på den ene siden være en effektiv og profesjonell kampanjeorganisasjon, som øker antallet økonomiske støttespillere, og på den andre siden aktivisere medlemmene til å ta en større del i organisasjonsutformingen og medlemsdemokratiet. Det kan derfor tyde på at Amnesty er preget av en tvetydighet og at det ikke er klarhet rundt hva medlemmenes bidrag faktisk er. Videre drøftes det hvordan Amnesty kan forene sine mål gjennom Raisch og Birkinshaws (2008) teori om organisatorisk tvehendighet som innebærer evne til å parallelt forfølge ulike og til dels motstridende mål. Gjennom hele studien viser jeg hvordan flere av de betingelsene som gjør seg gjeldende for Amnesty, trolig vil være gjeldende også for andre medlemsstyrte organisasjoner. Funnene fra denne studien er derfor relevante for alle medlemsstyrte organisasjoner som ønsker å vite hvordan de kan skape eller opprettholde en aktiv medlemsmasse i en kontekst hvor de trekkes mot passivisering.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på 5 fantastiske år som student ved Universitet i Oslo. I den forbindelse er det mange som fortjener en takk. Min veileder, Lars Klemsdal fortjener en stor takk for sine kloke refleksjoner, hans evne til å motivere og ikke minst hans raske svar og alltid åpne dør. Din hjelp har vært helt uvurderlig, Lars. En stor takk må også rettes til Amnesty International Norge, som har lagt seg under lupen og muliggjort intervjuer, tilgang på data og kontorlokaler. Jeg håper denne studien kan bidra til nyttig innsikt for dere i spørsmålet om medlemsorganisering i tiden fremover. Alle mine informanter både i og utenfor Amnesty som har øst av sin kunnskap og erfaring fortjener en stor takk. Uten dere ville ikke dette blitt til. I tillegg må jeg si tusen takk til alle venner og familie de som har bidratt med gode råd og støtte underveis. Spesielt takk til min venninne Amalie som har brukt ferien sin til å lese gjennom masteren og komme med innspill og til min søster Karianne som har korrekturllest denne, og mange flere oppgaver de siste 5 årene.

Masterskrivingen har funnet sted på Lesesal 451 på Harriet Holters Hus. Samholdet som har vært her har vært helt unikt og jeg føler meg utrolig heldig som har fått dele masterperioden med en så flott gjeng. Takk for at vi har fått dele kaffepauser, uformell veiledning, ispauser, tips, triks og erfaringsdelinger, gjennomlesninger, sene kvelder og tidlige morgener. Å skrive masteroppgave har vært både utrolig krevende og utrolig givende på samme tid. Til tross for at det er en god følelse å endelig levere, gjøres det også med en viss vemodighet over at fem år som student nå går mot veis ende.

Oslo, 2022

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Teoretisk motivasjon	3
1.4 Amnesty International og Amnesty International Norge.....	3
1.5 Om og for Amnesty International Norge.....	6
1.6 Studiens struktur	6
2. Teoretisk rammeverk.....	7
2.1 Et felles rammeverk: Sosiale bevegelser i organisasjonsstudier.....	7
2.1.1 Social Movement Organizations	8
2.2 Betingelsesteori.....	8
2.3 Hvordan håndtere ulike betingelser? To motstridende syn.....	13
2.4 Studiens samlede teoretiske utgangspunkt.....	15
3. Data og metode	16
3.1 Overordnet metodevalg	16
3.2 Beskrivelse av utvalg.....	17
3.3 Tilgang til feltet og datainnsamling.....	18
3.4 Intervjuprosess.....	20
3.5 Analyse og databehandling	21
3.6 Etske hensyn.....	23
3.7 Kvalitetsvurdering	24
3.7.1 Forskerrollen og reliabilitet.....	24
3.7.2 Validitet	25
3.7.3 Generalisering	25
3.7.4 Refleksivitet	26
4. Analyse.....	27
4.1 Hva kjennetegner medlemsorgansering i Amnesty?	27

4.2 Hvilke interne og eksterne betingelser har vært avgjørende for utformingen av Amnesty medlemsorganisasjon?.....	35
4.2.1 Eksterne faktorer	35
4.2.2 Interne faktorer.....	39
4.3 Hvilke fordeler og ulemper muliggjør Amnestys smedlemsorganisering?	44
5. Diskusjon	53
6. Avslutning	60
6.1 Konklusjon.....	60
6.2 Begrensninger og videre forskning.....	61
6.3 Implikasjoner	62
7. Litteraturliste.....	63
Vedlegg 1: Hovedintervjuguide utvalg 1.....	68
Vedlegg 2: Hovedintervjuguide utvalg 2.....	69
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring utvalg 1.....	70
Vedlegg 4: Samtykkeerklæring utvalg 2.....	72
Vedlegg 5: Meldeskjema for behandling av personopplysninger.....	76
 Tabell 1. Amnesty overordnede strategiske målsettinger fra 2021-2028.....	 5
Tabell 2. Oversikt over interne dokumenter studien tar i bruk	20
 Figur 1. Illustrasjon av andre kodingsnivå.....	 22
Figur 2. Illustrasjon av tredje kodingsnivå.	22
Figur 3. Fordeler og ulemper ved dagens struktur.	52
Figur 4. Oppsummering av studiens funn.....	57

1. Innledning

Sosiale bevegelser har ofte spilt en sentral rolle i å skape viktige samfunnsforandringer. Borgerrettighetsbevegelsen, LHBTIQ+ bevegelsen og menneskerettighetsbevegelsen er bare noen eksempler på bevegelser som har vært med å dytte samfunnet i “riktig retning”. Innenfor disse brede sosiale bevegelsene finnes det flere Social Movement Organizations (SMO) - komplekse, formelle organisasjoner som jobber mot en bevegelses overordnede mål. SMOs består av både ansatte og ikke-ansatte i form av medlemmer, støttespillere eller frivillige som jobber sammen mot et felles mål. Et eksempel på en slik organisasjon er Amnesty International Norge (heretter Amnesty), som er casen i denne studien og som jobber innenfor den bredere menneskerettighetsbevegelsen. Gjennom bevisst, organisert og strategisk arbeid har medlemmer og støttespillere i SMOs som Amnesty påvirket samfunnet rundt oss i stor grad. Diskriminerende lover er endret, feilaktige straffer er opphevet, selskaper er pålagt større menneskerettighetsansvar og utsatte mennesker har fått beskyttelse, for å nevne noe. Disse endringene har ikke kommet av seg selv, men er et resultat av bevisst organisering av flere tusen medlemmer som jobber mot et felles mål. Medlemmene spiller en viktig rolle i Amnesty, som er medlemsstyrt. De skal ta en aktiv del i å forme hva organisasjonen skal jobbe med og skal bli hørt i viktige spørsmål som omhandler organisasjonen. Å ha en aktiv medlemsmasse er et strategisk mål for Amnesty (Amnesty International Norge, 2021a, s. 3). Amnesty har en relativt stor medlemsmasse i forhold til andre sammenlignbare organisasjoner. I denne studien vil det belyses at de opplever visse utfordringer knyttet til å skape en aktiv medlemsmasse. Hvordan medlemmene kan aktiviseres inn i sin rolle er derfor et viktig spørsmål for organisasjonen å ta stilling til for å nå sine strategiske mål. Konteksten SMOs opererer i er i rask endring og i takt med dette forandres medlemsrollen. Hvordan medlemsstyrte organisasjoner skal tilpasse seg disse betingelsene er derfor et tema alle organisasjoner som ønsker å ha en aktiv medlemsmasse må ta stilling til fremover.

1.2 Problemstilling

Studiens tilnærming er gjennomstyrt av et grunnprinsipp om at det ikke finnes én beste form for organisering som passer alle situasjoner. Hva som er god organisering for en bestemt virksomhet er avhengig av en rekke interne og eksterne faktorer. Av den grunn vil jeg i denne studien analysere hvilke utfordringer og muligheter Amnesty står overfor med tanke på å skape aktive medlemmer, i lys av betingelsesteori. Denne teorien belyser viktigheten av å ta hensyn

til organisasjoners kontekst, slik at man kan utforme organisasjonen på hensiktsmessige og effektive måter (Donaldson, 2001).

Problemstillingen denne studien belyser er *hvilke utfordringer og muligheter en SMO som Amnesty International Norge står overfor når det gjelder å skape en aktiv medlemsorganisasjon*. Å skape en aktiv medlemsorganisasjon forstås i denne studien som å ha medlemmer som har eierskap til medlemsrollen. Dette innebærer at de benytter seg av de muligheter medlemsrollen gir til å påvirke organisasjonen i form av deltagelse i demokratiske prosesser og at de gjennomfører medlemsstyrte aktiviteter i tråd med organisasjonens formål. Å få til dette er et uttalt mål fra Amnesty (Amnesty International Norge, 2021a, s. 3).

Problemstillingen innebærer to sentrale elementer. Det første handler om hvilke utfordringer og muligheter organisasjonen står overfor med tanke på å nå sine organisasjonsmål, her i form av mål om en aktiv medlemsmasse. Hvordan organisasjoner kan nå sine mål er et av de mest grunnleggende spørsmålene organisasjonsteorien tar sikte på å besvare. Problemstillingen inneholder også elementet “medlemsorganisasjon”. Medlemmer og andre “ikke-ansatte” inngår sjeldnere i organisasjonsteorien, og er gjerne forbeholdt studier av sosiale bevegelser som et separat fagfelt (Davis, McAdam, Scott & Zald, 2012, s. 1). For å belyse problemstillingen er det derfor nødvendig å gjøre en kobling mellom de to feltene, noe første del av teorikapittelet tar sikte på å gjøre.

Gjennom åtte intervjuer med eksperter i og utenfor Amnesty blir den teoretiske kunnskapen tilført praktisk innsikt fra deres erfaringer og perspektiv. I denne studien rettes fokuset mot organiseringen av medlemmer i bevegelsen, ikke de ansatte eller rene økonomiske støttespillere. Medlemmer og ansatte har en fundamentalt ulik rolle, og vil derfor analyseres separat. For å ha en håndterlig mengde data har jeg valgt å fokusere kun på organiseringen av medlemmer. Ved å ta i bruk organisasjonsteorien på en SMO viser jeg også hvordan den kan være fruktbar for å belyse noe annet enn organisasjonsteoriens tradisjonelle studier av ansatte i formelle organisasjoner. I tillegg er det organisering av medlemmer som er det temaet Amnesty selv har størst interesse av å få belyst, da de har strategiske mål om å få en mer aktiv medlemsmasse (Amnesty International Norge, 2021a, s. 3).

Problemstillingen vil belyses mer oversiktlig gjennom å svare på følgende forskningsspørsmål:

- *Hva kjennetegner Amnestys medlemsorganisering?*

- *Hvilke interne og eksterne forhold har vært avgjørende for utformingen av Amnesty medlemsorganisasjon?*
- *Hvilke fordeler og ulemper muliggjør Amnestys medlemsorganisering?*

Til tross for å være skrevet om Amnesty belyser studien generell forskning om SMOs og bruker empiri fra eksperter utenfor casen. Studiens resultat kan dermed ha overføringsverdi for andre organisasjoner som ønsker å forstå hvilke utfordringer og muligheter man står ovenfor når man vil aktivisere sin medlemsorganisasjon inn i medlemsrollen. Formålet er at studien kan ha både praktisk nytte for Amnesty, men samtidig bidra med teoretisk innsikt til andre medlemsstyrte organisasjoner. Dette vil drøftes mer inngående i kapittel 3.7.3 om generalisering.

1.3 Teoretisk motivasjon

Målet med studien er å bruke organisasjonsteorien til å si noe om en gruppe som sjeldnere inngår i mitt fagfelts tradisjonelle analyser, nemlig medlemmer av en SMO. I dette tilfellet, medlemmer av Amnesty. Til tross for at de utvikler flere formelle trekk, blir de fortsatt lite studert innenfor organisasjonsteorien, som tradisjonelt har dreid seg om å studere de mer formelle instansene med byråkratiske trekk, klare grenser og formelle prosedyrer (Davis et.al., 2012, s. 1). Min teoretiske motivasjon for denne studien er derfor å vise at betingelsesteorien, et veletablert teoretisk rammeverk i organisasjonsstudier, kan være egnet for å si noe hensiktsmessig om hvilke betingelser Amnesty må ta hensyn til når de skal organisere sine medlemmer for å aktivisere de inn i medlemsrollen. Ved å studere aktiviseringen av medlemmer i SMOs med organisasjonsteoretiske briller ønsker jeg å vise at organisasjonsteorien er et fleksibelt fagfelt som kan gi innsiktsfull informasjon om langt mer enn de tradisjonelle studiene av byråkratiet.

1.4 Amnesty International og Amnesty International Norge

Amnesty International er en global bevegelse som på verdensbasis består av over 10 millioner mennesker som kjemper for et felles mål: “En verden hvor alle nyter godt av menneskerettighetene” (Amnesty International, u.å). I denne studien vil jeg kun se på Amnesty International Norge, en nasjonal gren av den globale bevegelsen som ble opprettet i 1964. I Norge har Amnesty 58.694 medlemmer per. 04.04.2022. I tillegg hadde organisasjonen i 2021 rundt 18.000 unike støttespillere som ikke er medlemmer, men som støtter gjennom for

eksempel å kjøpe regnbuearmbånd eller Amnesty-lys (Personlig kommunikasjon, Jarle Seljelid, Markedsanalytiker i Amnesty, 20.04.2022). Amnesty har også et SMS-nettverk hvor rundt 40.000 engasjerer seg i underskriftskampanjer. Organisasjonen har også faste månedlige givere som ikke nødvendigvis er medlemmer. Flere av disse gruppene overlapper hverandre, men Amnesty oppgir på sine nettsider at de har rundt 100.000 medlemmer og støttespillere i Norge i dag (Amnesty International Norge, u.åa). I tillegg til medlemmene og støttespillerne består Amnesty av ca. 70 ansatte, sekretariatet, og et styre på åtte faste medlemmer, fire vararepresentanter samt en representant og en vara for de ansatte. Amnesty er organisert i fem regioner med hvert sitt regionale kontor, Region Sør i Stavanger, Region Øst i Oslo, Region Vest i Bergen, Region Midt i Trondheim og Region Nord i Tromsø. I tillegg ligger hovedkontoret i Oslo. Det er sammensetningen av denne gruppen jeg definerer som Amnesty. Som redegjort for er det medlemmene, et aspekt ved organisasjonen, som vil drøftes i denne studien. Medlemmene kan likevel ikke forstås i et vakuum, og organisasjonens helhet og samspillet mellom medlemmer, støttespillere, ansatte og styret vil derfor også belyses.

Amnesty er en politisk uavhengig organisasjon som ikke mottar statsstøtte. De arbeider for den globale Amnesty-bevegelsens hovedvisjon ved å samle folk og legge press på myndigheter. Dette kan forstås som deres eksterne rolle i demokratiet (Wollebæk, Selle og Strømsnes, 2012, s. 10). Det jobbes altså med globale problemstillinger, og ikke utelukkende menneskerettighetsutfordringer i Norge. Innenfor dette brede hovedmålet jobbes det mot flere konkrete målsettinger. Amnestys interimstrategi fra 2021-2028 presenterer seks målsettinger organisasjonen skal jobbe etter og som alle skal anses som like viktige og innbyrdes avhengig av hverandre (Amnesty International Norge, 2021a, s. 2).

Målsetting 1	Amnesty i Norge har i 2028 bidratt til å forsvare ytrings- og organisasjonsfriheten og redusere diskriminering av utvalgte grupper i prioriterte land.
Målsetting 2	Fordi Amnesty har fått en styrket og revitalisert identitet, vet 25% flere i befolkningen i 2028 at Amnesty i Norge er en uavhengig menneskerettighetsorganisasjon som baserer seg på egen etterforskning.
Målsetting 3	Fordi Amnesty legger spesielt godt til rette for meningsfullt og resultatdrevet lokalt menneskerettighetsarbeid, har Amnesty i Norge over 700 utadrettede aktiviteter i året i 2024 – og 1000 i 2028.
Målsetting 4	Fordi Amnesty viser hvordan folk kan utgjøre en forskjell gjennom alle livsfaser, har Amnesty i Norge godt over 100 000 støttespillere hvert år fram til 2028.
Målsetting 5	Fordi Amnesty er den foretrukne organisasjonen for stadig flere, har Amnesty i Norge 160 millioner kroner i årlige inntekter i 2024 - og 200 millioner i 2028.
Målsetting 6	Fordi Amnesty drives profesjonelt og sikkert, som i sin tur har betydning for alle våre støttespillere rundt i det ganske land, kåres Amnesty i Norge hvert år fram til 2028 til den beste arbeidsplassen blant sammenlignbare organisasjoner.

Tabell 1. Amnestys overordnede strategiske målsettinger fra 2021-2028. (Amnesty International Norge, 2021a)

Disse seks målsettingene spesifiseres i flere konkrete delmål i strategien, men tabell 1 presenterer de overordnede målsettingene til organisasjonen. Det er spesielt målsetting 3 som er relevant i denne studien, hvor delmålene blant annet spesifiserer at man skal styrke de aktive medlemmene, vektlegge deltagelse i demokratiske beslutninger og vokse i antall aktivistgrupper (Amnesty International Norge, 2021a, s. 4). Amnesty må derfor forstås som en ”public benefit organization” som har intensjon om å støtte hele offentligheten, ikke kun egne medlemmer (Wollebæk et al., 2012, s. 10). Like fullt har Amnesty en interndemokratisk rolle, som handler om forholdet mellom medlem og organisasjon (Wollebæk et al., 2012, s. 10). Amnesty International og Amnesty Norge er demokratiske, medlemsstyrte organisasjoner, hvor det er medlemmene som setter organisasjonens mål, overordnede prioriteringer og legger hovedføringene for hvordan sekretariatet skal arbeide. Landsmøtet er Amnestys høyeste organ, hit kan alle medlemmer komme og alle som har vært medlem i mer enn 6 måneder har

stemmerett. Her vedtas strategi, budsjett, vedtekter og styret velges (Schjødt et al., 2017 s. 88). Det er de interdemokratiske forholdene som skal diskuteres i denne studien.

1.5 Om og for Amnesty International Norge

Denne studien er gjennomført for, og i samarbeid med Amnesty. Studien har derfor et tydelig formål om å bidra til å gi ansatte og styret i Amnesty nyttige perspektiv til fremtidige drøftinger om organiseringen av deres medlemmer. Hvordan man bør organisere medlemmer er et tema som har vært mye drøftet i Amnesty i det siste og organisasjonen har gjort flere endringer med hensikt å skape en aktiv medlemsmasse. De har gjennomført flere kvantitative og kvalitative undersøkelser blant sine medlemmer og støttespillere. Det er således mye tilgjengelig data om hvordan medlemmer oppfatter sin egen rolle, hvordan de engasjerer seg og deres sammensetning. I tillegg finnes det flere rapporter som tar sikte på å gi konkrete innspill om for eksempel hvordan øke medlemsmassen, hvordan organisere landsmøter og hva slags informasjon medlemmer trenger. Denne studien bygger videre på Amnestys eget arbeid om deres medlemsmasse, men har mål om å gi større faglig forankring til prosessen ved å bidra med dypere innsikt i forskningen på feltet og analysere dette mot erfaringer fra eksperter både i og utenfor Amnesty.

1.6 Studiens struktur

I neste kapittel vil de teoretiske perspektivene som ligger til grunn for studiens standpunkt presenteres. Dette innebærer å først sette rammen for å studere sosiale bevegelser i organisasjonsstudier, for så å gi en presentasjon av betingelsesteorien som er det teoretiske perspektivet som danner grunnlaget for min studie og som empirien vil analyseres gjennom. I tillegg vil to ulike syn på hvordan en organisasjon best håndterer motstridene betingelser drøftes. I kapittel 3 vil studiens forskningsdesign beskrives og redegjøres grundig for. Hvilke valg jeg har tatt og potensielle implikasjoner av dette vil tydeliggjøres for leseren. Kapitlet avsluttes med en samlet kvalitetsvurdering av dataen. I kapittel 4 vil de tre forskningsspørsmålene besvares i hver sine delkapitler. Dette er selve analysen og her vil funn fra studien analyseres løpende. I kapittel 5 vil disse funnene diskuteres ytterligere opp mot det teoretiske rammeverket for å belyse problemstillingen om *hvilke utfordringer og muligheter en SMO som Amnesty står overfor når det gjelder å skape en aktiv medlemsorganisasjon*. I studiens siste kapittel vil jeg konkludere og peke på hvilke implikasjoner denne studien har og hvilke muligheter som finnes for videre forskning på feltet.

2. Teoretisk rammeverk

Teorien som presenteres i dette kapitlet forstås som sensitiverende begreper (Blumer, 1954), som hjelper oss kaste lys over de fenomenene man studerer, i dette tilfellet, organisering av medlemmer i SMOs. Teorien peker oss i en retning, og gir et referansepunkt i møte med empiri (Blumer, 1954, s. 7). Teorikapitlet begynner med å sette rammen for å studere sosiale bevegelser som organisasjoner. Videre vil studiens teoretiske rammeverk, betingelsesteorien, presenteres sammen med betingelser det er rimelig å anta har påvirkning på en SMO som Amnesty. Her vil også to motstridende perspektiver på hvordan håndtere ulike betingelser presenteres og settes opp mot hverandre. Dette kan også sees i relasjon til begrepet om løse koblinger som det også vil redegjøres for.

2.1 Et felles rammeverk: Sosiale bevegelser i organisasjonsstudier

Studier av formelle, tydelig definerte, organisasjoner som byråkratiet og studier av mer uformelle, mindre definerte sosiale bevegelser har lenge vært adskilt (Davis et.al., 2012, s. 1). De to feltene har ofte befunnet seg i ulike områder av samfunnsvitenskapen. Mens førstnevnte har dominert innenfor offentlig administrasjon og organisasjonsstudier, har sosiale bevegelser hatt en større plass i sosiologien og antropologien. I denne studien forstås organisasjoner som konstituert av et sett variabler som kan være tilstede i ulik grad. Dette er i tråd med Ahrne og Brunssons (2011) definisjon av organisasjon. De definerer 5 organisatoriske elementer men understreker at ikke alle elementer må være på plass. I så fall er det en delvis organisasjon, men like fullt en organisasjon (Ahrne & Brunsson, 2011). Organisasjon forstås altså som en skala snarere enn en dikotomi (den Hond, Bakker & Smith, 2015, s. 2). Et slikt perspektiv muliggjør at vi kan studere medlemmer i sosiale bevegelser som en organisasjon, til tross for at de ikke bærer alle trekk av formell organisering som for eksempel sanksjonering av medlemmer som ikke er aktive i rollen (den Hond et.al., 2015, s. 2). Disse elementene vil ikke bli presentert og drøftet, men er inkludert for å belyse hvordan medlemsmassen i min case kan forstås og studeres som en organisasjon uten å inkludere alle trekk ved en fullstendig organisasjon.

I den tidligste forskningen ble sosiale bevegelser ofte forstått som spontane, og til dels irrasjonelle utbrudd fra fornærmede grupper. Ekstern støtte, påvirkning fra miljø og strategiske valg ble i stor grad undervurdert. Man antok en sterk sammenheng mellom en gruppes lidelser og mangler og en sosial bevegelses vekst og fall. Denne sammenhengen er imidlertid langt svakere enn hva man først antok (McCarthy & Zald, 1977, s. 1214-1217). Siden den gang har

fagfeltet utviklet seg til å anerkjenne at sosiale bevegelser ofte er organiserte, planlagte og strukturerte enheter. Bevegelser som eksisterer over et lengre tidsrom har en tendens til å utvikle formelle mekanismer for å koordinere innsats, som registrering av medlemmer, tydelig ledelse, strategier, demokratiske prinsipper og lignende formelle elementer som vil være hensiktsmessig å forstå gjennom organisasjonsteorien (Davis et al., 2012, s. xiii). På den andre siden har organisasjonsteorien som fagfelt hatt mye å lære av studier av sosiale bevegelser, med hensyn til å forstå betydningen av mikro-prosesser og uformelle mekanismer i utvikling og opprettholdelse av organisasjoner (McAdam & Scott, 2012, s. 8-9). Dette gjør at konsepter, teorier og begrep laget for organisasjonsstudier, i flere tilfeller vil være overførbare til studier av sosiale bevegelser, og motsatt.

2.1.1 Social Movement Organizations

Sosiale bevegelser som eksisterer over lengre tid utvikles til å bli mer formelle. Disse formelle bevegelsene kan defineres som social movement organizations (SMO), et begrep som tydelig illustrerer sammenhengen mellom organisasjon og bevegelse. SMOs kan defineres som en kompleks, formell organisasjon som identifiserer sitt hovedmål innenfor en sosial bevegelse (McCarthy & Zald, 1977, s. 1213). Et annet viktig kjennetegn er at en SMO befinner seg utenfor det institusjonaliserte systemet av offentlig beslutningstaking (Jenkins, 1987, p. 298). De er altså ikke statlige organisasjoner. Menneskerettighetsbevegelsen er et eksempel på en sosial bevegelse bestående av flere SMOs med samme mål eksempelvis Human Rights Watch, Human Rights Foundation eller nettopp Amnesty. SMOs og spesielt medlemmer i dem, befinner seg i et spennende skille mellom organisasjon og bevegelse. De kan dra nytte av fordelene av det formelle, som kontinuitet og legitimitet, men de står samtidig overfor nye utfordringer som hvordan skaffe en bærekraftig organisasjonskultur og hvordan skillet mellom frivillig og ansatt påvirker helheten (Davis et al., 2012, s. 189). Organisasjonsteorien kan derfor forstås som ekstra egnet til å belyse SMOs (den Hond et al., 2015, s. 2). Å forstå organisasjonsbegrepet langs et spekter, slik at mindre tydelige organisasjoner kan inkluderes i studien er derfor hensiktsmessig (den Hond et al., 2015, s. 2-4).

2.2 Betingelsesteori

I denne studien legger jeg til grunn et perspektiv om at ulike organiseringsformer i ulik grad vil være hensiktsmessig for å aktivere medlemsmassen i en SMO. Noen former for organisering vil være mer gunstige enn andre med tanke på måloppnåelse, men det finnes ikke et fasitsvar

på hvilken form som er best. Dette kan vi på norsk kalle betingelsesteori (contingency theory), og tilnærmingen er et fruktbart teoretisk utgangspunkt for forståelsen av organisasjoners utforming i sin unike kontekst. Et viktig særtrekk ved betingelsesteorien som skiller den fra de klassiske teoriene i organisasjonsfaget, er at betingelsesteorien tar utgangspunkt i at det ikke finnes et fasitsvar på hva som er den beste formen for organisering. Til tross for at det ikke finnes et fasitsvar, er betingelsesteorien tydelig på at enkelte former i noen tilfeller vil gi bedre resultater enn andre. Hovedpremisset er at for å skape en effektiv organisasjonsutforming må organisasjonens struktur være tilpasset konteksten man befinner seg i, både internt og eksternt. Premisset er altså at struktur må tilpasses de betingelsene som påvirker organisasjonen. Begrepet struktur kan man forstå som summen av de totale måter man deler sitt arbeid inn i bestemte oppgaver og oppnår koordinasjon mellom dem (Mintzberg, 1979, s. 9-10). Betingelser kan forstås som de elementer som reflekterer organisasjonens situasjon.

Dersom det er samsvar, eller på engelsk "fit", mellom struktur og betingelser, vil man i følge betingelsesteorien oppnå høyere organisatorisk prestasjonsevne (Donaldson, 2001). For å skape dette samsvaret er man avhengig av å gjøre en balansering av ulike betingelser. Dersom det er store spenningsforhold i betingelsene blir det utfordrende å skape en struktur som samsvarer til dette. Det er også viktig at det er internt samsvar rundt dette i organisasjonen. Manglende samsvar, eller misfit, både internt i organisasjonen og mellom betingelsene, skaper utfordringer knyttet til å drive effektiv organisasjonsutforming (Donaldson, 2001). For store spenningsforhold mellom ulike betingelser vil altså skape et internt spenningsforhold og dermed lavere organisatorisk prestasjon.

Hva som er best organisering er altså avhengig av kontekstuelle særtrekk som hvilke formål og oppgaver organisasjonen jobber med, hvilke teknologier som benyttes, hvilke strategier som ligger til grunn for virksomheten, og hvilke interesser organisasjonen forholder seg til i sitt daglige virke. Ved å tilpasse struktur til slike særtrekk ved organisasjonen, vil man kunne sikre effektiv organisatorisk prestasjon (Donaldson, 2001, s. 1). Tradisjonelt er betingelsesteorien opptatt av hva som skaper effektivitet, noe som kan være vanskelig å måle, spesielt i SMOs som Amnesty. Effektivitet må likevel forstås som et bredt begrep som kan romme flere elementer, som for eksempel økonomisk vekst eller de ansattes jobbtilfredshet (Donaldson, 2001, s. 4). I denne studien vil ordet effektivitet erstattes med måloppnåelse. Betingelsesteorien gir oss et verktøy for å forstå hvordan man kan organisere best mulig for å sikre høy

måloppnåelse. Teorien er således et nyttig rammeverk, da den setter oss på sporet av visse avgjørende betingelsers betydning knyttet til hvordan spesifikke virksomheter skal fungere.

Betingelsesteorien legger tre premiss til grunn. Det første handler om at struktur og betingelser henger sammen. Det andre premisset handler om at det er betingelsene som avgjør strukturen, ettersom organisasjonen tilpasser seg til sine betingelser. Tanken om at organisasjonen tilpasser seg sine omgivelser underbygger et syn på organisasjon som dynamisk, i stadig endring og under konstant utvikling (Donaldson, 2001, s. 2). Det tredje og siste premisset innebærer at god tilpasning mellom struktur og betingelser skaper gode resultater og effektivitet, mens mistilpasning fører til dårlige resultater og ineffektivitet (Donaldson, 2001, s. 7). Det er mulig å bruke betingelsesteorien som et sensitiviserende begrepsapparat som tydeliggjør at effektiv organisasjonsutforming er relativt til kontekstuelle betingelser uten å kjøpe disse strenge vitenskapelige premissene. Det er på denne måten teorien og begrepet “betingelser” vil tas i bruk i denne studien. Mange av betingelsene jeg viser til i analysen og diskusjonen kan man argumentere for at ville være riktigere å kalle forhold, ettersom de ikke alltid innebærer den nødvendigheten som betingelser innebærer. For begrepskonsistens i studien har jeg likevel valgt å kalle det betingelser.

Hvilke betingelser som påvirker en organisasjon vil altså variere. Donaldson (2001) vektlegger i sin redegjørelse betydningen av størrelse, strategi, miljø og teknologi. Jeg vil redegjøre for de betingelser som har vist seg å være mest fremtredende i mitt datamateriale, i tråd med en abduktiv tilnærming, hvor teorien er justert i møte med empirien. De betingelsene som vil drøftes nærmere er derfor miljø, medlemskaps-betingelser, strategi og størrelse. Dette vil gjøres for å tilpasse teorien til feltet den nå appliseres på, nemlig sosiale bevegelser forstått som organisasjoner.

Miljø

SMOs befinner seg i et annet miljø enn tradisjonelle, profittsøkende organisasjoner. Organisasjoner som dette er ekstra avhengig av å opprettholde legitimitet da de ofte er helt eller delvis finansiert av sine interessenter og således er avhengig av å bli valgt til å motta støtte (Zald & McCarthy, 1979). I tillegg har miljøet slike organisasjoner befinner seg i vært gjenstand for en enorm endring. Lorentzen (2004) drøfter de grunnleggende endringene sivile strukturer har vært gjenstand for de siste årene, og hvordan dette har påvirket hvordan de opererer. Han trekker særlig frem individualisering, prosessen som forstås som en løsrivelse fra hierarkiske

og kollektive verdier. Individualiseringen innebærer at enkeltpersoner i mindre grad er automatisk knyttet til sosiale fellesskap og at individualistiske og markedsorienterte verdier forsterkes (Lorentzen, 2004, s. 57-68; Wollebæk, Selle & Strømsnes 2008, s. 3). Denne utviklingen kommer tydelig til syne gjennom endring i organisasjonsformer, hvor frivillige organisasjoner blir mer orientert mot service og medlemspleie (Lorentzen, 2004; Wollebæk et.al., 2008, s. 47). I tillegg belyses svekket lojalitet og endrede former for deltagelse hos medlemmer og frivillige frem. Frivillig arbeid er blitt en arena for selvutfoldelse og personlig engasjement, snarere enn et bindeledd mellom borger og stat. Lojaliteten til organisasjoner og organisasjonsdemokratiets tradisjonelle form, selve arven fra folkebevegelsene, er i en nedadgående trend (Lorentzen, 2004 s. 178-184; Wollebæk et.al., 2008). Organisasjoner som ønsker å aktivisere sine medlemmer må derfor ta høyde for andre betingelser for frivillig deltagelse nå enn tidligere. Aktiv deltagelse i frivillig arbeid og deltagelse på aktiviteter i regi av frivillige organisasjoner har gått ned de siste årene i Norge. Medlemskap i frivillige organisasjoner ligger fortsatt relativt høyt (Frivillighet Norge, 2021, s. 11), men jevnt over har folk blitt langt mindre aktive medlemmer, og støttemedlemskapet har vokst frem som det vanligste (Lorentzen, 2004, s. 131-132). Mye av de siste årenes drastiske nedgang skyldes trolig coronapandemien (Frivillighet Norge, 2021, s. 6). Likevel er dette også en overordnet samfunnstendens flere forskere har pekt på lenge før coronapandemien (Lorentzen 2004; Wollebæk et.al., 2008). Et viktig spørsmål blir da hvordan man bør organisere virksomheten for å fange opp og aktivere potensielle medlemmer i et miljø som er i rask endring.

Medlemsbetingelser

En annen betingelse det er rimelig å anta at påvirker SMOs er medlemskaps-betingelser. I sitt innflytelsesrike verk *den organisatoriske kentaur*, beskriver Ahrne (2009) organisasjoner utfra en variant av betingelsesteori. Et sentralt poeng i dette bidraget er at alle som er tilknyttet en organisasjon handler både på vegne av organisasjonen og på vegne av seg selv (Ahrne, 2009). Bidraget legger med dette et grunnlag for en sentral antakelse om at ulike grupper av interessenter vil handle utfra ulike motiver, kunnskap og rom for å engasjere seg i organisasjonen. I denne studien er vil medlemmene være en slik sentral interessentgruppe. Sammensetningen av medlemmer er derfor en sentral betingelse å ta stilling til for SMOs. Disse medlemmene vil dessuten handle på vegne av andre organisasjonstilknytninger, i form av at flertallet enten har en jobb, skole eller lignende ved siden av sitt medlemskap. Tilknytningen til flere organisasjoner vil også kunne påvirke de ønsker, interesser og motiv ulike medlemmer har for å engasjere seg. Et fokus på medlemmene som den sentrale interessentgruppen er unikt

for medlemsstyrte organisasjoner, og i hvilken grad nettopp medlemmene bidrar inn mot utformingen av organisasjonens overordnede mål og prioriteringer er derfor en sentral betingelse medlemsstyrte SMOs må ta stilling til.

Strategi

Donaldson (2001) vektlegger også betydningen en organisasjons strategi bør ha på utformingen av organisasjonens struktur. Også i SMOs vil strategi trolig være en sentral betingelse. Strategi forstås som handling og ressurser som er bevilget for å nå organisasjonens overordnede mål (Chandler, 1962, s. 13). I tråd med betingelsesteorien bør det være slik at organisasjonens struktur settes med utgangspunkt i strategien. Strategiske endringer bør derfor føre med seg organisatoriske endringer. Ettersom en SMOs formål ikke er å generere profitt, men å skape en form for endring og mobilisering rundt dette, vil strategien ofte være grunnleggende annerledes enn i proffittsøkende organisasjoner. Den vil involvere alle komponentene i en SMO; ansatte, medlemmer, støttespillere. Strategien i medlemsstyrte organisasjoner settes ofte i samarbeid med, eller med godkjennelse fra medlemsmassen eller representanter fra den. Dette gjør at strategi er en sentral betingelse å ta stilling til.

Størrelse

Organisasjonens størrelse er den siste betingelsen det vil redegjøres for. Det er en betingelse det er rimelig å anta har effekt på organisering av medlemmer i SMOs. Child og Mansfield har i sin studie fra 1972 sett på effekten av størrelse på organisatorisk struktur i 82 organisasjoner. Studien sammenligner betydningen av størrelse med betydningen av teknologi, og det konkluderes med at størrelse har større påvirkning på struktur. Dette er trolig også viktig i SMOs hvor størrelsen kan være ekstremt varierende. Mintzberg (1979) viser også hvordan størrelse på organisasjonen er en sentral betingelse som påvirker hvor formell og hierarkisk organisasjoner bør være strukturert. Større organisasjoner krever større grad av formell organisering. Dette kan overføres til medlemsorganisasjoner også. Lorentzen (2004, s. 131) beskriver også hvordan viktigheten av medlemmenes numeriske omfang har økt, da organisasjoner ofte får mer penger fra staten jo flere innmeldte man har. Det er altså tydelig at størrelse på medlemsmassen har stor effekt for organisasjonens struktur.

Betingelser kan således både være interne, som hvor mange ansatte en organisasjon har, eller eksterne som hvilke lover og regler som regulerer organisasjoner. Fellesnevneren er at organisasjonens struktur bør settes ut fra betingelsene for å skape best mulig samsvar. I denne

studien brukes betingelser som kategorier som skal innrette blikket mitt på hva som er viktig med tanke på organisering av medlemmer. Antagelsen som reises i denne studien er at disse betingelsene påvirker hvordan medlemmer i SMOs bør organiseres for å sikre måloppnåelse med tanke på aktivisering av medlemsmassen. Med Amnestys medlemsmasse som utgangspunkt vil dette drøftes i denne studien. Betingelsen teknologi som Donaldson trekker frem vil ikke vektlegges her. Dette er fordi denne betingelsen ikke har utpekt seg som en avgjørende kontekstuell betingelse for aktivisering av medlemsmassen verken i litteratur eller i intervjuene. Ved å vektlegge medlemskapsbetingelser i stedet for teknologi blir teorien mer tilpasset casen. Det er trolig langt flere betingelser som kunne blitt inkludert i dette henseende. Her er det valgt å vektlegge de betingelsene som utpekte seg som mest fremtredende i denne studien.

2.3 Hvordan håndtere ulike betingelser? To motstridende syn.

En utfordring flere organisasjoner står overfor er at flere betingelser har implikasjoner for organisasjonens struktur og at disse kan trekke i ulik retning. Spesielt på mikronivå blir det synlig hvordan organisasjoner må forholde seg til flere, og noen ganger motstridende situasjonsbetingelser, som dermed har ulike implikasjoner for den interne organiseringen (Andreassen, Fossetøl & Klemsdal, 2011, s. 12). I dette tilfellet kommer balanseringen av ulike betingelser inn. Drazin og Van de Ven (1985) vektlegger viktigheten av intern konsistens rundt hvilke betingelser man skal organisere seg etter. En sentral antagelse i deres studie er at virksomheter som har internt konsistent organisasjonsstruktur vil prestere bedre enn virksomheter som har en inkonsistent intern struktur. Virksomheter som avgrensner hvilke betingelser de forholder seg til, vil i følge Drazin og Van de Ven (1985), ha større grad av intern konsistens og dermed bedre prestasjonsevne (Andreassen, Fossetøl & Klemsdal, 2011 s. 12). De argumenterer for at man med intern inkonsistens vil oppleve de tilpasningsproblemer og utfordringer organisasjonen utvikler ved "misfit" Mintzberg (1979) satte også lys på dette, da han vektla betydningen av kontekst for utforming av organisatorisk struktur og illustrerte hvordan ulike organisasjonsformer er egnet i ulike kontekster. Til tross for at Mintzberg bruker begrepet konfigurasjonsteori beskriver han organisasjoner i tråd med betingelsesteorien ved å legge fokus på at ulike organisasjoner krever ulik struktur ut fra deres betingelser. Et "divisionalized form" vil for eksempel ha strukturer på plass for å produsere like varer på mest effektiv måte, men ikke for å være innovative og utforskende, noe som vil være enklere med en annen organisasjonsform som for eksempel adhocratiet (Mintzberg, 1979). For å bli mest

mulig effektiv bør derfor organisasjoner tilpasse strukturen sin etter å imøtekomme en av disse betingelsene. På samme måte vektlegger Drazin og Van de Ven (1985) at organisasjonsdesignere må gjøre to ting: Utforme en organisasjonsstruktur i samsvar med de betingelser som er sentrale og utvikle strukturer og prosesser som er internt konsistente rundt dette. Et slikt syn er forenlig med Donaldson (2001).

Det er likevel ikke enighet om at intern organisatorisk konsistens er avgjørende for effektiv organisasjonsutforming. Raisch og Birkinshaw (2008) viser hvordan det i mange tilfeller er hensiktsmessig at organisasjoner utvikler det de kaller ”organizational ambidexterity”, som jeg på norsk velger å kalle organisatorisk tvehendighet. Tvehendighet forstås her som evne til å parallelt forfølge ulike, og tilsynelatende motstridende betingelser. March (1991) satte tidlig fokus på det samme, uten å bruke begrepet tvehendighet. Han belyste viktigheten av at en organisasjon parallelt klarer å kombinere de to fundamentalt motsatte læringsaktivitetene; utnyttelse og utforskning (March, 1991). Utnyttelse forstås her som utnyttelse av etablerte innsikter i form av standardisering og foredling som er forenlig med effektiv produksjon på kort sikt. Utforskning handler derimot om nye muligheter, eksperimentering og variasjon, utvikling som vil være bærekraftig på lang sikt (March, 1991, s. 102; Raisch og Birkinshaw, 2008 s. 377). Altså, to element noen vil argumentere for at er inkompatible og dermed umulig å kombinere parallelt, men som blant annet Raisch og Birkinshaw (2008) argumenterer for at ikke bare er mulig, men essensielt for effektiv organisasjonsutforming. For å mestre denne tvehendigheten er man avhengig av strategisk integrasjon av de ulike rollene i organisasjonen. Raisch og Birkinshaw argumenterer for at dette innebærer delte verdier og visjoner samt en overordnet styringsprosess (2008, s. 389). Dette kan gjøres ved å lage separate avdelinger eller teams med ulike mål, eller ved å gi individer ulike roller. Det essensielle er å være tydelig om hva man jobber etter, på hvilket nivå spenningen er tydeligst og hvilket nivå den er løst på. På denne måten kan man unngå forvirring, inkonsistens og tvetydighet (Raisch og Birkinshaw, 2008, s. 397). Raisch og Birkinshaw (2008) presenterer hvordan flere studier bygger opp under sammenhengen mellom tvetydighet og suksess, men vektlegger samtidig at det krever en bevissthet for å lykkes.

Disse to synene på intern konsistens kan også sees i relasjon til løse koblinger. Teorien om løse koblinger er veletablert, men forstått og tolket på ulike måter. Løskobling forstås her som at man i praksis har to ulike organisasjonsstrukturer, en formell og en uformell (Brunsson & Olsen, 1990). Mens den formelle strukturen vektlegger normer og lover, er den uformelle

strukturen et verktøy for å samordne og styre det som skjer i en organisasjon. Løse koblinger kan forstås som et strategisk virkemiddel for å håndtere sprikende betingelser (Raisch & Birkinshaw, 2008, s. 390). Gjennom å bevisst løskoble en del av organisasjonen kan man håndtere ulike betingelser på samme tid. På denne måten kan løse koblinger innebære løsningen for moderne organisasjoner som ønsker å mestre ulike krav. Løse koblinger kan også forstås som en mindre bevisst, og dermed uheldig utvikling med tanke på organisasjonens interne samsvar og konsistens. Donaldson (2001) og Drazin og Van de Ven (1985) understreker viktigheten av intern konsistens rundt betingelser. De vil derfor argumentere for at slik løskobling, hvis den er ubevisst, vil være uheldig. Dersom systemer i en organisasjon blir så løst koblet at det ikke lengre kan sees på som et system innenfor organisasjonen kan man snakke om fullstendig frikobling, eller decoupling som Orton og Weick (1990) kaller det. Begrepene løst og fritt koblede organisasjoner er således nyttige som sensitiviserende begrep som kan illustrere både bevisste og ubevisste prosesser som skjer i organisasjoner til enhver tid, og hvordan disse kan være både hensiktsmessige og uheldige, avhengig av hvordan de er innført.

2.4 Studiens samlede teoretiske utgangspunkt

Studiens samlede teoretiske utgangspunkt er altså at det ikke finnes noe fasitsvar for hvordan man lykkes som medlemsorganisasjon. For å si noe hensiktsmessig om dette er man nødt til å gjøre en grundig analyse av hvilke betingelser som påvirker organisasjonen, for så å vurdere om strukturen er egnet til å svare ut dette. Når jeg nå skal utvikle antagelser om hvilke utfordringer og muligheter Amnesty står overfor med tanke på aktivisering av medlemsmassen er det viktig å ta organisasjonens kontekstuelle betingelser i betraktning. Dette gjelder både eksterne betingelser som endringer i miljøet de befinner seg i, men også interne karakteristika knyttet til hva som er vektlagt og prioritert. Det fremkommer i studien at Amnesty må forholde seg til en rekke betingelser som trekker mot en løskobling av sekretariatet, og dermed en passivisering av medlemsmassen. På denne måten vil betingelsesteorien og teorien om løse koblinger tas i bruk for å belyse problemstillingen. De enkelte poengene om å håndtere ulike betingelser vil videre bli drøftet gjennom å belyse hvorvidt, og i så fall hvordan, Amnesty parallelt kan aktivisere medlemsmassen, samtidig som de tilfredsstiller betingelser som trekker mot passivisering. Dette svarer til studiens overordnede problemstilling om hvilke utfordringer og muligheter de står ovenfor.

3. Data og metode

I dette kapitlet følger en grundig redegjørelse av hele den metodiske prosessen, fra tilgang til feltet, til kvalitetsvurdering av det ferdige produktet. Dette gjøres for å underbygge studiens transparens.

3.1 Overordnet metodevalg

Som presentert i teorikapitlet ligger noen grunnleggende forståelser av organisering til grunn for denne studien. Studien har like fullt en eksplorativ karakter, da jeg hele veien har vært åpen for å finne nye element og perspektiv gjennom datainnsamlingen. Det er dataens resultater som pekt meg i retning av ferdigstilling av problemstilling og forskningsspørsmål samt hvilke betingelser som skulle vektlegges. Det teoretiske rammeverket er således justert i møte med empirien og studiens tilnærming har derfor hatt et abduktivt preg.

Det overordnede målet med studien er å drøfte hvilke fordeler og ulemper en SMO som Amnesty står overfor når det gjelder å skape en aktiv medlemsorganisasjon. Dette kan belyses både kvalitativt og kvantitativt. Min egen metodiske erfaring, samt målet om å gå i dybden på eksperter betraktninger gjorde at et kvalitativt forskningsdesign var egnet. Ettersom dette var et tema jeg visste at Amnesty også var interessert i å belyse kom ideen om samarbeid raskt på banen og valget falt på å gjøre en casestudie av deres medlemmer. En casestudie er forskning som er fokusert på et felt avgrenset i både tid og sted (Tjora, 2013 s. 31). Casestudie svarer på problemstilling ved bruk av en inngående beskrivelse og dypdykk i det bestemte avgrensede feltet. Valget om å gjøre en casestudie av Amnesty underbygget videre valget om et kvalitativt forskningsdesign. Ettersom Amnesty selv har gjort større kvantitative undersøkelser hos sin medlemsmasse vet man mye om hvordan medlemsmassen er satt sammen og hvordan de ser på sitt medlemskap. Dette er data jeg hele veien har vært klar over at jeg har tilgang på. Valget falt derfor på ekspertintervjuer, hvor jeg snakker med mennesker med spesiell erfaring fra feltet for å høre deres erfaringer og tanker rundt tema. Ekspertintervjuet gir en unik dybde og erfaringsbasert innsikt til et fagfelt få kjenner til. Det er spesielt nødvendig å snakke med eksperter på dette temaet, da organisering av medlemmer i SMOs ikke er noe mannen i gata nødvendigvis besitter inngående kunnskap om. Det krever derfor både erfaring fra, og faglig interesse for medlemsorganisering for å uttale seg velbegrunnet om fenomenet. Dette var

kvaliteter jeg opplevde at alle mine informanter hadde. Denne metoden har derfor opplevdes svært fruktbar for problemstillingen.

I tillegg til intervjuer har interne dokumenter fra Amnesty vært en del av datamaterialet. Dette har muliggjort en mer presis analyse av organisasjonen med bruk av oppdatert, og utfyllende informasjon om medlemsmassen. Dette ville vært vanskelig å få til ved å kun bruke offentlig tilgjengelig informasjon. Disse dokumentene er brukt som tillegg til datamaterialet, da de tilfører en kunnskap om Amnestys medlemsmasse som intervjuene ikke bidro med. Dokumentene har gitt et detaljert bilde av hvordan Amnestys medlemsmasse og støttespillergruppe er sammensatt, og hvordan denne gruppen skiller seg fra samfunnet for øvrig. Mens intervjuene har vært kilde til relevante personers erfaring og oppfatning, har dokumentene gitt mer detaljert kunnskap om medlemsmassen enn hva intervjuene kunne tilføre. De har kompensert for noe av det subjektive og nåtidige som preger intervjuer (Tjora, 2013, s. 169). Dokumentene har bidratt til å gi et bedre grunnlag for å analysere organiseringen av Amnestys medlemsmasse.

På denne måten belyses problemstillingen gjennom tre perspektiv; intervjuer med eksperter i Amnesty, intervjuer med eksterne eksperter og dokumenter. Studien har derfor tatt i bruk metode triangulering. Triangulering referer til bruken av to eller flere holdepunkter for å belyse fenomenet som undersøkes (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 232). Triangulering muliggjør et mer nyansert bilde av studieobjektet og kan således forstås som en styrke.

3.2 Beskrivelse av utvalg

Informantutvalget besto av åtte personer i to utvalg. Fire ansatte i Amnesty (utvalg 1) og fire eksterne eksperter (utvalg 2). Informantene i begge utvalg har et fellestrekk, de har alle lang erfaring og mye kompetanse fra arbeid enten direkte knyttet til medlemsmassen i SMOs eller mer overordnet kunnskap om feltet. Informantene i utvalg 1 holdes aidentifiserte da de drøfter forhold knyttet til sin nåværende arbeidsplass, noe som kan være sensitivt. Disse hadde alle jobbet i Amnesty i mer enn tre år og har hatt stillinger som gjør de godt egnet til å belyse enten medlemsarbeidet i Amnesty eller organisasjonens overordnede prioriteringer og utviklinger. Informantene i utvalg 2 består av informanter som regnes som eksperter på temaet. Felles for begge utvalgene var at representativitet ikke var et mål, men snarere å snakke med spesielt utvalgte personer med god kunnskap på enten medlemsorganisering innad i Amnesty eller generelt. Informantene i utvalg 2 har alle samtykket til å gjengis med fullt navn i det ferdige

produktet og det følges derfor en beskrivelse av disse nedenfor. Dette for å illustrere deres faglige tyngde og erfaring knyttet til temaet. Utvalg 2 består av:

Ingeborg Moa: Moa er daglig leder for det norske menneskerettighetsfondet (NHRF). Hun skrev sin masteroppgave om organisering på Vestbredden og har siden det hatt stor interesse for organisering av sosiale bevegelser, et tema hun har jobbet videre med i Norsk Folkehjelp. Fra 2019 til 2021 jobbet hun som medlems og organisasjonssjef i Amnesty. I tillegg har Moa mye erfaring fra frivillige styreverv i blant annet Nei til Atomvåpen og Fellesutvalget for Palestina og Sosialistisk Venstreparti.

Bård Nylund: Nylund er leder av medlems og organisasjonsavdelingen i Landsorganisasjonen (LO), en av landets største medlemsstyrte organisasjoner. Dette har han vært de siste 5 årene. Han har også ledet organisasjonen FRI, foreningen for kjønns og seksualitetsmangfold i 5 år. I tillegg til dette har Nylund også lang erfaring fra partipolitikken i både AP og AUF og startet blant annet Homonettverket i AP. Han har også vært studentleder i Norsk Sykepleier Forbund.

Andreas Borud: Borud har vært generalsekretær i LNU, landsforeningen for barne- og ungdomsorganisasjoner de siste 4 årene. Han er utdannet statsviter og samfunnsøkonom fra UiO og har årelang erfaring fra frivillige organisasjoner. Han har ledet Elevorganisasjonen, jobbet i Velferdstinget og sittet i Operasjon Dagsverks styre. I tillegg til dette sitter han i styret til Frivillighet Norge.

Martin Fossmo: Fossmo har jobbet med organisasjonsutvikling i Røde Kors siden 2017. Han har ledet et større prosjekt rundt veivalg for Røde Kors Ungdom (heretter RKU). For tiden leder han prosjektet "Fremtidens frivillighet". Et prosjekt som følger opp Røde Kors sitt landsmøtevedtak fra 2020 om å styrke frivilligheten. Prosjektet analyserer trender i frivilligheten og vurderer hvordan Røde Kors kan tilpasse seg dette for å fortsette å være en attraktiv og aktuell organisasjon for frivillig arbeid.

3.3 Tilgang til feltet og datainnsamling

Min tilgang til feltet Amnesty gikk som beskrevet gjennom min tidligere ansettelse i organisasjonen. Informantene har jeg fått tilgang til på ulike måter. Informantene i utvalg 1 kjente jeg alle fra min tid som ansatt i Amnesty. Disse har alle fått informasjon om min

masteroppgave på et møte for ansatte. Etter gjennomgang av de ansatte valgte jeg ut de jeg mente hadde best grunnlag for å belyse tematikken. Etersom jeg kjenner til de ulike stillingene og hva de innebærer av arbeidsoppgaver hadde jeg forholdsvis godt grunnlag for å identifisere hvilke ansatte som hadde god mulighet til å belyse tematikken. Jeg tok kontakt via intern e-mail til de enkeltpersonene jeg følte var mest aktuelle å snakke med. Alle jeg tok kontakt med internt i Amnesty stilte opp til intervju. Også Moa i utvalg 2 var ansatt i Amnesty da jeg jobbet der, og det er slik jeg har kommet i kontakt med henne. Hun har nylig gått over i en ny stilling utenfor Amnesty. De tre siste ekspertene i utvalg 2 kom til på to ulike måter. Nylund fikk jeg kontakt med gjennom en venn fra studietiden som arbeider i LO, og mente han var rett person å snakke med. Jeg fikk kontaktinformasjon til Nylund av min venn og vi avtalte intervju via e-mail. Borud kom til ved at en ansatt i Amnesty tipset meg om at han var en relevant person å snakke med om denne tematikken. Jeg tok kontakt via LinkedIn og vi avtalte raskt tid til intervju. Fossmo kjente jeg til via et felles prosjekt mellom Amnesty og RKU. Jeg fikk høre at han hadde ledet større prosjekt om organisering av RKU og etter et googlesøk forsto jeg at han var en svært aktuell informant. Jeg tok kontakt via mail og vi avtalte tid til intervju. Jeg har også tatt kontakt med 2 andre eksperter som jeg ikke hørte noe fra. Etersom jeg opplevde at formålet var dekket med mine eksisterende informanter ble det ikke gjort noe videre arbeid for å komme i kontakt med disse.

Tilgang til de interne dokumentene som er brukt som en del av mitt datamateriale fikk jeg gjennom avtalen som ble inngått med Amnesty i forkant av samarbeidet. En del av avtalen var at jeg hadde tilgang på Amnestys interne data. Dette var trolig kun mulig på grunn av min tidligere ansettelse, hvor jeg allerede hadde tilgang på interne kilder som således kunne videreføres til denne studien. Tilgangen på Amnestys data har gitt meg muligheten til å utvide eget analysemateriale og dermed belyse problemstillingen på en måte intervjuene i seg selv ikke muliggjør i samme grad. Gjennom strategiske søk på Amnestys lagringsplattform, SharePoint fant jeg relevant materiale for min studie. En fordel var at jeg var kjent med denne plattformen fra før. De interne dokumentene jeg bruker som del av mitt datamateriale er beskrevet i tabell 2.

Hva:	Kort om dokumentet:	Henvises til som:
Målgruppeundersøkelsen 2021	En større kvalitativ og kvantitativ undersøkelse hos Amnestys støttespillere og befolkningen for øvrig. 2313 respondenter. Samarbeid mellom Amnesty, Brand Cognition og Norstat.	Internt dokument 1, 2021
Oversikt over Amnestygrupper	Intern oversikt over antall aktive grupper i Amnesty, hva slags type gruppe (ungdom, student, voksen, tema) i hvor stor grad gruppene er velfungerende og ca. anslag på aktive medlemmer i gruppen. Oppdateres kontinuerlig.	Internt dokument 2, med dato infoen ble hentet ut.
Hjelpeorganisasjonene i media	Statistikk på medieomtaler for hjelpeorganisasjoner i fjerde kvartal 2021 gjort av Infomedia.	Internt dokument 3, 2021.

Tabell 2. Oversikt over interne dokumenter studien tar i bruk

I forbindelse med internt dokument 1 har jeg gjennomført en samtale med en ansatt i Amnesty som har ansvar for denne undersøkelsen. Dette gav meg svært nyttig informasjon om hvordan lese og tolke tallene Amnesty allerede har samlet inn. Denne samtalen ble ikke tatt opp og regnes ikke som en del av intervjuene i utvalg 1

3.4 Intervjuprosess

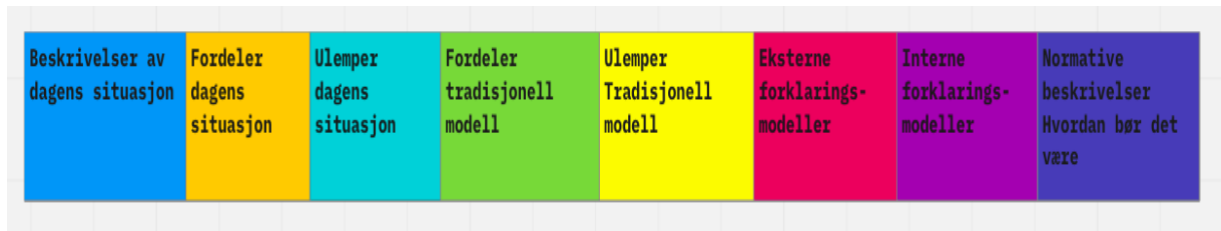
Intervjuene ble gjennomført mellom 16. februar og 17. mars 2021. Alle åtte intervjuer forstås som semistrukturerte dybdeintervjuer. I og med at informantene er å regne som eksperter, er det spesielt viktig å stille med solid kunnskap om temaet og kjennskap til faglige termer. Dette vil bidra til en mer respektfull samtale og redusere asymmetrien i relasjonen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 157). De første seks ukene av masterperioden ble derfor brukt til å komme i dybden på temaet slik at intervjuene kunne bli så fruktbare som mulig. Denne forberedelsen ser jeg i etterkant på som helt essensiell. Min opplevelse var at intervjusituasjonen fungerte godt som følge av grundige forberedelser. Det ble brukt en intervjuguide ved alle intervjuene, men kun som utgangspunkt for hvilke temaer jeg ville ha fokus på. Oppfølgingsspørsmål ble

stilt uavhengig av guiden og med utgangspunkt i hva som ble sagt. Jeg lagde en hovedguide for utvalg 1 (vedlegg 1) som inkluderte spesifikke spørsmål om Amnesty og en hovedguide for utvalg 2 (vedlegg 2), som belyste de samme temaene, men på et generelt grunnlag. Ut fra dette utgangspunktet ble intervjuguidene tilpasset hver person og spørsmål ble lagt til ut ifra hva slags stilling og erfaring de hadde. Begge guidene begynte med generelle oppvarmingsspørsmål om arbeidserfaring og inngang til feltet, før refleksjonsspørsmålene som var selve kjernen i intervjuet ble stilt. Disse spørsmålene var åpent formulert som “kan du reflektere litt rundt X?” eller “har du noen tanker om X?”. Slike åpne spørsmål er typisk for dybdeintervjuer da man ønsker at informanten kan gå i dybden og komme med digresjoner (Tjora, 2013, s. 105). Til slutt ble avrundings spørsmål stilt, og informanten ble takket for sin innsats. En slik oppbygging i tre faser er vanlig for dybdeintervjuer (Tjora, 2013, s. 112-113). Intervjuguiden var likevel kun et utgangspunkt, og flere ganger ble spørsmål stilt i en helt annen rekkefølge enn hva som var ført opp i guiden, etter hva informanten selv kom inn på. Dette gjorde stemningen mer avslappet og samtalen fikk en bedre flyt. Intervjuene hadde en relativt romslig tidsramme, men varte mellom ca. 50 min og 1 time og 45 min. Målet var å skape en avslappet stemning hvor informantene fikk rom til å reflektere over egne meninger, tanker og erfaringer knyttet til organisering av medlemmer i SMOs (Tjora, 2013, s. 105). Det ble tydeliggjort for alle informanter før vi begynte at jeg nettopp ønsket deres tanker rundt tema og at dette var et rom hvor de kunne tenke høyt. Alle intervjuene ble tatt opp etter samtykke fra informant og transkribert fortløpende. Transkripsjonene har blitt gjort i en mer litterær stil, uten at meningsinnholdet i det informanten sa er blitt endret. Transkripsjonene utgjorde til sammen 94 sider med datamateriale.

3.5 Analyse og databehandling

Datamaterialet fra intervjuene har blitt grundig behandlet i tre runder. Allerede mens det første intervjuet er i gang starter analysen. Her dukker det opp flere ideer til koder, kategorier og tema og en viktig del av analysearbeidet er i gang (Gioia, Corley & Hamilton, 2012, s. 20). Etter alle intervjuene var gjennomført og transkribert ble de lest gjennom, og alle interessante sitat ble lagt i et separat dokument. Disse førsteordens beskrivelser førte til et dokument på over 13.000 ord med relevante og interessante sitater. Som Gioia et al. beskriver er det lett å føle seg litt overveldet av mengden på dette tidspunktet (2012, s. 20). Etterhvert som sitatene ble behandlet ble det tydeligere at de fleste sitatene kunne puttes inn i åtte kategorier som belyser min problemstilling og forskningsspørsmål. Disse kategoriene ble andreordens analytiske

kategorier som ble laget med utgangspunkt i hva dataen sa noe om. Kategoriene illustreres i figur 1:



Figur 1. Illustrasjon av andre kodingsnivå

Noen sitater passet ikke i en bestemt kategori, men følte fremdeles relevante. Derfor ble en niende kategori opprettet for sitater som ikke passet inn i de andre bolkene, men som likevel var av interesse. For eksempel sitatet: “det samme kunne man sagt om Røde Kors eller DNT. Veldig store organisasjoner som nettopp fordi de har den legitimiteten får tilgang til helt andre politiske prosesser og arenaer” fra Borud. Noen av kategoriene var fortsatt såpass brede at de krevde et tredje nivå av koding. For eksempel rommet kategorien eksterne forklaringsmodeller alle de ulike eksterne faktorer som informantene mente hadde påvirket medlemsorganiseringen. Derfor ble alle sitatene i denne kategorien lagt i planleggingsverktøyet Miro og gruppert etter hvilke årsaksmodeller de trakk frem. Denne visualiseringen hjalp meg å få oversikt over hvilke eksterne faktorer informantene la størst vekt på og hvilke som kunne sees i sammenheng. En slik tredje kodingsprosess ble gjort med de følgende fire av ni koder: eksterne forklaringsmodeller, interne forklaringsmodeller, dagens struktur fordeler og dagens struktur ulemper, da disse alle belyser en rekke egne element innenfor hovedkategorien. Disse grupperingene dannet videre grunnlaget for oppbyggingen av studiens analysekapittel (kap. 4).

EKSTERNE FORKLARINGSMODELLER		
KRAV TIL PROFESJONALISERING	ENDREDE BEHOV/ALTERNATIVER/INTERESSER	SVEKKET LOJALITET
<ul style="list-style-type: none"> • "så langt man har råd til det så blir sekretariatene større og endel av de politiske rådene særlig blir mer spesialisert, men også roller knytta til medlemsorganisering og den type ting." 	<ul style="list-style-type: none"> • "Og noe av det tror jeg bare er tiden. At folk opptrer på en annen måte. Bruker tiden på en annen måte" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Generelt svekkes lojaliteten, folk er frivillig kortere enn før(...)"

Figur 2. Illustrasjon av tredje kodingsnivå.

Forskningsspørsmålene ble i stor grad satt etter denne kodingsprosessen da det først var på dette tidspunktet det ble tydelig hva jeg hadde belegg for å si noe om. En slik databehandling i tre runder gjør at man blir godt kjent med eget datamateriale. Denne empirinære og abduktive tilnærmingen har passet godt til studiens åpne karakter da det har muliggjort å forme studien etter det informantene belyste, noe som var ønsket.

3.6 Ethiske hensyn

Forskningsetikken er først og fremst opptatt av at ingen informanter skal komme til skade eller stilles i dårlig lys (Tjora, 2013, s. 159). Ettersom denne studien ikke omhandler et særlig sensitivt tema var ikke dette en stor fare i denne studien. Det er likevel verdt å nevne at informantene i utvalg 1 ble bedt om å reflektere rundt et spesifikt aspekt ved egen arbeidsplass og fordeler og ulemper rundt dette. Dette er en situasjon som kan fremstå som ubehagelig for noen. Det ble derfor tydeliggjort at de når som helst kunne trekke seg fra studien eller velge å ikke svare. I tillegg fikk informantene i utvalg 1 informasjon om at de ville defineres som aidentifiserte snarere enn anonymisert. Dette er fordi det er en begrenset gruppe ansatte i Amnesty som kan uttale seg om studiens tema og det er derfor rimelig å forvente informantene kan bli gjenkjent av andre ansatte. For å gjøre det vanskeligere for lesere å knytte sitat til person oppgis alle sitat fra dette utvalget med "intern informant" uten dato. Ved ikke å nummerere informantene mister man mulighet til å følge enkeltinformanters syn på ulike aspekter. Jeg har likevel vurdert det som riktig å utelate slike detaljer for å bedre beskytte informantene.

Ved et par anledninger har det kommet opp temaer som informanter har sagt at de ikke ønsket å bli sitert på, dette har blitt respektert. I disse tilfellene har det ikke vært snakk om temaer som ville belyst problemstillingen på en ny og viktig måte. Alle informantene i utvalg 2 har fått tilbud om sitatsjekk på alt som kan kobles til dem direkte. Tilbud om sitatsjekk er spesielt viktig når man ikke er anonymisert (Tjora, 2013, s. 230). 26. april 2022 fikk informantene i utvalg 2 en mail med alle sitater og beskrivelser i den produserte teksten som omhandlet dem. De fikk en ukes frist til å komme med tilbakemeldinger og innspill. Kun en informant i utvalg 2 ønsket at noe ble endret. Dette innebar at jeg slettet et sitat, tydeliggjorde konteksten knyttet til et sitat og endret noen sitatet til en mer litterær stil. Disse grepene er tatt for å sikre at man tar tilstrekkelig hensyn til at sitater fra informantene som navngis er rett presentert.

3.7 Kvalitetsvurdering

I denne delen følger en presentasjon og drøfting av studiens styrker og svakheter med hensyn til reliabilitet, validitet, generaliserbarhet og refleksivitet.

3.7.1 Forskerrollen og reliabilitet

I en kvalitativ undersøkelse er forskeren som person avgjørende for forskningens kvalitet. Spesielt i intervjusettingen er forskerens erfaringer, kunnskap, samt ærlighet og rettferdighet en avgjørende faktor, da forskeren selv er det viktigste redskapet for innhenting av kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Dybdeintervjuets kvalitet hviler således på opparbeidet tillit mellom forsker og informant (Tjora, 2013, s. 107). Forskerens uavhengighet er derfor et viktig element å belyse i en transparent forskning. Dersom forskeren for eksempel har interpersonlige relasjoner til sine intervjuobjekter kan man være spesielt tilbøyelig til å la seg påvirke av dem, slik at man ikke opprettholder den nødvendige profesjonelle avstanden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108). Jeg har selv et nært forhold til Amnesty og kjenner organisasjonen fra flere sider. Jeg har vært aktiv som gruppelem i to år. Fra mars til desember 2021 har jeg vært ansatt, seks måneder i 100% jobb og de siste fire månedene i 50%. Forslaget om samarbeid rundt masteroppgave kom fra meg, i en tid der jeg selv var ansatt i organisasjonen. Gjennom analyse- og intervjuprosessen var jeg er derimot ikke lengre ansatt. Min tid i Amnesty har også gjort at jeg hadde en personlig relasjon til alle informantene i utvalg 1 og én av informantene i utvalg 2. Denne typen relasjonen varierte fra kollegaer jeg har jobbet forholdsvis tett sammen med til kollegaer jeg ikke har jobbet direkte sammen med, men har kjennskap til.

Min langvarige tilknytning til organisasjonen gjør at det kan oppstå diskusjon rundt min uavhengighet og forholdene det medfører. Jeg har selv jobbet med medlemmer i Amnesty og det er derfor en risiko for at jeg stilte med en forutinntatt idé om hva jeg ville finne. Min forskning vil derfor være vanskelig å reprodusere nøyaktig. I den fortolkende tradisjonen har man likevel innsett at fullstendig nøytralitet ikke er mulig, og at forskernes eget forhold til forskningsobjektet til og med kan forstås som en ressurs (Tjora, 2013, s. 203). Jeg har forsøkt å anvende min kjennskap til temaene som et verktøy for å stille presise og gode spørsmål noe som bidrar til å legge forholdene til rette for at intervjuene kommer i dybden på temaet som belyses. Dette tror jeg ville vært mer krevende uten egen erfaring, da mitt valgte tema ikke er

noe alle har en klar oppfatning om. Samtidig har jeg vært bevisst på å ha en eksplorativ tilnærming til mine intervju. Dette underbygges videre av at teorien er justert i møte med empirien, og at det er empirien som har vært styrende for studiens resultat. Selv om jeg har jobbet med medlemmer har jeg ikke hatt noe overordnet ansvar for aktivisering av medlemsmassen, strategiarbeid, veivalg eller lignende. Jeg har derfor ikke posisjoner eller oppfatninger jeg må forsvare ovenfor Amnesty som kunne skapt skjevheter i måten data ble samlet inn og behandlet. For at dette skal kunne brukes som en ressurs må det ekspliseres hvordan forskeren bruker sin kompetanse i analysen, slik dette kapittelet tar sikte på å tydeliggjøre (Tjora, 2013, s. 203).

3.7.2 Validitet

Det legges stor vekt på metodisk treffsikkerhet med utgangspunkt i problemstillinger og forskningsspørsmål når man skal vurdere en studies kvalitet (Tjora, 2013, s. 207). Metoden som er brukt i denne studien, ekspertintervjuer, var treffende ettersom det var et ønske å belyse en tematikk informantene måtte ha erfaring fra for å kunne uttale seg klokt om. Min opplevelse var at alle informantene i begge utvalg hadde både erfaringen og kompetansen de trengte til å belyse min valgte tematikk. Ved å kombinere interne og eksterne informanter ble både situasjonen i Amnesty grundig belyst, samtidig som man fikk kunnskap om temaet fra et annet ståsted og således kan belyse temaet mer overordnet. Dette gjør at studien også vil være relevant for andre medlemsstyrte organisasjoner, også utover ideell sektor. Dette underbygger studiens ytre validitet.

3.7.3 Generalisering

Ettersom denne studien er en intern casestudie har den som mål å se på en konkret, avgrenset situasjon, noe som kan berettiggjøre mindre vektleggelse på generalisering (Tjora, 2013, s. 207-208). Jeg vil like fullt argumentere for at generalisering bør vektlegges også i denne studien. I den grad man kan generalisere i en kvalitativ casestudie, så har jeg valgt å redegjøre nøye for feltet, casen og metodiske valg som gjør at leseren selv kan vurdere studiens generaliserbarhet. En leser fra en annen medlemsstyrt organisasjon vil kunne sammenligne egen case med den som belyses her og gjøre en vurdering av hvilke elementer som kan overføres til egen case. Man kan derfor velge å se på dette som naturalistisk generalisering (Tjora, 2013, s. 209). Noen forskere er skeptiske til naturalistisk generalisering da man sjeldent beskriver alle elementer ved en case nøye nok til at leseren vil kunne ta slike vurderinger (Tjora, 2013, s. 211). I denne

studien er beskrivelsene som følger detaljerte nok til at jeg vil argumentere for at det er et element av naturalistisk generalisering som er verdt å trekke frem. I tillegg, og kanskje enda viktigere, knyttes funnene mot mer generelle teorier innenfor organisasjonsteorien og viser hvordan organisasjonsteorien kan være hensiktsmessig å bruke i en mindre tradisjonell case om medlemmer i en SMO. Dette muliggjør relevans også utover akkurat hva som skjer i casen Amnesty. Studien bidrar således til teori og begrepsutvikling innenfor organisasjonsteorien (Tjora, 2013, s. 215). Studien belyser ikke bare medlemsorganisering i Amnesty, men også generelle trekk ved samfunnsutviklingen og hvordan dette har påvirket medlemsstyrte organisasjoner. Det er et tydelig mål om å løfte blikket fra casen og kunne bruke denne til å belyse hvordan hovedtemaet, aktivisering av medlemmer, utarter seg også utenfor Amnesty. Jeg vil derfor argumentere for at studien først og fremst har en konseptuell generalisering (Tjora, 2013, s. 215).

3.7.4 Refleksivitet

Et siste viktig mål i forskning er at den er refleksiv, forstått som at man som forsker undersøker hva som påvirker vår tolkning av de empiriske data (Tjora, 2013, s. 217). Ettersom data aldri vil være en ren speiling av virkeligheten er det viktig å belyse hvilke tolkninger som er gjort og hvordan disse kan ha vært påvirket av ulike forhold. En slik redegjørelse øker undersøkelsens troverdighet (Tjora, 2013, s. 217). Metod delen har redegjort for nettopp hvilke element som kan ha påvirket mine tolkninger og hva dette kan ha ført til, med mål om å øke studiens refleksivitet og dermed troverdighet.

4. Analyse

I dette kapitlet vil empirien fra intervjuene og de interne dokumentene bli brukt til å belyse de tre forskningsspørsmålene studien tar sikte på å svare på. Hvert forskningsspørsmål vil bli drøftet i hvert sitt delkapittel.

4.1 Hva kjennetegner medlemsorganisering i Amnesty?

Amnesty kan sies å være en av Norges største medlemsstyrte, ideelle organisasjoner. Ut fra Amnestys reviderte regnskap 2017-2022 kan man se at organisasjonen har en stabil inntekt på godt over 100 millioner kroner årlig, til tross for å ikke motta statsstøtte (Amnesty International Norge, u.åb). På sosiale medier som Instagram er @Amnesty_norge betydelig større enn andre sammenlignbare organisasjoner med over 100 000 følgere. Amnesty er også et kjent navn i samfunnet for de som ikke støtter organisasjonen (Internt dokument 1, 2021, s. 26). En medlemsmasse på nesten 60.000 anses som en relativt stor medlemsmasse. Det er mindre enn de virkelige kjempene av medlemsstyrte organisasjoner, som LO og Røde Kors, men det er for eksempel høyere enn hva Norges største parti, Arbeiderpartiet, har hatt de siste 20 årene (Nylund; Fossmo; Arbeiderpartiet, u.å). Disse gruppene skal få fakturaer, nyhetsbrev, invitasjon til høringer og lignende. Dette arbeidet krever et nivå av formelle mekanismer, rutiner og ansatte som man ikke ville være like avhengig av i en ungdomsorganisasjon med noen tusen medlemmer. Størrelsen på Amnestys medlemsmasse er således en sentral betingelse som har ført til mer formalisering i organisasjonens struktur. Dette er i tråd med Mintzbergs (1979) tydeliggjøring av at større organisasjoner krever mer formell organisering.

Som medlem i Amnesty har man stemmerett ved landsmøte og mulighet til å påvirke organisasjonens overordnede prioriteringer. Medlemmene er på mange måter selve grunnsteinen i organisasjonen. Det fremkommer likevel at en svært liten del av medlemsmassen faktisk anser seg som medlem, men snarere som økonomisk støttespiller, noe Moa, som tidligere har vært ansatt i Amnesty underbygget: "Man snakker om at man har 60000 medlemmer, men egentlig har man kanskje 59500 støttemedlemmer også har man 500 aktive medlemmer". Støttemedlemmer er her forstått som medlemmer som betaler kontingent og kanskje er SMS-aktivister, men ikke er aktive utover dette. Et fåtall av de som er medlem i Amnesty tar en aktiv rolle i å påvirke medlemsdemokratiet. Dette belyses av deltagelsen på landsmøte. Basert på de siste årenes deltagelse er det rimelig å forvente at ca. 200 medlemmer kommer på landsmøtet (Schjødt et.al., 2017, s. 17). Dette vil i så fall utgjøre en andel på 0.34%

av medlemsmassen som legger organisasjonens hovedføringer. I en organisasjon hvor alle har stemmerett må dette sies å være en lav oppslutning. I en undersøkelse fra 2017 svarte 42% av medlemmene som hadde oppgitt at de ønsket å engasjere seg utover å støtte økonomisk, at de ikke visste at de kunne verken delta på landsmøter, stille vedtektsforslag eller stille til valg (Schjødt et.al., 2017, s. 34-39). Dette illustrerer at flere av medlemmene har lite kunnskap om hva slags muligheter deres medlemskap åpner for.

Man ser også at det ikke bare er mangel på kunnskap, men også mangel på ønske om å engasjere seg som er fremtredende. Fra målgruppeundersøkelsen i 2021 kommer det frem at mens henholdsvis 98 % og 86 % av Amnestys støttespillere oppgir at det er meget eller ganske sannsynlig, at de vil henholdsvis signere underskriftsaksjoner eller gi penger til Amnesty, svarer kun 18% av samme utvalg at det er sannsynlig at de “engasjerer seg frivillig i Amnesty” (Internt dokument 1, 2021, s. 37). I tillegg vet man at det i praksis er langt færre enn 18% av støttespillerne som faktisk engasjerer seg frivillig. Fra målgruppeundersøkelsen trekkes det også frem at en “ikke ubetydelig andel” på 17% av Amnestys støttespillere støtter organisasjonen fordi det er enkelt og krever lite. Kun 5% av de spurte svarer derimot at de får anledning til å gjøre noe aktivt selv, ikke bare betale andre for å gjøre det (Internt dokument 1, 2021, s. 53-54). 0% svarer at de støtter fordi de er del av et fellesskap med mennesker som er opptatt av det samme. Det store flertallet på 63% støtter derimot fordi ideen om menneskerettighetene som prinsipp er det viktigste (Internt dokument 1, 2021, s. 53-54). Dette illustrerer at flertallet ikke nødvendigvis støtter organisasjonen fordi man ønsker å være et aktivt medlem, men fordi det er en enkel måte å støtte opp om et viktig prinsipp. Det er likevel verdt å understreke at man på dette spørsmålet kun hadde mulighet til å velge den ene viktigste faktoren. Det kan bety at noen synes det sosiale fellesskapet er viktig, men ikke *den viktigste faktoren* for å støtte. Det er derfor ekstra interessant at en såpass stor andel trekker frem enkelhet som viktigste motivasjon. Undersøkelsen presenterer også aggregerte drivere for støttespillere, hvor den tydeligste handler om at man “må bidra slik at Amnesty får gjort jobben” (Internt dokument 1, 2021, s. 24). Altså en motivasjon til å bidra for at andre skal gjøre jobben, ikke for å gjøre den selv. Det må i tillegg understrekes at medlemmer ikke er skilt ut som en egen gruppe i denne undersøkelsen, men inngår i gruppen med støttespillere. Man kan derfor ikke si sikkert om medlemmene ville gitt andre svar.

På bakgrunn av dette ønsker jeg å illustrere hvordan Amnesty på mange måter kan forstås som en organisasjon med 4 deler.

1. Den profesjonelle delen, sekretariatet. Representert ved de nærmere 70 ansatte.
2. Økonomiske støttespillere. Alle som støtter organisasjonen økonomisk uten å være medlem, gjennom for eksempel engangsdonasjoner, fast månedlig giver, SMS-underskrift, kjøp av regnbuearmbånd etc.
3. Den passive medlemsmassen. Representert ved det store flertall av medlemsmassen på 58.000 som ikke engasjerer seg utover å betale medlemskontingent eller signaturer.
4. Den aktive medlemsmassen/aktivister. Den delen av medlemsmassen som er aktiv i lokalgrupper, deltar på landsmøte og andre medlemsforum eller på andre måter engasjerer seg i Amnesty utover signaturer og økonomiske bidrag.

Disse gruppene er ikke gjensidig utelukkende. Flere i den aktive medlemsmassen er for eksempel SMS-givere og flere ansatte er medlemmer. Det er også vanskelig å fastsette tall på disse gruppene, da kategori 3 og 4 på papiret telles som en gruppe, medlemmer. Hvor mange av de 58.000 medlemmene som kan defineres som aktivister har organisasjonen ingen måte å telle, men som illustrert er det tydelig et stort spenn i medlemsgruppen. Basert på informasjon om antall grupper og antall deltagere på landsmøte og andre arenaer kan man gi et anslag om rundt 1000 aktive medlemmer. Kategori 2 og 3 derimot operer på mange måter likere i praksis, men bør i teorien ha ulike roller. Organisasjonen har altså utviklet en todelt medlemsmasse, hvor en liten gruppe aktive medlemmer har stor innflytelse, mens en stor gruppe passive medlemmer primært bidrar med inntekten medlemskontingenten gir (Lorentzen, 2004, s. 191).

Selve formålet med medlemsrollen er å være aktiv i å utforme organisasjonenes prioriteringer og arbeid. Ideelt sett skal alle medlemmer ha et forhold til medlemsrollen og hva det innebærer, hvis ikke kunne de like gjerne vært økonomiske støttespillere. Gjennom empirien fremkommer det tydelig at Amnesty står overfor utfordringer knyttet til at medlemsmassen i praksis kan deles i en stor del, den passive medlemsmassen, og en langt mindre del, den aktive medlemsmassen. Lav deltagelse i medlemsdemokratiet, synkende antall lokalgrupper og tidvise mobiliseringsutfordringer vitner om utfordringer knyttet til å øke andelen aktive medlemmer. En intern informant beskrev også denne nedgangen: ”Da jeg begynte i Amnesty tror jeg vi hadde 200 grupper, jeg vet vi har vært oppe i 250, men jeg vet ikke når. Også har vi falt ned til 70 ikke sant”. Amnesty står derfor overfor helt klare utfordringer knyttet til å skape den aktive medlemsmassen de har mål om.

Medlemsdemokratiets struktur

I forhold til flere sammenlignbare medlemsstyrte SMOs har Amnesty valgt en flat struktur i sitt medlemsdemokrati. Landsmøte er organisasjonens høyeste organ. Hit inviteres alle medlemmer og alle som har vært medlem i minimum 6 måneder har stemmerett. Dette er noe uvanlig i såpass store organisasjoner. Flere sammenlignbare organisasjoner som Røde Kors, Redd Barna og Naturvernforbundet praktiserer en representantordning.

På landsmøte velges også styret i Amnesty. I motsetning til flere andre organisasjoner har Amnesty kun et nasjonalt styre. Styret er ansvarlig overfor landsmøte, utnevner generalsekretær og har ansvar for daglig drift av organisasjonen (Schjødt et.al., 2017, s. 87). De skal møtes så ofte organisasjonsvirksomhet tilsier det (Schjødt et.al., 2017, s. 96). I praksis er dette ca. 1 gang i måneden. Det er altså ikke et politisk arbeidende styre. Basert på hvilken posisjon man har i sekretariatet er det ulikt i hvor stor grad man har kontakt med styret. Noen informanter beskriver at de i svært liten grad trenger å forholde seg til styret, mens andre har jevn kontakt. Det er også rimelig å anta at medlemsmassen er lite bevisst styrets rolle ettersom det i undersøkelsen fra 2017 fremkommer at av et utvalg medlemmer som ønsket å engasjere seg i Amnesty visste kun 28% at det er mulig å stille til verv i styret (Schjødt et.al., 2017, s. 39).

I forkant av landsmøtet i 2016 ble det fremmet forslag om å innføre en delegatordning til landsmøte for å bedre den organisatoriske bærekraften (Schjødt et al., 2017, s. 5). Mye av grunnen var en anerkjennelse av at hvem som kommer på landsmøte er noe tilfeldig, at det er geografisk skjevt representert og at ingen har ansvar for å bringe landsmøtets vedtak tilbake ut i organisasjonen (Schjødt et al., 2017, s. 6). Selv om styret støttet intensjonen i forslaget ble det besluttet at det var for tidlig å realitetsbehandle det på landsmøtet og det ble i stedet nedsatt et utvalg som skulle utrede medlemsdemokratiet og muligheten for en representasjonsordning på landsmøtet (Schjødt et al., 2017, s. 6). I drøftinger på regionmøter og undersøkelser gjennomført hos medlemmer var det tydelige ønsker om at alle skal kunne delta på landsmøter og at den flate strukturen derfor skal beholdes (Schjødt et al., 2017, s. 22). Dette reflekteres også i utvalgets konklusjon som vektlegger enkeltindividets mulighet til å påvirke:

Kjernen i Amnesty er at det er en grasrotorganisasjon der enkeltmennesker kjemper for enkeltmennesker [...] prosjektet mener det er viktig å ivareta den flate strukturen i organisasjonen der alle medlemmer er en del av noe større og får muligheten til å delta. (Schjødt, et al., 2017, s. 20)

Lokalgrupper og aktive medlemmer

Amnestys aktive medlemmer, som internt refereres til som aktivister, er organisert i lokalgrupper. Gruppens mandat er blant annet å øke Amnestys synlighet, bidra til å påvirke makthavere, øke fellesskapet i organisasjonen, samt representere Amnesty. Gruppene skal være demokratiske og relevante verv skal velges (Amnesty International Norge, 2021b). Før var gruppene en langt større og viktigere del av organisasjonens arbeid, men de siste årene har rollen deres blitt mindre. Som en intern informant beskrev det: “Gruppene er blitt mer passive”. Per i dag kan gruppestrukturen defineres som relativt løs. Gruppene er ofte forholdsvis uformelle i natur. Medlemmer kommer og går og er med i kortere perioder ut fra bosted og livssituasjon (Schjødt et al., 2017, s. 19). I tillegg er det mange aktivister som ikke er organisert i grupper, men jobber selvstendig, enten fordi de ikke ønsker å være del av en gruppe, eller fordi det ikke finnes en aktuell gruppe der de bor (Schjødt et al. 2017, s. 19). Per 10.02.2022 har Amnesty 69 grupper, hvor 62 av disse defineres som velfungerende (Internt dokument 1, 10.02.2022). Disse består av ungdomsgrupper, studentgrupper, lokalgrupper og temagrupper. Ungdomsgruppene er organisert i ungdomsrådet, mens studentgruppene er organisert i studentrådet. Rådene er relativt nye tilskudd til Amnestys medlemsdemokrati. De skal styrke gruppens stemme i medlemsdemokratiet, koordinere arbeidet mellom gruppene og tilrettelegge for informasjonsutveksling, men har ingen formell beslutningsmakt. I tillegg til rådene har Amnesty også gjennomført regionmøter de ca. 10 siste årene. Regionmøtene har heller ikke noe formelt beslutningsmandat, men er en møteplass for medlemmer med fokus på blant annet opplæring og medlemsdemokrati.

Det fremkommer at aktivistene i hovedsak består av to typer. Det er enten yngre medlemmer eller “den eldre garde”, som noen informanter beskrev de som. Av 69 grupper er 43 ungdoms- eller studentgrupper (Internt dokument 2, 04.04.2022). De eldre aktivistene er i stor grad folk som har vært aktive i lang tid. En intern informant beskriver hvordan det er størst utfordring med å starte nye voksegrupper:

Jeg føler at de gamle gruppene dør fra oss. De klarer ikke verve nye, vi når ikke de. Vi har jo et mål om å bli flere grupper, men jeg ser jo det er vanskelig å starte opp grupper med voksenpersoner som er i jobb og er på et annet stadium i livet enn som ungdom og studenter.

Det er spesielt menn i alle aldre, befolkningen mellom 30-60 år og befolkningen bosatt utenfor storbyene som er de målgruppene hvor Amnesty har færrest aktive medlemmer (Mollén, Øvestad, Kåpvik & Hellevig, 2019, s. 2).

Omprioriteringer og nye mål

Hos de interne informantene er det tydelig at samtlige ønsker en mer aktiv medlemsmasse enn hva de har i dag. Dette trekkes frem i følgende sitat “Ja jeg skulle ønske vi hadde mye flere folk som faktisk er aktive, ikke bare betalende støttespillere” (intern informant). En annen intern informant belyser også hvordan de savner engasjementet hos medlemmene:

Det der brennende engasjementet, det der virkelige engasjementet for organisasjonens prioriteringer og politiske valg, det ser vi ikke så mye nå, og det skulle jeg gjerne hatt mer av.

Denne mangelen på aktivisme har ført til at organisasjonen de siste årene har satt strategiske mål om å øke antall grupper, aktivister og utadrettede aktiviteter. Fra interimstrategien fra 2021 heter det blant annet:

Amnesty i Norge har stadig flere grupper, som den viktigste arenaen for gjennomføring av lokalt menneskerettighetsarbeid og medlemsstyrte aktiviteter. Amnesty i Norge vektlegger deltagelse i organisasjonens demokratiske beslutninger og struktur som en viktig faktor for å skape engasjement og styrke organisasjonen. (Amnesty Norge, 2021a, s. 4)

Blant annet er det vedtatt ambisiøse mål om å frem til 2025 øke antall grupper, doble utadrettede aktiviteter og utvikle en aktivismestrategi som tydelig forankret i hele organisasjonen (Amnesty International Norge, 2021d). Det ser ut til at disse målene i stor grad er satt av ansatte og styret. Som en intern informant sa: “Det har nok kommet mest fra oss ansatte fordi vi har sett behovet hos medlemmene.” Innføringen av regionmøter, opprettelsen av student- og ungdomsrådet og oppstart av gruppeledersamlinger er alle tiltak Amnesty har innført for å styrke medlemsdemokratiet. Som en intern informant forklarte er dette et klart ønske: “Det har vært et ønske om at flere skal være involvert i medlemsdemokratiet, og forstå den makten de har, hvordan de kan bruke det, fremme vedtektsforslag til landsmøte, delta på landsmøte [...] jeg tror vi skaper en bedre organisasjon av det.” Disse målene faller inn under medlem og

organisasjonsavdelingens, og spesielt regionskontorenes mandat, da deres hovedformål er å mobilisere medlemmer og aktivister i sin region til en felles innsats for menneskerettighetene. Regionkontorenes ressurser har blitt styrket med flere ansatte for å muliggjøre økt aktivisme (Amnesty International Norge 2021d). I tillegg har regionlederens rolle blitt endret fra å være organisasjonens ansikt utad i regionene, til å i langt større grad være en rolle som skal muliggjøre aktivisme internt i regionen og, som en intern informant kalte det: “dytte aktivistene foran seg”. En intern informant beskriver at det blir vanligere at deres jobb går ut på å aktivisere medlemsmassen og at dette igjen kan være krevende.

Vi måles mye mer på hvordan aktivistene våre jobber. Og det betyr at vi bruker mye mer energi på å prøve å følge opp, pushe, motivere og prøve å kommunisere med aktivistene på en helt annen måte enn hva jeg gjorde tidligere føler jeg. Til tider føler jeg at jeg nesten maser på dem.

Det må likevel understrekes at målene om økt medlemsmasse ikke nødvendigvis er etablert i hele sekretariatet. En intern informant trekker frem hvordan markedsavdelingen heller ønsker månedlige støttespillere enn nye medlemmer ettersom faste givere som betaler månedlig vil generere langt større inntekt for organisasjonen enn hva et medlemskap vil: “Og det ser man står litt i motsetning til hverandre”. Dette illustrerer at sekretariatet til en viss grad har ulike målsettinger på tvers av de ulike avdelingene. Som tidligere belyst er det også medlem og organisasjonsavdelingen som har ansvar for målsettingene om økt aktivisme, mens markedsavdelingen for eksempel jobber med å skaffe økonomiske givere, relatert til strategimål 4 og 5 om økt inntekt og økt antall støttespillere (Amnesty International Norge, 2021a). Dette kan forstås som en konflikt mellom ulike institusjonelle logikker, noe som skaper en intern spenning. At ulike deler av organisasjonen utvikler egne mål beskrives ofte som typiske trekk ved en løskoblet organisasjon (Orton & Weick, 1990, s. 209). Like fullt er disse målene forankret i strategien og dermed noe hele organisasjonen skal jobbe for. Det er altså tydelig at Amnesty har mål og ambisjoner om å skape en mer aktiv medlemsmasse med større forståelse for hva medlemsrollen innebærer, nemlig aktiv deltagelse i å forme organisasjonen.

En sekretariats-styrt organisasjon:

Til tross for disse målene beskrives Amnesty som en organisasjon som først og fremst styres av sekretariatet. Dette setter en intern informant lys på: “I forhold til andre organisasjoner jeg har vært borti er Amnesty ganske sekretariats-styrt når det gjelder agenda”. Parallelt med at

gruppene har fått en mindre rolle har de ansatte fått mer frihet. Informantene beskriver en organisasjon hvor sekretariatet “drar lasset”, men hvor medlemmene legitimerer de store veivalgene på landsmøte. En intern informant beskriver at sekretariatet står svært fritt med tanke på strategiske valg og prioriteringer og at strategien settes i stor grad etter ansattes ønsker og vurderinger: “Og det er veldig sekretariats-styrt. Vi kunne putte hva vi ville i den strategien, og det gjorde vi også”. Informanter i utvalg 1 beskriver også en strategi som i stor grad er laget for at sekretariatet er middelet som skal bidra til at målene som settes i strategien nås. Som en intern informant forklarte ligger mye av makten hos de ansatte: “Sekretariatet har alltid, eller siden 1990 spilt en avgjørende rolle. Hvis man skal lage et maktkart av Amnesty International Norge så vil alltid mye av makten ha ligget til sekretariatet”. Det er altså tydelig at sekretariatet er den mektigste stemmen i organisasjonen.

En medlemsmasse i skvis

Etter en inngående studie fremkommer det at den aktive medlemsmassen står i en form for skvis mellom den profesjonelle organisasjonen og det store flertallet passive medlemmer og økonomiske støttespillere. Dette fører til at noen etterspør hva deres rolle som aktivt medlem egentlig er, noe en intern informant setter søkelys på: “For mange føles kanskje organisasjonen så gjennomproff at de begynner å lure på hvor deres rolle er”. Det er rimelig å anta at det for flere medlemmer kan være vanskelig å forstå hva slags rolle man kan ha utover å være økonomisk støttespiller da man oppfatter at de ansatte gjør jobben. Likevel er det et sterkt ønske fra sekretariatet om å gi medlemmene en større stemme. En sentral betingelse er at organisasjonens medlemsmasse består av et stort spenn av medlemmer med ulike tilknytningsformer til medlemskapet. Dette har ført til at Amnesty i praksis har en todelt medlemsmasse hvor det store flertallet operer som økonomiske støttespillere med et begrenset forhold til medlemsrollen, mens den lille delen av medlemsmassen som er aktiv legger føringer på vegne av alle. Amnesty er en proff kampanjeorganisasjon som er drevet av ansatte og finansiert av betalende støttespillere, både medlemmer og ikke medlemmer. I dette samspillet står de aktive medlemmene i en skvis. Det er blitt beskrevet hvordan sekretariatet driver organisasjonen relativt uavhengig av medlemsmassen, som bidrar mest økonomisk. På mange måter kan man si at sekretariatsdelen av organisasjonen er blitt løskoblet fra medlemsdelen av organisasjonen. Den formelle organisasjonsstrukturen kan forstås som medlemsstyrt, mens den uformelle er sekretariats-styrt.

Spørsmålene jeg vil drøfte i de neste delkapitlene handler om hvilke faktorer som har ført Amnesty i retning av den medlemsorganisasjonen de har i dag, samt hvilke fordeler og ulemper dagens struktur byr på med tanke på å skape den medlemsinnvolvingen de ønsker.

4.2 Hvilke interne og eksterne betingelser har vært avgjørende for utformingen av Amnestys medlemsorganisasjon?

Dagens medlemssituasjon i Amnesty har utviklet seg som et resultat av en rekke påvirkninger. Under intervjuene kom det frem hvordan både betingelser særskilt til Amnesty som valg og utvikling internt i organisasjonen og endringer i samfunnet for øvrig har påvirket medlemsstrukturen. I følgende kapittel vil jeg drøfte hva informantene mener har påvirket organisasjonsutformingen slik organisasjonen ser ut i dag.

4.2.1 Eksterne faktorer

Amnesty ble etablert i Norge i 1964. Siden den gang har miljøet rundt SMOs som Amnesty endret seg vesentlig. I forskningen forstås ofte organisasjonssamfunnet som en avspeiling av samfunnet rundt, samtidig som det er anerkjent at organisasjoner også påvirker samfunnet (Wollebæk et.al., 2008, s. 31). Endringene i samfunnet har derfor en påvirkning på organisasjoner i frivillig ideell sektor. Disse endringene har også gitt utslag i enkeltorganisasjoner som Amnesty og vil belyses i dette delkapittelet.

Individualisering og atomisering av frivilligheten.

Et element som trekkes frem er hvordan frivilligheten har endret seg de siste årene, og hvordan disse endringene også har påvirket Amnesty. En intern informant trakk frem at det er blitt mindre vanlig å engasjere seg aktivt i en organisasjon. “Det er vanlig å støtte organisasjoner, men det er ikke så vanlig å være aktivt medlem av en organisasjon”. I frivillighetsforskningen snakker man ofte om individualisering, en prosess hvor hierarkiske og paternalistiske verdier blir svekket, mens individer blir løsere og mindre automatisk knyttet til et fellesskap (Wollebæk et al., 2008, s. 31). Dette fører til mindre behov for å engasjere seg i fellesskap med andre. Lorentzen peker på hvordan individualiseringen fører til at det kontekstuelle medlemskapet som består av de tradisjonelle medlemsmøtene og den aktive deltakelsen, det som danner selve kjernen i norsk sivil organisering, blir mindre hyppig (2004, s. 186-192). I stedet overtas det kontekstuelle medlemskapet av det liberale, som forplikter langt mindre egen, lokal innsats og

mindre fellesskap mellom organisasjonene. I tillegg ser man et økende innslag av støttemedlemmer (Lorentzen, 2004, s. 132). Sosiologen Robert Putnam var tidlig ute med å vise hvordan individualiseringen påvirket samfunnet. I boken *bowling alone* beskriver han hvordan fellesskapet i det amerikanske samfunn eroderte og hvordan dette resulterte i at klubber, lag og aktive foreninger ble erstattet med aktivitet alene (Putnam, 2000). At laget og foreningene har blitt mindre viktige samfunnsarenaer ble også trukket frem som en vesentlig betingelse for medlemsorganisering av Nylund:

Så vi har kanskje ikke de behovene i like stor grad lengre, til å både lage en organisasjon som lager de rammene, som både handler om en sak man er opptatt av men ikke minst handler om det å etablere sosiale rammer. Det tenker jeg også spiller inn på folks vilje til å ta et tak i, eller ta et styreverv eller forplikte seg til jobb i en organisasjon.

Moa trekker også frem hvordan samfunnet har endret seg og at organisasjonene var viktigere før:

Da du hadde et samfunn, ikke bare i Norge, men sånn generelt, der du var med på idrettslag og gjorde jobb på dugnad, du var med i organisasjoner, du dreiv det arbeidet. Vi har jo fått bedre råd, man har jo fått bedre råd til å “kjøpe seg god samvittighet”.

En intern informant stiller spørsmål ved om folk er mindre aktive nå fordi det har kommet så mange alternative muligheter til hva folk kan bruke tiden sin på: “Men jeg tror folk har fått for mye alternativer, det er for mange kilder til informasjon og muligheter der ute som gjør at vi har en helt annen konkurranse enn hva vi har hatt fra en del tiår tilbake”. I forskning på norsk frivillighet er det tydelig at individualiseringen har påvirket organisasjonene. Flere går over til mer liberale former for medlemskap, hvor medlemskapet ikke lengre er en sosial arena, men først og fremst handler om pengebidrag fra medlemmet inn til organisasjonen, og informasjon om hva pengene brukes på, tilbake til medlemmet (Lorentzen, 2004, s. 190). Individualiseringen er en tendens som har fått feste i samfunnet og som dermed påvirker mange organisasjoner.

Cherry picking og svekket lojalitet

Økende individualisering kommer også til syne gjennom svekket organisasjonstilhørighet. Lojaliteten svekkes og frivillige deler sitt engasjement over flere organisasjoner i større grad

enn tidligere (Wollebæk, Fladmoe, Sætrang, 2015). Dette ble også trukket frem i intervjuet med Borud:

Et generelt funn i frivillighetsforskning er at de som engasjerer seg frivillig tenderer mer mot å cherry picke enkelte aktiviteter de er med på. Det er mer sånn at man vurderer “skal jeg være med på akkurat dette nå” også er det et litt mindre langsiktig politisk engasjement i det.

I stedet for å ha sterk identitet og tilhørighet til en organisasjon blir det nå vanligere med refleksiv deltagelse hvor man velger om man engasjerer seg ut fra den spesifikke aktiviteten. Teorier om refleksiv deltagelse vektlegger også at dette fører til en motivasjonsendring hvor man engasjerer seg mindre av pliktfølelse, men i større grad for selvrealisering og selvutfoldelse (Wollebæk et al. 2015, s. 88). Dette belyses også av Fossmo:

Generelt svekkes lojaliteten, folk er frivillig kortere enn før [...] Også er det at engasjementet spres i større grad enn det gjorde før, i antall timer nedlagt er det ikke så stor forskjell på gjennomsnittet per frivillig i dag enn tilbake for 10-20 år siden, men forskjellen er at mens de før gjorde det i en organisasjon gjør de det i dag i 2-3 organisasjoner [...] Også er det dette med forventning om frihet i valg av aktivitet og målgruppe. Frivillige er veldig opptatte av den saken som skjer akkurat nå.

Fossmo beskriver her en mer aksjonspreget tilnærming til deltagelse enn tidligere. Organisasjoner er fortsatt kilde til felleskap og lojalitet, men i mindre grad enn tidligere. Organisasjonstilhørigheten er synkende (Wollebæk, et al., 2015). Dette er også synlig i Amnesty. Målgruppeundersøkelsen fra 2021 finner at Amnestys støttespillere i gjennomsnitt støtter nesten 4 ulike organisasjoner (Internt dokument 1, 2021 s .28). Som organisasjon kan man altså regne med at man har en mindre gruppe faste frivillige, men en større gruppe potensielle aktive som vil delta dersom saken og budskapet engasjerer de der og da. Dette er betingelser medlemsstyrte SMOs må være bevisste på. Det er i dette henseende viktig å understreke at disse endrede formene ikke står i motsetning til deltagelse i frivillig arbeid, men de påvirker *hvordan* deltakelsen skjer (Wollebæk, et al., 2015, s. 16).

Press mot profesjonalisering

Profesjonalisering av samfunnet har vært en kjent tendens helt siden Durkheim beskrev “den sosiale arbeidsdelingen” på 1800-tallet (Durkheim, 2013). Denne utviklingen har også påvirket de medlemsstyrte organisasjonene. Lorentzen beskriver det som “vitenskapeliggjøring”; prosessen hvor det som tidligere har vært erfaringsbaserte, lokale og kulturelt regulerte handlinger erstattes av vitenskapelig autorisert innsikt som håndheves av profesjonelle yrkesutøvere (2004, s. 148). Eller enklere forklart, “fagfolkets inntog fører til amatørernes utmarsj” (Lorentzen, 2004, s. 148). Samfunnets forventninger til at man skal være profesjonelt drevet gjelder også SMOs. Som en intern informant forklarte stilles det strengere krav til organisasjoner i dag enn tidligere. Hen beskrev at det å leve opp til disse kravene er noe man kan forvente av proffe folk, men ikke av ”idealister”, og at profesjonaliseringen således har vært nyttig for å innfri disse kravene. Flere av informantene trekker også frem at spesielt innenfor media og politisk påvirkning er kravene så høye at organisasjoner trekkes mot profesjonalisering. Borud setter ord på dette:

Samtidig så tror jeg at på makronivå er det mange strukturelle krefter som trekker i retning av profesjonalisering [...] Når det gjelder politisk arbeid spesielt så har det jo blitt veldig mange om beinet om den politiske dagsorden, det presser jo i retning av en profesjonalisering med kommunikasjonsrådgivere og politiske rådgivere. Og det at en del politiske systemer og prosesser har blitt større og mer kompliserte og vanskeligere å orientere i. Pressen trekker jo også i retning av det.

Å påvirke politikk og sette dagsorden er krevende. For at ditt budskap skal skinne gjennom i mengden er man avhengig av rask responstid. For å lykkes med dette er det naturlig at organisasjonene trekkes mot profesjonalisering. Som illustrert har denne overordnede samfunnsutviklingen også fått sitt inntog i Amnesty. Antall ansatte har økt jevnt over tid og er nå oppe i nærmere 70, hvor flere er svært spesialiserte og har høy utdanning. En informant fra utvalg 1 trakk også frem hvordan hen aldri hadde fått den stillingen hen har i dag, fordi kravene til utdanning og annen erfaring nå har økt enormt. Dette gjenspeiles også i Amnestys ansettelser hvor informantene trekker frem at man kan hente inn noen av de beste folkene som kan jobbe etter egne faglige vurderinger. Moa, som tidligere var ansatt i Amnesty, trekker frem dette:

Amnesty har jo stor suksess, men nettopp på grunn av profesjonaliseringen. Vi henter inn de beste sosiale medier folka også ansetter vi de, vi henter inn de beste folka på

kommunikasjon, vi henter inn de beste politiske rådgiverne som kan “nørde” i vei. De trenger ikke forholde seg til medlemsorganisasjonen nesten noe hvis de ikke vil.

I dag fylles de fleste stillinger i Amnesty av folk med høy utdanning og spesialisert kunnskap på sitt felt. En intern informant understreker at dette er en endring fra tidligere, hvor personlig i engasjement i større grad var fellesnevneren for de ansatte. Nylig er for eksempel den tidligere Sametingspresidenten Alli Keskitalo hentet inn som politisk rådgiver på urfolk og miljø. Bruken av kommunikasjonsbyrå til å utforme Amnestys kampanjer har også blitt langt vanligere og kampanjer utformes ofte i samarbeid mellom sekretariatet og et byrå. Som tidligere belyst trekker Amnestys voksende medlems- og støttespillergruppe også mot en profesjonalisering, samtidig som profesjonaliseringen også muliggjør at medlemsmassen øker videre. Borud argumenterer for at god økonomi muliggjør denne utviklingen: ”Så langt man har råd til det så blir sekretariatene større og endel av de politiske rådene særlig blir mer spesialisert, men også roller knytta til medlemsorganisering og den type ting”.

Som dette delkapittelet har satt søkelys på har betingelsene for medlemsstyrte organisasjoner endret seg betydelig de siste årene, noe som har påvirket enkeltorganisasjoner som Amnesty. Det at ansatte kan jobbe så fritt etter egen faglig vurdering illustrerer at det skjer en løskobling mellom den profesjonelle delen av organisasjonen og medlemsorganisasjonen. Dette er i tråd med overgangen fra hierarki til nettverk i medlemsstyrte organisasjoner som kjennetegnes av mer frittstående nasjonale ledd med mindre tilknytning til “grasrota” (Lorentzen, 2004, s 183-185).

4.2.2 Interne faktorer

Det er likevel ikke slik at dagens organisasjonsform utelukkende er et produkt av omgivelsene og eksterne faktorer. Av informantene som jobber, eller har jobbet i Amnesty, trekkes det frem at det også er interne faktorer som har ført de i retning av det samspillet de har i dag.

Pendelen slo for langt

Som belyst hadde gruppene i Amnesty tidligere en langt større rolle enn hva de har i dag. Gruppene jobbet friere og mer selvstendig med de sakene de selv ønsket og var i stor grad drivere av organisasjonens arbeid. Dette illustreres i sitatet fra en intern informant nedenfor.

Da vi startet opp i Norge så var det vel 2-3 ansatte, og gruppene som styrte alt. De valgte land og tema de jobbet med, påvirket internasjonalt, kunne dra på møter i ulike samlinger i utlandet og kjempe for ulike saker.

Etter hvert som organisasjonen vokste beskriver en intern informant at ble det en oppfatning om at man brukte urimelig mye tid på medlemspleie og for lite tid på organisasjonens hovedformål, menneskerettigheter for alle. Dette førte til en omprioritering hvor man ønsket å sammenstille arbeidet til gruppene og profesjonalisere kampanjearbeidet. Som en av de interne informantene uttrykte har det vært et ønske å vise medlemmene at Amnesty ikke kan jobbe med alle saker: ”Vi er nødt til å prioritere, vi har begrensede ressurser, så vi er ikke organisasjonen hvor du kan komme med en hver hjertesak så skal vi sørge for at du skal få jobbe med det”.

I tillegg har langt flere menneskerettighetsaspekter blitt inkludert i Amnestys arbeid. Klima, LHBTIQ+, teknologiselskaper og “sportsvasking” er bare noen av temaene Amnesty har begynt å jobbe med. Denne endringen i tematikk belyste en intern informant:” Og organisasjonen har jo endret seg veldig, den har jo tatt inn alle aspekter ved menneskerettighetstematikken, ikke bare ytringsfrihet eller dødsstraff”. Etter denne endringen har organisasjonen begynt å jobbe med flere kampanjer som styres av sekretariatet, med bredere tematikk enn tidligere. I stedet for at gruppene jobber med hver sin sak har man ønsket å sammenstille deres arbeid i tråd med kampanjene fra sekretariatet. Som en intern informant beskrev gjøres dette for å maksimere påvirkningskraften: ”Det vi argumenterer med nå er at vi tenker vi har størst påvirkning når alle hopper samtidig. Vi vil at alle gruppene skal jobbe med de samme kampanjene, vi jobber på den siden”. Nå blir Amnestygrupper oppfordret til å jobbe etter sekretariatets kampanjehjul i langt større grad enn tidligere.

Denne utviklingen, hvor man har profesjonalisert kampanjearbeidet og strømlinjeformet gruppearbeidet, er et resultat av bevisste valg fra ledelsens side. En intern informant beskriver hvordan det en periode ble det økt fokus på hvordan man kan jobbe mest strategisk for å nå menneskerettslige mål og mindre fokus på å ”holde gruppene fornøyde”. Dette førte til mer ansvar for de ansatte, og mindre for medlemmene. Det er likevel flere som stiller spørsmål ved hvilke konsekvenser denne utviklingen hadde. Som Moa indikerte:

Jeg har inntrykk av at det er et aktivt valg at man har ønsket å legge vekt på en profesjonalisering av kampanjearbeidet og det politiske arbeidet. Også tror jeg at det

ikke har vært en aktiv forståelse av hva det betyr for hva slags medlemsorganisasjon vi skal ha.

Informantene trekker frem at denne endringen kan ha hatt negative konsekvenser for en levende medlemsorganisasjon. Som en intern informant sier: ”Jeg klarer ikke fri meg fra at det også har vært prosesser og en dynamikker i organisasjonen som på en måte har bidratt til å sette medlemmene på sin plass”. Gruppene har altså gått fra å være selve drivkraften i Amnesty til å i større grad ta den rollen sekretariatet ber de ta. En intern informant beskrev det slik: “Gruppene har blitt mer passive”. Denne passiviseringen av gruppene trekkes også frem i følgende sitat hvor en intern informant forklarer nedgangen i Amnestygrupper:

Men noe av det var kanskje at pendelen slo for langt ut i motsatt retning. At vi så på medlemmene i for stor grad som, det styrelederne kaller det, hadde et instrumentelt forhold til medlemmene og ikke var opptatt av en løpende dialog med medlemmene.

Selv om utviklingen i organisasjonen var ønsket er det flere som antyder at det har hatt utilsiktede konsekvenser for medlemsmassen. Det fremstår som en anerkjennelse hos de interne informantene at man i en periode hadde et for instrumentelt forhold til medlemmene som har gitt negative konsekvenser for den medlemsstyrte delen av Amnesty. De siste årene har det derfor, som illustrert, vært gjort tydelige forsøk på å revitalisere gruppene og medlemsdemokratiet. Et økt fokus på de indre målene i organisasjonen.

Amnestyfolk

Lorentzen beskriver hvordan sivile sammenslutninger i Norge har endret organisasjonsform med tiden (2004, s. 178-184). Tradisjonelt har frivillige organisasjoner hatt nasjonal utbredelse, hierarkisk struktur med lokalt, regionalt og nasjonalt ledd og demokrati som styringsform. Denne organisasjonsformen står sterkt i Norge, mye på grunn av arven fra folkebevegelsene (Lorentzen, 2004, s. 179). Dette ble også illustrert gjennom praten med Nylund i LO, som synliggjorde fagbevegelsens historiske betydning for dagens organisasjonssamfunn. Som Borud også sa: “Det er egentlig bemerkelsesverdig hvor slitesterk den organisasjonsmodellen har vært i Norge”. I tillegg har en slik organisasjonsform vært et viktig tildelingsvilkår for offentlig støtte (Lorentzen & Hoaas, 2000). Den demokratiske og hierarkiske organisasjonsformen har altså vært et normativt organisasjonsideal i Norge gjennom lang tid. Nå ser man likevel at den blir utfordret. Det har blitt en utvikling i retning av løsere bånd

mellom lokalnivå og sentralledd, og samtidig tettere sammenknytning mellom sentralledd og stat (Lorentzen, 2004, s. 182-183). Et interessant spørsmål som kommer frem i empirien er om Amnestys støttespillere er mindre opptatt av medlemsdemokrati og organisatoriske spørsmål enn hva medlemmer i organisasjoner med mer tradisjonell form er. En intern informant setter spørsmål ved om dette er en mulig forklaring på hvorfor organisasjonen har utfordringer knyttet til å aktivisere medlemmene.

Det blir i hvert fall bare spekulasjoner, men jeg har en oppfatning av at veldig mange som blir med i Amnesty er trigget av det utadrettede menneskerettighetsarbeidet mer enn de er trigget av organisasjonsarbeid. Og at det gjør at det blir en større utfordring å engasjere de i organisasjonspolitisk arbeid.

Informanten mistenker at Amnestymedlemmer er mindre opptatt av organisasjonsarbeid, her forstått som aktiv deltagelse i de arenaer hvor man ønsker å engasjere medlemmer i organisasjonens utforming og utvikling, eksempelvis ved å stille vedtektsforslag eller delta i høringer av medlemsmassen. Målgruppeundersøkelsen fra 2021 finner at noe skiller Amnestys støttespillere fra resten av befolkningen. Hovedfunnet fra undersøkelsen bygger til en viss grad opp under hypotesen fra informanten over. Det viser nemlig at for Amnestys støttespillere er et sterkt internasjonalt engasjement fellesnevneren. Dette forteller oss noe viktig om interessentenes mål med sin involvering. I referansegruppen av folk som ikke støtter Amnesty oppgir 37 % at de er opptatt av internasjonal politikk. Hos Amnestys støttespillere ligger tallet på hele 76% (Internt dokument 1, 2021, s. 46). Det er likevel ikke gitt at dette gjør de mindre opptatt av organisasjonsarbeid, men det er uansett et interessant funn. På den andre siden tror en intern informant at valget om å støtte Amnesty er gjort utelukkende på grunn av tematikken, og at organisasjonsstrukturen ikke var noe man tok stilling til når man bestemte seg for å støtte organisasjonen. “Jeg tror kanskje det er mer tilfeldig. Da jeg ble aktiv i organisasjonen så handlet det mer om tematikken. Jeg hadde ikke så veldig peiling på om det var flat eller hierarkisk og hvordan andre organisasjoner var og sånne ting”. Moa peker likevel på at det kan være store forskjeller mellom hvilket syn medlemmer i ulike organisasjoner har på organisering:

Det hadde vært interessant, å spørre et godt utvalg Amnestymedlemmer om de setter pris på individuell frihet fremfor kollektiv organisering. Så tror jeg kanskje du hadde

fått at flere hadde svart ja på det av Amnestymedlemmer enn av folk som er medlemmer i Nei Til Atomvåpen.

Dette kan også sees i lys av menneskerettighetenes fokus på enkeltindividets rettigheter, som naturlig nok vil stå sterkt for Amnestymedlemmer. I styrets behandling av forslag om representantordning kan man også se dette tydelig, når enkeltpersonens rolle og mulighet til påvirkning ble vektlagt fremfor helheten. I tillegg er Amnesty del av en internasjonal bevegelse og det er mulig medlemmene derfor ikke har den samme tilknytningen til den norske organiseringsmodellen. Selv om denne studien har lite grunnlag for å slå fast om Amnestys medlemmer er mindre opptatt av kollektiv organisering enn andre, er det et poeng som kommer frem i dataen og som således er verdt å drøfte. Medlemmene er en viktig del av organisasjonens interesser. Hva slags interesser og fokus medlemmene har påvirker hvordan Amnesty må forholde seg til dem. Dersom Amnestymedlemmer har mindre ønske om å være aktivt deltagende i organisasjonen enn medlemmer i andre organisasjoner, vil dette være en sentral betingelse som påvirker hvordan organisasjonen kan møte de.

Det fremkommer tydelig i denne studien at Amnesty har blitt påvirket av eksterne samfunnsendringer. Likevel har det også blitt tatt valg som har ført organisasjonen dit den er i dag. Som en intern informant satte lys på er det et samspill av eksterne og interne faktorer. "Det er i hvert fall en ikke-ubetydelig del som handler om utviklingen i organisasjonen, ikke bare utviklingen i samfunnet, og at de to tingene har spilt sammen i retning av den organisasjonen vi har i dag". Som denne informanten beskriver er det både utvikling i organisasjonen og utvikling i samfunnet som har formet Amnesty til å bli den medlemsorganisasjonen de er i dag.

Som analysen har illustrert er det visse betingelser Amnesty må forholde seg til når de utformer sin organisasjon. Noen av disse betingelsene er særskilte for Amnesty, mens andre er betingelser som preger hele feltet og som derfor er noe alle medlemsstyrte organisasjoner må ta hensyn til. Disse betingelsene har ført til en løskobling av sekretariatet og utfordringer knyttet til aktivisering av medlemmer. Dette tyder på at SMOs som ønsker å aktivisere sin medlemsmasse må ta høyde for at en rekke faktorer trekker i retning av passivisering.

4.3 Hvilke fordeler og ulemper muliggjør Amnesty medlemsorganisering?

I følgende kapittel vil det analyseres hvilke utfordringer og muligheter dagens medlemsorganisering muliggjør for Amnesty som helhet. På mange måter befinner Amnesty seg i en hybridvariant, hvor man beholder deler av den tradisjonelle strukturen, men utelukker andre. De har lokallag og demokrati som styringsform, men uten de tradisjonelle regionale mellomleddene og uten den typiske representative ordningen i de demokratiske organene. Ettersom den tradisjonelle modellen utfordres er det rimelig å tro at slike varianter vil bli vanligere (Lorentzen, 2004, s. 129-186). Å drøfte fordeler og ulemper med denne varianten, sett i lys av den tradisjonelle er derfor svært relevant for både Amnesty og andre medlemsstyrte SMOs. Intervjuene har gitt inngående kunnskap i hva de ulike modellene byr på av muligheter og utfordringer. I følgende kapittel vil disse bli belyst og drøftet. Ved å være bevisst på hva man vinner og taper med ulike strukturer kan Amnesty ta mer informerte beslutninger om hva dagens medlemsorganisasjon muliggjør og begrenser.

I Amnesty ser man at sekretariatet profesjonaliseres og med det kobler seg tettere på politikktutforming. Lorentzen peker på at det skjer en sammenkobling mellom stat og organisasjoners sentralledd (2004, s. 183). Informantene vektla at en av hovedfordelene ved denne utviklingen handler om mulighet for å følge det politiske tempoet og sikre politisk gjennomslag. Å skape reell forbedring i menneskerettighetssituasjonen verden over er Amnestys øverste formål. Flere av informantene trekker frem at dagens struktur, hvor man kan hente inn de beste ansatte som jobber relativt fritt og uavhengig fra medlemsmassen, nettopp muliggjør dette. Dette ble poengtert av Moa: "Man ser jo at sånne profesjonelle organisasjoner som Amnesty, som profesjonaliserer sekretariatet sitt, har en stor suksess i å påvirke både politisk og sette agenda i media". I en gjennomgang av norske medieoppslag for hjelpeorganisasjoner i oktober, november og desember 2021 var Amnesty på fjerdeplass, etter Røde Kors, Plan (som for øvrig hadde TV-aksjonen i dette tidsrommet) og Redd Barna. I samme tidsrom hadde Amnestys generalsekretær 335 medieomtaler, mens neste organisasjon på lista hadde 196 omtaler (Internt dokument 3, 2021). Dette illustrerer at organisasjonen lykkes godt med å være til stede i mediebildet. Å endre politikk skjer ikke av seg selv. Det er mange aktører om beinet. Å få tilgang på rett folk til rett tid, få plass i de store avisene, sette din sak på agendaen og faktisk endre politikk krever kompetanse. Denne kompetansen har Amnesty mulighet til å hente inn. Den interne informanten i følgende sitat trekker frem hvordan dette muliggjør resultater for organisasjonen.

Jeg er helt overbevist om at det har vært bra, på alle områder, også i forhold til gjennomslag [...] folk har en bakgrunn som gjør at de har bedre grunnlag for å analysere hvilke beslutningstakere skal vi rette oss mot, de har nettverk som hjelper oss til å nå langt flere, de er journalister hvis ting skal produseres i skrift.

En annen intern informant påpeker en ytterligere fordel ved profesjonaliseringen:

Den store fordelen er jo at jeg tenker vi oppnår ganske mye, faktisk. Når vi jobber på den måten bidrar vi til å flytte politikk. Og det er klart at når man skal i møte med politikere må man vite hva man snakker om.

Informanten mener at Amnesty oppnår mye med dagens struktur. I dette sitatet må oppnåelse forstås som menneskerettslige og politiske gjennomslag, ikke oppnåelse knyttet til aktivisering av medlemsmassen. Det er svært vanskelig å måle eksakt hvor mye en organisasjon som Amnesty oppnår, og det er enda vanskeligere å si hva de ville oppnådd med en annen organisasjonsform. Likevel er det tydelig at flere informanter mener profesjonaliseringen i organisasjonen har bidratt til gjennomslag og oppmerksomhet. I organisasjoner hvor medlemsleddet skal høres i langt større grad kan det være krevende å følge tempoet som kreves i dagen samfunn. Det følgende sitatet fra Nylund illustrerer hvordan en medlemsstyrt organisasjon møter på problemstillinger knyttet til krav om forankring hos medlemmene, noe som kan påvirke tempoet.

Det kan jo kanskje gå litt tregt noen ganger, for det er så mange prosesser. Og mange ledd i en prosess, fordi man skal forankre og fordi det man skal ende opp med utad skal være gangbart for hele organisasjonen vår. Og det er mange hensyn å ta og det er ikke alltid det er helt gitt at folk har like interesser heller.

Også Fossmo fra Røde Kors, en organisasjon som har en mer tradisjonell oppbygning enn Amnesty, trakk frem at forankringsarbeidet er både tidkrevende og utfordrende for de ansatte:

Det er masse lokale kontekster det er snakk om, så det gjør jo at standardisering blir litt vanskelig. Hver lokalforening lever i sin hverdag, tilpasset sin form og farge og miljø, som på en måte er stryken, men det gjør det litt vanskelig i for eksempel standardiserte

kursløp med tanke på retningslinjer og den type ting. For meg som jobber fra et nasjonalt perspektiv så er det vanskelig å lage og tilrettelegge for noe som skal treffe så mange lokalforeninger.

Sitatet ovenfor vitner om at en sentral betingelse som medlemsstyrte SMOs står ovenfor er stor variasjon i omgivelsene, noe som krever lokal tilpasning i tilnærmingen til medlemsmassen dersom man ønsker å involvere de tett. Jo større medlemsmasse man har, jo mer variasjon i omgivelsene, og dermed større utfordringer knyttet til forankring vil man også stå overfor. Eller som Moa også sa: “det sterke medlemsleddet, det er noe hærk for å si det litt flåsete”. Dette sitatet ble presentert i en spøkefull kontekst, hvor det ikke forstås som noe som representerer informantens syn, men som ble sagt for å belyse hvordan et sterkt medlemsledd kan oppfattes av noen. Dette ”hærket” og arbeidet med forankring fra nasjonalt ledd til ulike lokallag møter Amnesty i mindre grad med deres nåværende organisasjonsform. Det kreves en viss forankringsjobb som må gjøres i Amnesty, men langt mindre enn i mer hierarkiske organisasjoner, som LO og Røde Kors. I disse organisasjonen beskrives engasjerte diskusjoner på landsmøte, en rekke vedtaksforslag og begrensede muligheter for ansatte å bestemme noe om organisasjonsform uten å ta det via alle ledd først.

Med dagens organisasjonsform kan Amnesty løpe fort og kaste seg fortløpende inn i debatten. Dette kan gi de ett forrang som premiss-setter i debatten. Amnesty har hele veien jobbet aksjonsbasert med å mobilisere et stort antall mennesker rundt en dagsaktuell sak. Dette synliggjøres i strategien hvor det står at “Amnesty har i tillegg rom for å gripe muligheter og agere på det som skjer i verden” (Amnesty International Norge, 2021a, s. 2). Som illustrert i forrige kapittel blir dette en vanligere måte å engasjere seg på. I tillegg blir “keyboard activism”, som er appeller om støtte over internett, vanligere (Lorentzen, 2004, s. 132). Også her er Amnesty store, med signaturer på SMS og “reposts” på Instagram som et mye brukt handlingsalternativ. Likevel stiller noen av informantene spørsmål ved om aksjonsmobilisering, enten det er på gata eller på sosiale medier, blir for ad hoc. En intern informant spørsmål ved om det er tilstrekkelig for å skape endring om man ikke klarer ta i bruk dette engasjementet etter aksjonen:

[...] Det verste er at man holder engasjerte folk for narr. For det er faktisk ikke sånn at man oppnår veldig mye varig endring ved å jobbe så løst, det krever mer. Det krever at man jobber over tid, jobber strukturert. Hvis man skal flytte makt må man organisere

den motmakten. Det er ikke sånn at man bare strømmer ut på gaten og vipps så blir det revolusjon. Sånn er det ikke.

Eller som Moa satte ord på: “det er ikke massemobilisering på gatene i Oslo av Amnestyaktivister som gjør at vi får gjennomslag”. Likevel er det illustrert hvordan deltagelsesmønstre for frivillig engasjement har endret seg den siste tiden og hvordan det er stor forventning om å få jobbe med den saken som betyr noe her og nå. Man kan derfor spørre om ikke Amnestys aksjonspregede, massemobiliserings-strategi er mer tilpasset nye former for deltagelse og engasjement. Vi ser også at mens Amnesty møter på utfordringer knyttet til tradisjonell aktivisme, gjør de det ofte godt på digitale underskriftskampanjer, støtteerklæringer på sosiale medier og økonomiske mobiliseringer for enkeltsaker. Eksempelvis fikk underskriftskampanjen knyttet til George Floyd over 200.000 signaturer (Amnesty International Norge, 2021c) og innsamlingen til arbeidet i Ukraina har samlet inn hele 4.8 millioner kroner (J. Lindbæk-Larsen, Markedssjef Amnesty, personlig kommunikasjon, 27.04.2022).

Flere informanter vektlegger likevel at den tidkrevende forankringen også har noen viktige fordeler, som man mister i den aksjonspregede varianten. Nylund var en av informantene som var tydelig på dette: ”I de aller, aller, aller, aller fleste tilfellene så opplever jeg at det er verdt tregheten. Og jeg tror det må være sånn på ganske mye av det vi holder på med, så ikke laget vårt skal rakne”. Informanten tydeliggjorde at selv om den tradisjonelle organisasjonsformen fører med seg en viss treghet er dette som oftest verdt det, da han opplever at det bygges et sterkere lag. Moa trakk også frem at selv om medlemsarbeidet innebærer mer arbeid er det nettopp dette som muliggjør god organisering: “Og da er jeg en forkjemper for at man må ta den litt kjedelige, litt tunge, jobben med god organisering for å kunne mobilisere godt”. Også Borud vektla at slike organisasjonsformer ofte gir bærekraftige ressurser som kan være med å forklare hvorfor denne organisasjonsmodellen er dominerende i Norge: “Vi har et veldig stort flertall av sånne hierarkiske organisasjoner i Norge [...] hvis de har lykket med den organiseringen så kommer de sannsynligvis til å lykkes i lang tid fordi de bygger seg opp ressurser som er bærekraftige”. Det fremstår som at informantene i flere tilfeller forsto en slik organisasjonsform som mer bærekraftig, da det gir medlemmene et tettere eierskap til organisasjonens output, ettersom de er mer involvert i prosessen. Dette ble også trukket frem av Fossmo i Røde Kors: “Vi bruker mye tid på forankring og mye ressurser på forankring og det er både bra og viktig. Det gjør at medlemsdemokratiet har en reell verdi og det er eierskap

til det som produseres og lages”. Det blir tydelig poengtert at denne tregheten på mange måter er lønnsom. I tillegg legger Fossmo til at dette også kan gi organisasjonen ekstra verdi i form av internopplæring for medlemmene. Spesielt i RKU er dette av stor betydning:

At den organisasjons-implementeringsfasen tar litt tid i RKU det gjør egentlig ikke så mye, fordi en viktig egnethet i RKU som ungdomsorganisasjon er jo det å være en lærende organisasjon, å lære om demokratiprosessene og gjøre våre unge i stand til å være en viktig aktør i hele Røde Kors.

Et viktig trekk ved frivillige organisasjoner i Norge er at de tradisjonelt har fungert som skoler i demokrati (Lorentzen, 2004, s. 181). En intern informant trekker frem hvordan dette kanskje er noe Amnesty ikke har vært bevisst nok på verdien av: “Og det er kanskje noe [...] vi i Amnesty ikke er så veldig oppmerksomme på. Hvordan Amnesty er en form for skole”. Informanten beskriver videre hvordan Amnesty de siste årene tatt tydelige steg i å utvikle seg i retning av standardiserte kursløp for egne medlemmer, noe man håper vil bidra til å øke medlemmers mulighet til å engasjere seg i politiske og prioriteringss spørsmål i tråd med deres mål. En utvikling som på mange måter peker mer tilbake til den tradisjonelle organisasjonsformen i Norge.

Bærekraft i medlemsmasse og internskolering trekkes altså frem som viktige argument for den tradisjonelle organisasjonsformen. Likevel bærer Amnestys hybridvariant med seg en rekke fordeler som man mister i et hierarkisk, representativt organisasjonsdemokrati. Dette illustrerer Moa blant annet i sitatet nedenfor:

Det gode med en sånn struktur med et landsmøte uten delegater er at den enkelte som er veldig engasjert får masse rom og plass til å engasjere seg, og du trenger ikke tenke på at du skal representere fylkeslaget ditt. Du kan bare representere deg selv.

Dersom man som helt nytt medlem i Amnesty har lyst til å delta aktivt i medlemsleddet er det store muligheter for å få til dette. Du trenger ikke jobbe deg opp i systemet og bli valgt representant. Du har en plass og en stemme uavhengig av hvor erfaren du er. Dette ble også trukket frem av en intern informant i Amnesty:

Det er jo en medlemsorganisasjon der alle har lov til å påvirke og være med å delta. Og tanken er nettopp det at vi skal gi de muligheter, ikke at det er en representant på vegne av X-antall, men at du som enkeltperson kan være med å bidra inn i hvordan organisasjonen prioriterer og jobber. Og det tror jeg er veldig smart.

I tillegg trekker en intern informant frem hvordan man frykter at en representantordning kan skape en "elite av noen få som alltid dukker opp på landsmøte og kan trumfe gjennom det de vil fordi de kan overbevise om at de er de erfarne som burde stille". Dette bekreftes også til en viss grad av Fossmo som understreker at det fort kan bli et "gubbevelde" i Røde Kors, hvor delegatene fra de ulike lokalforeningene ofte blir en "gammel ringrev" og at det således er noe vanskeligere å få frem helt nye stemmer. Den flate strukturen fremstår som en ordning som har en viktig symbolsk betydning i Amnesty, en organisasjon som setter likhet og frihet for enkeltindividet svært høyt.

Selv om Amnestys flate struktur i teorien muliggjør at alle medlemmer kan få en stor stemme i organisasjonen, er det flere informanter som setter spørsmål ved hvorvidt dette fungerer i praksis. Som illustrert er det en svært liten del av medlemsmassen som tar aktiv del i medlemsdemokratiet og de ansatte beskriver tungt arbeid med å skape engasjement rundt dette. Flere trekker frem at det blir vanskelig å skape eierskap hos medlemmene i dag, noe sitatet fra en intern informant under belyser.

Intensjonen bak den flate strukturen er fin. Men jeg tror likevel at landsmøte føles utrolig langt unna for den jevne aktivist. At hvis man skulle være med å velge en representant, jeg tror faktisk eierskapet ville økt, men det kan hende jeg tar feil.

En annen intern informant trekker også frem at strukturen åpner for et mer midlertidig engasjement.

Det er det at det kanskje er lett å forplikte seg også lett å forsvinne igjen. Jeg tror kanskje det å stille høyere krav også kan være med å gjøre at man forplikter seg mer. Det kan være at det er færre som engasjerer seg, men at de kanskje engasjerer seg på litt annet nivå.

I tillegg nevner flere at man ikke har strukturene på plass for at alle medlemmer som oppfordres faktisk kan delta. For eksempel er man ikke er rigget for et landsmøte hvor en langt større del av medlemsmassen skulle delta. Dette gjelder ikke bare landsmøte, men organisasjonen for øvrig. Som en intern informant utdyper ”vi har jo kanskje ikke den kapasiteten til å plutselig få en kjempeøkning i aktivister”, til tross for dette er det et tydelig ønske om å øke antall aktivister og grupper. De som faktisk deltar på landsmøte, er derfor på noen måter et tilfeldig utvalg av medlemsmassen for øvrig og kan få en uforholdsmessig stor stemme i organisasjonen. I tillegg fremkommer det at det sjeldent er stor debatt om sakenes innhold og at styrets innstilling som oftest går gjennom uten større diskusjon. Moa reflekterer over en slik uønsket effekt:

Men problemet man kommer tilbake til, er at man har organisert seg litt inn i en blindgate, av at man ikke har en struktur hvor det medlemmet blir nedstemt. For man har ikke et system der man stemmer over ting. Og da betyr det at så lenge du engasjerer deg i de plattformene som er der, landsmøte eller regionmøte, så får du en veldig mye sterkere stemme enn hva du ville fått i en organisasjon som var organisert mer strukturert og hierarkisk. Det er risikoen.

Sitatet over illustrerer hvordan demokratiprosessen er utformet på en måte der enkeltpersoner kan få uforholdsmessig stor makt. I ytterste fall pekte informantene på at man med en løsere, nettverksbasert struktur kan havne i en situasjon hvor man mister helt kontakt med medlemmene. Som en intern informant sa: “Hvis ikke blir vi gjennom-profesjonaliserte, også er vi en medlemsorganisasjon på papiret, men det er i realiteten ansatte som sitter og drar i alle tråder”. Denne faren ble også belyst av Nylund:

Jeg tenker jo at en potensiell utfordring kan være at hvis man plutselig ikke går i takt med medlemmene sine så kan man oppleve at de forsvinner. Hvis man bommer på en sak for eksempel fordi man ikke har medlemsdemokratiet og den manglende representativiteten, så kan det være en fare.

Alt i alt kommer det frem gjennom studien at informantene peker på at dagens løsning gir mange fordeler, men at man i lengden kan tape på det fordi man risikerer å miste kontakten med sine egne medlemmer. Som en informant i utvalg 1 understreket: “Det er veldig mye bra med en sånn tilnærming, fleksibilitet og sånn, men jeg tror at in the long run så heller man barnet ut med badevannet”. Informanten satte her spørsmål ved om de fordelene man får med

et løselig organisert medlemsdemokrati ble tapt ved at man i lengden mistet kontakten med det viktigste: nemlig medlemmene.

Amnesty må forstås som en legitim medlemsorganisasjon hvor de medlemmene som ønsker har flere reelle muligheter til å påvirke organisasjonen i stor grad, og hvor organisasjonen etter alle solemerker tar dette på alvor og gjør de endringene medlemmene ønsker seg. Alle ansatte jeg intervjuet var svært opptatt av hvordan man kunne bygge et sterkt medlemsdemokrati i organisasjonen, og trakk selv frem farene ved å bli gjennomproffe. Det understrekes hvordan dagens struktur åpner for noen potensielle risikoer. Dagens struktur muliggjør det som beskrives som et *vindskjevt demokrati* (Lorentzen, 2004, s. 191). Dette innebærer at en liten andel aktive setter premissene for den store andelen passive og at de kollektive godene, som i dette tilfellet må forstås som politisk og menneskerettslig gjennomslag, er produsert av en profesjonell stab (Lorentzen, 2004, s. 191). Gjennom denne studien kommer det frem at Amnesty allerede har en todelt medlemsmasse og således et vindskjevt demokrati.

Amnestys gjenfunnet fokus på medlemsmassen peker på at organisasjonen ønsker seg aktiv medlemsmasse som kan ta del i å styrke organisasjonen. Gjennom denne studien er det blitt tydelig at de enda ikke er i mål med dette og at de møter på flere utfordringer med å aktivisere medlemsmassen til å få eierskap til medlemsdemokratiet. I praksis er det de ansatte som styrer organisasjonen. Moa setter spørsmål ved om dette ønsket står i motsetning til praksisen:

Slik jeg ser det så er det en motsetning mellom et ønske om at medlemsorganisasjonen skal ha en voldsom vekst av aktive medlemmer, men samtidig så skal vi ikke ha en struktur i medlemsorganisasjonen som gjør at den faktisk styrer organisasjonen.

Det at ansatte styrer organisasjonen trenger ikke være negativt. Som illustrert fører det med seg en rekke fordeler med tanke på effektivitet, gjennomslag og oppmerksomhet. Miljøorganisasjonen Bellona opererer på denne måten, de har sponsorer som støtter deres arbeid økonomisk, men som ikke har stemmerett (Lorentzen, 2004, s. 190). Det samme gjelder WWF og Human Rights Watch for å nevne noen. I begge organisasjoner kan man engasjere seg i en enkelt aksjon eller donere faste summer, men man kan ikke bli medlem og har således ingen direkte måte å påvirke organisasjonen på (WWF, 2022; HRW, 2022).

Det er likevel tydeliggjort gjennom denne studien at Amnesty ikke ønsker å bevege seg i denne retningen. Som en intern informant påpekte er det å være medlemsstyrt er en "viktig del av

organisasjonens DNA”. Det ble også påpekt at det å være medlemsstyrte gir en positiv tilleggdimensjon i møte med politikere ettersom de oppfatter at kravene kommer på vegne av en stor gruppe. Det er verdt å understreke at intervjuer med andre ansatte i andre deler av organisasjonen muligens kunne gitt et noe annet bilde av hva slags medlemsinnvolving organisasjonen ønsker. Basert på intervjuene i denne studien og gjennomgang av strategimål kan vi slå fast at Amnesty ønsker en større og mer aktiv medlemsmasse. Som illustrert er det dynamikker i samfunnet for øvrig, og internt i Amnesty som har skapt en situasjon hvor man står overfor noen utfordringer med å nå dette målet.

Tabellen under presenterer en forenklet oppsummering av hvilke fordeler og ulemper dagens medlemsstruktur i hovedsak byr på.

Fordeler med dagens struktur:	Ulemper med dagens struktur:
<ul style="list-style-type: none"> -Fleksibilitet. -Stor frihet for ansatte -Profesjonelle ansatte med stor mulighet for å påvirke media og politikk. -Rom for alle medlemmer som vil engasjere seg. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mindre bærekraftig medlemsmasse med mindre eierskap til organisasjonens arbeid. -Todelt medlemsmasse som skaper et vindskjevt demokrati.

Figur 3. Fordeler og ulemper ved dagens struktur.

I studiens neste kapittel vil det drøftes hva funnene som er belyst i analysen har å si for den overordnede problemstillingen om hvilke utfordringer og muligheter en SMO som Amnesty står overfor når det gjelder å skape en aktiv medlemsorganisasjon. Dette vil sees i lys av teoriene presentert i kapittel 2.

5. Diskusjon

I dette kapitlet vil analysens viktigste funn sees i lys av teoriene presentert i kapittel 2 og det vil drøftes hvilke innsikter kombinasjonen av disse gir oss i møte med studiens overordnede problemstilling om *hvilke utfordringer og muligheter en SMO som Amnesty står overfor med tanke på skape en aktiv medlemsmasse*. Grunnpremisset i betingelsesteorien er at det må være samsvar mellom betingelser og struktur for å oppnå høy måloppnåelse (Donaldson, 2001). Dersom betingelsene er kontrasterende, vil man få et tilpasningsproblem. Forskning på SMOs har lenge forsøkt å si noe om hvilken organiseringsform som muliggjør høy måloppnåelse. Premisset i betingelsesteorien ser ut til å være i overenstemmelse med mye av det denne forskningen finner. I boken “How Change Happens” av Crutchfield (2018) har en rekke vellykkede og mislykkede amerikanske bevegelser med mål om sosial forandring blitt studert. I studien slås det fast at det ikke finnes en “one size fits all” modell som gir fasitsvaret på hvordan bevegelser får gjennomslag. Likevel er det helt klart at noen oppnår større suksess enn andre og at det handler om langt mer enn flaks og tilfeldigheter, måten man har organisert seg for å jobbe for endring har en reell betydning på resultatet (Crutchfield, 2018). I sin studie av internasjonale påvirkningsorganisasjoner argumenterer Young for det samme, nemlig at det ikke finnes én struktur som er optimal for alle slike organisasjoner (1992, s. 6). Hva som er mest gunstig påvirkes av en rekke betingelser som gjør noen former mer egnet enn andre. I tråd med betingelsesteorien kan man anta at dersom man tar hensyn til disse betingelsene er det mulig å organisere mer effektivt enn om de blir oversett (Young, 1992). Med sikte på å muliggjøre nettopp dette vil de særskilte kontekstuelle betingelser som påvirker Amnesty som medlemsorganisasjon bli drøftet i dette kapitlet.

En sentral betingelse som er belyst handler om endringer i miljøet Amnesty befinner seg i, med særlig vekt på utvikling i retning av individualisering og profesjonalisering. Begge tendensene ser ut til å påvirke i en retning som passiviserer medlemmer. Utviklingen fra det kollektive engasjementet til det individuelle (Lorentzen, 2004, s. 65) gjør at det sosiale fellesskapet som medlemskapet tidligere utgjorde er blitt mindre viktig. Amnesty som “public benefit” organisasjon er på mange måter tuftet på kollektive strukturer; ideen om at man engasjerer seg for andre enn seg selv. Likevel har Amnestys medlemmer blitt deltagende på en helt annen og

mindre kollektiv måte enn tidligere. Man kan derfor si at man har gått fra en kollektiv til en individuell tilnærming til sosiale fellesskap (Lorentzen, 2004, s. 65).

Profesjonaliseringen har også hatt stor påvirkning på medlemsstyrte organisasjoner (Lorentzen, 2004, s. 148-150). Oppgaver som tidligere ble utført av medlemmene, har nå blitt tatt over av personer med mer formell og faglig kompetanse. Det er rimelig å tro at dette fører til at medlemmene føler seg mindre viktige for helheten. Flere informanter trakk frem hvordan det kan bli uklarerhet knyttet til hva medlemmenes rolle egentlig innebærer. Vitenskapeliggjøringen, eller profesjonaliseringen kan forstås som et viktig premiss for individualiseringen. Der den tidligere erfaringsbaserte kunnskapen knyttet sammen lokalsamfunn, individ og kunnskap, vil den profesjonelle, faglig forankrede kunnskapen frikobles fra nettopp disse sosiale strukturene (Lorentzen, 2004, s. 149). Således er profesjonalisering og individualisering to sentrale betingelser i miljøene til SMOs som forsterker hverandre i retning av å undergrave en aktiv medlemsmasse.

I tillegg er en sentral betingelse størrelsen på medlemsmassen, som er blitt så stor at det krever mer formell koordinering og dermed flere ansatte. At større organisasjoner trenger mer formell organisering er et premiss vi finner igjen fra blant annet Mintzberg (1979). Ettersom Amnesty medlemsmasse har økt har sekretariatet vokst og organisasjonen blitt mer formell. Jo større medlemsmasse, jo tydeligere koordineringsmekanismer, og dermed økte ressurser, kreves fra sekretariatet. Det er også rimelig å anta at et større sekretariat muliggjør en økt medlemsmasse, da man har ansatte som aktivt kan arbeide for å nettopp øke antall medlemmer og støttespillere. Størrelse på sekretariat og medlemmer har således en gjensidig påvirkning på hverandre. Lorentzen beskriver også hvordan medlemmene i større grad blir viktige som numerisk omfang for å sikre legitimitet og støtte, og dermed blir mindre viktige som enkeltindivider (2004, s. 131). Denne tendensen samsvarer med Amnestys undersøkelser av egen medlemsmasse hvor det store flertallet kun ønsker å være økonomisk støttespiller, ikke ta en stor rolle som enkeltpersoner (Internt dokument 1; Schjødt et.al., 2017, s. 34). Etterhvert som Amnesty har vokst, stilles det også strengere krav til organisasjonen i form av blant annet etterrettelighet, gjennomslag og tekniske løsninger for at de kan beholde legitimiteten de er avhengige av (Zald & McCarthy, 1979). Det er rimelig å forvente at ansatte har bedre forutsetninger enn frivillige til å leve opp til slike forventninger. Således er størrelsen med på å forsterke profesjonaliseringen. Forankring i en så stor medlemsmasse er svært tid- og ressurskrevende.

Bevisstheten rundt dette hos sekretariatet ser også ut til å underbygge en arbeidsmåte hvor medlemmene kun involveres i de store, overordnede sakene.

Medlemskaps-betingelser, medlemmenes ønsker og interesser for å påvirke, er også blitt illustrert som en betingelse SMOs må forholde seg til. At en så liten andel av medlemsmassen ser ut til å ha interesse for å være aktivt medlem må sees på som en helt sentral betingelse Amnesty er nødt til å ta stilling til. Deltagelsesmønstre har endret seg i samfunnet for øvrig og dette gjenspeiles i Amnesty hvor et flertall av medlemmene vil være finansielle bidragsytere. Medlemmenes ønske om å delta knyttes til enkeltsaker, heller enn til en grunnleggende lojalitet til organisasjonen. Den spesifikke aktiviteten blir i sentrum mens selve organisasjonen glir lengre ut i periferien for den enkelte frivillige (Wollebæk et.al., 2015, s. 16). En slik synkende lojalitet er også tett sammenknyttet med den generelle individualiseringstendensen i samfunnet, da det blir lettere å bryte ut av et fellesskap når de kollektive båndene forvitrer (Lorentzen, 2004, s. 63). Dette er betingelser knyttet til medlemskapet som preger både Amnesty og andre medlemsstyrte organisasjoner.

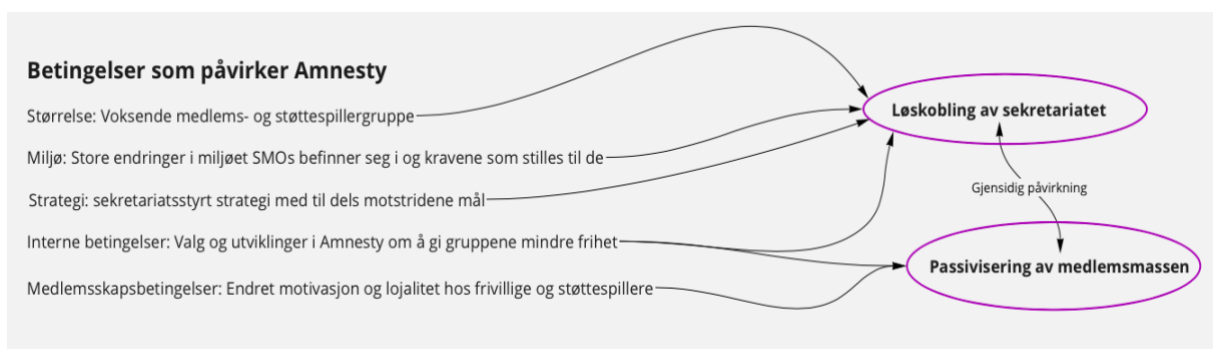
Amnestys strategi er også belyst, og fremstår som en strategi som i stor grad er utformet av og for sekretariatet. Denne legger opp til en stor økning i både antall finansielle støttespillere, samtidig som flere medlemmer skal bli aktive og organisasjonen skal øke sin politiske gjennomslagskraft nasjonalt og globalt. I tillegg muliggjør strategien en stor frihet til å prioritere de sakene som er pressende. Alle disse strategiske målene er betingelser som påvirker hvordan Amnesty skal arbeide. Organisasjonen har på mange måter sprikende strategiske mål, i form av at noen mål peker mot å bli en større og proffere organisasjon, parallelt med at man har mål som peker mot å bli en mer medlemsstyrt organisasjon. Som belyst faller målet om økt aktivitet i medlemsmassen primært inn under medlem og organisasjonsavdelingens mandat, mens andre deler av organisasjonen jobber for å øke antall økonomiske givere. De har altså fundamentalt ulike formål. Flere og til dels motstridende mål kan underbygge en løskobling (Muphy & Hallinger sitert i Orton & Weick, 1990, s. 211). Dette kan for eksempel skje ved at ulike deler av organisasjonen utvikler egne avdelinger eller "subunits" og løskobler seg fra den andre avdelingens mål (Orton & Weick, 1990, s. 208). Dette kan vi til en viss grad se i Amnesty hvor det er vist at ulike avdelinger jobber mot hver sine mål. Det har videre blitt vist hvordan organisasjonen tidligere har tatt konkrete valg om å gi gruppene mindre frihet i hvordan de vil jobbe, samtidig som sekretariatet har fått mer frihet i samme spørsmål. Dette er et eksempel på hvordan det har vært utviklinger og valg internt i Amnesty som har forsterket de

samfunnsmessige tendensene og videre bidratt til passivisering av medlemmer og løskobling av sekretariatet.

Det som tydeliggjøres gjennom analysen er at flere av disse betingelsene i praksis har bygget opp under en løskobling mellom organisasjonens profesjonelle ledd, sekretariatet, og medlemmene. Når sekretariatet i praksis driver organisasjonen fremover, ser det ut til at medlemmenes rolle utover det økonomiske oppleves som noe uklar. Dette er i tråd med litteraturens beskrivelser av hvordan medlemsstyrte organisasjoner har blitt proffere og dermed fått mer frittstående nasjonale sekretariat med svakere bånd til grasrota. (Lorentzen, 2004, s. 171). Parallelt med dette har medlemmene blitt mindre aktive og lojale, og fremstår først og fremst som aktører som er viktige for å sikre inntektsgrunnlag og legitimitet, fremfor enkeltpersoner som skal forme organisasjonen (Lorentzen, 2004, s.131-132). En slik løskobling mellom den individuelle frivillige og organisasjonen er en langsiktig trend som gjør seg gjeldende i alle typer organisasjoner (Wollebæk et.al., 2015, s. 109). Det har vært en overgang fra tette, hierarkiske strukturer til nettverksorganisasjoner uten sterk tilknytning i noen retninger (Lorentzen, 2004, s. 182). Denne utviklingen skaper utfordringer for Amnesty med tanke på aktivisering av medlemsmassen, og det ser ut til at sekretariatet er blitt bevisst disse utfordringene. Dette kommer til syne gjennom deres tydelige mål om å gjenopplive medlemsmassen. Når Amnesty nå forsøker å snu denne utviklingen vil de trolig møte utfordringer fordi de ikke har en stor medlemsmasse som sitter pal og venter på å få engasjere seg. For å skape en aktiv medlemsmasse må Amnesty bevisst forholde seg til hvordan samfunnsmessige tendenser og interne utviklinger begge bidrar til å passivere medlemmer. Basert på informantenes uttalelser om hvor fritt sekretariatet står i det daglige kan man stille spørsmål ved om ikke løskoblingen er nærmere en reell frikobling i tråd med Orton og Weicks (1990) beskrivelser av fenomenet, hvor et system er så løst tilknyttet at det ikke lengre sees på som et system innenfor organisasjonen. Like fullt vil jeg argumentere for at det profesjonelle leddet ikke er frikoblet, men løst koblet fra medlemsmassen fordi de fortsatt opprettholder legitime kontaktpunkter og høringer med medlemsmassen på jevnlig basis.

Disse funnene illustreres i den forenklede modellen nedenfor (figur 3). Her vises det hvordan ulike betingelser har påvirket på ulik måte. Pilene indikerer den direkte påvirkningen betingelsene anses å ha hatt på enten løskobling, passivisering eller begge. Voksende medlemsgruppe innebærer ikke nødvendigvis en passivisering, men påvirker direkte i retning av en løskobling da det fører til at sekretariatet må øke sine ressurser og ikke kan forankre alt

hos så mange medlemmer. Medlemskaps-betingelser kan man derimot trekke mot passivisering i form av at frivillige i dagens samfunn uttrykker mindre ønske om å være et aktivt medlem, men heller vil være økonomisk støttespiller. Amnesty's interne valg og utvikling som studien har illustrert anses her som den eneste betingelsen som har direkte påvirkning til både passivisering og løskobling. Dette er fordi det er tatt bevisste valg om å gjøre sekretariatet mer selvstendig, samtidig som det er tatt aktive grep for å gi gruppene en mindre rolle i organisasjonen og således passivisere de. Det er videre rimelig å anta at løskobling av sekretariatet og passivisering av medlemsmassen har gjensidig påvirkning på hverandre. Når medlemmene oppfatter at sekretariatet gjør jobben, kan man forvente at de ser mindre grunn til å selv bidra utover det økonomiske. Når medlemmene blir mer passive er det parallelt mer grunn for sekretariatet å gjøre jobben og dermed løskoble seg fra medlemsmassen. På denne måten forsterker disse to utviklingene hverandre og alle betingelser påvirker direkte eller indirekte i retning av både løskobling og passivisering.



Figur 4. Oppsummering av studiens funn.

I praksis ser det ut til at Amnesty forsøker å ri to hester på en gang. Samtidig som de vil være en profesjonell, kommuniserende og voksende kampanjeorganisasjon er det også ønsket om å være en medlemsstyrt organisasjon med en aktiv medlemsmasse. De betingelsene som illustreres i analysen har alle påvirket i retning av en løskobling internt hvor den profesjonelle delen er blitt koblet fra medlemsdemokratiet i deres daglige arbeid, som igjen har ført til en passivisering av medlemsmassen. Dersom man ser tilbake på de klassiske betingelsesteori-bidragene redegjort for i teorikapittelet, som Donaldson (2001) og Drazin og Van der Ven (1985), kan man argumentere for at Amnesty burde forholde seg selektivt til ulike forhold for å sikre intern konsistens i hvilke forhold man tilpasser organiseringen til. Ifølge denne tradisjonen kan man argumentere for at man for å unngå tvetydighet bør enten organisere seg fullt og helt som en tradisjonell medlemsorganisasjon for å aktivisere medlemmene, eller som

en fullverdig profesjonell kampanjeorganisasjon med støttemedlemmer. I så fall er man nødt til å vurdere om medlemsdemokratiets egenverdi trumfer den profesjonelle organisasjonens fleksibilitet og modernitet som kom frem i analysen. I denne sammenhengen er det hensiktsmessig å drøfte nettopp hva medlemskapets egenverdi faktisk er. Medlemskapet er langt mer enn deltagelse i demokratiet og mulighet for å stille til verv. Medlemskapet bidrar til en realisering av ideer fra individ til det kollektive (Lorentzen, 2004, s. 188). Dette finner vi også tydelig igjen i Amnesty, hvor nettopp det å samle enkeltmennesker om et kollektivt krav danner selve grunnmuren i deres identitet. Medlemskapet skaper på mange måter rammen for å løfte disse ideene fra et enkeltmenneske til kollektiv handling. Som illustrert så dette ut til å stå sterkt hos mine interne informanter som alle vektla at medlemskapet tilførte noe viktig til organisasjonens identitet. Dersom denne egenverdien har prioritet må organisasjonen ta stilling til hvordan de skal opprettholde medlemsorganisasjonen parallelt med at de følger dagens krav til politisk tempo, effektivitet og etterrettelighet.

Det er på ingen måter gitt at det er umulig å forene Amnestys strategiske mål. Som illustrert i teorikapittelet vektlegger Raisch og Birkinshaw (1985) hvordan løse koblinger kan fungere som et strategisk grep for å håndtere motstridende krav, og hvordan dette kan være et sterkt konkurransefortrinn hvis vellykket. For at det skal muliggjøres kreves det bevissthet rundt dette valget. Raisch og Birkinshaw (2008) understreker hvordan tvehendighet handler om mer enn å gjøre to ting på en gang. Det handler om at de to motstridene premisene må være strategisk integrert i organisasjonen gjennom delte verdier og visjoner og en overordnet styringsprosess (Raisch & Birkinshaw 2008, s. 389). De argumenterer videre for at en løskobling kan nettopp være en måte å få til dette på gjennom å ha ulike enheter internt i organisasjonen som forfølger ulike mål (Raisch & Birkinshaw 2008, s. 390). På mange måter kan man også argumentere for at Amnesty til dels mestrer denne balansen, i form av at de har et legitimt medlemsdemokrati samtidig som de arbeider som en profesjonell og effektiv kampanjeorganisasjon. I casen som er presentert ser det derimot ikke ut til at denne løskoblingen er gjort med overlegg for å håndtere betingelsene, men at det snarere er en utvikling man ikke helt har sett konsekvensene av. Det ser heller ikke ut til at det eksisterer stor bevissthet i de ulike avdelingene på at man arbeider mot mål som kan forstås som inkompatible. Historien som tegnes i mine funn er at organisasjonen gradvis har beveget seg mot et mer fristilt sekretariat som på mange måter har vært fordelaktig, men at en utilsiktet konsekvens har vært at dette har bidratt til å passivisere medlemmene, i større grad enn det som var intensjonen.

Det kreves altså en integrert bevisstgjøring i hele organisasjon knyttet til hvordan man skal håndtere to tilsynelatende motstridende betingelser. Hvis man ikke mestrer dette risikerer man å ende opp med tvetydighet i stedet for tvehendighet. Som illustrert arbeider Amnesty nå for å gjeninnføre en satsning og styrkning av medlemsdemokratiet. Parallelt med dette forsetter organisasjonens profesjonalisering. Det kan se ut til at dette skaper en tvetydig kommunikasjon det organisasjonen opererer som en sekretariats-styrt organisasjon i det daglige, samtidig som de forsøker å mobilisere medlemmer som stort sett ser på seg selv som finansielle støttespillere. Dette kan tyde på at organisasjonen ikke nødvendigvis utad fremstår som en arena for medlemsdemokrati. Per nå er det for tidlig å slå fast om fokuset på aktivisering av medlemsmasse har gitt utslag i konsekvente og målbare resultat, spesielt fordi de to siste årene vært preget av koronasituasjonen, som i ytterligere grad har bidratt til å passivisere medlemmer (Frivillighet Norge, 2021). Gjennom denne studien blitt tydelig at interne informanter fortsatt beskriver et medlemsdemokrati som ikke er der de vil at det skal være, noe som indikerer at organisasjonens tiltak enda ikke har hatt ønsket effekt.

Min påstand er at hovedårsaken til dette er at det er manglende intern bevissthet på at man arbeider mot to ulike mål parallelt. Raisch og Birkinshaws (2008) teori om tvehendighet understreker som illustrert viktigheten av at man er bevisst de ulike mål man har. Amnesty møter på kompleksitet i form av tilsynelatende inkompatible mål om vekst i antall støttespillere og profesjonalisering av arbeidet parallelt med at man ønsker at medlemmene skal få en større rolle. Dersom organisasjonen parallelt skal forfølge begge de motstridene målene er de avhengig av å skape intern bevissthet rundt hvordan dette skal skje og hvor spenningen ligger. Den moderne medlemsorganisasjonen må ta hensyn til hvordan de kan aktivisere sine medlemmer i en kontekst hvor mye peker mot en mindre aktiv medlemsorganisasjon. Dersom man ikke har en bevisst plan for dette er min oppfatning at betingelsene som påvirker SMOs trekker så sterkt mot en passivisering at det vil være vanskelig å motvirke. Hvis Amnesty klarer å skape denne bevisstheten er det min oppfatning at det er stort potensiale for å bli en organisasjon som kan kombinere det medlemsstyrte elementet, parallelt med å være en effektiv og voksende kampanjeorganisasjon.

6. Avslutning

I studiens siste kapittel vil det konkluderes kort om studiens hovedfunn. I tillegg vil det redegjøres for hvilke begrensninger som ligger i denne studien og hvordan annen forskning kan fortsette å bygge videre på dette arbeidet. Studien vil avslutte med å kort drøfte hvilke implikasjoner disse funnene har medlemsstyrte SMOs utover Amnesty.

6.1 Konklusjon

I denne studien har det blitt belyst hva slags utfordringer en SMO som ønsker å aktivisere sin medlemsmasse står overfor, og videre mulige måter å håndtere disse utfordringene. Dette overordnede temaet har blitt belyst ved å se på Amnestys medlemsmasse og medlemsorganisering som case. Gjennom åtte ekspertintervjuer og gjennomgang av datamateriale knyttet til Amnestys medlemsgruppe har studien belyst hvordan Amnesty står overfor utfordringer knyttet til å skape eierskap til medlemsrollen hos sine egne medlemmer, hvor flertallet ser seg selv som økonomiske støttespillere. Det er vist hvordan en rekke betingelser som endringer i miljøet man befinner seg i som SMO, endret motivasjon hos frivillige, strategi, størrelse og valg og utviklinger internt i organisasjon har ført til en løskobling av sekretariatet fra medlemsmassen og en passivisering av medlemsmassen.

I figur 4 ble det illustrert hvordan løskobling forsterker passiviseringen av medlemmene, som igjen forsterker løskoblingen. Amnesty opererer i det daglige som en profesjonell sekretariatsstyrt organisasjon. Samtidig etterspør de medlemmenes aktivitet i organisasjonsarbeid. Det kan tyde på at dette oppleves som organisatorisk tvetydighet. Dersom Amnesty ønsker å møte kravene til profesjonalitet og legitimitet som de står overfor, og samtidig ha en aktiv medlemsmasse er de avhengig av å skape en intern bevissthet rundt spenningsforholdene som ligger i å parallelt forfølge to ulike spor. De må mestre organisatorisk tvehendighet, som vil si evnen til å parallelt forfølge motstridene mål innenfor samme organisasjonsstruktur (Raisch og Birkinshaw, 2008). På denne måten kan de unngå tvetydigheten man kan argumentere for at nå preger de. Som følge av betingelser som påvirker i retning mer passive medlemmer er det derfor rimelig å anta at dersom man ikke mestrer denne tvehendigheten vil man fortsette i en spiral hvor medlemmene blir mindre og mindre aktive.

6.2 Begrensninger og videre forskning

I denne studien har det vært et mål å se overordnet på fenomenet medlems-aktivisering i Amnesty. For å komme inn på de temaene informantene mente var relevante ble intervjuene gjennomført med forholdsvis åpen tilnærming. Ulike intervjuer belyste ulike temaer knyttet til medlemsaspekteter i sin helhet, ikke bare knyttet til aktivisering, som problemstillingen til slutt handlet om. Derfor er det flere spennende nyanser som har kommet frem i datamaterialet som jeg ikke har vært i stand til å belyse, da jeg har måtte prioritere for å få frem de viktigste elementene. Videre er studien basert på informasjon fra en gruppe (ansatte) som til en viss grad analyserer en annen gruppe (medlemmer). I dette designet ligger det en mulig svakhet i at de ansatte muligens har en annen oppfatning av hvilke utfordringer og muligheter de står overfor med tanke på å aktivisere medlemmene enn hva medlemmene ville hatt selv. Dette har blitt supplert med studier av medlemmenes oppfatning av seg selv, men er likevel noe man bør være bevisst på som leser.

I tillegg ga denne studien indikasjon om at det var et spenningsforhold internt i sekretariatet knyttet til hvorvidt man så på medlemmene som noe som hadde en tydelig egenverdi eller ikke. Dette kunne vært interessant å undersøke videre i en problemstilling knyttet til hvordan ansatte i en medlemsstyrt organisasjon forholder seg til medlemsmassen. For å belyse dette ville man trengt et større og mer representativt utvalg av sekretariatet. Her kunne det vært interessant å intervjuer ansatte som har ansvar for ulike målsettinger man jobber mot internt. Denne studien tok ikke sikte på å belyse dette, men ettersom det kom frem som et element i min datainnsamling ville det vært spennende å utforske videre.

I tillegg har denne studien valgt å se på en SMO, en del av en sosial bevegelse som bærer tydelige preg av formell organisering, og som således er godt egnet for å studere i organisasjonsteorien. Størsteparten av forskningen som befinner seg i spennet mellom bevegelse og organisasjon studerer nettopp de formelle delene av bevegelsene, men organisasjonsteorien er også egnet til å bruke på langt mindre formelle deler av sosiale bevegelser (den Hond et.al, 2015, s.2). For å videreutvikle denne tradisjonen ville det være nyttig med mer organisasjonsteoretisk forskning som studerer mer uformelle bevegelser eller deler av dem.

6.3 Implikasjoner

Målet med studien har vært å tydeliggjøre hvilke muligheter og utfordringer en SMO som ønsker å aktivisere sin medlemsmasse står overfor. Studien har belyst hvordan ulike betingelser har påvirket Amnesty i retning av en løskobling av sekretariatet og dermed en mer passiv medlemsmasse. Det blir opp til organisasjonen å vurdere hvordan man ønsker å forholde seg til de ulike betingelsene som er redegjort for. Det som er tydelig er likevel at dersom Amnesty skal være en vellykket medlemsorganisasjon og samtidig en effektiv, voksende og kommuniserende kampanjeorganisasjon er de avhengige av å jobbe videre med måter å forene disse målene på. Til tross for fokuset på en avgrenset case er det grunn til å tro at innsiktene fra analysen også har overføringsverdi til andre tilsvarende organisasjoner. Studien har belyst generelle innsikter rundt hvilke betingelser medlemsorganisasjoner som ønsker å ha en aktiv medlemsmasse i dagens moderne samfunn må ta høyde for. Funnene i denne studien peker i retning mot at medlemsstyrte organisasjoner er avhengig av å ta en informert beslutning om hvilke mål de har med medlemsmassen fremover. De generelle samfunnsmessige forholdene som er belyst i denne studien, som svekket lojalitet, profesjonalisering og individualisering kan synes å innebære en passiviserende trend for medlemmer. Dette fører til at organisasjoner som ønsker en aktiv medlemsmasse må foreta aktive grep for å muliggjøre dette. Det er rimelig å forvente at alle organisasjoner som ønsker å beholde det medlemsstyrte elementet også ønsker å være en effektiv og slagkraftig organisasjon. Det kan derfor tenkes at den moderne medlemsorganisasjon er avhengig av å skape en balansering av ulike betingelser for mestre dette. Denne studien sier ikke at verken medlemskapet eller det frivillige engasjementet er i ferd med å dø ut, men studien har vist at det er i endring. Dersom man som SMO ønsker en aktiv medlemsmasse må man være bevisst på disse endringene og vurdere hvordan man skal forholde seg til dem.

7. Litteraturliste

- Ahrne, G. (2009). The Organizational Centaur. I Ahrne, G *Social Organizations: Interaction inside, outside and between Organizations* (s. 28-49). London: Sage Publications Ltd.
- Ahrne, G & Brunsson. N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83-104. doi: 10.1177/1350508410376256
- Amnesty International. (u.å). *Who we are*. Hentet 12. januar 2022 fra <https://www.Amnesty.org/en/who-we-are/>
- Amnesty International Norge. (u.åa). *Om Amnesty*. Hentet 20 april. 2022 fra <https://amnesty.no/om-amnesty>
- Amnesty International Norge. (u.åb). *Økonomi*. Hentet 12 mai. 2022 fra <https://amnesty.no/administrativt/okonomi>
- Amnesty International Norge. (2021a). Interimstrategi 2021-2021.

https://Amnesty.no/sites/default/files/vedlegg/Amnesty_i_norges_interimstrategi_2021_1.pdf
- Amnesty International Norge. (2021b, 12.august). *Retningslinjer for grupper*.
<https://Amnesty.no/for-aktivister/retningslinjer-grupper>
- Amnesty International Norge (2021c, 24. mars). *Krev rettferdighet for George Floyd*.
<https://amnesty.no/aksjon/krev-rettferdighet-george-floyd>
- Amnesty International Norge. (2021d, 23. april). *Protokoll fra styremøte 18 mars 2021*.
<https://amnesty.no/protokoll-fra-styremote-18-mars-2021>
- Andreassen, T. A., Fossetøl, K & Klemsdal, L. (2011). Gjør organisering en forskjell? Variasjoner i de lokale NAV-kontorenes organisering og konsekvenser for reformens måloppnåelse. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 13(3), 9-33.

- Arbeiderparitet.no (u.å). *Medlemstall. Oversikt over Arbeiderpartiets medlemstall nå og historisk*.
Hentet 14.03.2022 fra <https://www.arbeiderpartiet.no/om/medlemstall/>
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *Official Journal of the American sociological society*, 19(1), 3-10, <https://doi-org.ezproxy.uio.no/2088165>
- Brunsson, N. & Olsen, J. P. (1990) Kan organisationsformer væljas? I Brunsson, N & Olsen, J. P. (Red.). *Makten att reformera*. Stockholm: Carlssons förlag.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass: M.I.T. Press.
- Child, J. & Mansfield, R. (1975). Technology, size and organization structure. *Sociology* 6(3), 69-393. <https://www.jstor.org/stable/42851250>
- Crutchfield, L. (2018). *How Change Happens? Why some social movements succeed, while others dont* Wiley.
- Davis, G. F., McAdam, D., Scott, R. W. & Zald, M. N. (Red.). (2012). *Social movements and organization theory*. Cambridge University Press. <https://www-cambridge-org.ezproxy.uio.no/core/books/social-movements-and-organization-theory/EEE40B5EFAAE282FCD994346CBBC188D>
- den Hond, F., de Bakker, F. G. A. & Smith, N. (2014). Social Movements and Organizational Analysis. I D. D. Porta & Diani, M. (Red.), *Oxford Handbook of Social Movements*. (utg.1). 291-305. Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199678402.013.41
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://www-doi-org.ezproxy.uio.no/10.4135/781452229249>
- Drazin, R. & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 514-539. <https://doi.org/10.2307/2392695>
- Durkheim, E. (2013). *The division of labor in societies*. (2.utg). Macmillan Education UK: London
- Folkestad, B., Fladmoe, A., Sivesind, K. H. & Eimhjellen, I. (2017). *Endringer i frivillig innsats: Norge i et skandinavisk perspektiv*. Institutt for samfunnsforskning

- Frivillighet Norge. (2021). *Frivillighetsbarometeret 2021*. <https://www.frivillighetnorge.no/nyheter/frivillighetsbarometeret-2021/>
- Gioia, A. D., Corley, G. K. & Hamilton, L. A. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methodes*, 16(1), 15-31 doi: 10.1177/1094428112452151
- HRW.org. (u.å). *About us*. Hentet 7 april 2022. <https://www.hrw.org/about/about-us>
- Jenkins, J. C. (1987). Nonprofit organizations and policy advocacy. I W.W Powell (Red.), *The Nonprofit Sector: A research Handbook* (2.utg., s. 307-332). Yale University Press, New Heaven, Connecticut.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal Forlag.
- Lorentzen, H. (2004). *Fellesskapets fundament. Sivilsamfunnet og individualismen*. Pax Forlag.
- Lorentzen, H. & Hoaas, K. (2000). *Offentlig styring av frivillige organisasjoner. Med barne og ungdomsorganisasjonene som case* (Rapport 2000:13). LOS-senteret/Institutt for samfunnsforskning. R_2000_13.pdf
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://www.jstor.org/stable/2634940>
- MacAdam, D. & Scott, R. W. (2012). Organizations and Movements. I Davis, McAdam, Scott & Zald (Red.), *Social Movements and Organizations Theory*. (ss. 4-40). Cambridge University Press. <https://www-cambridge-org.ezproxy.uio.no/core/books/social-movements-and-organization-theory/EEE40B5EFAAE282FCD994346CBBC188D#fndtn-contents>
- McCarthy, J. D. & Zald, M. N. (1977). Resource Mobilization and Social Movements, a partial theory. *American Journal of Sociology*, 82(6), 1212-1241. <https://www.jstor.org/stable/2777934>
- Mintzberg, H. (1979). *Structuring of Organizations*. (1.utg.). Prentice-Hall.

- Mollén, A. M., Øvestad, T., Kåpvik, T., & Hellevig, T. (2019). *Amnesty for alle - overalt!*
https://amnesty.no/sites/default/files/vedlegg/prosjektrapport_amnesty_for_alle-_overalt_.pdf
- Orton, D. J. & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, 15(2), 203-223. <https://doi.org/10.2307/258154>Copy
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The collapse and revival of American civil society*. New York: Simon and Schuster Paperbacks
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management* 34(3), 375-409 doi: 10.1177/0149206308316058
- Schjødt, T., Davidsen, G. H., Hellevig, T., Olsen, G. K., Medland, H., Ahmetagic, S. & Mollén, A. M. (2017). *Innstilling til styret om Amnesty i Norges medlemsdemokrati*. Amnesty International Norge.
https://Amnesty.no/sites/default/files/vedlegg/innstilling_til_styret_om_Amnesty_i_norges_medlemsdemokrati_0.pdf
- Tjora, A. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Wollebæk, D., Selle, P. & Strømsnes, K. (2008). *Endringsprosesser i norsk frivillighet: en kunnskapsoversikt*. (Rapport 6). Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier. Rapport 06-08 Wollebæk, Selle og Stromsnes.pdf
- Wollebæk, D., Sætrang, S. & Fladmoe, A. (2015). *Betingelser for frivillig innsats. Motivasjon og kontekst*. (Rapport 1). Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
<https://samfunnsforskning.brage.unit.no/samfunnsforskning-xmlui/handle/11250/2442819>
- WWF.no. (u.å). *Om WWF*. Hentet 14.04.2022 fra <https://www.wwf.no/om-wwf>
- Young, D. R. (1992). Organizing principles for international advocacy organizations. *Voluntas*, 3(1), 1-28. <https://www.jstor.org/stable/27927321>

Zald, M. N. & McCarthy, J. D. (1979). Social Movement Industries: Competition and cooperation among movement organizations. CRSO Working Paper No.201
<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/50975/201.pdf?sequence>

ANTALL ORD: 23487

Vedlegg 1: Hovedintervjuguide utvalg 1

Intervjuguide; Utvalg 1.

- Kan du begynne å fortelle litt om din yrkeskarriere?
- Kan du fortelle litt om hvordan du i din yrkeskarriere har jobbet spesifikt opp mot medlemmene i Amnesty?

- Hva slags rolle spiller medlemmene i Amnesty?
- Hva er formålet med å organisere medlemmer på en bestemt måte?
- Hvorfor organiseres medlemmer, hva er tanken at de skal bidra med?
- Anser du medlemmene viktige for å sikre Amnestys gjennomslag? I så fall på hvilken måte/hvordan?

- Amnesty har valgt en veldig flat struktur hos sine medlemmer, hvorfor tror du dette er valgt?
- Amnesty har en liberal identitet, med vekt på enkeltindividet. Tror du denne flate strukturen henger sammen med dette?
- Hva ser du på som fordelene med en slik organisering?
- Hva ser du på om potensielle begrensninger med det?
- Tenker du at en flat struktur muliggjør flere medlemmer enn en mer hierarkisk struktur gjør? Hvorfor/hvorfor ikke?

- I hvor stor grad ser du på økt medlemsmasse som en verdi i seg selv?
- Hvordan ser du på sammenhengen mellom antall aktive medlemmer og gjennomslag?
- Ser du noen utfordringer i dag knyttet til organisering av medlemsmassen?

Vedlegg 2: Hovedintervjuguide utvalg 2

Intervjuguide; Utvalg 2.

- Kan du begynne å fortelle litt om din yrkeskarriere?
- Kan du fortelle litt om hvordan du i din yrkeskarriere har jobbet spesifikt opp mot medlemmer i frivillige organisasjoner, og organisering av disse?

- Hvilke erfaringer har du gjort deg om organisering av medlemmer med tanke på politisk gjennomslag?
- Hvilke erfaringer har du gjort deg om organisering av medlemmer med tanke på økt medlemsmasse?
- Hvordan opplever du spennet mellom mange frivillige løst tilknyttet en organisasjon versus færre, men i en tettere organisert bevegelse med tanke på måloppnåelse?
- Frivillige organisasjoner har organisert sine medlemmer svært ulikt, noen med flat struktur, andre med hierarkisk struktur ala politiske partier. Har du noen tanker om hvordan disse ulike strukturene påvirker organisasjonens måloppnåelse?

- Hva tenker du på som fordelene/ulempene med en tradisjonell, hierarkisk oppbygging?
- Hva tenker du på som fordelene/ulempene med en flatere struktur?

- I din tid i *** har du sett noen fellestrekk mellom organisasjoners identitet og deres organisering?
- Har du erfaring med situasjoner hvor omorganisering av medlemmer har økt en organisasjons måloppnåelse?

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring utvalg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet: *Organisering av medlemmer i frivillige organisasjoner?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *drøfte hva som er mest hensiktsmessig organisering av medlemmer i frivillige organisasjoner*. I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med oppgaven er å belyse hva som er hensiktsmessig organisering av medlemmer i organisasjoner med mål om politisk gjennomslag. Oppgaven skrives med Amnesty Norges medlemsmasse som case og jeg ønsker, med utgangspunkt i den, å drøfte hva som er hensiktsmessig organisering av medlemmer for å sikre måloppnåelse i organisasjoner som jobber for sosial endring og hvilke kontekster som påvirker valg av organisasjonsform. For å si noe om dette vil det brukes studier av medlemsmassen, litteratur om organisering av sosiale bevegelser samt intervjuer med relevante ansatte i Amnesty International og andre utvalgte med spesiell erfaring om tematikken. Dette er en masteroppgave i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitet i Oslo (UiO). Oppgaven er også et samarbeid mellom studenten og Amnesty International. Oppgaven har dermed også et mål om å tilby nyttig informasjon til Amnesty International om spørsmål knyttet til medlemsorganisering. Amnesty vil få tilgang til oppgaven etter den er fullført og kan ta denne i bruk videre slik de ønsker.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi (ISS) ved UIO er ansvarlig for prosjektet.

Oppgaven er også et samarbeid mellom ansvarlig student og Amnesty International Norge (AIN). AIN er klar over rammene rundt prosjektet og at ansatte blir spurt om å delta. Det er likevel ISS som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta på grunn av din jobb i Amnesty Norge og din kunnskap om organiseringen av deres medlemmer. Jeg kontakter et mindre utvalg ansatte (under 10) som alle har arbeidet i en lengre periode i Amnesty (over 2 år) og som på en eller annen måte har jobbet spesifikt med tema organisering av medlemmer eller politisk gjennomslag.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til 1-2 intervju om temaet organisering av medlemmer i frivillige organisasjoner og dine erfaringer med Amnesty organisering av sine medlemmer. Det vil ta mellom 45 min – 1.5 time. Jeg tar lydopptak og notater ved intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Ved behandlingsansvarlig institusjon vil kun ansvarlig student og veileder ha tilgang på opplysningene du gir i intervjuet.*
- *Opplysningene vil lagres ved databehandler G Suit fra UiO.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres trygt på egen navneliste adskilt fra øvrige data.*
- *Ansatte i Amnesty vil ikke ha tilgang på transkripsjoner av intervjuene, men kontaktperson hos AIN (Katinka Asplin) vil vite hvem som har blitt spurt om å delta.*

Ingen personopplysninger om deg vil publiseres eller inkluderes i den ferdige oppgaven. Det vil likevel komme frem at opplysninger kommer fra en Amnestyansatt som har erfaring med organisering av frivillige, samt har jobbet i organisasjonen i mer enn to år. Det er sånn sett en mindre gruppe dette kan gjelde og man vil kunne gjenkjennes til en viss grad. Du vil derfor beskrives som aidentifisert, snarere enn anonymisert i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene om deg slettes når prosjektet avsluttes noe som etter planen er i løpet av juni 2022. Eventuelle opptak slettes ved prosjektslutt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Opplysninger om deg behandles basert på ditt samtykke. På oppdrag fra ISS har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- ISS ved veileder *Lars Klemsdal*, lars.klemsdal@sosgeo.uio.no
- Vårt personvernombud: *Roger Markraf-Bye*, personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00

Med vennlig hilsen *Inger Asheim*

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet organisering av medlemmer i frivillige organisasjoner og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i 1 intervju om organisering av medlemmer i Amnesty og dine erfaringer rundt det.
- å kunne kontaktes for eventuelt oppfølgingsintervju, ved behov.
- at det tas opptak av intervjuet
- at opplysningene jeg kommer med kan brukes i den ferdige oppgaven som vil publiseres av
- UiO og presenteres for AI Norges ledergruppe, uten at du blir identifiserbar.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

----- (Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Samtykkeerklæring utvalg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet: *Organisering av medlemmer i frivillige organisasjoner?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *se på hva som er hensiktsmessig organisering av medlemmer i frivillige organisasjoner*. I dette skrevet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med oppgaven er å belyse hva som er hensiktsmessig organisering av medlemmer i frivillige organisasjoner. Oppgaven skrives med Amnesty Norges medlemsmasse som case og jeg ønsker, med utgangspunkt i den, å drøfte hva som er hensiktsmessig organisering av medlemmer for å sikre måloppnåelse i organisasjoner som jobber for sosial endring og hvilke kontekster som påvirker valg av organisasjonsform. For å si noe om dette vil det brukes studier av medlemsmassen, litteratur om organisering av frivillige samt intervjuer med relevante ansatte i Amnesty International og andre utvalgte med spesiell erfaring om tematikken. Dette er en masteroppgave i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitet i Oslo (UiO). Oppgaven er også et samarbeid mellom studenten og Amnesty International. Oppgaven har dermed også et mål om å tilby nyttig informasjon til Amnesty International om spørsmål knyttet til medlemsorganisering. Amnesty vil få tilgang til oppgaven etter den er fullført og kan ta denne i bruk videre slik de ønsker.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi (ISS) ved UIO er ansvarlig for prosjektet.

Oppgaven er også et samarbeid mellom ansvarlig student og Amnesty International Norge. Det er likevel ISS som er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta i undersøkelsen, da ditt navn har dukket opp som en person med spesiell erfaring og kunnskap fra dette feltet som kan gi ny innsikt til det feltet oppgaven har som mål å belyse.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du stiller til 1-2 intervjuer om temaet organisering av medlemmer i frivillige organisasjoner, ulike organisasjonsformer og dine

erfaringer med dette. Det vil ta mellom 45 min – 1.5 time. Jeg tar lydopptak og notater ved intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Opplysningene behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Det er kun student og veileder ved ISS som vil ha tilgang til dataen om deg.*
- *Opplysningene vil lagres på databehandler G Suit for UiO*
- *Dersom du samtykker til det, er det ønskelig at du ikke anonymiseres i oppgaven, og at ditt navn og stillingstittel vil kunne publiseres. Dette for å gi dine betraktninger om feltet en større tyngde. Andre opplysninger som ikke er relevante for oppgavens tematikk vil ikke belyses. Du har rett til en sitatsjekk på alt som omhandler deg før oppgaven leveres.*
- *Dersom du ønsker å være aidentifisert vil navnet og kontaktopplysningene dine erstattes med en kode som lagres trygt på egen navneliste adskilt fra øvrige data.*

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i løpet av juni 2022. Eventuelle opptak og transkripsjoner av disse slettes etter prosjektslutt. Kun ansvarlig student, og veileder vil ha tilgang på transkripsjonene.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra ISS ved UiO har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- ISS ved veileder *Lars Klemsdal*, lars.klemsdal@sosgeo.uio.no
- Vårt personvernombud: *Roger Markraf-Bye*, personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen *Inger Asheim*

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *organisering av medlemmer i frivillige organisasjoner* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i 1 intervjuer på ca. 1 time.

å kunne kontaktes for potensielt oppfølgingsintervju

at intervjuene tas opp og lagres til prosjektet er ferdigstilt.

at mitt navn, min stillingstittel og min arbeidserfaring publiseres slik at jeg gjenkjennes i den ferdige oppgaven.

at Amnesty International får tilgang på oppgaven med mine personopplysninger og kan bruke denne slik de ønsker.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

----- (Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 5: Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Vurdering

Referansenummer

616992

Prosjekttittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Lars Klemsdal, lars.klemsdal@sosgeo.uio.no, tlf: 22857089

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Inger Asheim, ingerasheim@yahoo.no, tlf: 94133488

Prosjektperiode

10.01.2022 - 31.05.2022

Vurdering (1)

19.01.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 19.01.2022, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet. Om prosjektansvarlig ikke svarer på invitasjonen innen en uke må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettfærdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

G suit er databehandler i prosjektet. Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til Personverntjenester ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

Meldeskjema for behandling av personopplysninger 07/04/2022, 10:44

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!