

MASTEROPPGAVE

Organisasjonskonsulenten – kjernen i studentdemokratiet

En kvalitativ studie av studentdemokratienes administrative støtte

Irene Felde Olausen

Våren 2017

Masterstudium i organisasjon og ledelse
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Denne masteroppgaven representerer slutten på et fire år langt deltidsstudium i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Studiet har vært svært interessant og lærerikt, og jeg har lært mye jeg kan ha nytte av både i og utenfor arbeidslivet. Jeg er veldig imponert over kunnskapen til de fagansatte i studiet, og er stolt over å være kollega med dere alle sammen.

Mitt eget arbeid med masteroppgaven har vært som en berg- og dalbane. Jeg lar min ene datters oppsummering av mitt forsøk på å forklare deler av prosessen på en (altfor) kort måte, illustrere arbeidet: «Ok, du svelget kamelen og dermed løsnet trakten».

Jeg vil takke min veileder Mats Persson. Han har fulgt meg under arbeidet med masteroppgaven, og gav meg verdifull hjelp blant annet med å finne en god inngang til problemstillingen for oppgaven, å sette navn på organisasjonskonsulentens roller og fastsette oppgavens organisasjonsteoretiske bidrag. Jeg vil videre takke mine arbeidskolleger, som har svart på ulike spørsmål og holdt ut med en i perioder frustrert og både mentalt og fysisk fraværende kollega. En spesiell takk til ledergruppen ved Avdeling for lærerutdanning og administrasjonssjefen(e), som har lagt arbeidsdagen til rette for at jeg kunne ta studiet. Takk til dere alle og mine kolleger i studiestedsadministrasjonen, som har overtatt arbeidsoppgaver av meg i denne lange perioden. Uten dere hadde jeg ikke kommet igjennom studiet ☺ En spesiell takk rettes også til Unni Hagen, som hjalp meg videre i tankeprosessen i masteroppgaven da jeg stod helt fast i det jeg trodde var slutten av oppgaven, men som viste seg å bli en «ny begynnelse». Og takk til Tone Skråning, for all god støtte og omtanke underveis i arbeidet.

Til slutt: en kjempestor takk til min kjære familie som har holdt ut med et delvis fraværende familiemedlem i alle disse årene.

05.06.2017

Irene Felde Olausen

Innhold

Forord	1
SAMMENDRAG.....	5
1 INNLEDNING OG BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	7
1.1 Oppbygging av oppgaven	8
2 UNDERSØKELSE SOMRÅDE	10
2.1 Studentdemokratiet	10
2.2 Særtrekk ved studentdemokratiet	12
2.3 Organisasjonskonsulentene	14
2.3.1 Hvem er organisasjonskonsulentene?	14
3 PROBLEMSTILLING.....	18
3.1 Avgrensninger i oppgaven og bruk av begreper	20
3.1.1 Begrepet Organisasjonskonsulent.....	20
3.1.2 Avgrensning mot relaterte stillinger innenfor UH-sektoren.....	21
3.1.3 Utdanningsinstitusjonene og offentlige vs. private institusjoner.....	21
3.1.4 Bruk av begreper	22
4 TEORETISK RAMMEVERK	23
4.1 Rolleteoriens opprinnelse	23
4.2 Symbolsk interaksjonisme.....	24
4.3 Strukturell rolleteori.....	27
4.4 Det dramaturgiske perspektivet	32
5 FORSKNINGSDESIGN OG METODE	37
5.1 Kvalitativt undersøkelsesdesign og fortolkningsbasert tilnærming	37
5.1.1 Innsamling av dokumenter.....	38
5.1.2 Enkel kartlegging	39
5.1.3 Semistrukturert intervju og observasjon	39
5.2 Utdanningsinstitusjonene og intervjudeltakere	40
5.2.1 Akkreditere universiteter og høyskoler.....	40
5.2.2 Intervjudeltakerne	41
5.3 Utarbeiding av intervjuguide og gjennomføring av intervju.....	43
5.4 Observasjon av seminar for organisasjonskonsulenter	44
5.5 Koding og kategorisering.....	45
5.6 Kort om bruk av sitater	48
5.7 Etske betraktninger og anonymitet.....	48
5.7.1 Anonymitet	49
5.8 Validitet og reliabilitet	50

6	ANALYSE OG DRØFTING	52
6.1	Overordnet arbeidsfordeling mellom organisasjonskonsulenten og studentene	52
6.2	Organisasjonskonsulentens roller	54
6.2.1	Rollen som administrator	55
6.2.2	Hva sier disse funksjonene om administratorrollen?.....	58
6.2.3	Rollen som rådgiver	59
6.2.4	Hva sier disse funksjonene om rollen som rådgiver?.....	63
6.2.5	Organisasjonsutvikler	66
6.2.6	Rollen som mentor.....	67
6.2.7	Hva sier disse funksjonene om mentorrollen?	72
6.2.8	Ivareta andre organisasjonskonsulenter	75
6.3	Organisasjonskonsulentens opplevelser av sine roller.....	77
6.3.1	Motiverende rolle	77
6.3.2	Informasjon fra studentene er viktig	79
6.3.3	Opplæring hele året	80
6.3.4	Administratorrollen representerer stabilitet og en viss fleksibilitet	83
6.3.5	Studentene griper inn i administrative funksjoner	85
6.3.6	Om egen utilstrekkelighet i rådgiverrollen	86
6.3.7	Minst forberedt på rollen som mentor.....	87
6.3.8	Sentralisering og fusjoner øker behovet for konflikthåndtering.....	88
6.3.9	Tillitskaper og nøytral samtalepartner	90
6.3.10	Tar uformelt lederskap i sekretariatet.....	92
6.3.11	Rådgiver- og mentorrollen gir grunnlag for utvikling av studentdemokratiet.....	96
6.4	Organisasjonskonsulenten er kjernen i studentdemokratiet.....	99
6.5	Forhold som kan påvirke gjennomstrømmingen av organisasjonskonsulenter	104
6.5.1	Hvilke årsaker kan trekkes ut av de tidligere forskningsspørsmålene? 104	
6.5.2	Hvilke utfordringer trekkes fram av organisasjonskonsulenten selv? 105	
6.5.3	Eksempler på vellykket spredning.....	116
6.6	Svar på oppgavens problemstilling	118
7	ETTERORD OG VEIEN VIDERE	121
	LITTERATUR.....	122

Vedlegg:

1. Akkrediterte universiteter og høyskoler pr. 12.09.2016
2. Forespørsel om dokumenter sendt akkrediterte universiteter og høyskoler
3. Spørreskjema til enkel kartlegging av organisasjonskonsulenter
4. Informasjonsskriv for intervju med samtykkeerklæring
5. Intervjuguide

SAMMENDRAG

Temaet for denne oppgaven er organisasjonskonsulenter innenfor høyere utdanning. En organisasjonskonsulent er i denne sammenheng en administrativ støtte som universiteter og høyskoler «gir» til studentorganet ved universitetet/høyskolen. Utgangspunktet for tildelingen er at universitetet gjennom Lov om universiteter og høyskoler er pålagt å legge til rette for at studentorganene skal få drive sin virksomhet på en «tilfredsstillende» måte. Jeg har funnet at det i dag er noe over 30 organisasjonskonsulenter i landet.

Oppgavens problemstilling er: *Hvilke roller har organisasjonskonsulenten og hvilken betydning har dette for studentdemokratiet?* Problemstillingen deles inn i fire forskningsspørsmål: (1) Hvordan er arbeidsfordelingen mellom organisasjonskonsulenten, studentledelsen og de tillitsvalgte i studentdemokratiet? (2) Hvilke roller har organisasjonskonsulenten og hvordan opplever de selv sine roller? (3) Hva sier arbeidsdeling og roller om organisasjonskonsulentens betydning for studentdemokratiet? Og (4) Hvilke forhold kan påvirke gjennomstrømmingen av organisasjonskonsulenter innenfor studentdemokratiet?

Formålet med oppgaven er å bidra til større innsikt i og forståelse for organisasjonskonsulentens arbeid og roller. Gjennom dette vil oppgaven også bidra til større innsikt i og forståelse for ulike former for organisering av arbeid, samt hvordan arbeidsdeling og roller i en organisasjon kan påvirkes av en organisasjons form.

Jeg har benyttet et kvalitativt undersøkelsesdesign basert på innsamling av dokumenter, semistrukturerte intervju av 9 organisasjonskonsulenter og observasjon av en todagers nasjonal samling for organisasjonskonsulenter. Jeg har benyttet en fortolkningsbasert tilnærming, også kalt sosial konstruktivisme. Denne passer godt til vitenskapssynet i det teoretiske rammeverket for oppgaven.

Som teoretisk rammeverk har jeg benyttet rolleteori; George H. Meads (2005) symbolske interaksjonisme, Ralph Lintons (1936) strukturelle rolleteori, og Erving Goffmans (1974) dramaturgiske perspektiv på roller. Mead innførte individet som et fortolkende subjekt og forteller hvordan individet gjennom dette viderefører en kulturs normer, verdier og tradisjoner. Linton redegjør for hvordan forhold utenfor individet bestemmer individets atferd og rolle. Han redegjør for hvordan individer er satt sammen i ulike samfunn, og hva som skal til for at et samfunn skal fungere på en god og effektiv måte. Goffman peker på at rollespill er et grunnleggende trekk ved samfunnet vi lever i. Han sammenligner et samfunn med et skuespill og redegjør for hvilken betydning de ulike rollene knyttet til en opptreden har, samt hvordan atferden til medlemmet i laget varierer foran på scenen/i kulissene og bak scenen.

Arbeidsdelingen mellom studentene innenfor studentdemokratiet og organisasjonskonsulenten er klar: organisasjonskonsulenten har ansvar for det administrative arbeidet, mens studentene utfører det politiske arbeidet. Jeg har funnet at organisasjonskonsulenten har tre ulike roller: administrator, rådgiver og mentor. Som administrator utfører organisasjonskonsulenten det administrative og organisatoriske arbeidet ved studentdemokratiet og dets sekretariat. Som rådgiver har organisasjonskonsulenten blant annet ansvar for å lære opp studentledelsen og de tillitsvalgte i det politiske arbeidet. Som mentor ivaretar organisasjonskonsulenten funksjoner som ikke er knyttet til det administrative eller politiske arbeidet innenfor studentdemokratiet, men som likevel er viktig for at studentdemokratiet og dets sekretariat skal fungere på en god måte. Gjennom de tre rollene beveger organisasjonskonsulenten seg «rundt» studentene og deres aktivitet på alle områder. Det eneste organisasjonskonsulenten ikke gjør, er å fatte politiske beslutninger.

Jeg har i oppgaven funnet at organisasjonskonsulentens tre roller, kombinert med at hun er det mest stabile elementet i studentdemokratiet, gjør organisasjonskonsulenten til kjernen i studentdemokratiet. Det er organisasjonskonsulenten som fører studentdemokratiets historie, verdier og tradisjoner videre til fra studentledelse til studentledelse og fra studentdemokrati til studentdemokrati. Dette gjør organisasjonskonsulenten sentralt også for et sterkt studentdemokrati.

Organisasjonskonsulentene synes det mest positive ved stillingen er at de kan arbeide med unge og engasjerte studenter. Samtidig gir det hyppige skiftet at studenter innenfor studentdemokratiet utfordringer, både for organisasjonskonsulenten, men også for studentdemokratier hvor det er relativt stor gjennomstrømming av organisasjonskonsulenter. Ved studentdemokratier med kun én tilsatt organisasjonskonsulent, har utdanningsinstitusjonen eller studentsamskipnaden hvor organisasjonskonsulenten har sin organisatoriske tilhørighet, et særskilt ansvar for å ivareta organisasjonskonsulenten.

1 INNLEDNING OG BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA

Temaet for denne masteroppgaven er *organisasjonskonsulenter i høyere utdanning*. Innenfor høyere utdanning er studentorganer og studentrepresentasjon en selvfølgelighet, på samme måte som fagforeningene og deres arbeid. Mens fagforeningenes arbeid er spesifisert i detalj i eget lovverk - Hovedavtalen i staten - er studentorganenes arbeid i stor grad spesifisert på institusjonsnivå.

Studentorganer og deres virksomhet er i sentrale bestemmelser beskrevet i kapittel 4 om studentenes rettigheter og plikter i Lov om universiteter og høyskoler (UH-loven) av 2005. Bestemmelsene er generelle og beskrevet på et overordnet nivå. UH-loven gir studentene rett til å opprette studentorgan på ulike nivå ved utdanningsinstitusjonen og påpeker at valget av medlemmer til studentorganene i utgangspunktet skal skje ved urnevalg. Studentorganene skal høres i alle saker som angår studentene på det aktuelle nivået og som en hovedregel ha minimum 20 % av medlemmene i alle «kollegiale organ som tildeles beslutningsmyndighet» (UH-loven, 2005, § 4-4, 1. ledd).

UH-loven pålegger utdanningsinstitusjonene å tilrettelegge for at studentorganene kan drive sitt arbeid på en *tilfredsstillende måte*. Loven setter ingen krav til hvordan og på hvilken måte denne tilretteleggingen skal skje, men tydeliggjør at tilretteleggingen skal nedfelles i en egen avtale mellom utdanningsinstitusjonen og det øverste studentorganet (UH-loven, 2005, § 4-1).

Samarbeidsavtalene ved de ulike universitetene og høyskolene viser et spekter av tilrettelegging for at studentorganene skal kunne drive sin virksomhet på en tilfredsstillende måte. Noen tiltak markerer seg likevel ut; (1) utdanningsinstitusjonene stille *lokaler, kontorfasiliteter og utstyr* til rådighet for studentorganene, (2) de tildeler studentorganene et *økonomisk budsjett* til lønn og honorarer for sentrale studentrepresentanter (studentleder, nestleder, evt. andre), til drift av organisasjonen og til ulike aktiviteter og prosjekter og (3) de bidrar med *administrativ ressurs/bistand til studentorganene*.

I denne oppgaven er jeg interessert i å se nærmere på den administrative ressursen UH-institusjonene stiller til rådighet for studentorganene, og da den administrative ressursen som er av et så stort omfang at det rekrutteres eget personale til å utføre bistanden. Disse personene blir ofte kalt organisasjonskonsulenter og er vanlig å finne ved store og mellomstore universiteter og høyskoler.

I 1936 ble Norsk Studentsamfunn stiftet og i 2016 fylte den nasjonale studentbevegelsen i Norge 80 år (Norsk studentunion, 2016, 31.10). I tilknytning til jubileet,

har Norsk studentorganisasjon satt i gang et prosjekt for å få samlet historien til studentbevegelsen i en bok, som planlegges utgitt i 2019 (Setten, 2016). Gjennom intervju har jeg fått vite at de første organisasjonskonsulentene trolig ble tilsatt på midten av 1990-tallet. Før ansatte organisasjonskonsulenter var det vanlig med valgte konsulenter blant studentene. Innføringen av organisasjonskonsulenter kan ha sammenheng med den omfattende sammenslåingen av utdanningsinstitusjoner som skjedde på 90-tallet, hvor også studentorganene vokste.

Sett i forhold til andre interesseorganisasjoner, og andre organisasjoner generelt, er studentdemokratiet preget av stor midlertidighet. På alle nivå i organisasjonen byttes medlemmene ut hyppig og den øverste ledelsen, med studentleder i spissen, byttes normalt ut hvert år. Dette innebærer også at organisasjonskonsulentens arbeidsleder byttes ut hvert år. Organisasjonskonsulenten, som skal være en administrativ støtte til studentorganet, blir således det mest stabile elementet i organisasjonen. Dette gjør situasjonen til organisasjonskonsulenten veldig spesiell, og lite sammenlignbar med administrative stillinger i andre organisasjoner. Den store midlertidigheten, kombinert med andre særtrekk ved studentdemokratiet og dets ledelse, gjør noe med arbeidsoppgavene til organisasjonskonsulenten og rollene vedkommende får eller tar på seg.

Jeg finner ingen vitenskapelig informasjon om organisasjonskonsulenter i høyere utdanning tidligere. Jeg håper således denne masteroppgaven vil bidra til større innsikt i og forståelse for organisasjonskonsulentens arbeid og roller. Gjennom dette vil oppgaven også bidra til større innsikt i og forståelse for ulike former for organisering av arbeid, samt hvordan arbeidsdeling og roller i en organisasjon kan påvirkes av organisasjonens form.

1.1 Oppbygging av oppgaven

Ovenfor i kapittel 1 har jeg redegjort for tema og bakgrunnen til at jeg valgte dette temaet. I kapittel 2 beskriver jeg undersøkelsesfeltet; studentdemokratiet generelt, hvordan det er bygget opp og særtrekk. I andre del av kapittel 2 beskriver jeg organisasjonskonsulenten nærmere og jeg redegjør for resultater av en kortfattet kartlegging jeg gjennomførte som del av studien. I kapittel 3 redegjør jeg for oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, samt avgrensninger i oppgaven og bruk av begreper.

I kapittel 4 presenterer oppgavens teoretiske rammeverk: rolleteori. Jeg redegjør kort for rolleteoriens opprinnelse, deretter hver av de tre hovedteoriene i oppgaven: Meads (2005) symbolske interaksjonisme, Lintons (1936) strukturelle rolleteori og Goffmans (1974) dramaturgiske perspektiv på roller. Kapittel 5 tar for seg oppgavens

forskningsdesign og metode, inkludert vurdering av validitet og reliabilitet, samt etiske betraktninger knyttet til oppgaven.

Analyse, resultater og drøfting presenteres i kapittel 6, som er oppgavens lengste kapittel. Innledningsvis presenteres oppgavens hovedfunn kort. Deretter viser jeg hvordan jeg har kommet fram til hovedfunnet gjennom å besvare de ulike forskningsspørsmålene. Jeg ser først på den overordnede arbeidsfordelingen mellom organisasjonskonsulenten og studentene i studentdemokratiet (kap. 6.1). Deretter går jeg inn på hver av de tre hovedrollene til organisasjonskonsulenten samt opplevelser av disse; administrator (kap. 6.2.1 – 6.2.2), rådgiver (kap. 6.2.4 – 6.2.5) og mentor (kap. 6.2.6 – 6.2.8). Organisasjonskonsulentens opplevelser av rollene tar jeg for meg i kapittel 6.3. Jeg beskriver roller og opplevelser relativt detaljert, da jeg ønsker å vise bredden i empirien.

Deretter beskriver jeg hvordan jeg har kommet fram til at organisasjonskonsulenten er kjernen i studentdemokratiet (kap. 6.3) og ser også på mulige årsaker til at dette ikke er tilfelle (kap. 6.4). Alle funn og forskningsspørsmål drøftes opp mot de tre rolleteoriene underveis i presentasjonen. I kapittel 7 presenterer jeg aktuelle tema for etterfølgende oppgaver. Helt til slutt i oppgavene presenteres litteraturliste og vedlegg.

2 UNDERSØKELSE SOMRÅDE

I dette kapitlet vil jeg presentere undersøkelsesområdet. Jeg presenterer først studentdemokratiet og dets oppbygging og særtrekk. Deretter omtaler jeg organisasjonskonsulentene generelt og redegjør for resultatene av en enkelt kartlegging som ble gjennomført som en del av studien. Disse beskriver en del bakgrunnsvariabler om organisasjonskonsulentene.

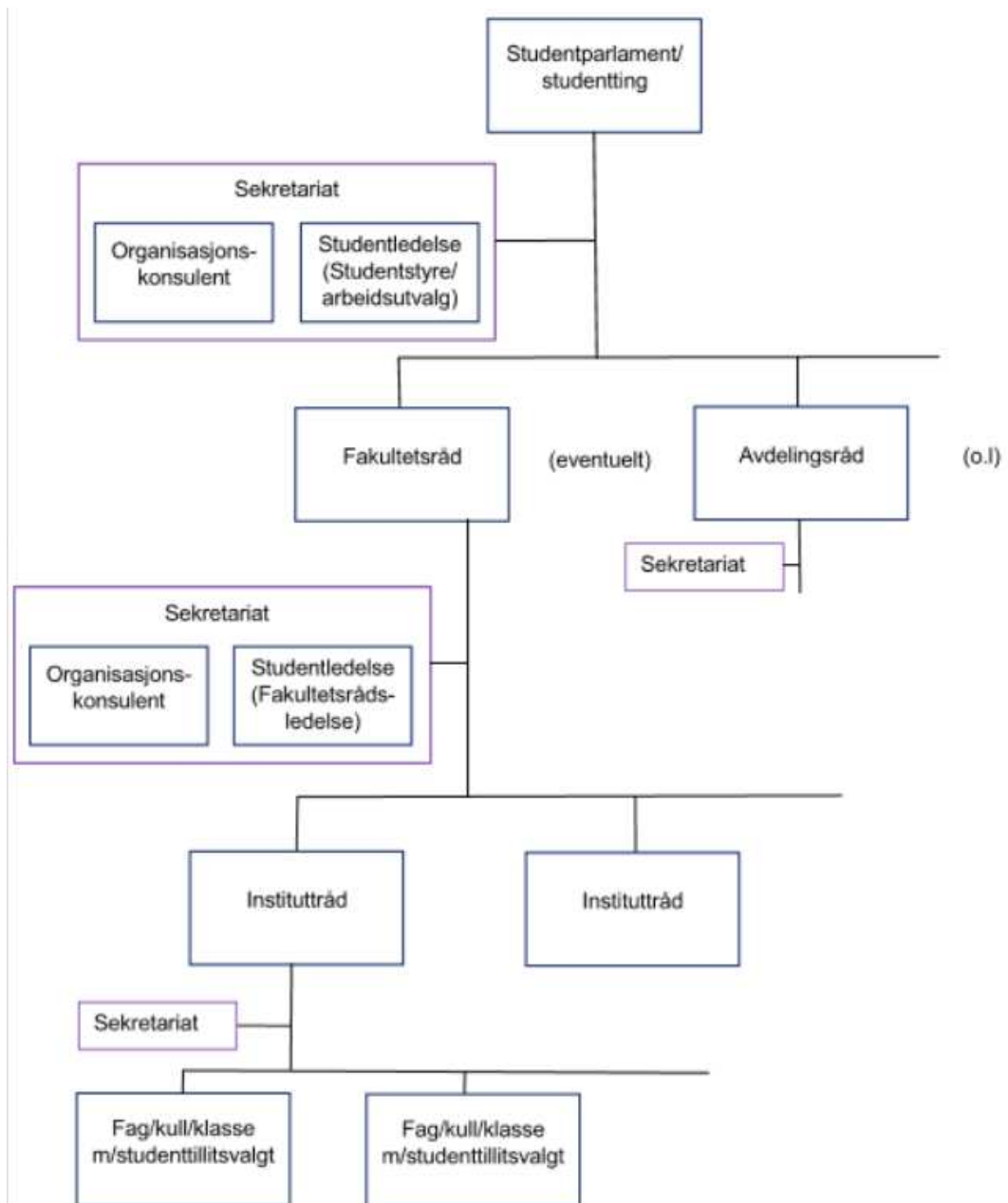
2.1 Studentdemokratiet

Studentdemokratiet er studentenes interesseorganisasjon eller «fagbevegelse» innenfor høyere utdanning. Studentdemokratiet skal ivareta studentenes rettigheter på institusjonsnivå og være studentenes formelle talerør inn mot universitetet/høgskolen. Alle høyere utdanningsinstitusjoner har rett til å opprette studentorganer, men ved de minste høgskolene har studentene selv valgt ikke å gjøre dette. Ved forsvarshøgskolene er studentene også ansatte, og ivaretas således gjennom det ordinære tillitsvalgapparatet.

I overkant av 30 studentorganer er i dag medlemmer av Norsk studentorganisasjon, som er den nasjonale paraplyorganisasjon for studentorganene. Norsk studentorganisasjon har i oppgave å «ivareta og fremme studentenes interesser og rettigheter, fremme engasjement for nasjonale og internasjonale utdanningsaker blant studentene samt representere sine medlemslag» (Norsk studentorganisasjon, 2017).

Studentorganene ved de ulike universitetene og høgskolene er stort sett bygd opp på samme måte, men størrelsen på og organisering av universitetet/høgskolen har betydning for antall underenheter i demokratiet og i hvor stor grad studentorganet også ivaretar velferdspolitiske spørsmål. Dette fører også til at det brukes ulike navn på like eller sammenlignbare organer. Figur 1 på neste side viser en enkel skisse over hvordan studentdemokratiet er bygget opp, og hvilke navn som benyttes på de ulike enhetene.

Studentparlamentet/studenttinget er studentdemokratiets øverste organ. Studentparlamentet/-tinget består normalt av ledelsen ved fakultets-/institutt-/avdelingsråd. Ved store utdanningsinstitusjoner med mange underenheter kan det foretas egne valg til det øverste parlamentet/-tinget. Parlamentet/tinget skal ivareta studentenes interesser knyttet til faglig og sosial studiekvalitet på tvers av avdelinger/fakulteter/institutter, og har rett og plikt til å uttale seg på vegne av studentene ved høgskolen/universitetet.



Figur 1. Oppbygging av studentdemokratiet.

Studentparlamentet/-tinget ledes av et *arbeidsutvalg/studentstyre*, som skal sikre den daglige driften av parlamentet/-tinget. *Studentleder* er øverste leder av arbeidsutvalget/studentstyret og har ved de fleste utdanningsinstitusjonene også personalansvar for de andre medlemmene i utvalget/styret. Studentleder er normalt tilsatt i 100 % stilling, og kan ha en nestleder og eventuelt andre representanter engasjert i større eller mindre stillingsbrøker. Ved store utdanningsinstitusjoner er det vanlig at alle medlemmene av arbeidsutvalget er ansatt i 100 % stilling.

Fakultet, institutt og avdelinger kan ha egne *fakultetsråd, instituttråd, avdelingsråd og lignende*, som arbeider med saker rettet mot deres spesifikke enhet. På fag-/kull-

/emnenivå finnes det *tillitsvalgte, klasses tillitsvalgte og studentrepresentanter*, som normalt jobber opp mot faglærer/utdanning på lavest mulig nivå. Disse er også medlemmer av de respektive avdelingsråd/institutttråd/fakultetsråd.

Studentorganene ovenfor er knyttet til studentenes studentpolitiske arbeid, som er Studentparlamentets/-tingets primære fokusområde. Det er også disse enhetene som er gjengitt i figur 1. I tillegg til politiske studentorgan kan studentene kan også opprette *studentorganisasjoner*. Dette er «fristilte, ideelle organisasjoner, som ikke har direkte tilknytning til studentorganet, men som bidrar til å løfte sosial trivsel og aktivitet i studentmiljøet» (sitat samarbeidsavtale). Disse studentorganisasjonene kan være ulike typer *fagorganisasjoner*, som er lokallag av nasjonale interesseorganisasjoner. Eksempler på dette er NITO, som er fagorganisasjon for ingeniører og teknologer, og Pedagogstudentene, en fagorganisasjon for lærerstudenter. Studentorganisasjonene kan også være ulike typer *studentforeninger/ studentsamfunn*, som ivaretar det sosiale studentmiljøet. Eksempler på dette er studentidrettsforeninger.

Studentsamskipnaden ivaretar studentenes velferdsbehov og tilbyr tjenester som studentbolig/hybel, kantine, bokhandel, helsesøster og rådgivingstjenester. Studentsamskipnadene er selvstendige selveide enheter og ikke en del av universitetene/høgskolene. Kunnskapsdepartementet avgjør hvilken studentsamskipnad den enkelte utdanningsinstitusjon skal være tilknyttet, og bestemmer om det eventuelt skal opprettes nye studentsamskipnader, eller om noe skal legges ned eller slå sammen (Meld. St. 18 (2014-2015), 2015). Studentsamskipnadene følger en egen lov, som blant annet sier at studenter skal være representert i styret i studentsamskipnaden (Studentsamskipnadsloven, 2007, § 6, 2. ledd). I byer med flere høyere utdanningsinstitusjoner, er studentsamskipnaden knyttet til flere eller alle utdanningsinstitusjonene. I slike områder er det gjerne også etablert et eget *velferdsting*, som ivaretar studentenes velferdspolitiske spørsmål. Velferdstinget er således et studentparlament for velferdspolitiske spørsmål og består normalt av studenter fra alle utdanningsinstitusjonene i regionen. Ved mindre utdanningsinstitusjoner kan studentparlamentet ivareta både studentpolitiske og velferdspolitiske spørsmål.

2.2 Særtrekk ved studentdemokratiet

Studentdemokratiet er en selvstendig organisasjon preget av *hyppig skifte av medlemmer og ledelse*. Studentene kommer til universitetet/høgskolen for å ta en utdanning, og blir i løpet av studietiden rekruttert inn til å gjøre en jobb i studentdemokratiet. Dette vil si at tillitsvalgtarbeidet for mange gjøres i tillegg til en annen

hovedaktivitet (studier). De tillitsvalgte byttes ut hyppig, normalt hvert år. Men det hender også at samme student stiller som tillitsvalgte over flere år. I den øverste studentledelsen, dvs. studentleder, nestleder og arbeidsutvalget/studentstyret, er vervene av større omfang (avhengig av utdanningsinstitusjonens størrelse) og ofte i hele stillinger. Dette vil si at verv som studentleder og i studentledelsen ikke lar seg kombinere med studentenes primære aktivitet ved utdanningsinstitusjonen. Tiden studentene sitter i slike verv er således relativt kort og begrenser seg for de aller fleste til ett år. Dette gjør at utdanningsinstitusjonens øverste og hele studentledelse skiftes ut årlig.

Studentenes hovedmotivasjon for å oppholde seg ved universitetet/høgskolen er for å få seg en utdanning. *Motivasjonen for å påta seg verv innenfor studentdemokratiet varierer mellom studentene.* Mange studenter deltar fordi de er interessert i studentenes rettigheter og det sosiale og faglige studiemiljøet, noen har en spesiell sak de brenner for, mens andre kan være mer eller mindre overtalt til å påta seg verv. Blant den øverste studentledelsen finnes det også ulike motivasjoner. Ulik motivasjon gir seg utslag i engasjementet de legger ned i vervet, og det får betydning for aktivitet og drift av studentdemokratiet.

Studentdemokratiet kjennetegnes også ved at medlemmene er *unge* og de fleste har *liten eller ingen erfaring med yrkeslivet*. Studentlederne er i stor grad *førstegangsledere*, og har således liten erfaring både med ledelse generelt og yrkeslivet generelt. Det kan således by på utfordringer å lede en stor organisasjon med mange medlemmer.

Årlig skifte av den øverste ledelsen av studentdemokratiet, kombinert med de andre særtrekkene ved studentdemokratiet, fører til at prosessene som kjøres i studentdemokratiet generelt blir tungdrevne. Tungdrevne prosesser skaper også utfordringer i forhold til kontinuitet og det langsiktige arbeidet. De fleste utdanningsinstitusjoner/studentdemokratier har utarbeidet ulike typer dokumenter som skal være til hjelp for den nye studentledelsen i en opplæringsperiode og senere daglig aktivitet. Dette kan være vedtekter for studentdemokratiet, stillingsinstrukser som viser arbeidsfordeling og ansvarsområder for de ulike funksjonene innenfor studentdemokratiet og/eller andre dokumenter. Det er også etablert relativt faste systemer for «overlapp» mellom «gammel» og «ny» studentledelse ved utdanningsinstitusjonene. Noen utdanningsinstitusjoner tilbyr et emne i organisasjons- og styrearbeid for studentledelse og tillitsvalgte. Dette emnet vil både påvirke kunnskapen studentene har før de kommer inn i studentledelsen, samt hvor fort de kommer inn i arbeidet, i tillegg til at det vil være en dokumentasjon for studentene på tilegnet kunnskaper innenfor organisasjonsarbeid.

2.3 Organisasjonskonsulentene

Organisasjonskonsulentene er en administrativ ressurs for studentdemokratiet og dets øverste ledelse. De er knyttet hovedsakelig til politiske studentorgan, og da det øverste studentorganet og dets øverste ledelse: studentleder, studentparlament/-ting og arbeidsutvalg/studentstyre. Organisasjonskonsulenten kan i tillegg være knyttet opp mot arbeid i studentråd, instituttråd, fakultetsråd o.l. Ved universiteter og høyskoler med flere organisasjonskonsulenter, kan intern arbeidsfordeling gjøre at noen organisasjonskonsulenter arbeider for det øverste studentorganet, mens andre arbeider for studentråd, fakultetsråd, instituttråd o.l. Ved enkelte utdanningsinstitusjoner er organisasjonskonsulenten også knyttet tettere opp til studentorganisasjoner/-foreninger/-studentsamfunn.

Organisasjonskonsulenten skal på ulike måter være en støtte for studentdemokratiets øverste ledelse og eventuelt andre organer og *inngår* således i sekretariatet til studentdemokratiet eller de organ organisasjonskonsulenten har et ansvar for.

I motsetning til studentledelsen er de alle fleste organisasjonskonsulentene pr. i dag tilsatt i faste stillinger. Dette gjør organisasjonskonsulenten til *den mest stabile delen av studentdemokratiet*. Stillingen er finansiert av utdanningsinstitusjonen, men de er dedikert studentdemokratiet og de aller fleste har studentleder som sin daglige arbeidsgiver.

Som for studentdemokratiet generelt, *finansieres organisasjonskonsulentene i sin helhet av den utdanningsinstitusjonen vedkommende er tilknyttet*. Det finnes svært få andre stillinger, om noen, hvor en virksomhet finansierer en administrativ støtte til en interesseorganisasjon eller en type «motpart» på institusjonsnivå, som i denne sammenheng selvfølgelig også er en medspiller.

2.3.1 Hvem er organisasjonskonsulentene?

I mangel av aggregerte data for landets organisasjonskonsulenter, gjennomførte jeg som en del av denne masteroppgaven en enkel kartlegging av organisasjonskonsulentene: hvor finner vi dem, hvor mange finnes, hvem er de og så videre. Denne kartleggingen bidrar både til å få en oversikt over omfanget av organisasjonskonsulenter innenfor høyere utdanning og til å se variasjoner i stillingene. Hvordan kartleggingen ble gjennomført, er nærmere beskrevet i metodekapittelet.

Kartleggingen viser at både omfanget av organisasjonskonsulenter og deres organisatoriske forhold har endret seg de seneste årene. Nye stillinger har kommet til eller er under opprettelse, både ved utdanningsinstitusjoner som allerede har

organisasjonskonsulenter og ved utdanningsinstitusjoner som ikke har hatt organisasjonskonsulenter tidligere. Stillinger er endret fra faste til åremålsstillinger, og omvendt, og stillinger er endret i størrelse og på nivå. Også organisatorisk tilknytning for stillingen er endret de siste årene. Denne kartleggingen viser således et situasjonsbilde av de ulike variablene, slik de fremkommer per i dag, det vil si høsten 2016.

Per i dag er en «typisk» organisasjonskonsulent er en dame i 30-årene tilsatt som konsulent eller førstekonsulent i 100 % fast stilling, ved et statlig universitet eller større høyskole. Hun er organisatorisk knyttet til og har sin personalleder ved universitetet/høgskolen studentdemokratiet er knyttet til. Nærmeste arbeidsleder er studentleder og hun har kontor plass sammen med eller i umiddelbar nærhet til studentledelsen. Innenfor alle variablene som er nevnt her, er det variasjoner, disse redegjør jeg kort for nedenfor.

Antall og stillingsstørrelse: Organisasjonskonsulenter finnes ved omtrent halvparten av landets høyere utdanningsinstitusjoner; ved alle universitetene, ved 11 av 24 statlige høyskoler, samt ved enkelte private høyskoler. Til sammen finnes det minst 33 organisasjonskonsulenter. Både ved universitetene og høyskolene varierer antall og stillingsstørrelse mellom én 50 %-stilling til fem eller flere heltidsstillinger. De fleste organisasjonskonsulentene er tilsatt i hele stillinger, men det er relativt flere deltidsansatte organisasjonskonsulenter ved høyskolene enn ved universitetene. Blant høyskolene er det også større variasjon i størrelsen på deltidsstillinger, fra 50 til 80 %.

Flere av organisasjonskonsulentene som er ansatt i delte stillinger, har eller kan ha arbeidsoppgaver innenfor den ordinære driften til UH-institusjonen eller studentsamskipnaden i tillegg til oppgavene de gjør for studentdemokratiet. Dette vil si at noen har faste arbeidsoppgaver i tillegg til arbeidet de gjør for studentdemokratiet, mens andre kan gjøre avtale om tilleggsarbeid. Årsaker til at stillingene som organisasjonskonsulent kombineres med stillinger ved UH-institusjonen eller studentsamskipnaden, er blant annet at man ønsker at organisasjonskonsulenten skal få innsikt i universitetet/høgskolen som organisasjon, og at de skal ha tilknytning til et mer stabilt arbeidsmiljø.

Ansettelsesforhold: Det klart vanligste ansettelsesforholdet for organisasjonskonsulenter er faste stillinger. Kun ved to av de 21 utdanningsinstitusjonene er organisasjonskonsulenten ansatt i åremålsstillinger for tre år, med mulighet til forlengelse i ytterligere tre år.

Alder og kjønn: De fleste organisasjonskonsulentene er i alderen 30-39 år. 3 av de 24 organisasjonskonsulentene jeg har fått oppgitt alder på, er mellom 25 og 29 år 12 er mellom 30 og 39 år, 5 er mellom 40 og 49 år og 4 er 50 år eller eldre.

Organisasjonskonsulentene er av begge kjønn, med en klar overvekt av kvinner. De 26 kvinnene jeg har datamateriale for, er ansatt ved 15 ulike institusjoner, de 4 mennene er ansatt ved 4 ulike institusjoner.

Stillingsnivå: Organisasjonskonsulentene fordeler seg på flere stillingsnivå, fra førstesekretær til rådgiver. I og med at organisasjonskonsulentene kan ha organisasjonstilhørighet utenfor utdanningsinstitusjonen, er ikke stillingsnivået spesifisert for alle organisasjonskonsulentene, skjønt flere velger likevel å benytte den statlige inndelingen. Av de 27 organisasjonskonsulentene jeg har data om stillingsnivå for, er 12 konsulenter og 8 førstekonsulenter. Flere personalledere utdyper at om man blir plassert som konsulent eller førstekonsulent avhenger av utdanningsnivå, øvrige kvalifikasjoner og erfaring. 1 organisasjonskonsulent er ansatt som førstesekretær, 1 som seniorkonsulent og 4¹ som rådgivere.

Organisatorisk tilhørighet: Når det gjelder personalansvar og organisatorisk tilhørighet for organisasjonskonsulentene, er denne mer variert. Jeg fant til sammen 4 ulike tilhørigheter, samt 4 varianter av personalledelse og blandet organisatorisk tilhørighet. Ved 13 av de 21 utdanningsinstitusjonene er organisasjonskonsulenten organisatorisk knyttet til selve universitetet eller høgskolen, og da hyppigst til studieadministrasjon, servicetorg eller lignende, og har leder for denne enheten som sin personalleder. Ved én institusjon er alle organisasjonskonsulentene organisatorisk tilknyttet utdanningsinstitusjonen, hvorav én av dem har en personalansvarlig ansatt ved institusjonen. De andre organisasjonskonsulentene har denne organisasjonskonsulenten som sin personalansvarlige.

Ved 6 av de 21 universitetene og høgskolene er organisasjonskonsulentene organisert under studentsamskipnaden. Dette vil si at utdanningsinstitusjonen finansierer stillingen som organisasjonskonsulent, men den er organisatorisk knyttet til studentsamskipnaden.

Ved én utdanningsinstitusjon er organisasjonskonsulenten organisatorisk underlagt studentorganet, og har studentleder som sin personalansvarlig. Ved én annen institusjon er organisasjonskonsulenten uavhengig av både utdanningsinstitusjon og studentorgan. Ved én utdanningsinstitusjon, som har flere studiesteder, er én av

¹ Den ene av organisasjonskonsulentene som ikke benytter stillingskategorier, har jeg selv kategorisert som rådgiver, ut fra årslønn (ca. 550 000 kr).

organisasjonskonsulentene knyttet til studentsamskipnaden og én knyttet til utdanningsinstitusjonen. Denne organiseringen er gjort av praktiske årsaker, da studentsamskipnadens administrasjon har hovedsete på kun ett av studiestedene.

Daglig arbeidsleder og kontorplass: Alle organisasjonskonsulentene jeg har informasjon om, med unntak av to, har studentleder som sin daglige arbeidsleder. Disse to hjelper også studentene med det de har behov for og det de har tid til, men studentleder kan ikke direkte *styre eller instruere* arbeidshverdagen til organisasjonskonsulentene.

De aller fleste organisasjonskonsulentene har kontorplass sammen med eller i tilknytning til studentledelsen (14 av de 16 universitetene og høyskolene jeg har informasjon om kontorplass for), hvorav minst én har kontorplass sammen med studentene på flere studiesteder. To av organisasjonskonsulentene har kontorplass sammen med administrasjonen i studentsamskipnaden.

3 PROBLEMSTILLING

Min drivkraft i denne oppgaven har vært å få mer kunnskap om organisasjonskonsulenten innenfor høyere utdanning. Jeg er selv ansatt ved en høgskole hvor det er ansatt en organisasjonskonsulent, men jeg hadde lite forkunnskaper om stillingen før jeg startet på denne studien. Så langt jeg kan se er organisasjonskonsulenten tilnærmet fraværende i omtalen av studentdemokratiet i det offentlige rom. Jeg har i løpet av arbeidet med masteroppgaven kun funnet én sak som omtaler organisasjonskonsulenter. Saken går ut på at den administrative støtten til studentparlament og dets sekretariat tilknyttet en av landets høgskoler, ble trukket tilbake av høgskolens ledelse, som følge av at studentparlamentet rettet mistillitsforslag til studentledelsen (Fimland, 2017, 29.03). I etterkant ble det rettet kritikk mot denne beslutningen fra juridisk hold, hvor rektor ble kritisert for å ha blandet seg inn i studentdemokratiets anliggende (Fimland, 2017, 30.03). I tillegg til at det finnes svært lite informasjon om organisasjonskonsulenten, er dette en stilling som jeg har inntrykk av at mange ansatte ved universiteter og høgskoler ikke kjenner til, mulig også studenter. Etter det jeg erfarer kjenner «alle» til og har en mening om studentdemokratiet, men nevner jeg organisasjonskonsulenten, møter jeg mange spørrende blikk.

Stortingsmelding nr. 18 (2014-2015), Konsentrasjon for kvalitet, slår fast at «Regelverket og praksis for studentens deltakelse i beslutninger ved institusjonene fungerer godt i dag, og departementet har inntrykk av at studentene deltar svært konstruktivt. Studentene bruker mye tid og ressurser på arbeid i institusjonenes organer, og studentenes organisasjoner legger godt til rette med opplæring og støtte til slike oppgaver» (Meld. St. 18 (2014-2015), 2015, s. 57).

Samtidig tyder nyhetsoppslag på at studentorganene kan ha interne utfordringer. Lav valgdeltakelse går igjen som et tema. Et nyhetsoppslag av Ali Hagi i studentavisa Universitas ved Universitetet i Oslo, viser at valgdeltakelsen ved universitetet allerede før 2007 lå på rundt 10 % og deltakelsen sank ytterligere etter innføring av elektroniske valg (Hagi, 2007). Men det finnes unntak, for eksempel deltok nærmere 30 % av studentene i studentvalget ved Høgskolen i Bergen i 2015 (Tønnessen, 2015). Det synes også å finnes andre utfordringer innenfor studentdemokratiet, som for eksempel at studentledere trekker seg fra vervet, som et oppslag i Universitas fra 2014 viser. I dette oppslaget vises det også til at avgangen skyldes «interne utfordringer» (Newth, Molnes & Stensås, 2014). Geir Molnes viser i sitt nyhetsoppslag i Universitas at studentorgan retter mistillitsforslag mot deler av studentledelsen (Molnes, 2014). Øystein Fimland har et nyhetsoppslag i Khrono som viser at

hele studentledelsen har fått mistillitsforslag rettet mot seg (Fimland, 2017, 22.03). Særtrekk ved studentdemokratiet viser også at organisasjonskonsulentene skifter arbeidskolleger og arbeidsledere hvert år og at de fleste studentene som kommer inn i studentorganene er unge og har liten erfaring med yrkeslivet og ledelse før de inntar stillingene/vervene i studentdemokratiet.

Selve problemstillingen er i stor grad drevet fram av min undring til organisasjonskonsulenten, og av UH-lovens krav til at høgskolene og universitetene skal legge til rette for at studentdemokratiet skal kunne drive sin virksomhet på en tilfredsstillende måte. Hvor befinner organisasjonskonsulentene seg i arbeidet som gjøres i studentdemokratiet og hvilken betydning har hun for studentdemokratiet?

Rolleteori har vært viktig for å gi problemstillingen en retning. Roller finnes i alt sosialt liv, både innenfor vår formelle organisering og i uformell samhandling mellom mennesker. Linton påpeker at rollen til en viss grad er fast og uavhengig av person, og personen i rollen kan således byttes ut, uten at dette får større betydning for utførelsen av rollen (Linton, 1936, s.102). Samtidig er det sentrale elementet for individers atferd og således deres roller, kommunikasjon gjennom samhandling med andre personer. Rollen påvirkes på den måten av alle som er rundt eller har en befattning med rolleinnhaveren, og hvordan rolleinnhaveren tolker atferd som er rettet mot vedkommende (Mead, 2005). Roller er således ikke statisk og definert en gang for alle, men vil variere med tiden og påvirkes av en rekke forhold; familie og venner, ansatte og kolleger, normer i organisasjonen, bransjen og samfunnet forøvrig, utviklingen i samfunnet generelt, organisasjonens mål og så videre (Linton, 1936). Alt dette gjør at rolleinnhaveren bevisst eller ubevisst vil påvirke og utforme rollen. Hvor stor mulighet en person har til å utforme stillingen, avhenger også av rammene for stillingen, de nærmeste kollegene og den øvrige organisasjonen/det øvrige samfunnet (Mead, 2005 og Linton, 1936).

Det er også viktig å skille mellom stilling og rolleatferd. *Stilling* knyttes til den «ytre, ofte formelle kunngjøringen av at en person er noe bestemt, mens *rolleatferden* ikke nødvendigvis følger logisk av forventningene og normene som er knyttet til en spesiell oppgave» (Aubert, 1975, s. 46-47).

På bakgrunn av det jeg har redegjort for til nå, har jeg utledet følgende problemstilling:

Hvilke roller har organisasjonskonsulentene og hvilken betydning har dette for studentdemokratiet?

Problemstillingen deles inn i fire forskningsspørsmål:

1. Hvordan er arbeidsfordelingen mellom organisasjonskonsulenten, studentledelsen og de tillitsvalgte i studentdemokratiet?
2. Hvilke roller har organisasjonskonsulenten og hvordan opplever de selv sine roller?
3. Hva sier arbeidsdeling og roller om organisasjonskonsulentens betydning for studentdemokratiet?
4. Hvilke forhold kan påvirke gjennomstrømmingen av organisasjonskonsulenter innenfor studentdemokratiet?

I forskningsspørsmål 1 går jeg inn på den overordnede arbeidsfordelingen mellom organisasjonskonsulenten og studenter i ulike verv, innenfor studentdemokratiet og de organene som organisasjonskonsulenten har et ansvar i forhold til. Denne arbeidsdelingen er sentral for å kunne besvare resten av forskningsspørsmålene og den samlede problemstillingen.

Forskningsspørsmål 2 tar for seg organisasjonskonsulentens roller og hvordan de opplever disse rollene. Forskningsspørsmål 1 og 2 danner grunnlag for å kunne svare på forskningsspørsmål 3, hvilken betydning organisasjonskonsulenten har for studentdemokratiet, sammen med organisasjonskonsulentenes egne uttalelser knyttet til dette.

Gjennom datainnsamlingen har jeg flere ganger fått høre at gjennomstrømmingen av organisasjonskonsulenter er større ved utdanningsinstitusjoner hvor det bare er én organisasjonskonsulent enn ved utdanningsinstitusjoner hvor det er tilknyttet flere organisasjonskonsulenter. I det siste forskningsspørsmålet ser jeg nærmere på dette. Svaret på dette spørsmålet vil samtidig gi en pekepinn på mulige årsaker til at organisasjonskonsulenten ikke fungerer som kjernen i studentdemokratiet, og hvilke konsekvenser stadig skifte av organisasjonskonsulenter kan gi for studentdemokratiet.

Før jeg går over til besvare forskningsspørsmålene og senere problemstillingen, redegjør jeg for avgrensninger og bruk av begreper i oppgaven (kapittel 3.1), oppgavens teoretisk rammeverk (kapittel 4) og forskningsdesign og metode (kapittel 5).

3.1 Avgrensninger i oppgaven og bruk av begreper

3.1.1 Begrepet Organisasjonskonsulent

Organisasjonskonsulenter er ingen beskyttet tittel og finnes i flere sektorer enn høyere utdanning. Blant annet er begrepet vanlig innenfor frivillige organisasjoner.

Når begrepet *organisasjonskonsulent* benyttes i denne masteroppgaven, avgrenses dette til den administrative støtten høyere utdanningsinstitusjoner yter overfor studentorganene.

3.1.2 Avgrensning mot relaterte stillinger innenfor UH-sektoren

Arbeidet med studentenes velferdstilbud gjennom studentsamskipnaden kan på mange måter ses i sammenheng med studentdemokratiets aktivitet. I byer/regioner med flere høyere utdanningsinstitusjoner, er det et skarpere skille mellom studentenes velferdstilbud og det studentpolitiske arbeidet, ved at det finnes egne velferdsting med representanter fra alle utdanningsinstitusjonene. Velferdstingene arbeider opp mot Studentsamskipnadens ansvarsområder; kantinetilbud, boligtilbud, psykososial rådgiving mv. I byer/regioner med velferdsting er også studentsamskipnaden knyttet til flere utdanningsinstitusjoner. Velferdstingene består også av valgte studenter, på samme måte som studentparlament og studentting. Velferdsting kan ha egne administrative organisasjonskonsulenter, på samme måte som studentorganene. I denne oppgaven konsentrer jeg meg om organisasjonskonsulenter rettet mot de ulike utdanningsinstitusjonene studentorganer og evt. studentforeninger/-organisasjoner. Administrativ støtte rettet mot velferdstingene er ikke inkludert.

3.1.3 Utdanningsinstitusjonene og offentlige vs. private institusjoner

Norsk organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) deler institusjonene inn i akkrediterte institusjoner og institusjoner som ikke er akkrediterte, men som har enkelte akkrediterte studietilbud (NOKUT, 2016, 12.09). UH-loven gjelder for alle utdanningsinstitusjoner som er akkreditert for å tilby utdanning på høyere nivå, jfr. UH-loven § 1-2, uavhengig av om de er akkrediterte som institusjon eller for enkeltstudier (se vedlegg 1). Etter henvendelsen til universiteter og høyskoler innledningsvis i studien, se kapittel 5.1.1 og 5.1.2, vurderte jeg det slik at det var lite trolig at institusjoner med kun enkelte akkrediterte studietilbud ville ha organisasjonskonsulenter. Jeg valgte av den grunn å avgrense oppgaven til akkrediterte utdanningsinstitusjoner.

Jeg fikk samlet inn betydelig mer informasjon fra statlige universiteter og høyskoler enn fra private høyskoler. På grunn av kravet jeg har satt til anonymitet i studien (se kapittel 5.7) valgte jeg å gå videre med intervju av organisasjonskonsulenter kun ved de statlige utdanningsinstitusjonene. Dette innebærer ikke nødvendigvis at resultatene i studiene ikke er gyldig for organisasjonskonsulentene ved de private høyskolene. Men de private institusjonene er mindre representert i studien og ikke representert blant intervjudeltakerne.

3.1.4 Bruk av begreper

I redegjørelsen for studentdemokratiet og organisasjonskonsulentene i kapittel 2, sammen med avgrensningene ovenfor, framkommer det at det er mange ulike organiseringer av det studentpolitiske og velferdspolitiske arbeidet og det benyttes ulike begreper på studentorganene på ulike nivå. For eksempel kalles det øverste studentorganet både studentparlament og studentting, og underleggende organer fakultetsråd, instituttråd, avdelingsråd m.v. Ledelsen for studentorganet kalles både arbeidsutvalg og studentstyre. For at det ikke skal bli for mange begreper velger jeg å benytte kun et begrenset antall av begrepene i denne oppgaven. Det øverste studentorganet velger jeg å omtale som *studentparlament* eller bare parlament. Alle andre enheter under det øverste studentorganet omtaler jeg som *fakultetsråd*, uavhengig av hvor mange nivå som ligger under studentparlamentet. Videre omtaler jeg ledelsen for studentparlamentet og fakultetsrådet som organisasjonskonsulenten arbeider for, som *studentledelsen*. I mange sammenhenger har det lite hensikt å skille mellom den øverste studentledelsen og studentledelsen på nivåene under, da organisasjonskonsulentene omtaler studentledelsen på det nivået de befinner seg. I slike tilfeller omtaler jeg studentene i stor grad som «studentledelsen» eller «studentene og de tillitsvalgte».

Organisasjonskonsulentene er organisatorisk knyttet til utdanningsinstitusjonen, studentsamskipnaden, direkte til studentorganet, eller uavhengig av alle disse. Der denne organiseringen ikke er relevant vil jeg ikke spesifisere denne organiseringen nærmere. Dette vil si at formuleringer som «ved utdanningsinstitusjoner hvor det finnes én organisasjonskonsulent», er ment å dekke alle typer av organisatorisk tilknytning. Jeg har i stor grad også valgt å knytte organisasjonskonsulenten til utdanningsinstitusjonen eller universitet/høgskolen istedenfor til studentdemokratiet, slik følgende setning illustrerer: «I etterkant kan dette ha blitt en varig funksjon ved organisasjonskonsulentens rolle ved de aktuelle utdanningsinstitusjonene». Jeg kunne like gjerne brukt «studentdemokrati» i denne sammenhengen, men har valgt å bruke «utdanningsinstitusjonen» for å variere språkbruken.

Kartleggingen innledningsvis viser at de fleste organisasjonskonsulenter er damer. Jeg har således valgt å omtale alle organisasjonskonsulentene som «hun», selv om de som omtales kan være både damer og menn. Jeg velger også hovedsakelig å omtale organisasjonskonsulenten i entall, selv om det kan være flere organisasjonskonsulenter tilknyttet samme institusjon.

4 TEORETISK RAMMEVERK

Det teoretiske utgangspunktet for problemstillingen er rolleteori. Generelt peker rolleteorien på at vi alle spiller eller utøver roller i alle sammenhenger og at rollene vi inntar varierer fra situasjon til situasjon. Vi utøver ulike roller privat og i jobbsammenheng og alt etter hvilken funksjon vi har: leder, medarbeider, trener, mor, far m.v. Rolle forklares populært sagt med hvilke «hatt vi bærer». De fleste av oss skifter roller ubevisst, og mange ganger i løpet av dagen.

I dette kapitlet redegjør jeg først kort for rolleteoriens opprinnelse. Etterpå går jeg inn på hver av de tre hovedteoriene i oppgaven: symbolsk interaksjonisme, strukturell rolleteori og det dramaturgiske perspektivet.

4.1 Rolleteoriens opprinnelse

Rolleteori har ingen entydig teoretisk opprinnelse, som jeg skal redegjøre for senere. Dette har ført til ulike definisjoner av begrepet rolle, og dermed også av begrepet rolleteori. Flere teoretikere benytter begrepet i en beskrivende sammenheng, blant annet teoretikere som beskriver ulike roller for lederroller, og roller benyttes som beskrivende begreper i vår dagligtale, slik som farsroller og morsroller, kjønnsroller og lederroller (Einarsen & Skogstad, 2005, s. 298). Det sentrale i rolleteorien er imidlertid *relasjonene mellom aktørene* i ulike roller (Mead, 2005). Rolleteori ses på som en «fellesbetegnelse for et sett av begreper, underteorier og empirisk forskning, som alle har et relasjonelt perspektiv på sosial atferd» (Einarsen & Skogstad, 2005, s. 298).

Språklig knyttes opprinnelsen til begrepet rolle til teaterscenen (Biddle, 1979, s. 8). Ordet *rolle* kommer fra det latinske ordet *rotula* og betyr liten rull eller valse. På valsen rullet man opprinnelig skriftlige dokumenter i politikken og hos paven og etter hvert manus til teatrene. Ordet person kommer fra *persona*, som betyr maske. Skuespillerne i antikken bar denne for å skjule sitt indre liv for andres blikk (Einarsen & Skogstad, 2005, s. 297-298). Vi er således alle skuespillere på «livets scene», hvor vi utøver ulike roller i et mer eller mindre ferdigskrevet manus (Goffman, 1974).

Opprinnelsen til rolleteori kan ikke knyttes opp til én teoretiker, men ble utviklet tilfeldig og samtidig av flere ulike personer. Teoretikerne arbeidet med ulike spørsmål knyttet til roller på ulike nivå (Biddle, 1979). Den tidsmessig parallelle og brede utviklingen av rollebegrepet i flere ulike miljøer, førte til at det aldri ble etablert et integrert teoretisk fundament for rollebegrepet. Dette skapte i ettertid stor uenighet om definisjoner, avgrensninger og bruksmuligheter for begrepet (Biddle, 1979).

I ettertid kan likevel ett akademisk miljø ses som mer avgjørende for utviklingen av rollebegrepet enn andre. Dette er den forskningen som ble gjennomført ved Universitetet i Chicago fra 1920-tallet, den såkalte *chicagoskolen*. George Herbert Mead og Ralph Linton er sentrale teoretikere og banebrytende for hver sin retning innenfor rolleteorien (Einarsen &, Skogstad, 2005, s. 298-300).

Også Erving Goffman trekkes fram som en sentral bidragsyter til rolleteorien. Goffman var student og avla doktorgrad ved Universitetet i Chicago på midten av 1900-tallet (Einarsen & Skogstad, 2005, s. 300). Gjennom sine teorier viser Goffman at rollespill er et grunnleggende trekk ved samfunnet vi lever i og at prosessene knyttet til rollespill skaper orden i samhandlingen i samfunnet.

Benyttes teaterscenen som eksempel, kan man si at symbolsk interaksjonisme benyttes til å beskrive samspillet som foregår mellom skuespillerne på scenen. Lintons strukturelle teori gir rammer for det som skjer på teaterscenen innenfor teateret som organisasjon. Rammene er ikke nødvendigvis synlig, men har betydning for utfoldelsen som skjer på scenen (Einarsen & Skogstad, 2005, s. 300). Goffman beskriver hva som skjer på de ulike stedene i teateret, på scenene/i kulissene og bak scenen.

4.2 Symbolsk interaksjonisme

Meads arbeid har hatt stor betydning, spesielt for teorier om sosialisering. Ved å gå inn i og la seg sosialisere til visse roller, «skapes ikke bare individet som sosialt vesen, men samtidig videreføres kulturens normer, verdier og tradisjoner» (Einarsen & Skogstad, 2005, s. 300).

Mead var opptatt av verden som en prosess og bevegelse, snarere enn en stillstand og substans (Mead, 2005, s. 15). Han var kritisk til datidens behaviorisme, som la ensidig vekt på ytre stimuli for å forstå atferd, og utviklet en alternativ teori – *sosial behaviorisme*. Han pekte på at stimuli og kommunikasjon med andre mennesker er del av en kompleks organisk *prosess* og utgjør en dynamisk helhet for individets utvikling og atferd. Individet forstås som et *fortolkende subjekt*, hvor man speiler seg selv og egen atferd i andre betydningsfulle roller rundt seg, det være seg familie og venner, kolleger og ledere eller andre. Vi ser og vurderer vår egen atferd gjennom hvordan de andre «ser» på oss (de andres «briller») og justerer vår egen atferd etter det. Det sentrale er hvordan den enkelte fortolker og gir kommunikasjonen mening, hvordan de selv oppfatter virkeligheten (Mead, 2005). Selve begrepet *symbolsk interaksjonisme* viser til at vi gjennom verbal og ikke-verbal kommunikasjon med andre uttrykker ulike *symboler*. Disse symbolene danner til sammen språket vi bruker i kommunikasjon med andre (Mead, 2005, s. 44-45).

Individer kan kun eksistere og utvikle seg gjennom deltakelse i en sosial gruppe og kommunikasjon med andre. *Bevisstheten* utvikles gjennom en *indre erfaringsdannelse*, som kan ses på som et komplisert skuespill på individets «indre scene». Individet blir bevisst seg selv (utvikler selvet) gjennom en indre prosess, hvor nye inntrykk som kommer fra andre individer i omgivelsene (holdninger som overtas fra andre – Meg'et) hele tiden møter individets allerede etablerte holdninger, som er skapt gjennom tidligere erfaringer (individets historie – Jeg'et). Denne gjentakende prosessen utvikler *individets personlighet*. Personlighet består således både av et sett allmenne rettigheter og verdier som er dannet av samfunnet han er en del av og av noe som er særegent for hvert individ (Mead, 2005, s. 345). Videre gir Mead uttrykk for at «når det bevisste sinn først er dannet i en sosial prosess, muliggjør det en utvikling av denne prosess i retning av langt mer komplekse sosiale interaksjonsformer blant prosessens aktører enn de som var mulige før dette» (Mead, 2005, s. 251).

Det selvbevisste mennesket tar opp i seg organiserte sosiale holdningene som hele eller deler av samfunnet det er en del av har, og lar dette prege sine egne handlinger. Dette gjør at vi påvirkes av individene i samfunnet vi er en del av, og vi påvirker samfunnet gjennom våre handlinger. Når vi samhandler med andre mennesker, tar vi deres perspektiv – vi setter oss inn i deres roller. Dette gir oss samtidig mulighet til å utøve kontroll over vårt eget svar i samhandlingsprosessen. Dette er en sentral funksjon og grunnlaget for utvikling av et samfunn (Mead, 2005, s. 280).

Av og til dukker det opp personer som er bedre enn andre til å ta innover seg og se helhetlig på et igangsatt hendelsesforløp eller endringsprosess i samfunnet, eller som kan forholde seg til grupper i samfunnet som ikke har vært anerkjent av de andre samfunnsmedlemmene. Slike personer blir gjerne ledere (Mead, 2005, s. 282). Generelt peker Mead på at personer som på en iøynefallende måte endret samfunnet de er en del av, kan gjøre dette på to måter: som ledere og som følge av sin genialitet (kunstnere, forskere mv.). I begge tilfeller gjør personen seg til en del av fellesskapet. Ledere har gjerne en egen evne til å forsterke de endringer som individet i samfunnet løpende forårsaker. Ved å være innenfor samfunnet og forsterke allerede eksisterende endringer, endrer de fellesskapet raskere enn samfunnet ville kunne gjøre på egenhånd (Mead, 2005, s. 242). På den annen side kan spesielt begavede personer som kunstnere, store forskere, statsmenn mv., skape betydningsfulle sosiale forandringsprosesser i fellesskapet ved å bruke sine individuelle begavelser gjennom individuelle motspill, sin *genialitet* (Mead, 2005, s. 242-243).

Mead trekker også fram en annen gruppe personer; de som gir uttrykk for «grunnleggende nestekjærlighet» og som man hyppig møter i servicefunksjoner. Disse demonstrerer det Mead kaller holdning til teamarbeid. Mead illustrerer poenget ved hjelp av ingeniører. For å få teamet til å fungere, må ingeniøren ikke bare lage en plan for hvordan et arbeid skal gjøres. Han må samtidig sette seg inn i hver av de andre teammedlemmenes rolle i arbeidet, hva hver av dem skal gjøre, hvor lang tid hver av dem trenger for å gjøre arbeidet, hva som skjer etter at arbeidet er ferdig mv. En slik tankeprosess krever høy grad av intelligens og «hvis den kan kombineres med dyp interesse for de sosiale aspekter av teamarbeid, hører den hjemme blant de høyt utviklede sosiale prosesser og kan danne ramme av betydningsfulle opplevelser og erfaringer» (Mead, 2005, s. 300).

Samfunn kan settes sammen på bakgrunn av sosiale og personlige relasjoner, som for eksempel familien, politiske partier, grupperinger innenfor kollegiet på et arbeidssted eller annet. Samfunn settes også sammen på bakgrunn av en rasjonell tankegang; samfunnet har et visst antall oppgaver som skal løses, og det rekrutteres personer til samfunnet på bakgrunn av deres faglige kvalifikasjoner. I slike samfunn knyttes aktiviteten til individenes rasjonelle atferd. Rasjonell atferd krever at individet legger en objektiv og følelsesnøytral holdning overfor seg selv; individet blir gjennom dette «til gjenstand for seg selv» (Mead, 2005, s. 167).

Et velordnet samfunn er viktig for individenes opplevelse. Gjennom bevissthetsprosessen utøver individet en form for sosial kontroll over seg selv, som holder ham innenfor samfunnet han er så avhengig av. Rammene for samfunnet individet er en del av kan være satt av individene i samfunnet gjennom sosial organisering, men også av overordnede lover og regelverk for samfunnet (Mead, 2005, s. 327-328). Ved å utføre en form for sosial kontroll over seg selv, er individet i stand til å ofre seg for helheten som «gir ham liv» (Mead, 2005, s. 240). Dette kan også relateres til det mer tradisjonelle varebytte mellom mennesker; et individ gir et gode som han ikke trenger akkurat her og nå, til en person eller samfunnet, som gir tilbake et gode som individet trenger (Mead, 2005, s. 283). Skal et samfunn kunne utvikle seg på en god måte, må samfunnet passe på at individene har plass til å uttrykke seg, slik for eksempel ledere og kunstnere har mulighet til. Et individ må kunne markere sine spesielle sider overfor fellesskapet, og motta anerkjennelse for dem. Hvis samfunnet på en eller annen måte ikke kan ivareta individets særegenheter, hvis individet opplever at det må ofre seg så mye at det mister seg/sitt selv, at de må gi mange goder til samfunnet uten å få det de trenger tilbake, vil personen føle seg forkastet (Mead 2005, s. 346).

De situasjoner hvor det er enklest for et individ å tilpasse sin atferd etter andre individer, er situasjoner hvor alle aktørene i gruppen arbeider rundt et felles mål, og

hvor alle har en atferd som er akseptert for å nå dette målet (Mead, 2005, s. 343). Når hvert enkelt medlem i tillegg føler en tilfredsstillelse i dette arbeidet, og de opplever at deres egen innsats bidrar til å nå dette målet, oppstår en følelse av *teamarbeid* (Mead, 2005, s. 299). De sosiale situasjoner et individ har størst problemer med å tilpasse sin atferd, er der hvor medlemmene i gruppen har ulike eller motstridende mål og interesser for arbeidet. I slike situasjoner vil individene være asosiale eller fiendtlige innstilt til hverandre. Mead utdyper det slik:

Slike situasjoner er så komplekse at de forskjellige enkeltindivider som inngår i dem, enten slett ikke kan oppnå alminnelig sosial kontakt med hverandre eller kan oppnå en slik kontakt kun med stor anstrengelse, dvs. etter lange og opprivende gjensidige tilpasningsmanøvrer. I disse situasjonene mangler det et felles sosialt eller gruppebasert interesseperspektiv, som alle aktørene deler – det eksisterer ingen felles sosiale mål eller formål, som kan bidra til å forene, koordinere og flette sammen alle individenes handlinger til et harmonisk hele (Mead, 2005, s. 343).

Mead peker også på at man i kontakt med andre bruker generelle høflighets- og omgangsformer. Disse har to formål. Det ene er å formidle kontakt mellom to mennesker, det andre er å beskytte seg selv mot andre. Å være høflig gir en person mulighet til å holde andre folk på avstand, enten det er folk han ikke kjenner, eller folk han ikke ønsker å bli kjent med (Mead, 2005, s. 244).

Personlige relasjoner spiller en svært viktig rolle i organisering av lokalsamfunnet. I mindre betydningsfulle sammenhenger i hverdagen dyrker vi alle en liten følelse av overlegenhet i forhold til andre individer eller grupper. Dette er en måte å styrke vår egen selvfølelse på. På samme måte kan grupper av mennesker eller samfunn utvikle en følelse av overlegenhet i forhold til andre. Dette gir grunnlag for negative tanker om andre fellesskap og hat, som i ytterste fall kan føre til krig. Mead skriver at «det er interessant å se hvor lite det mange ganger skal til for at en overlegenhetsfølelse skal utvikle seg» (Mead, 1936, s. 337).

4.3 Strukturell rolleteori

Ralph Linton fokuserte på at forhold utenfor individet bestemmer individets atferd og rolle og innførte begrepet status som en betegnelse for det vi i dag kaller «sosial posisjon». Han skilte mellom samfunn, kultur og individets personlighet. Individet vokser opp i en ett eller flere *samfunn*, et samfunn definerer han som «enhver gruppe av personer som har levd og arbeidet sammen lenge nok til at de har organisert seg selv og til å tenke på seg selv som en sosial enhet med veldefinerte rammer» (Linton, 1936, s. 91). Ulike *kulturer* i disse samfunnene påvirker individets

personlighet på ulike måter og gir individet *status*. Status defineres som de rettigheter og plikter som knyttes til en spesiell samfunnsmessig funksjon eller posisjon, for eksempel mor, datter, medarbeider eller leder. Når rettighetene og pliktene utøves, gjøres dette gjennom en rolle, som representerer det dynamiske aspektet ved statusen. Rollen knyttes på den måten til bestemte posisjoner eller stater. Når en person forsvinner fra gruppen, vil andre personer tre fram og uttrykke/ivareta sentrale mønstre for gruppen. Disse utfører da en rolle knyttet til en spesiell status. På den måten er rollen uavhengig av rolle innehaveren (Linton 1936, s. 102).

Linton skiller videre mellom *tilskrevet* og *oppnådd* status. Tilskrevet status får man gjennom det man trenes opp til, gjennom oppdragelse, livet generelt og i yrkeslivet. Oppnådd status «fylles gjennom konkurranse og individuell innsats» (Linton, 1936, s. 115). Grunnlaget for alle samfunn og dets utvikling er tilskrevet status, «det individuelle talentet er for sporadisk og uforutsigbart til at det kan bli gitt en viktig rolle i organiseringen av samfunnet» (Linton, 1936, s. 129). Dette gjør også at treningen av et individ til en bestemt tilskrevet status, er sentralt for samfunnet det er eller skal bli en del av, og dermed rollen som skal utføres.

Selv om samfunnet bygges opp rundt tilskrevet status, vil det alltid være et visst antall stater som krever spesielle talenter/posisjoner. Disse kan oppnås gjennom konkurranse mellom medlemmene, basert på individuelle egenskaper og talent. Når interne eller eksterne endringer i et samfunn fører til problemer, må det tenkes nytt, og da er disse talentene gode å ha. Utvikling av nye sosiale mønstre i samfunnet krever nytenkning, og dess friere tøyler som gis til individuelle talenter, dess raskere vil samfunnet igjen kunne opprette balanse. Av den grunn er gjerne samfunn som lever under nye og omskiftende betingelser satt sammen av mange oppnådde stater. Dette viser også at status kan bli ignorert i situasjoner hvor det ikke har noen direkte betydning for samfunnet (Linton, 1936, s. 129-130).

Alle holdninger og atferdsmønstre til individene i et samfunn utgjør samfunnets kultur. Kulturens elementer kan deles i tre kategorier: (1) *Universelle elementer*, som er mer allmenne ideer, vaner og reaksjonsmønstre som finnes i hele kulturen uavhengig av medlemmer; (2) *Spesielle elementer*, som gjennom arbeidsdeling og spesialisering deles av noen få eller en gruppe av individer i kulturen, og hvor de andre medlemmene av kulturen således ikke har noen befatning med hverandres spesielle elementer; og (3) *Alternative elementer*, som representerer et stort spekter av ulikheter innenfor en kultur som har betydning for samme element (Linton, 1936, s. 272-274). Alternative elementer «har til felles at de representerer ulike reaksjoner til samme situasjon eller ulike teknikker for å nå et mål» (Linton, 1936, s. 274, min

oversettelse). Et individ trenger ikke å vite om alle elementene i et samfunn for å kunne fungere, men han må kjenne til dem som har betydning for sin rolle (Linton, 1936, s. 261). Dette betyr også at de personene som lærer bort en rolle, selv må ha innsikt i elementene som har betydning for rollen. Man kan si at de som lærer bort må ha evne til å «innta den andres rolle» (Linton, 1936, s. 280).

For at en tilfeldig samling av individer skal bli transformert til et samfunn, må to fundamentale prosesser finne sted. Den første prosessen er *adapsjon/tilpasning og organisering av atferden til hvert individ* i gruppen. Dette gjøres gjennom trening. Samfunnet må tilby mønstre av holdninger og atferd samt trening til alle nye medlemmer av samfunnet, slik at de kan fylle rollen sin på en god måte. Treningen preges den første tiden av prøving og feiling, og individene vil prege rollen med sin bakgrunn og på den måten også påvirke samfunnet det kommer inn i. Samfunnet vil i denne perioden være i ubalanse. Etter hvert vil de forskjellige medlemmene finne fram til den mest hensiktsmessige arbeidsfordelingen seg imellom og arbeidet stabiliserer seg. Gjennom denne prosessen øker også den gjensidige avhengigheten mellom medlemmene. Atferden til hvert av medlemmene og atferden mellom dem blir stadig mer forutseende. Samhandlingen blir mer fullstendig og effektiv. Denne tilpasningen gjør samfunnet i stand til å gjøre det meste av arbeidet i samfunnet (Linton, 1936, s. 92-93).

Den andre prosessen som må finne sted for at gruppen skal transformeres til et samfunn, er å *utvikle en gruppebevissthet*, en psykologisk og følelsesmessig enhet – en *esprit de corps*. I denne prosessen utvikler samfunnet også felles ideer og verdier, som «sikrer felles følelsesmessige reaksjoner og gjør individene villige til å ofre sin egen interesse for helheten og å gjøre de tingene som må gjøres selv om ingen ser på» (Linton, 1936, s. 93). Gruppen danner gjennom dette grunnlag både for en effektiv drift i samfunnet og for stor utvikling av samfunnet (Linton, 1936, s. 92-93).

Fundamentet for ethvert samfunn er summen av individene i det, det er dette råmaterialet samfunnet lages ut fra. Men det er like viktig at individene holder sammen over lenger tid. Holder ikke individene sammen over lenger tid, vil ikke kreftene som forvandler individene til et felles samfunn ha mulighet til å virke (Linton, 1936, s. 91).

Betydningen av hjelp til og trening av nye medlemmer i samfunnet kan ikke overvurderes. For at et samfunn eller enheter i et samfunn skal bestå, kreves det konstant trening av nye medlemmer som kommer inn i samfunnet eller medlemmer som skal inn i nye roller (Linton, 1974, s. 99). Alt liv i samfunnet er et kompromiss mellom behovene til individet og behovene til gruppen (Linton, 1936, s. 108).

Læring er først og fremst en individuell sak og ulike dokumenter har sine klare begrensninger på dette området. Nye medlemmer kommer inn i et samfunn med sin bakgrunn, sin kultur og handler ut fra vane. Hvis samfunnet ikke tilbyr trening, vil individene fortsette å handle som individer og ut fra sin egen erfaringsbakgrunn. For å opprettholde samfunnets kultur og dets arbeidsdelingen, har nye medlemmer behov for å bli lært opp av gamle medlemmer. Linton uttrykker det på følgende måte:

«Forevigelse av samfunnets enheter krever konstant trening av nye individer for spesielle posisjoner i samfunnet. De nye medlemmene må deles inn i forskjellige kategorier, og de i hver kategori læres opp til å gjøre forskjellige ting. Samfunnet må også utvikle mer eller mindre bevisste mønster av hva atferden til individer i spesielle posisjoner skal være, slik at samfunnet har retningslinjer for trening av disse individene.» (Linton, 1936, s. 99, min oversettelse)

Linton uttrykker det så sterkt som at «en kultur dør så snart den direkte linje av person-til-person-overføring brytes» (Linton, 1936, s. 292, min oversettelse).

Linton gir uttrykk for at utfordringer eller problemer som oppstår i et samfunn kan løses på mange forskjellige måter. Derfor er lederskap i en eller annen form nødvendig i alle samfunn. Mønsteret og grunnlaget for lederskapet kan variere mellom samfunn, det kan være en enkelt leder for alle aktiviteter eller ulike ledere for ulike aktiviteter. Ledere kan fungere kun i nødsituasjoner eller permanent. Og statusen knyttet til lederen kan anerkjennes som seremoniell eller gis en uformell anerkjennelse. Lederskapet kan gis til enkeltpersoner, til valgte råd, til en arvet leder eller andre (Linton, 1936, s. 266).

Jeg ønsker også å trekke fram Lintons redegjørelse for tre universelle behov, som finnes i alle samfunn. Hvert samfunn må møte disse behovene for å opprettholde stabilitet for samfunnets medlemmer. Disse behovene er *biologiske behov*, *sosiale behov* og *psykologiske behov* (Linton, 1936, s. 394-395). *Sosiale behov* består blant annet av behov for mat og husly og behov for beskyttelse fra fiender. Det viktigste *sosiale behovet* er å bevare samholdet i gruppen man tilhører. For å bevare samholdet er det viktig å redusere uenighet og friksjon mellom individer, å trene individer til spesielle statuser eller rollen i gruppen, å koordinere aktivitetene i gruppen og tilby gruppen lederskap og retning. De *psykologiske behovene* består av det å kunne være fornøyd og glad, bli sett og få ros av andre, og for «psykologisk redning» når ting er vanskelig. «Psykologisk redning» består av å få hjelp når noe er vanskelig og å kunne få et pusterom fra rollen man har i samfunnet, en mulighet til å «rømme fra» samfunnet. De biologiske og sosiale behovene er grunnleggende og

mer presserende enn de psykologiske behovene. Men over lenger tid er det sannsynligvis minst like viktig for et samfunn å tilfredsstille individenes psykologiske behov for at samfunnet skal fungere effektivt, som de andre to kategoriene (Linton, 1936, s. 395).

Alle samfunn er knyttet til hverandre på en eller annen måte. Storsamfunnet kan derfor ses på som en samling av mindre samfunn, som står horisontal og vertikalt i forhold til hverandre, og som krysser hverandre i den ene eller begge retninger. Alle mennesker er medlemmer av flere samfunn, og elementer fra ett samfunn sprer seg til andre gjennom individer. Linton gir uttrykk for at den raske økningen i menneskehetens kultur skyldes «muligheten alle samfunn har til å låne elementer av hverandre og inkorporere dem i sine egne» (Linton, 1936, s. 324, min oversettelse). Spredningen fører til utvikling både av individene i et samfunn, og således kulturen som helhet (Linton, 1936, s. 24).

Spredningen av elementer skjer i en tredelt prosess: (1) presentasjon av det nye elementet i samfunnet, (2) aksept fra samfunnet og (3) integrasjon av elementet i samfunnet (Linton, 1936, s. 334). Flere elementer har betydning for om et element eller en gruppe av elementer blir akseptert. For det første må det nye elementet ha en synlig verdi og vurderes som nyttig for kulturen som innlemmer det, det må være praktisk mulig å innføre elementet og det må ikke komme i konflikt med eksisterende elementer i kulturen (Linton, 1936, s. 340-342). Kommuniserbare, konkrete og synlige forslag aksepteres lettere enn forslag som er lite kommuniserbare og inneholder usynlige og psykologiske elementer (Linton, 1936, s. 337-339). Den som presenterer forslaget har stor betydning i den forstand at forslag som kommer fra en beundret kilde av mottakeren i det minste vil bli vurdert på en seriøs måte, mens forslag som kommer fra en kilde man ikke liker eller er lite interessert i, må være svært gunstig for å bli akseptert. Dette kan også ses i forhold til samfunnenes prestisje eller rang i forhold til hverandre (Linton, 1936, s. 344). Vilhelm Aubert peker i boken Sosiologi på et interessant poeng i forhold til rang, han finner eksempler på at karakterer ved det totale systemet kan smitte over på den sosiale identitet som knyttes til alle medlemmene i samfunnet (Aubert, 1975, s. 167). Forslag som kommer fra et samfunn man har et nært og langvarig kontaktforhold til, og således kjenner hele dets kultur, aksepteres lettere enn forslag som kommer fra kulturer man har et mer perifert forhold til, og hvor man således ikke har den samme innsikten i samfunnet (Linton, 1936, s. 337). Nye elementer kan forsøkes innført med makt, men de største problemene knytte til spredning ligger i reaksjonene til gruppen som skal akseptere det nye (Linton, 1936, s. 340).

Endringer i en kultur kan påvirke både overfladiske enkeltelementer og kulturens kjerne. Endringer i kulturens kjerne skjer normalt ved en mer gradvis endring over lenger tid. Så lenge et samfunn er en selvstendig enhet, kan kulturens kjerne være holdes stabil, selv om andre elementer endres. Når to samfunn med ulike verdsett fusjoneres, vil kjernen berøres og det oppstår konflikter. Konflikten kommer gjerne til uttrykk gjennom konflikter mellom enkeltindivider, som representerer ulike verdier i disse kulturene. De felles verdiene i de to samfunnene som fusjoner har en tendens til å bestå, og danner grunnlaget for utvikling av en ny felles kjerne (Linton, 1936, s. 359-361).

Selv om konflikter knyttet til kulturens kjerne kan synes voldsomme, er konflikter innenfor en kulturs mønster for synlig atferd mer ødeleggende for samfunnet. Samfunnet kan ganske enkelt ikke fungere uten at den ødeleggende atferden blir justert på en slik måte at de hindrer gjensidig forstyrrelser og vedvarende motstand (Linton, 1936, s. 361).

Linton gir uttrykk for at tilpasning til et samfunn og det sosiale liv pålegger individer former for atferd som kan være lite hyggelige og en sterk undertrykking av enkeltindividers behov. Menneskets egendisciplin og evne til å tilpasse seg andre mennesker, gjør at slike misforhold kan fungere relativt lenge, men alle har en grense. Om det holder på for lenge, eller til og med øker, kan mennesket «bli drevet til en atferd av en eller annen sort. Ethvert individ er derfor en potensiell ødeleggende kraft sett i forhold til samfunnet hans» (Linton, 1936, s. 412). Linton skriver følgende:

Hvis samfunnet skal overleve, må ikke kulturen kun tilby teknikker for å trene og forme individet, det må også tilby ham kompensasjoner og utløp/ventilering. Hvis det hindrer og presser ham i spesielle retninger, må det hjelpe ham i å ekspandere i andre. Det er mulig for et samfunn fra tid til annen å gi avkall på et medlem til det beste for gruppen, men offeret som det krever av alle medlemmene i de daglige rutinene må gjøres opp for dem på en måte. Sosialt ønskelig atferd må belønnes, hvis ikke annet så med respekt og bifall fra andre medlemmer av samfunnet. (...) Samfunnet må ikke bare trene individene til en ønsket atferd, men også sikre at slik atferd ikke blir for irriterende/trettende. (...) Uten mulighet til å ta 'pusterom' fra kravene som stilles i samfunnet, vil samfunnet vanskelig vare (Linton, 1936, s. 413-414).

4.4 Det dramaturgiske perspektivet

Goffman bruker begreper fra teaterscenen til å illustrere sine teorier. Han viser til at ulike rollespill er et grunnleggende trekk ved samfunnet vi lever i og at prosessene knyttet til rollespill skaper orden i samhandlingen i samfunnet. Når vi skal samhandle,

trenger vi å etablere en forståelse av hva slags situasjon vi befinner oss i, og dermed hvilke «sektorer» av oss selv og de andre deltakerne som skal «spilles» ut (Goffman, 1974, s. 8).

Goffman gir uttrykk for at samfunnet er bygget opp av *moralske prinsipper*. Når en person har visse sosiale kjennetegn, har det en moralsk rett til å forvente at andre skal verdsette og behandle ham i henhold til disse kjennetegnene. På samme måte vil det være slik at når en person hevder at han er en person med en viss sosial status, «stiller han dermed også et moralsk krav til de andre og tvinger dem til å verdsette og behandle ham på den måten personer av hans slag har rett til å vente» (Goffman, 1974, s. 20). Samtidig som en person gir krav på å bli behandlet etter en spesiell status, gir han avkall på eller ønsker han å gi avkall på andre sosiale statuser han kan gi inntrykk av å tilhøre. Men en mottaker kan oppfatte budskapet annerledes, og få inntrykk av at personen tilhører en annen status enn det han gir uttrykk for (Goffman, 1974, s. 74).

Når en person kommer sammen med andre, vil det han foretar seg påvirke de andres oppfatning av situasjonen og avsenderen som person. Handlingen kan være mer eller mindre bevisst fra avsenderens side. På samme måte som handlingen er mer eller mindre bevisst fra avsenderens side, kan han også i større eller mindre grad ønske en spesiell respons tilbake fra mottakeren. Avsendere kan påvirke responsen fra mottakeren, ved å uttrykke seg på en spesiell måte. På den måten kan man si at personen som formidler et inntrykk til andre, iscenesetter sin egen rolle (Goffman, 1974, s. 13).

Goffman kaller den gruppen som skal samarbeide om å fremføre en rolle et «opptredenslag» eller bare et *lag*. Personer som hører til samme lag, står i et spesielt forhold til hverandre og vil føle lojalitet til laget og lagets medlemmer (Goffman, 1974, s. 72).

I tilknytning til en opptreden kan det foregår aktivitet på alle deler tilknyttet scenen; foran på scenen, som Goffman uttrykker som i fasadeområdet/kulissene, og bak scenen. I fasadeområdet/kulissene vil publikum kunne se det som skjer, uavhengig av om aktiviteten som skjer der er myntet på dem eller ikke. Bak kulissene har ikke publikum tilgang. Kommer publikum bak scenen, vil aktiviteten som foregår der bli lik det som skjer i kulissene (Goffman 1974, s. 96-98).

Opptredener som er myntet på publikum er innøvde. Man kan på mange måter si at de er idealiserte opptredener (Goffman, 1974, s. 47). Det kan være forskjellige publikum for opptredenene som får presentert ulike skuespill. Man kan også si at skuespillene foregår på ulike scener eller i ulike kulisser.

I *kulissene/fasadeområdet* sosialiseres de som skal opptre inn i sine roller. Her møter de mange abstrakte og generelle krav som rettes til de ulike rollene. De opptredende formes i rollene og får innsikt i krav og forventninger som stilles fra det samfunnet/publikumet hvor de skal opptre (Goffman, 1974, s. 37). Gjennom sosialiseringen får de som skal opptre på seg en maske, som skjuler de egenskaper og særegenheter som ikke passer inn i skuespillet. Goffman uttrykker det som at «man forventer en viss byråkratisering av humøret» (Goffman, 1974, s. 53). Sosialiseringen trenger ikke å innebære at man lærer innholdet i alle rollene man skal utføre i detalj, men man må lære så mange uttrykk at man klarere å improvisere når man kommer til en ny rolle.

Det at publikum kan se fasadeområdet har betydning for opptredenen. En person som befinner seg i en slik situasjon kan uttrykke *høflighet* overfor publikum og han kan uttrykke lagets normer og verdier gjennom *sømmelig atferd*. Sømmelig atferd kan bestå av både moralske og instrumentelle krav. Moralske krav dreier seg for eksempel om at man ikke skal blande seg inn i andres anliggender, mens instrumentelle krav kan dreie seg mer om plikter, for eksempel knyttet til arbeidstid og arbeidsinnsats og at man skal ta vare på lagets eiendeler (Goffman, 1974, s. 93).

Opptredenen på scenen og i kulissene krever at de som opptrer skjuler eller undertrykker holdninger og atferd som ikke er i tråd med det skuespillet som skal vises. Dette er krevende i lengden, og holdninger og atferd som har blitt holdt skjult må få utløp et sted. Dette kan gjøres *bak scenen*, hvor publikum ikke er til stede. Her kan de som skal opptre slappe av, falle ut av rollen og vise sitt virkelige jeg, uten at det får betydning for opptredenen som skal vises. Det er også bak scenen de som skal opptre øver på å legge bort holdninger og atferd som ikke er akseptert og der de øver på sine roller og opptredenen de skal vise. Bak scene skjules alt det som ikke skal være synlig for publikum (Goffman, 1974, s. 96-98). På slike steder hvor det ikke skal skapes noen spesiell effekt, oppstår det ofte en egen omgangstone mellom de som befinner seg der, det oppstår en egen fortrolighet mellom dem (Goffman, 1974, s. 106). Skjønt det kan også foreligge bestemte grenser for hvor fritt man kan oppføre seg bak scenen, for eksempel knyttet til ulike sosiale lag blant de som befinner seg der (Goffman, 1974, s. 109-110).

Når det gjelder selve opptredenen, vil medlemmer av laget ofte styre utviklingen i opptredenen på forskjellige måter og med ulik styrke. Ofte vil man oppdage at en eller flere personer har rett til å styre utviklingen i lagets opptreden, disse kan ses på som lagets regissører. Regissøren kan selv spille en rolle i opptredenen som utspiller seg på scenen, eller de trenger ikke å oppholde seg på scenen i det hele tatt (Goffman, 1974, s. 84-85). En regissør vil gjerne ivareta to ulike oppgaver, som er viktig i en opptreden. For det første kan en regissøren få i oppgave å fordele og

regissere rollene blant de som skal opptre. For det andre kan regissøren få i oppgave å «sette på plass medlemmer av laget som viser upassende opptreden» (Goffman, 1974, s. 86). Dette kan gjøres ved å glatte over og refse det som er gjort. Uønsket atferd kan imidlertid også bestå i at lagmedlemmer ikke viser tilstrekkelig engasjement i opptreden som skal utføres, som regissøren da får i oppgave å rette opp (Goffman, 1974, s. 86).

Personer som iakttar en opptreden, er ofte villige til å se forestillingen slik avsenderen ønsker at den skal se ut (Goffman, 1974, s. 21). Samtidig vil brudd mellom den opptreden laget ønsker å vise og det som virkelig kommer til syne i opptreden eller på andre måter, påvirke andres forståelse av laget. Goffman uttrykker det som at «lagets myter vil kretse om disse uhellene» (Goffman, 1974, s. 198).

Goffman skiller videre mellom *dramatisk dominans* og *regissørdominans* i en opptreden. I en opptreden vil en eller et fåtall personer dominere forestillingen dramatisk og gjøres til blikkfang. Disse fremstår da som innehavere av hovedrollen i forestillingen. En regissør kan ha stor påvirkning på selve opptreden gjennom regissørdominans, men være tilnærmet selvutslettende i nærheten av hovedpersonene, eller oppholde seg et helt annet sted og gjøre klar til neste opptreden. Goffman påpeker at dramatisk dominans og regissørdominans ikke trenger å være forbundet med andre former for makt eller autoritet (Goffman, 1974, s. 87-90). Han trekker også fram Riesman, Glazer og Denneys funn relatert til forholdet mellom uerfarne ledere og erfarne underordnede. I situasjoner hvor den underordnede er mer erfaren enn sin leder, vil gjerne den uerfarne lederen ha dramatisk dominans, mens den underordnede regisserer opptreden (Riesman, Glazer & Denney i Goffman, 1974, s. 89).

Goffman peker på fire roller i et lag som alle har viktig informasjon om opptreden, men som ikke er til stede under selve opptreden; dette er to spesialistroller, henholdsvis *servicespesialist* og *opplæringsspesialist*, samt *fortrolig venn* og *kollega*. En *servicespesialist* er en person som har spesialisert seg på forestillingens kulisser, det vil si å bygge opp og vedlikeholde den generelle opptreden overfor andre lag. Men det kan også være en person som har en større betydning for lagets faglige argumenter, for eksempel knyttet til økonomi. For å kunne være en fullverdig servicespesialist må vedkommende ha mer kjennskap til det som skal skje på scenen og det som skjer bak kulisserne, enn de andre medlemmene av laget. Servicespesialisten er av den grunn også et reelt medlem av laget, men uten å «dele risikoen, skyldfølelsen og tilfredsstillelsen ved å fremføre for publikum det skuespill han har ytt sitt bidrag til» (Goffman, 1974, s. 130).

Opplæringsspesialisten har i oppgave å lære opp den opptredende i rollen sin. Dette gjør han samtidig som han later som han er publikum og iscenesetter reaksjoner fra publikum (Goffman, 1974, s. 134). En *fortrolig venn* er en person som den opptredende kan snakke fortrolig med om sin opptreden på scenen, hva som var bra og hva som gikk galt. En fortrolig venn er gjerne en utenforstående, som har begrenset innsikt i det som skjer på og bak scenen (Goffman, 1974, s. 134). *Kolleger* kan defineres som personer som holder samme type opptredener for samme type publikum, men på et annet sted. Kolleger har en felles skjebne, som gjør at de kan ha en større forståelse for hverandres synspunkter og utfordringer, og kan slappe av i hverandres selskap i større grad enn de lag hver og en av dem tilhører. (Goffman, 1974, s. 134).

Tre andre interessante roller er *mellommann/megler*, «*ikke-person*» og *makker*. En mellommann eller megler kan ha flere ulike funksjoner. Blant annet kan en person som har kjennskap til to motstridende parters «hemmeligheter», oppnå enighet i en prosess hvor han blant annet skaper et inntrykk av at han er mer lojal overfor den parten han kommuniserer med enn den andre parten (Goffman 1974, s. 123). En «*ikke-person*» er en som «er til stede under interaksjonen, men i visse henseende inntar de hverken rolle som opptredende eller publikum, og de utgir seg heller ikke for å være noe de ikke er» (Goffman, 1974, s. 128). Man kan si at det er en rolle som ikke inngår i manus og at rollen representerer en viss underdanighet i forhold til resten av rollebesetningen. Det finnes også en mengde tekniske «*ikke-roller*», for eksempel fotografer, sekretærer m.v. Goffman påpeker at en person kan behandle en annen person som om han ikke er tilstede, for å markere en fiendtlig innstilling til vedkommende:

Et lag kan behandle en person som om han ikke var tilstede, uten at det er naturlig eller det eneste mulige, men for å markere sin fiendtlige innstilling til en person som har opptrådt upassende. I slike situasjoner gjelder det først og fremst å vise den utstøtte at han blir ignorert, og den aktivitet som utføres med dette for øyet, kan være av underordnet betydning (Goffman, 1974, s. 129).

En *makker* er en person som kan tas med i en opptreden når en annen person ønsker det. Goffman redegjør for at dette skjer når den som skal opptre skal kunne «glede» seg over å ha en lagkamerat, forutsatt at den som tas med har mindre makt enn den som skal opptre (Goffman, 1974, s. 158-159).

5 FORSKNINGSDESIGN OG METODE

I dette kapitlet beskriver jeg oppgavens forskningsdesign og metode. Jeg starter med undersøkelsesdesign og tilnærming og fortsetter med å beskrive hvilke metoder, informanter og datamateriale jeg har benyttet i arbeidet. Jeg beskriver også prosessen med koding og kategorisering og avslutter med etiske betraktninger og vurdering av validitet og reliabilitet.

5.1 Kvalitativt undersøkelsesdesign og fortolkningsbasert tilnærming

Rolleteorien er metodologisk nøytral og har som følge av dette blitt studert med nesten alle metoder som benyttes av samfunnsvitere: fra deltakende observasjon til spørreskjema, intervjuguide og psykologiske tester. Årsaken til dette er at mange av begrepene i rolleteorien kommer fra dagligtalen, og således fremstår som enkle og naturlige å måle (Biddle, 1979, s. 12-13).

Jeg har i denne oppgaven valgt et *kvalitativt undersøkelsesdesign*. Dette designet har en åpen tilnærming og stiller mindre krav til forkunnskaper om det som undersøkes fra forskerens side. Samtidig er jeg interessert i å få innsikt i organisasjonskonsulentens roller og deres betydning for studentdemokratiet fra organisasjonskonsulentens side. Ifølge Flick er et kvalitativt design godt egnet til å se en sak fra deltakernes perspektiv, når man er interessert i å få fram sider som ikke er så synlige fra utsiden og når livet til deltakerne skal beskrives (Flick, 2015, s. 11). Jeg vurderer alle disse tre elementene som viktige for å kunne besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Vitenskapssynet som ligger til grunn for oppgaven er det *fortolkningsbaserte*, eller *sosial konstruktivisme*, slik Merriam beskriver dette. En fortolkningsbasert tilnærming tar utgangspunkt i at verden er sosialt konstruert og at det ikke finnes noen enkel, observerbar verden. Forskeren *konstruerer* kunnskap basert på deltakernes subjektive oppfattelse av den verden de lever i (Merriam, 2009, s. 8-9). Dette vitenskapssynet passer godt inn i Mead og Lintons syn på verden, som begge setter individet i sentrum.

En kvalitativ og fortolkningsbasert tilnærming gir også en *induktiv inngang* til tema og problemstilling (Merriam, 2009, s. 15-16). Kunnskapen jeg får tar utgangspunkt i det empiriske materialet jeg har samlet inn, jeg bygger på en måte opp teori rundt dette. Merriam påpeker at *forskeren er det viktigste elementet* i kvalitative undersøkelsesdesign og forskerens tolkning og forståelse av empirien danner grunnlag for analyse og resultater (Merriam, 2009, s. 15). I en slik situasjon kommer resultatene fram som

et resultat av en *hermeneutisk sirkel* (Nilssen, 2012, s. 171-175). Dette beskriver godt min analyseprosess. Jeg fortolker og øker forståelsen for materialet ved å gå flere runder i og mellom de ulike typer datamaterialer jeg har, det teoretiske rammeverket, mine egne notater og min egen skriveprosess. I og med at jeg som forsker gir uttrykk for andres forståelser gjennom koding og kategorisering av datamaterialet, kan vi snakke om *dobbel hermeneutikk* (Giddens, 1976, i Nilssen, 2012, s. 72). Gjennom den hermeneutiske sirkelen går den induktive analyseprosessen gradvis over til et deduktivt nivå. Datamaterialet som først ble brukt til å bygge opp resultater, blir i slutfasen brukt til å bekrefte de resultatene som er bygget opp (Merriam, 2009, s. 183-184). Som et resultat av denne prosessen ble også problemstillingen og forskningsspørsmålene endret underveis i analysen, og da utvidet i forhold til den opprinnelige problemstillingen.

5.1.1 Innsamling av dokumenter

I tillegg til kunnskap om rolleteorier, hadde jeg behov for å få en viss innsikt i studentdemokratiet og fenomenet jeg ønsket å studere: organisasjonskonsulenter i høyere utdanning. UH-loven tydeliggjør at utdanningsinstitusjonenes tilrettelegging for studentorganene skal nedfelles i en egen avtale mellom utdanningsinstitusjon og øverste studentorgan (UH-loven, 2005, § 4-1, pkt. 3). Datainnsamlingen startet således tidlig i prosjektet, ved at jeg rettet en henvendelse til en rekke statlige og private universiteter og høyskoler, med forespørsel om innsyn i et utvalg dokumenter jeg forventet kunne gi meg informasjon om stillingen jeg var interessert i.

Dokumentene jeg ba om innsyn i var: (1) avtalen mellom utdanningsinstitusjonen og det øverste studentorgan; (2) stillingsbeskrivelser for organisasjonskonsulent og/eller annen administrativ støtte til studentorganene; (3) stillingsbeskrivelse til studentleder og andre funksjoner innenfor studentorganene; (4) stillingsbeskrivelse til eventuelt andre stillinger ved institusjonen som har et spesielt ansvar overfor organisasjonskonsulenten og/eller annen administrativ støtte til studentorganene.

Dokumentene jeg fikk i retur gav meg god innsikt i studentdemokratiet og utgjør det største grunnlagsmaterialet for beskrivelse av undersøkelsesområdet i kapittel 2. Dokumentene var også et godt grunnlag for å utforme forskningsdesignet videre. Alle de skriftlige dokumentene er originale dokumenter og ikke bearbeidet for andre undersøkelser. De er således primærdata, slik Flick definerer dette (Flick, 2015, s. 60). Avtalen mellom institusjonen og studentorganet beskriver mellom annet hvordan utdanningsinstitusjonen tilrettelegger for at studentorganene skal kunne drive sin aktivitet på en tilfredsstillende måte. Enkelte avtaler gav også informasjon om strukturelle forhold rundt organisasjonskonsulenten. Organisasjonskonsulentens stillingsbeskrivelse, arbeidsinstruks o.l. gav informasjon om organisasjons-

konsulentens arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Disse dokumentene ble også benyttet som en av to hovedkilder for data rettet mot problemstilling for forskningsspørsmål.

5.1.2 Enkel kartlegging

UH-loven stiller krav til at tilretteleggingen for studentorganene skal nedfelles i en egen avtale, men det stilles ingen krav til innholdet i en slik avtale. Som følge av dette er både innhold og detaljeringsnivå i avtalene ulike. For å få samme informasjon om organisasjonskonsulentene fra alle institusjonene og samme detaljeringsgrad på informasjonen, hadde jeg behov for å innhente en del tilleggsopplysninger om stillingen. Jeg utarbeidet således et kort spørreskjema, med de spørsmålene jeg ønsket svar på fra alle institusjonene. Spørsmålene handlet om antall organisasjonskonsulenter ved høgsolen/universitetet, ansettelsesforhold, stillingsplassering og –størrelse, organisasjonskonsulentens personalleder og daglig arbeidsleder, fysisk plassering, samt eventuelle endringer i noen av disse variablene i løpet av de siste fem årene. Jeg spurte også om alder og kjønn på de tilsatte organisasjonskonsulent(e). Hele spørreskjemaet er gjengitt i vedlegg 3.

Den informasjonen jeg kunne lese av avtaler og stillingsbeskrivelser, ble fylt ut før jeg tok kontakt med organisasjonskonsulentens personalleder (der dette fantes) på telefon, for å få svar på de resterende spørsmålene. I telefonsamtalen fikk jeg både kvalitetssikret informasjonen jeg allerede hadde, og svar på de gjenstående spørsmålene. Ved de institusjonen hvor organisasjonskonsulenten ikke hadde noen personalansvarlig, tok jeg kontakt med organisasjonskonsulenten selv.

I tillegg til å få en generell oversikt over organisasjonskonsulentene, dannet kartleggingen også grunnlag for å kunne velge ut organisasjonskonsulenter til intervju. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapittel 5.2.2.

5.1.3 Semistrukturert intervju og observasjon

Jeg har et ukjent undersøkelsesområde og vurderte intervju som en godt egnet metode for å hente inn empiri fra organisasjonskonsulentens side. Gjennom intervju vil man kunne få fram ny innsikt i og flere aspekter ved det eller de man undersøker, enn for eksempel bruk av spørreskjema (Flick, 2015, s. 140-141, Merriam, 2009, s. 89-91). Intervju gir mulighet til å gå mer i dybden av momenter som berøres. Jeg kan benytte åpne spørsmål, som gir organisasjonskonsulentene mulighet til å beskrive sin rolle og momenter som knyttes til dette, og jeg kan stille relevante oppfølgende spørsmål til det som blir fortalt. Jeg valgte å benytte meg av en semistrukturerte intervjuguide. Denne inneholder forhåndsdefinerte tema for intervjuet, som i større eller mindre grad er utformet i faste spørsmål, og tema/spørsmål kan berøres i den

rekkefølgen som er naturlig under intervjuet (Flick, 2015, s. 140 og Merriam, 2009, s. 89-90).

Tilgang til undersøkelsessted og respondenter kan få betydning for valg av metode (Flick, 2015, s. 54-55). Jeg vurderte først å gjennomføre fokusgruppeintervjuer, hvor flere organisasjonskonsulenter kan intervjues sammen. En fordel ved fokusgruppeintervjuer er at intervjuedeltakerne ved å høre hva andre intervjuedeltakere forteller, kan hjelpe hverandre å reflektere rundt sine egne tanker om temaene som tas opp og dermed få frem flere momenter (Flick, 2015, s. 147, Hesse-Biber & Leavy, 2011, s. 166). Fokusgruppeintervjuer ville imidlertid medføre at de fleste organisasjonskonsulentene måtte reise til et intervju, noe jeg var redd for ville gjøre det vanskelig for meg å få tak i intervjuedeltakere. Samtidig var jeg usikker på i hvor stor grad intervjuedeltakerne kjente hverandre fra før og ville åpne seg under et gruppeintervju. Jeg valgte derfor å gjennomføre individuelle intervjuer og la opp designet etter dette. Nå førte tilfeldighetene til at jeg likevel fikk mulighet til å gjennomføre et gruppeintervju. Samme intervjuguide ble benyttet for dette intervjuet som for de individuelle intervjuene, og deltakerne utfylte hverandres svar og diskuterte også ulike punkter som ble tatt opp seg imellom.

5.2 Utdanningsinstitusjonene og intervjuedeltakere

Det empiriske materialet som har dannet hovedgrunnlaget for å besvare problemstilling og forskningsspørsmål har vært stillingsbeskrivelser, arbeidsinstruksjoner o.l. fra universitetene og høyskolene, samt intervju av et utvalg organisasjonskonsulenter. Jeg deltok også som observatør på en nasjonal samling for organisasjonskonsulenter fra hele landet. I dette kapitlet vil jeg først beskrive utdanningsinstitusjonene som deltok i studien, hvor mange som svarte på min henvendelse og refleksjoner rundt dette. Deretter vil jeg beskrive intervjuedeltakerne.

5.2.1 Akkrediterte universiteter og høyskoler

For å få oversikt over hvilke UH-institusjoner som har organisasjonskonsulenter slik de er definert i denne oppgaven, tok jeg etter hvert utgangspunkt i NOKUTs oversikt over akkrediterte utdanningsinstitusjoner på høyere nivå, slik den framkom på NOKUTs hjemmesider 12. september 2016. Innledningsvis i studien hadde jeg tatt kontakt med utdanningsinstitusjoner ut fra en oversikt jeg selv hadde laget, basert på blant annet opplysninger i Database for statistikk om høyere utdanning (DBH, juli 2016). Som beskrevet i kapittel 3.1.3 valgte jeg å avgrense studien til akkrediterte universiteter og høyskoler. Jeg satt da igjen med 42 høyere utdanningsinstitusjoner. Vedlegg 1 gir en oversikt over disse institusjonene.

Jeg mottok svar fra 31 av de 42 utdanningsinstitusjonene. Av disse hadde 21 organisasjonskonsulenter, 10 hadde ikke. Jeg fikk svar fra alle de største universitetene og høgskolene. Jeg fikk også svar fra de minste høgskolene, men de fleste av disse svarte at de ikke hadde noen organisasjonskonsulent, slik jeg definerte det. Ut fra dette trekker jeg den konklusjonen at organisasjonskonsulenter finnes ved de store og mellomstore utdanningsinstitusjonene. Dokumentene jeg etterspurte ved disse utdanningsinstitusjonene er offentlige i offentlige organisasjoner, og kunne således etterspørres uten at jeg hadde fått svar på prosjektsøknaden fra Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). I ettertid ser jeg at jeg nok burde ventet med å sende henvendelsen til de private høgskolene til prosjektsøknaden var godkjent og jeg burde formulert meg på en litt annen måte i henvendelsen til dem. Men jeg vurderer det slik at ansatte ved de private høgskolene selv er kjent med hvilke opplysninger de kan og ønsker å gi fra seg. Min forespørsel har således ikke vært til skade for noen, hverken for de private høgskolene eller studien. Min fullstendige henvendelse til utdanningsinstitusjonene finnes i vedlegg 2.

Jeg mottok få svar fra de private høgskolene. Årsaken til dette kan være måten jeg henvendte meg på, som beskrevet ovenfor. Det kan også være andre årsaker. En av de private høgskolene svarte at opplysningene jeg ba om var informasjon de ønsket at studentorganet selv skulle få avgjøre om de ønsket å gi ut. Som følge av dette kontaktet jeg studentlederne ved alle de private høgskolene som til da ikke hadde svart på henvendelsen. Disse henvendelsene gav dessverre også liten respons.

5.2.2 Intervjudeltakerne

For å få innblikk i organisasjonskonsulentenes rolle og betydning for studentdemokratiet er det mulig å intervju personer i flere ulike stillinger; organisasjonskonsulent selv, studentleder, organisasjonskonsulentens personalleder, eller andre personer organisasjonskonsulenten forholder seg til. Denne oppgaven vil være en første studien av organisasjonskonsulenter i høyere utdanning, og jeg mener at det vil tilkomme mest kunnskap til feltet ved å intervju organisasjonskonsulentene selv. Det er de som fortolker sin egen rolle i samspill med personene rundt seg (Mead, 2005, s. 280). Ved å konsentrere meg om organisasjonskonsulentene ville jeg også kunne kontakte flere av dem, enn om jeg også hadde valgt å inkludere intervjudeltakere fra andre grupper.

Jeg er interessert i å beskrive problemstillingen på et bredt grunnlag, og ønsker å velge ut intervjudeltakere som er maksimalt ulike. Dette tilsier at jeg trenger et *utvalg med maksimal variasjon* (Flick, 2015, s. 105, Merriam, 2009, s. 78-79, Patton, 2002, s. 234-235). Patton redegjør for at man ved bruk av utvalg med maksimal variasjon, må fastsette kriterier for å konstruerer utvalget (Patton, 2002, s. 234-235). Jeg

opplevde at jeg i tillegg måtte lage grunnlagsmaterialet jeg kunne velge ut organisasjonskonsulenter fra, som jeg gjorde gjennom den enkle kartleggingen.

Jeg intervjuet til sammen 9 organisasjonskonsulenter, fordelt på 4 enkeltintervju og ett gruppeintervju. Intervjudeltakerne ble valgt ut etter kriterier som framkom i den kortfattede kartlegging; ansettelsesforhold, stillingsstørrelse, stillingsnivå, kjønn, samt utdanningsinstitusjonens størrelse og type (universitet, høyskole, stor og liten). Intervjudeltakerne dekket flere variabler på samme tid. Jeg intervjuet også en tidligere ansatt organisasjonskonsulent. Fordelen med å intervju en tidligere ansatt, kan være at vedkommende svarer mer fritt på spørsmålene som stilles, da de ikke har noen direkte koblinger til stillingen lenger.

Etter at alle intervjudeltakerne var plukket ut og intervjuene gjennomført, hadde jeg en god spredning i bakgrunnsvariablene. Både store universiteter og høyskoler (3 stk) og relativt mindre høyskoler (2 stk) med organisasjonskonsulenter er representert blant intervjudeltakerne. Organisasjonskonsulenter i hele stillinger (7 stk) og deltidsstillinger (2 stk) er representert, hvorav den ene i deltidsstilling har den resterende delen av stillingen innenfor annen virksomhet ved universitetet/høyskolen. Jeg har intervjuet 1 mann og 8 kvinner og disse har en god spredning i alder (2 stk 25 - 29 år, 3 stk 30 – 39 år, 4 stk 40 år og eldre). Jeg har intervjuet organisasjonskonsulenter ansatt på ulike konsulentnivå og på rådgivernivå. Av hensyn til anonymitet (se kapittel 5.7) ønsker jeg ikke å spesifisere ansettelsesnivå og antall nærmere. Jeg la ikke vekt på ansettelsestid i utvelgelsen av organisasjonskonsulenten til intervju, og spurte heller ikke etter det i kartleggingen. I ettertid viser det seg imidlertid at jeg fikk god spredning i ansettelsestid i tillegg til de andre variablene.

Alle organisasjonskonsulentene som ble plukket ut for intervju arbeider/arbeidet for studentdemokratier knyttet til statlige universiteter og høyskoler. Jeg mottok få svar fra de private høyskolene under innsamlingen av avtaler og stillingsbeskrivelser, og har således liten oversikt over antall organisasjonskonsulenter der. På grunn av dette og kravet jeg satte til anonymitet for intervjudeltakerne, valgte jeg således ikke å gå videre til intervju av organisasjonskonsulenter knyttet til private høyskoler.

Alle organisasjonskonsulentene som er intervjuet er ansatt i faste stillinger. Kun 2 av de 33 organisasjonskonsulentene jeg har oversikt over, er ansatt i åremålsstilling. En åremålsstilling gjelder i utgangspunktet for tre år, og kan være mulig å fornye i ytterligere tre år (Tjenestemannsloven, 1983, § 3). Utvalg av intervjudeltakere og intervju ble gjennomført delvis parallelt og det viste seg underveis i intervjuene at organisasjonskonsulenten har en relativt lik progresjon og utvikling i rollen sin fra de

er nyansert til de kan sies å være erfarne organisasjonskonsulenter. Jeg fikk i intervjuene også flere indikasjoner på at andre forhold enn om organisasjonskonsulentens var ansatt i fast eller åremålsstilling, påvirker hennes rolle. Som følge av dette forventer jeg at organisasjonskonsulenter ansatt i åremålsstilling er godt representert gjennom organisasjonskonsulenter som har vært ansatt i faste stillinger i mindre enn henholdsvis 3 og 6 år. Jeg valgte således ikke å intervju organisasjonskonsulenter ansatt i åremålsstilling.

5.3 Utarbeiding av intervjuguide og gjennomføring av intervju

Jeg ønsket en åpen inngang til intervjuet med organisasjonskonsulentene, som var uavhengig av stillingsbeskrivelsene jeg hadde samlet inn. Jeg tok derfor utgangspunkt i en oversikt over rolleteorier som jeg hadde utarbeidet innledningsvis i studien. Jeg formulerte først spørsmål som kunne belyse hovedtrekkene i de ulike teoriene. Deretter grupperte jeg de ulike spørsmålene etter felles tema og lagde ett hovedspørsmål med alternative oppfølgende og utdypende spørsmål. Til slutt tok jeg bort de fleste spørsmålsformuleringene og satt igjen med en stikkordspreget intervjuguide.

Intervjuguiden startet med spørsmål knyttet til organisasjonskonsulentens ansettelsestid, utdanning og erfaring, samt hvorfor hun hadde søkt på stillingen. Merriam kaller dette bakgrunnsspørsmål eller demografiske spørsmål (Merriam, 2009, s. 96-97). Arbeidsoppgaver og roller ble beskrevet med utgangspunkt i at det kommer inn en ny studentleder eller en ny studentledelse. Denne inngangen er i tråd med det Merriam (2009, s. 96) kaller erfaringsspørsmål. Med dette fikk jeg også en annen inngang til intervjuet enn stillingsbeskrivelsen, som jeg allerede hadde god innsikt i. Hele intervjuguiden finnes i vedlegg 5.

Hesse-Biber og Leavy påpeker blant annet betydningen av å etablere et godt forhold til intervjudeltakeren i starten av intervjuet, at intervjueren ikke plasserer seg «over» intervjudeltakerne og at intervjueren viser interesse for de som intervjues (Hesse-Biber & Leavy, 2011, s. 105). Jeg var bevisst på disse forholdene under intervjuene, men opplevde det heller ikke som vanskelig å ivareta dem. Det var intervjudeltakerne som var ekspert på temaet jeg skulle undersøke, og jeg var veldig glad for å få mulighet til å intervju dem.

Under intervjuet fikk organisasjonskonsulenten snakke fritt til hvert enkelt spørsmål og jeg stilte ved behov utdypende spørsmål. Vi beveget oss således inn på flere punkter i intervjuguiden under samme spørsmål. Under intervjuet benyttet jeg meg flere ganger av det Strauss m.fl. kaller *fortolkende spørsmål* (Strauss, Schatzman, Bucher, Erlich & Sabshin, 1981, i Merriam, 2009, s. 98-99). Et eksempel på et slikt

spørsmål er: «*Altså sånn som jeg forstår deg nå, så føler jeg at du mener det er en grei fordeling av arbeidsoppgaver mellom deg og studentledelsen?*». Her fikk jeg forsikret meg om at jeg hadde oppfattet organisasjonskonsulentens svar på det berørte punktet riktig, samtidig som det gav henne mulighet til å utdype svaret.

De individuelle intervjuene varte mellom 50 minutter og 1 time og 20 minutter. Gruppeintervjuet tok naturlig nok mye lenger tid og varte i 2 timer og 15 minutter.

5.4 Observasjon av seminar for organisasjonskonsulenter

Som nevnt i kapittel 5.1.3 fikk jeg mulighet til å delta på en todagers nasjonal samling for organisasjonskonsulenter, hvor jeg deltok som observatør. Observasjon er en kvalitativ metode som er godt egnet til å få primærdata om et felt og underbygge resultater fra andre undersøkelsesmetoder, men kritiseres for å være svært subjektiv og begrenset av forskerens evne til å oppfatte det som skjer under observasjonen (Merriam, 2009, s. 117-119). Av den grunn og med bakgrunn i problemstillingen satte jeg opp to formål med observasjonen; (1) å høre hva organisasjonskonsulentene snakket om og var interessert i og (2) å danne meg et inntrykk av fellesskapet i gruppen. Utover dette var jeg interessert i alt som skjedde i gruppen i løpet av seminaret.

Jeg presenterte meg ved starten av samlingen og fortalte hvorfor jeg var der. Utover dette var jeg lite aktiv under samlingen, men jeg var aktiv når noen innledet en samtale med meg. Jeg snakket på eget initiativ med og stilte spørsmål til de to som ledet seminaret, dette følte jeg at jeg kunne gjøre uten å «bry» meg for mye. Sett i relasjon til Merriam's fire typer for forhold mellom observatør og den som blir observert, *deltok jeg i gruppen av organisasjonskonsulenter som observatør* (Merriam, 2009, s. 124-125). Merriam påpeker at observatøren kan påvirke atferden til de som observeres eller selve observasjonssituasjonen (Merriam, 2009, s. 127). Før samlingen startet hadde jeg blitt fortalt at ikke alle organisasjonskonsulentene ønsket at jeg deltok på alle deler av programmet, så jeg var klar over at min tilstedeværelse også kunne påvirke deltakere ved seminaret.

Merriam understreker betydningen av å ta feltnotatater eller ulike typer opptak av en observasjonssituasjon (Merriam, 2009, s. 128). Jeg brukte hverken video eller opptaker, men noterte så mye som mulig under hele seminaret; hva som ble diskutert og hvordan det ble diskutert, hvem som deltok under de ulike diskusjonene osv. Jeg hadde i tankene Merriams sjekklister med spørsmål knyttet til seks hovedpunkter, som bør være med i enhver observasjon; fysisk setting, deltakerne, aktiviteter og samhandling, samtaler, ikke så åpenbare faktorer og min egen atferd (Merriam, 2009, s. 120-121). Mens de andre hadde programposter som jeg ikke var

ønsket inn på, noterte jeg det jeg ellers ikke hadde rukket å notere under foredragene. Alle notater ble renskrevet og ytterligere utfylt samme kveld.

Feltnotatene har vært spesielt nyttige for å støtte opp om analysen og resultatene jeg har kommet fram til, selv om jeg kun i liten grad har referert til feltnotatene underveis i oppgaven. Blant annet gjorde det at jeg ikke fikk delta på alle programpostene på seminaret, meg trygg på at det var riktig å sette strenge krav til anonymitet i oppgaven.

5.5 Koding og kategorisering

Jeg har et stort datamateriale av ulike formater og benyttet en klassisk metode for koding og kategorisering av kvalitative data, som beskrevet av Merriam (2009, s. 173-188). Metoden tar utgangspunkt i at analysens formål er å besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Prosessen med koding og kategorisering går ut på å finne større eller mindre segmenter av datamaterialet som kan knyttes til forskningsspørsmålene (Merriam, 2009, s. 176). Jeg gikk gjennom datamaterialet flere ganger, men utgangspunkt i ulike elementer i forskningsspørsmålene og ulike typer bakgrunnsinformasjon. Jeg beskriver her prosessen med koding og kategorisering av organisasjonskonsulentens roller knyttet til forskningsspørsmål 2.

Jeg hadde lest gjennom alle dokumentene i forkant og hadde relativt god oversikt over innholdet i dem. Nå gikk jeg grundig gjennom alle dokumentene og noterte meg alle arbeidsoppgaver og roller som stod oppført, samt formuleringer som gav uttrykk for ulike arbeidsoppgaver og roller. Merriam kaller dette arbeidet for *åpen og analytisk koding* (Merriam, 2009, s. 178-180).

Mange av stillingsbeskrivelsene inneholdt allerede en inndeling av arbeidsoppgaver i tema/kategorier og jeg grupperte av den grunn arbeidsoppgaver og roller inn i kategorier allerede fra starten av. Dette vil si at jeg foretok en første *kategorisering* samtidig med kodingen, slik Merriam beskriver dette (Merriam, 2009, s. 182).

Merriam gir uttrykk for at navnene på de ulike kategoriene kan komme fra tre ulike kilder: forskeren selv, studiens deltakere eller en kilde utenfor studien, for eksempel litteratur (Merriam, 2009, s. 184). Flick kaller kategorier basert på begreper i datamaterialet for *in vivo*- kategorier (Flick, 2015, s. 179). Jeg har i stor grad benyttet meg av kategorier slik de presenteres i datamaterialet – *in vivo*. Eksempler på en første kategorisering er kategoriene «økonomi», «daglig kontorarbeid», «opplæring» og «rådgiver/veileder», som jeg fant i datamaterialet. Under «daglig drift» noterte jeg for eksempel «diverse forefallende arbeid», «ikke-politisk/administrativ saksbehandling og korrespondanse ved kontoret» og «kontaktperson,

være synlig for alle studentene». Når jeg ikke fant kategorier i datamaterialet som jeg kunne benytte meg av, lagde jeg kategorier selv.

Arbeidsoppgaver og roller jeg ikke fant tilhørte noen spesiell gruppe, ble satt under kategorien «diverse». Flere av kodene under denne kategorien ble senere flyttet til nye kategorier, ettersom disse utkrystalliserte seg eller dukket opp *in vivo* i datamaterialet.

Etter den første kategoriseringen var det behov for å redusere antall kategorier ytterligere. Merriam gir uttrykk for at «dess færre kategorier og dess større abstraksjonsnivå, dess enklere er det å kommuniserer resultatene til andre» (Merriam, 2009, s. 187, min oversettelse). Hun viser også til Cresswell (2007) som gjerne reduserer antall kategorier til 5-6 kategorier (Merriam, 2009, s. 187).

Løsningen for meg ble en inndeling av de første kategoriene jeg fant i to dimensjoner; den ene basert på begreper *in vivo* i datamaterialet, den andre basert på begreper jeg selv så vokste fram av datamaterialet. *In vivo*-kategoriene omfatter *varme* og *kalde* arbeidsoppgaver og funksjoner, hvor de varme omfatter opplæring og arbeid med mennesker, mens de kalde omfatter arbeid som kan gjennomføres (tilnærmet) uten samhandling med andre. Det er karakteristisk for organisasjonskonsulentene at deres roller er satt sammen av en del rutinearbeid, som bare må gjøres, som for eksempel daglige kontorrutiner, økonomiarbeid og organisering av møter, som vil være typisk *kalde* arbeidsoppgaver. De *varme* oppgavene utføres i direkte samspill med mennesker, hovedsakelig studentledelsen og de tillitsvalgte. Oppgavene kan være stabile fra år til år, mens omfanget av dem og innholdet kan variere. Eksempler på slike oppgaver er ulike former for opplæring av og rådgiving/veiledning av studentledelsen.

Dimensjonen som jeg selv definerte ut fra datamaterialet skiller mellom arbeidsoppgaver og funksjoner som er knyttet til aktivitet *innenfor studentdemokratiet* og arbeidsoppgaver og funksjoner som man kan si befinner seg *utenfor studentdemokratiet*. Kontorrutiner og økonomi er gode eksempler på områder som befinner seg *innenfor* studentdemokratiet, mens administrasjon av tilgang til bygg og kontorer befinner seg på siden av eller *utenfor* arbeidet i studentdemokratiet.

De to dimensjonene danner til sammen en tabell med fire kategorier; kalde og varme roller henholdsvis innenfor og utenfor studentdemokratiet. De fire nye kategoriene oppfyller kriteriene Merriam setter til kategorier i en analyse (Merriam, 2009, s. 185-186). Kategoriene *opplyser forskningsspørsmålet* (hvilke roller har organisasjonskonsulenten), de er *uttømmende* (alle relevante og viktige data skal kunne plasseres i kategoriene), de er *sensitive* (navnet på kategoriene skal være representativt for

innholdet i kategorien), de er *begrepsmessig i overensstemmelse med hverandre* (på samme abstraksjonsnivå) og de er *gjensidig utelukkende*.

Arbeidsoppgaver og funksjoner som framkom i den foreløpige kategorisering ble gjennomgått på nytt og knyttet opp mot firefeltstabellen. Til slutt ble det utarbeidet et overordnet navn på rollen tilknyttet hver av kategoriene. Funksjoner og overordnet rolle knyttet til hver av kategoriene framkommer i tabell 1 nedenfor.

Merriam påpeker at justering av kategorier er en prosess som pågår gjennom hele analyseprosessen (Merriam, 2009, s. 182). Jeg gikk flere ganger tilbake til data-materialet og kategorier ble justert og/eller slått sammen til nye kategorier gjennom hele analyseprosessen, som del av den hermeneutiske sirkelen.

Tabell 1. Oversikt over organisasjonskonsulentens roller.

Arbeidsoppgaver og funksjoner	Kalde	Varme
Innenfor studentdemokratiet	<u>ADMINISTRATOR:</u> Administrator og organisator Kunnskapsbank Bindeledd	<u>RÅDGIVER:</u> Opplæring, rådgiver/veileder i organisasjonsarbeid Kontinuitetsbærer Motivator/pådriver Buffer og sikkerhetsventil Organisasjonsutvikler
Utenfor studentdemokratiet	<u>VAKTMESTER:</u> Administrator for tilgang til bygg, lokaler og utstyr Vaktmester, IT-support mm	<u>MENTOR:</u> Sosialisering inn i arbeidslivet Moderator og konflikthåndterer Personalleder Samtalepartner i personlige forhold Ivareta andre organisasjonskonsulenter

Innholdet i hver av rollene omtales nærmere i kapittel 6, med unntak av vaktmesterrollen. Vaktmesterrollen ser jeg som lite sentralt for å besvare oppgavens problem-

stilling og jeg velger ikke å ta med denne videre i analysen. Rollen kan være aktuell for å besvare forskningsspørsmålet knyttet til gjennomstrømming av organisasjonskonsulenter i kapittel 6.5, men da knyttet til organisasjonskonsulentens totalsituasjon i stillingen.

5.6 Kort om bruk av sitater

Nilssen peker på at forskeren bringer fram «forskingsdeltakernes stemmer gjennom sitater og ord de bruker» (Nilssen, 2012, s. 26). Hun viser til at en god presentasjon av funn derfor er «godt dokumentert med beskrivelser fra data for å illustrerer og underbygge påstandene du kommer med» (Bogdan & Biklen, 2004, i Nilssen, 2012, s. 158). I tillegg til å underbygge påstandene jeg kommer med har jeg også benyttet sitater fra intervjuer og dokumenter for å fortelle historien jeg presenterer fra empiriens side. Et eksempel på dette er når jeg i kapittel 6.1 gjengir flere sitater fra ulike dokumenter knyttet til arbeidsfordelingen mellom organisasjonskonsulenten og studentene innenfor studentdemokratiet. Et annet eksempel er når jeg gjengir to ulike sitater knyttet til funksjonen som kontinuitetsbærer i kapittel 6.2.3. Jeg opplever at slike sitater utfyller historien jeg forteller, samtidig som de gir et bedre innblikk i organisasjonskonsulentens situasjon totalt sett.

5.7 Etske betraktninger og anonymitet

Etske betraktninger relaterer seg til beskyttelse av deltakerne i studien (Merriam, 2009, s. 161). Organisasjonskonsulentene er både hoveddeltakerne i studien og fokuset i oppgaven.

Jeg hadde liten kjennskap til organisasjonskonsulentene før jeg startet på denne oppgaven, og erfarte etter hvert at temaet jeg hadde valgt kunne være mer følsomt enn jeg hadde forventet. Dette gjenspeilet seg både under enkeltintervjuer og under den todagers nettverkssamlingen jeg fikk delta på. Her ønsket flere organisasjonskonsulenter at jeg ikke deltok på programpostene hvor organisasjonskonsulentene kunne utveksle erfaringer seg imellom. På disse programpostene var det heller ingen eksterne foredragsholdere. Det var selvsagt helt i orden for meg at jeg ikke deltok, både da og nå i etterkant. Gjennom arbeidet med oppgaven, har tanken på akkurat dette likevel stadig kommet tilbake. Jeg har lurt på både hva de ønsket å holde skjult for meg som utenforstående, og hvorfor de ønsket å holde det skjult. Etter å ha skrevet ferdig analysen, ser jeg at jeg trolig har fått svar på begge disse spørsmålene. «Livet» som organisasjonskonsulent kan være hardt, ikke bare som følge av særtrekkene ved studentdemokratiet, men også fordi enkelte utdanningsinstitusjoner ikke ivaretar sitt ansvar overfor organisasjonskonsulenten. Dette vil si at jeg gjennom denne oppgaven viser et bilde av organisasjonskonsulenten som de

selv kan synes er vanskelig å fortelle om eller som de ikke tør å fortelle utenforstående om som enkeltpersoner.

Spørsmål som reises i forbindelse med etiske betraktninger er blant annet om sikkerheten og anonymiteten til deltakerne er sikret, om deltakerne i studien har samtykket til deltakelsen, om andre kan se deltakernes deltakelse i studien, samt hvordan studiens data oppbevares (Gausser & Schreiner, 2009, i Flick, 2012, s. 40). Mange av intervjudeltakerne gav uttrykk for at anonymitet ikke var et sentralt tema for dem, men det var også enkelte som oppgav at dette var svært viktig. Spørsmålene som reises av Gausser & Schreiner ble således viktigere etter hvert som arbeidet skred fram. Jeg satte fra starten av relativt sterke krav til anonymitet i studien, og disse ble forsterket etter hvert. Jeg redegjør for dette i neste kapittel. Deltakelse i studien var frivillig, og jeg har sørget for at organisasjonskonsulenten selv hadde «kontroll» på intervjusituasjonen, for eksempel hvor intervjuet skulle gjennomføres. Det er også opp til intervjudeltakerne selv om de vil fortelle andre at de har deltatt i studien. Samtidig som jeg gjennomførte den enkle kartleggingen, ba jeg personallederen om tillatelse til å foreta intervju, dersom «hans» eller «hennes» organisasjonskonsulent skulle bli valgt ut etter at kartleggingen var gjennomført. Jeg innhentet således tillatelse til å foreta intervju av flere organisasjonskonsulenter enn jeg intervjuet. Jeg gjorde dette primært for å spare tid, for å slippe å kontakte de aktuelle personallederne på nytt når intervjudeltakerne var plukket ut. Personallederne var opptatte personer og ikke alltid lett å komme i kontakt med. Men jeg ser også at dette var gunstig i forhold til organisasjonskonsulentens anonymitet. Den tidligere ansatte organisasjonskonsulenten som jeg intervjuet, innhentet jeg ingen tillatelse fra nåværende eller tidligere personalleder fra. Dette anså jeg ikke å være relevant for noen av disse partene.

Jeg har satt strenge krav til oppbevaring av data i undersøkelsen og til min egen navnsetting av de ulike dokumentene, i tilfelle de skulle komme i «feil hender». Ingen sentrale dokumenter, som transkriberte intervju o.l. er navngitt med navn eller arbeidssted. Ved å ta de forholdsreglene jeg har gjort i arbeidet, mener jeg derfor at jeg har ivaretatt organisasjonskonsulentene på en etisk forsvarlig måte.

5.7.1 Anonymitet

Det er ikke mange organisasjonskonsulenter innenfor høyere utdanning i Norge og jeg bestemte tidlig at alle intervjudeltakerne skulle holdes anonyme og at resultatene skulle presenteres på en slik måte at andre personer ikke kan gjenkjenne intervjudeltakerne eller enkeltutsagn. Kravet til anonymitet innebærer at jeg bruker mange «omtrentlige» definisjoner av begreper. Universiteter og høyskoler omtales alltid sammen, begrepene «store» og «små» utdanningsinstitusjoner er relative og

spesifiseres ikke med nærmere størrelsesangivelse. Denne oppgaven har heller ikke som mål å gi en detaljert og nøyaktig statistikk over organisasjonskonsulentene, hvor et slikt detaljeringsnivå er nødvendig. En detaljert oversikt vil heller ikke ha lang gyldighet, da det er kontinuerlig endring både i organisatoriske forhold rundt organisasjonskonsulentene som redegjort for i kapittel 2.3.1. I tillegg vil endringer i UH-landskapet gjennom fusjoner også endre bildet raskt.

Av hensyn til anonymitet har jeg også gjort andre endringer. Jeg har omarbeidet sitater fra intervjuene, slik at de ikke kan gjenkjennes i forhold til utdanningsinstitusjon, kjønn, alder og om organisasjonskonsulenten er nåværende eller tidligere ansatt. Jeg har også valgt å omarbeide de fleste sitatene slik at man ikke skal kunne se om organisasjonskonsulenten er eller har vært tilknyttet studentdemokratier med flere organisasjonskonsulenter, med unntak av der hvor det er et poeng å vise at det er flere organisasjonskonsulenter. Sitater fra offentlige dokumenter som avtaler mellom utdanningsinstitusjon og studentorgan eller stillingsbeskrivelser, har ingen direkte kildehenvisninger, slik at de på en enkel måte kan knyttes til enkeltinstitusjoner og dermed også til spesifikke organisasjonskonsulenter.

Jeg omtaler alle sitater og omtaler av organisasjonskonsulenten som «hun», uavhengig av om det er en dame eller mann sitatet er hentet fra. Alle sitater er gjengitt på bokmål, uavhengig av hvilken dialekt eller målform intervjuet ble gjennomført på. Jeg har også valgt ikke å nummerere eller tilkjenne hvilke sitater som kommer fra hvilken intervjudeltaker, som Silverman påpeker betydningen av (Silverman, 2010, s. 347). Jeg kan heller ikke se at en slik nummerering er nødvendig for oppgaven. I analysen tar jeg for meg bredden i svarene fra organisasjonskonsulentene og det øvrige datamaterialet. Jeg sammenligner ikke svarene fra enkeltpersoner, som i større grad krever en slik nummerering.

5.8 Validitet og reliabilitet

Foran i dette kapitlet har jeg redegjort for studiens design og metode. Her vil jeg se på undersøkelsens validitet og reliabilitet.

I en kvalitativ undersøkelse samles det inn empiri. Denne bør tilfredsstillende to krav: den må være valid (gyldig og relevant) og den må være reliabel (pålitelig og troverdig). Validitet går på om vi faktisk måler det vi ønsker å måle, og om resultatene vi kommer fram til er gyldige også for andre. Med reliabilitet mener vi om undersøkelsen er gjennomført på en troverdig måte, slik at vi kan stole på resultatene vi får (Jacobsen, 2005, s. 19-20).

Jeg har gjennom hele oppgaven benyttet meg av veldokumenterte metoder; fra valg av kvalitativ metode som forskningsdesign, til utvelgelse av intervjudeltakere, transkribering og koding og kategorisering av datamaterialet. Undersøkelsen er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD). Jeg synes den utvalgte rolleteorien fungerer godt, og belyser og forklarer organisasjonskonsulentens roller og situasjon på en god måte. Jeg mener også at det har vært viktig for oppgavens relevans at problemstillingen har vært belyst fra organisasjonskonsulentens side. De erfarne organisasjonskonsulentene gav uttrykk for å kjenne hverandres utfordringer og situasjon relativt godt, noe som også gjenspeilet seg i lik omtale av organisasjonskonsulenten som gruppe under intervjuene. Som forsker vil jeg alltid påvirke resultatene i en studie, men jeg mener blant annet bruk av fortolkende spørsmål under intervjuene og gjengivelse av sitater i analyse og drøfting øker studiens interne gyldighet.

Ulempene med det kvalitativt undersøkelsesdesign er at det er ressurskrevende, noe som gjør at data kan innhentes kun fra et begrenset antall respondenter (Jacobsen, 2005, s. 130, Flick, 2015). Datainnsamlingen var tidkrevende, også prosessene knyttet til å hente inn dokumenter og få tilleggsopplysninger fra de personalansvarlige. Av ulike årsaker fikk jeg ikke intervjuet organisasjonskonsulenter som er organisatorisk tilknyttet studentsamskipnaden. I etterkant skjønnte jeg også at organisasjonskonsulentens fysiske plassering kan ha betydning for roller og opplevelser av disse, og muligens også organisasjonskonsulentens betydning for studentdemokratiet. Det at jeg ikke fikk intervjuet organisasjonskonsulenter innenfor disse to gruppene, kan være en mulig svakhet ved studien. Flick peker på at et kvalitativt undersøkelsesdesign kan gi teoretisk generalisering, mens et kvantitativt design kan gi en statistisk generalisering (Flick, 2015, s. 11-12). Det at disse to gruppene er utelatt fra intervjuene kan således påvirke den teoretiske generaliseringen av studien og således studiens eksterne gyldighet.

6 ANALYSE OG DRØFTING

Jeg har i denne oppgaven funnet at organisasjonskonsulenten er kjernen i studentdemokratiet, og jeg vil i de neste kapitlene vise hvordan jeg har kommet fram til dette. Dette gjør jeg ved å gå inn på de ulike forskningsspørsmålene og drøfte resultatene opp mot relevant teori. Først vil jeg ta for meg hvordan datamaterialet beskriver arbeidsfordelingen mellom organisasjonskonsulenten og studentene innenfor studentdemokratiet og dets sekretariat (kap. 6.1). Resultatene er kanskje ikke så overraskende, men et viktig grunnlag for den videre analysen. Deretter vil jeg redegjøre for de rollene jeg har funnet at organisasjonskonsulenten innehar; administrator-, rådgiver- og mentorrollen, samt hvordan organisasjonskonsulenten opplever rollene og funksjonene tilknyttet disse rollene (kap. 6.2.).

Arbeidsdeling og roller gir grunnlag for å vurdere organisasjonskonsulentens betydning for studentdemokratiet som jeg tar for meg i kapittel 6.3. Her vil jeg altså vise hvordan jeg har kommet fram til at organisasjonskonsulenten er kjernen i studentdemokratiet. I tillegg til det jeg har kommet fram til, gir også organisasjonskonsulenten uttrykk for sin betydning for studentdemokratiet. Dette vil jeg også komme inn på.

Samtidig som jeg har funnet at organisasjonskonsulenten er kjernen i studentdemokratiet, er det også tilfeller hvor dette ikke er tilfelle. I kapittel 6.5 går jeg inn på mulige årsaker til dette. Til sammen håper jeg dette vil gi en god beskrivelse av organisasjonskonsulentens betydning for studentdemokratiet.

6.1 Overordnet arbeidsfordeling mellom organisasjonskonsulenten og studentene

Innenfor studentdemokratiet er det en tydelig arbeidsfordeling mellom studentene og organisasjonskonsulenten: *Organisasjonskonsulenten har ansvar for det administrative arbeidet, mens studentene tar seg av det politiske og faglige arbeidet.* Organisasjonskonsulenten skal på ulike måter bistå, rådgi og veilede studentleder og studentledelse, være en støttefunksjon for de tillitsvalgte, samarbeide tett med studentleder, studentledelsen m.v. Noen eksempler på formuleringer som viser dette er at organisasjonskonsulenten skal «fungere som en administrativ støttefunksjon for studentdemokratiet», «assistere studentforeningen i det løpende kontorarbeid og foreningsarbeid» og ha «ansvar for rådgiving knyttet til alle deler av organisasjonen, utad og innad» (sitat ulike stillingsbeskrivelser). Heller ikke formuleringer som «bistå og rådgi studentledelsen i politiske og administrative saker» (sitat stillingsbeskrivelse) innebærer at organisasjonskonsulenten har politisk innflytelse. Men hun kan ha i oppgave å veilede vedrørende prosess i politiske saker, eller utrede saker for politisk

behandling. Dette kommer jeg nærmere tilbake til kapittel 6.2.3 om organisasjonskonsulentens rolle som rådgiver.

Arbeidsfordelingen i dokumentene utdypes også ved at det for eksempel spesifiseres at organisasjonskonsulenten ikke skal «påta seg/pålegges oppgaver som naturlig hører inn under ansvarsområdet til studentorganene» og «han skal ikke uttale seg på vegne av studentparlamentet dersom ikke dette er tydelig avklart på forhånd» (siterer fra ulike stillingsbeskrivelser og dokumenter). I svært mange stillingsbeskrivelser er det spesifisert at organisasjonskonsulenten ikke har stemmerett i studentparlamentet eller studentparlamentets sekretariat, kun tale- og forslagsrett.

Arbeidsdelingen mellom organisasjonskonsulenten og studentene i studentdemokratiet passer godt inn i Lintons strukturelle rolleteori. Linton definerer et samfunn som «enhver gruppe av personer som har levd og arbeidet sammen lenge nok til at de har organisert seg selv og til å tenke på seg selv som en sosial enhet med veldefinerte rammer» (Linton, 1936, s. 91, min oversettelse). Linton setter ingen grense for hvor mange individer som må til for at en gruppe kan utgjøre et samfunn. Uten å argumentere nærmere for det, er det vel liten uenighet om at studentdemokratiet generelt kan oppfattes å utgjøre et eget samfunn, og at dette igjen kan deles inn i mindre samfunn, som for eksempel studentledelsen, fakultetsråd og studentparlamentets sekretariat.

Linton peker videre på at et samfunns kultur består av alle holdningene og atferdsmønstrene til individene i det aktuelle samfunnet. Denne kulturen kan deles i tre hovedkategorier: universelle, spesielle og alternative elementer. *Universelle elementer* er allmenne idéer, vaner og reaksjonsmønstre som finnes i hele kulturen uavhengig av medlemmer. *Spesielle elementer* er elementer som deles av noen få eller en gruppe av individer i kulturen gjennom arbeidsdeling og spesialisering. *Alternative elementer* representerer et stort spekter av ulikheter innenfor en kultur som har betydning for samme element (Linton, 1936, s. 272-274). Et individ trenger ikke å vite om alle elementene i et samfunn for å kunne fungere, men han må kjenne til dem som har betydning for sin rolle (Linton, 1936, s. 261).

Organisasjonskonsulenten og studentene innenfor studentdemokratiet ivaretar gjennom arbeidsdelingen hver sine spesielle elementer i studentdemokratiet. Denne arbeidsdelingen er samtidig et uttrykk for hva som skal være henholdsvis studentenes og organisasjonskonsulentens spesialområder. Organisasjonskonsulenten har det administrative ansvaret, mens studentene har ansvaret for det fagpolitiske arbeidet. I og med at de har ulike ansvarsområder trenger de ifølge Linton (1936) heller ikke kjenne til hverandres spesielle elementer. Dette stemmer

godt for studentenes situasjon innenfor studentdemokratiet og dets sekretariat, men ikke for organisasjonskonsulenten. Organisasjonskonsulenten må ha innsikt i alle de spesielle elementene innenfor studentdemokratiet for å kunne utføre sitt arbeid på en god måte. Dette vil jeg utdype i kapittel 6.4.

Når vi har klart for oss den overordnede arbeidsfordelingen mellom organisasjonskonsulenten og student innenfor studentdemokratiet, kan vi se nærmere på organisasjonskonsulentens roller og opplevelser av disse rollene.

6.2 Organisasjonskonsulentens roller

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for organisasjonskonsulentens roller.

Datamaterialet viser at organisasjonskonsulenten primært har tre ulike roller: *administrator*, *rådgiver* og *mentor*. Ses disse rollene i relasjon til Goffmans (1974) dramaturgiske perspektiv på atferd, kan man si at organisasjonskonsulenten som administrator i hovedsak opptrer som servicespesialist i studentdemokratiet, og at hun som rådgiver og mentor opptrer både som servicespesialist og som opplærings-spesialist. Som administrator klargjør hun kulissene for opptredener som studentdemokratiet og dets sekretariat skal utøve; både innenfor og utenfor studentdemokratiet. Som rådgiver og mentor befinner organisasjonskonsulenten seg både i kulissene og bak scenen. Jeg kommer tilbake til dette i omtalen av hver enkelt rolle.

Intervjuene tyder på at organisasjonskonsulentene har en relativt lik progresjon som nyansatt til erfaren organisasjonskonsulent. I starten av tilsettingsforholdet tar administratorrollen mest tid. Etter hvert som organisasjonskonsulenten får mer tak på administratorrollen og har laget seg rutiner for de harde arbeidsoppgavene, vil administratorrollen ta relativt mindre tid. Da overtar rådgiver- og mentorrollen gradvis mer. Progresjonen kommer fram som en helhet av intervjuene, hvor den organisasjonskonsulenten som hadde vært ansatt kortest tid, pratet mest om arbeidsoppgaver og funksjoner knyttet til administratorrollen. Organisasjonskonsulenten som hadde vært ansatt en tid lenger, pratet mest om administrator- og rådgiverrollen, mens de organisasjonskonsulentene som hadde vært ansatt lengst, pratet mest om rådgiver- og mentorrollen. Men det kan også være unntak fra denne progresjonen, og nytilsatte organisasjonskonsulenter kan oppleve at de blir «kastet ut» i mentorrollen relativt raskt. Resultater av dette vil jeg komme tilbake til i kapittel 6.5.

Jeg har i kapittel 5.5 om koding og kategorisering beskrevet hvordan jeg kom fram til de tre rollene. Kort oppsummert kategoriserte jeg datamaterialet inn i en firefeltstabell med to dimensjoner eller variabler. Den ene dimensjonen skilte mellom arbeidsoppgaver og funksjoner henholdsvis innenfor og utenfor studentdemokratiet.

Den andre dimensjonen skilte mellom kalde og varme arbeidsoppgaver og funksjoner, hvor de kalde viser til arbeidsoppgaver og funksjoner som i stor grad kan gjennomføres uten studenter til stede og de varme viser til dem som i stor grad gjøres sammen med eller i relasjon til studentene innenfor studentdemokratiet.

Av stillingsbeskrivelser og intervjuer framkommer det at ikke alle organisasjonskonsulenter innehar alle funksjoner som er beskrevet for de ulike rollene, skjønt mange ivaretar svært mange av dem samtidig. Som et eksempel på dette har de fleste organisasjonskonsulentene i sin stillingsbeskrivelse at de skal stå for den daglige driften av studentkontoret, mens én av dem har eksplisitt spesifisert i stillingsbeskrivelsen at vedkommende ikke har noe ansvar for daglige drift. Presentasjonen av funksjonene må således ses på som en samlet presentasjon for hele gruppen av organisasjonskonsulenter og gir på den måten et bilde av bredden i organisasjonskonsulentens roller.

Organisasjonskonsulenten har altså tre roller: administrator, rådgiver og mentor. Jeg vil nå utdype hver av de tre rollene og jeg benytter samme rekkefølge som jeg har beskrevet at organisasjonskonsulenten møter dem. Jeg beskriver først hvilke arbeidsoppgaver og funksjoner som er knyttet til administratorrollen og drøfter deretter dette opp mot relevant teori. Deretter gjør jeg det samme for henholdsvis rådgiver- og mentorrollen.

6.2.1 Rollen som administrator

Funksjonene som organisasjonskonsulenten utfører som administrator, utføres i stor grad uten studenter eller andre til stede, for eksempel å utarbeide dokumenter eller føre regnskap. For å kunne rendyrke rådgiver- og mentorrollene som kommer etterpå, velger jeg å legge enkelte funksjoner hvor organisasjonskonsulenten er «passiv» mottaker inn i denne rollen, for eksempel som sekretær, samt enkelte funksjoner som gjøres i relasjon til personer som befinner seg utenfor studentdemokratiet, for eksempel yte service til alle som henvender seg til studentparlamentet. Funksjonene som ligger i administratorrollen er *administrator og organisator, kunnskapsbank og bindeledd*.

Administrator og organisator

Organisasjonskonsulentene deltar i det daglige arbeidet på studentkontoret og kan ha *ansvar for den administrative delen av den daglige driften*. Dette består i å utføre generelle kontorrutiner, utøve enklere saksbehandling og iverksette vedtak etter fullmakt fra studentparlamentet og studentledelse. Det kan også omfatte oppgaver som fotografering, grafisk design og forvaltning av kampanjemateriell.

Organisasjonskonsulenten fungerer som *møtekoordinator og organisator for*

planlagte møter og arrangementer i regi av ulike deler av studentparlamentet, eller andre samarbeidspartnere. Mange har også *ansvar for økonomiarbeidet ved studentorganet*, sammen med studentleder og eventuelt egen økonomiansvarlig i studentledelsen. Flere organisasjonskonsulenter fører skyggeregnskap for ett eller flere studentorgan, ved minst tre av utdanningsinstitusjonene fører organisasjonskonsulentene studentorganets regnskap i sin helhet. Her er det et klart skille i dybden og da omfanget av økonomiarbeidet. Til slutt har de fleste organisasjonskonsulentene et særlig ansvar for å ivareta *sekretariatsoppgaver for studentledelsen og studentparlamentet*. Dette består i å sende ut innkallinger og sakspapirer til møter i studentparlamentet og underliggende fora organisasjonskonsulentene betjener, skrive referater og protokoller og gjøre disse tilgjengelig i etterkant. Følgende utdrag fra en stillingsbeskrivelse beskriver hovedinnholdet i funksjonen som administrator og organisator på følgende måte:

Organisasjonskonsulenten skal stå for den administrative driften av studentparlamentets kontor. Dette innebærer generelle kontorrutiner, f.eks. arkivering, postbehandling, databehandling, behandling av telefoniske og øvrige henvendelser. I tillegg hører en del andre administrative oppgaver innunder organisasjonskonsulentens ansvar, f.eks. selvstendig utarbeiding av brev, saksframlegg, enklere utredningsarbeid og saksbehandling, sekretærarbeid for studentparlamentet og prosjektgrupper, møteforberedelse, regnskaps- og budsjettarbeid, informasjonsarbeid, oppdatering av informasjon på studentparlamentets hjemmeside, utøvelse og iverksetting av studentparlamentets vedtak (sitat stillingsbeskrivelse)

Når det gjelder utredningsarbeid og saksforberedelse er det stor ulikhet mellom organisasjonskonsulentenes funksjon. Enkelte organisasjonskonsulenter har *utredningsarbeid* og *saksforberedelse* spesifisert som egne arbeidsoppgaver, og har et selvstendig ansvar i forhold til dette. Følgende uttalelse fra en av organisasjonskonsulentene illustrerer dette: «Det er mye utredningsarbeid, det er en stor del av jobben - at de (studentene) har alle fakta og informasjon de trenger for å fatte en beslutning» (sitat intervju). Organisasjonskonsulentene utarbeider da selv politiske saker til studentorganet. I saksframlegget presenteres alle alternativer for studentene, som selv fatter vedtak om hvilket alternativ de skal gå for. Andre organisasjonskonsulenter utformer saksframlegg kun i den grad sakene er rent administrative. Følgende uttalelse bekrefter dette: «Alt av politiske sakspapirer skriver de selv. Det hender vi kan skrive organisatoriske sakspapirer, valg eller sånne ting, men de gjør det meste selv» (sitat intervju).

Kunnskapsbank

I funksjonen *kunnskapsbank* ligger det at organisasjonskonsulenten skal *ha innsikt i utdanningsinstitusjonen og studentdemokratiet som organisasjon, og være orientert om og ha innsikt i relevante dokumenter for studentdemokratiet*: både knyttet til utdanningsinstitusjonen generelt og knyttet til studentdemokratiet spesielt. Relevante dokumenter kan være styringsdokumenter og regelverk eller dokumenter som omhandler student- og utdanningspolitikk. Eksempler på sitater som illustrerer funksjonen som kunnskapsbank er: organisasjonskonsulenten skal «være orientert om og oppdatert i aktuelle student- og utdanningspolitiske saker» og «ha oversikt over hvilke reglement og retningslinjer som berører studentenes situasjon» (sitat stillingsbeskrivelser). Funksjonen som kunnskapsbank innebærer også å ha løpende innsikt i saker som behandles innenfor det aktuelle studentdemokratiet, og videreføre denne informasjonen til etterkommende sekretariat. På den måten fungerer organisasjonskonsulenten også som en *organisasjonshukommelse*.

Ved å ha innsikt i styringsdokumenter fungerer organisasjonskonsulenten også som en *kontrollør*, som sørger for at lover og regler i statlig sektor blir overholdt, og at utdanningsinstitusjonens og studentdemokratiets egne retningslinjer og vedtekter blir fulgt. Følgende sitat illustrerer denne funksjonen: organisasjonskonsulenten skal «ha tilsyn med at de til enhver tid gjeldende vedtekter for studentparlamentet blir fulgt» (sitat stillingsbeskrivelse).

Bindeledd

Som bindeledd er organisasjonskonsulenten *kontaktperson* mellom studentparlament og utdanningsinstitusjon, studentsamskipnad, studenter og andre som henvender seg. Hun har ansvar for å yte service overfor alle som henvender seg til studentparlamentet. Hun kan ha ansvar for informasjonsformidling mellom høgskolen, studentsamskipnaden og studentens råd og utvalg m.v., for eksempel relatert til resultat av valg og vedtak i studentparlamentet. Hun kan pålegges *representasjonsoppgaver* på kurs og seminarer og i råd og utvalg, der studentleder vurderer dette som hensiktsmessig. Organisasjonskonsulenten kan også bidra med *informasjonsarbeid* ved å ha ansvar for nettsidene til studentorganet og andre sosiale medier, eller ved å bidra inn mot utdanningsinstitusjonens generelle informasjonsarbeid. Følgende uttalelse illustrerer hvilke representasjonsoppgaver organisasjonskonsulenten kan tildeles:

Jeg har jobbet en del med studiestart. Alt arbeidet gjøres i en studentledelse, og så kommer det et nytt rett før. Der pleier jeg å være en kontinuitetsbærer, for å sørge for at vi får med oss alt, og sitter der sammen med studentleder.

Så studiestartgrupper har jeg sittet i. Så har det vært litt ad-hoc, vi har hatt noen eiendomsgrupper og den type ting som man også har sittet i, som også har vart over lenger tid. (...) nå har vi et (administrativt) prosjekt som de ikke har kunnskap om og kjempeinteresse i. De ville ha en representant, men det var ikke det de syntes var mest spennende. Og noen prosesser som de ser går i en ugunstig periode for dem, eller hvor de ønsker min erfaring inn, kan jeg bli satt inn i da. (...) Hvis det kun er administrativt, så vil de gjerne at jeg skal dra alene (sitat intervju).

6.2.2 Hva sier disse funksjonene om administratorrollen?

Mead skiller mellom samfunn som er delt inn på bakgrunn av en sosial og personlig tankegang og samfunn som er delt inn på bakgrunn av rasjonalitet (Mead, 2005, s. 167). Han peker på at rammene for et samfunn kan være satt av individene i samfunnet gjennom sosial organisering, men også av overordnede lover og regelverk for samfunnet (Mead, 2005, s. 328-328). Linton peker på at et samfunns historie videreføres i samfunnets holdninger og atferd, som gjenspeiles i dets kultur (Linton, 1936). Goffman skiller mellom opptredener som skjer i fasadeområdet, hvor publikum kan se opptredenen, og bak scenen, hvor publikum ikke har adgang (Goffman, 1974, s. 96-98). Publikum kan i denne sammenhengen ses som de som befinner seg utenfor de enheter organisasjonskonsulentene har et spesielt ansvar for. Goffman skiller videre mellom to ulike spesialistroller knyttet til en opptreden. Service-spesialisten har spesialisert seg på kulisserne for opptredenen, f.eks. økonomi, mens opplæringsspesialisten lærer opp de som skal opptre i de ulike rollene (Goffman, 1974, s. 130-134). Goffman peker også på at servicespesialisten ikke er til stede på scenen sammen med skuespillerne, som opplæringsspesialisten i større grad er (Goffman, 1974, s. 130).

Man kan se for seg at søkere rekrutteres inn i stillingen som organisasjonskonsulent på grunnlag av en rasjonell vurdering av deres faglige kvalifikasjoner og personlig egnethet i stillingen. Etter ansettelsen skal hun vise en rasjonell atferd og en objektiv og følelsesnøytral holdning i utøvelsen av rollen. Hun skal gjennom sine funksjoner i administratorrollen opptre som en servicespesialist i lagets kulisser for de mer tekniske sidene av studentorganet, men knyttet til ulike faglige deler av opptredenen. Organisasjonskonsulentene sørger for at studentdemokratiets historie og kultur føres videre og at samfunnets holdninger og atferd er innenfor rammen av det samfunnet kan tillate. Gjennom dette er administratorrollen også nært relatert til rådgiverrollen. Dette kommer jeg nærmere tilbake til i kapittel 6.2.3 og 6.2.4. I den grad administratorrollen krever personlige egenskaper, består dette i å kunne uttrykke en «grunnleggende nestekjærlighet» mens de yter service og er behjelpelige

overfor alle som henvender seg til studentdemokratiet. Mead knytter begrepet grunnleggende nestekjærlighet til «teamarbeid i rendyrket form», hvor lederen tar innover seg rollene til alle han møter/har et ansvar for i utøvelsen av sin egen rolle» (Mead, 2005, s. 300).

Sekretær er en funksjon som er tildelt de fleste organisasjonskonsulenter, og kan således betraktes å tilhøre servicespesialisten. Som sekretær for studentparlamentet oppholder organisasjonskonsulent seg imidlertid på scenen sammen med studentene, om enn i en tilbaketrukket rolle. Dette stemmer godt overens med oppfattelsen av at organisasjonskonsulent ikke skal delta i det mer «følelsesladete» politiske arbeidet innenfor studentdemokratiet.

Som bindeledd opptrer organisasjonskonsulent i større grad i fasadeområdet og uavhengig av studentene. I representasjonsrollen gis organisasjonskonsulent i større grad som en mulighet til å delta på studentenes samarbeidsarenaer gjennom deltakelse i styrer, råd og utvalg, som kan ses på som studentens spesialområder.

Som tidligere nevnt påpeker Linton at alle holdninger og atferdsmønstre til medlemmene i et samfunn utgjør samfunnets kultur og at kulturens elementer kan deles inn i tre kategorier: universelle, spesielle og alternative elementer. Spesielle elementer deles av noen få eller en gruppe av medlemmene i samfunnet, gjennom arbeidsdeling og spesialisering (Linton, 1936, s. 274). Individuer som kommer inn i en kultur, tilpasser seg kulturen, men vil også påvirke kulturen og samfunnet gjennom sin egen bakgrunn og sine personlige egenskaper (Linton, 1936, s. 242). Ulikhetene knyttet til organisasjonskonsulentens ansvar for utredningsarbeid og saksforberedelse kan komme av at studentdemokratiene har utviklet forskjellige kulturer gjennom sin historie og sine medlemmer, kulturens spesielle elementer og arbeidsdeling er forskjellig. Av den grunn kan én eller et fåtall studentlederes behov for hjelp til konkret utforming av saksframlegg en gang i tiden, ha påvirket arbeidsfordelingen mellom organisasjonskonsulent og studentledelsen varig. Det samme kan en tidligere organisasjonskonsulent som ønsket å være mer politisk ha gjort, eller en som trivdes med utredningsarbeid og gjerne tilbydde seg å gjøre dette for studentledelsen. I etterkant kan dette ha blitt en varig funksjon ved organisasjonskonsulentens rolle ved de aktuelle utdanningsinstitusjonene.

6.2.3 Rollen som rådgiver

Rådgiverrollen utføres gjennom utstrakt kontakt med mennesker og har således en klar *varm* karakter. Flere organisasjonskonsulenter forteller at det er vanskelig å redegjøre for disse rollene skriftlig. Dette støtter godt opp om det Linton gir uttrykk

for: at dokumenter kun kan være et hjelpemiddel ved inntreden i en ny rolle (Linton, 1936, s. 99).

I rådgiverrollen rendyrkes de funksjonene som hører til det faglige arbeidet innenfor studentdemokratiet. Funksjonene jeg har kommet fram til er: *Opplæring i organisasjonsarbeid, motivator/pådriver, kontinuitetsbærer, buffer og sikkerhetsventil* samt *organisasjonsutvikler*. Funksjonen organisasjonsutvikler kan i utgangspunktet ses i forhold til alle de tre rollene, men jeg har valgt å plassere den under rådgiverrollen, da hensikten med funksjonen jo er å utvikle studentdemokratiet.

Jeg presenterer først de fire første funksjonene knyttet til rådgiverrolle, og drøfter dem deretter samlet i forhold til relevant teori. Funksjonen som organisasjonsutvikler skiller seg ut fra de andre funksjonene og presenteres og drøftes for seg til slutt i kapittelet.

Opplæring i organisasjonsarbeid

En av organisasjonskonsulentenes viktigste funksjoner er å *lære opp, rådggi og veilede studentledelse og tillitsvalgte*. Kun 3 av universitetene og høgskolene jeg har datamateriale for, hadde ikke disse begrepene nevnt eksplisitt i stillingsbeskrivelsen. Den hyppigste formuleringen knyttet til opplæring er at organisasjonskonsulenten skal «delta i opplæringen av nye tillitsvalgte» (sitat stillingsbeskrivelser), som gjennomføres av avtroppende studentledelse, evt. sammen med utdanningsinstitusjonen. Enkelte organisasjonskonsulenter har et mer overordnet ansvar for opplæringen. Et sitat som illustrerer dette er: Organisasjonskonsulenten skal ha et «overordnet ansvar for opplæring av alle nye tillitsvalgte i organisasjonen» (sitat stillingsbeskrivelse).

Organisasjonskonsulenten skal også *være en ressurs for de tillitsvalgte* gjennom rådgiving og veiledning. Her er det en stor bredde i hva organisasjonskonsulentene skal rådggi og veilede i forhold til; i organisatoriske, økonomiske og politiske saker, utredninger, søknads- og hørings saker. Rådgivingen ytes primært til enheter innenfor studentdemokratiet som organisasjonskonsulentene har et særlig ansvar overfor. Følgende sitat illustrerer noe av bredden i funksjonen som rådgiver og veileder:

(...) rådgiving overfor studentledelsen, studentparlamentet, fakultetstyrene og fadderutvalget i organisatoriske, økonomiske og personrelaterte saker (og) bistå leder og nestleder ved studentorganet i utredning og rådgiving ovenfor alle utvalg og organ i studentdemokratiet (sitat stillingsbeskrivelse).

Innenfor rådgiverrollen finner vi også rollen som *sparringspartner*. Dette innebærer at studentledelsen kan benytte organisasjonskonsulenten som en læringsarena for

hvordan saker bør legges frem, møter bør gjennomføres, hvordan man bør møte utdanningsinstitusjonens ledelse mv. Studentledelsen møter mange nye roller i sin jobb, og det å få teste ut eller diskutere hvordan disse utføres, er nyttig for studentledelsen. Følgende uttalelse gir et eksempel på en situasjon hvor organisasjonskonsulenten er sparringspartner for studentledelsen:

Vi bruker jo litt tid på tillitsvalgte som aldri har hatt et verv før, som skal i dekanmøte for eksempel. Det kan for eksempel være tøft at de skal prate ledelsen midt imot. Da er det veldig trygt å få lov til å komme inn og øve seg på noen. Hva er lurt å si og ikke si. Vi bruker masse tid på sånne ting (sitat intervju).

Motivator/pådriver

Ved enkelte utdanningsinstitusjoner kan organisasjonskonsulenten delta i arbeidet med å *motivere studenter til å delta i studentpolitisk arbeid*: for eksempel gjennom å «koordinere prosjekt som har som mål å få flere studenter engasjert i studentpolitisk og sosiale arbeid» (sitat stillingsbeskrivelse). Av intervjuene framkommer det at organisasjonskonsulentene også tar et spesielt ansvar for å *motivere studentledelsen i vervene de har tatt på seg*. Studentledelsen har svært ofte andre forventninger til vervet de tar på seg enn de møter når de starter i jobben, og saker avgjøres ikke like raskt som de forventer. Følgende uttalelse illustrerer funksjonen som motivator:

Jeg er den som ser arbeidet i et langtidsperspektiv, og prøver å ha litt fokus på det for det tillitsvalgte også. For jeg skjønner jo det, at du stiller for ett år og ønsker å se resultater av den jobben du gjør. Og da er det viktig at jeg sier: 'Vet du, det er ikke sikkert at du gjør det. Du gjør en veldig viktig jobb, du gjør veldig mye bra, men du kan ha jobbet her i tre år, fire år før resultatet kommer'. Så det er noe med det som også er min jobb da; å motivere dem når de ser at det ikke skjer noe, fordi systemene er så tungroddede (sitat intervju).

En annen viktig funksjon organisasjonskonsulenten har i forbindelse med dette, er å se til at arbeidet i studentdemokratiet gjennomføres. Det skal lages budsjett og handlingsplaner, møteplaner skal settes opp, sakspapirer utarbeides, studentrepresentanter utnevnes og så videre, alt til fastsatte frister. Organisasjonskonsulenten fungerer her som en viktig *pådriver for at arbeidet blir gjennomført og frister overholdt*, og minner studentene kontinuerlig både om frister og hva som skal gjøres. Følgende sitat illustrerer dette:

Det er jo litt det å passe på dem underveis også. (...) og ikke styre dem for mye, men samtidig veilede dem litt når den daglige driften kommer. Med sakspapirer som skal leveres og det er referater og det er møter og de begynner å reise på seminarer rundt om i landet, er opptatt hver helg. (...) Da det er viktig å passe på at de gjør det de skal også. (...) Så jeg prøver å følge med, vi har et årshjul med ting som skjer fast, både i fakultetsråd, studentledelsen og parlamentet, for valgperioder (...) Jeg prøver å bistå med 'Husk på fristene nå, årshjulet og valg' (sitat intervju).

Kontinuitetsbærer

Som beskrevet i kapittel 6.2.1, er funksjonen kunnskapsbank og organisasjons-hukommelse under administratorrollen nært forbundet med rådgiverrollen.

Funksjonen er også nært forbundet med det å være kontinuitetsbærer.

Ved å inneha kunnskap om utdanningsinstitusjonen og studentdemokratiet, samt lokal- og nasjonal student- og utdanningspolitikk, vil organisasjonskonsulentene også fungere som et *kontinuitetsbærer* i studentdemokratiet. En av organisasjonskonsulentene beskrev funksjonen som kontinuitetsbærer på følgende måte: «En del av min stilling er å være kontinuiteten og slippe å lære ting på nytt, vite hva som har skjedd og de tingene der» (sitat intervju). Én annen beskriver følgende om funksjonen som kontinuitetsbærer: «Jeg blir kontinuiteten når jeg har vært her så mange år» (sitat intervju).

Buffer og sikkerhetsventil

Funksjonene som buffer og sikkerhetsventil/vitne kommer i forlengelsen av å være kontinuitetsbærer. Som beskrevet ovenfor er møter en viktig arena for organisasjonskonsulentene. Alle organisasjonskonsulentene deltar i møter innenfor studentdemokratiet og studentorganisasjonene de eventuelt har et ansvar for. Ved et fåtall utdanningsinstitusjoner deltar organisasjonskonsulentene også på fellesarenaer mellom studentsamskipnad, utdanningsinstitusjon og studentorgan og/eller på møter mellom studentdemokratiet og universitetets/høgskolens øverste ledelse.

Ved å delta i disse møtene blir organisasjonskonsulentene orientert om hvilke saker som har blitt diskutert, hva utfallet ble og hvorfor utfallet ble som det ble.

Organisasjonskonsulentene kan også tilegne seg mye av denne informasjon ved å snakke med studentene i etterkant av møtet. Når det er ønske om å ta opp igjen like eller lignende saker på et senere tidspunkt, vil organisasjonskonsulentene fungere som en *buffer* ved å informere om at saker har vært tatt opp tidligere, hva diskusjonen gikk ut på og hva utfallet ble. På den måten vil organisasjons-

konsulenten kunne forhindre at samme sak blir fremmet flere ganger, bare fordi studentledelsen ikke kjenner til at saken er blitt tatt opp tidligere. Organisasjonskonsulenten er klar på at det er studentene som avgjør om de vil ta opp en sak eller ikke, organisasjonskonsulenten informerer om hva som skjedde ved siste behandling.

På samme måte som organisasjonskonsulenten fungerer som et buffer oppover mot utdanningsinstitusjonens ledelse, vil hun gjennom å kjenne saken fungere som en *sikkerhetsventil* eller et vitne for studentene overfor institusjonens ledelse. Denne rollen utføres best når organisasjonskonsulenten selv deltar på møtene. Når studentledelsen byttes ut hvert år, er det enkelt for utdanningsinstitusjonens ledelse å gi uttrykk for at studentens ønsker skal bli oppfylt, men la være å gjøre noe i etterkant. Ved å ha med en tredjepart inn i møtene mellom studentenes og institusjonens ledelse, vil slike ting kunne unngås.

Følgende utdrag fra ett av intervjuene illustrerer både funksjonen som buffer og sikkerhetsventil/vitne, men i omvendt rekkefølge av det jeg har beskrevet:

Jeg er også til stede på møter med institusjonens ledelse. Der referer jeg og er med for å huske hva som har skjedd og hva som har blitt sagt. Det er litt for å være sikkerhetsventil for at ikke ledelsen på en måte kan si at 'Jaja, det skal vi gjøre' - og så byttes studentledelsen ut, og så skjer det ikke. For det har man sett noen ganger, at noen mennesker vet at de byttes ut, så det er på en måte lett å gjøre dem glad og si 'Jaja', og så byttes de ut og da husker man jo ikke lenger, man kjenner ikke til avtalen som ble inngått muntlig. Det er litt for å sikre at de ikke skal bli lurt.

Og så er det litt for også å kunne si til neste studentledelse at dette har vi snakket om før. (...) Det kan være ting de går og irriterer seg over, som jeg vet ikke lar seg ikke løse. Vi har tatt det opp før; og dette er grunnen til at det ikke ble gjort sist og ikke kommer til å bli gjort nå, og på en måte spare tid. Og sånn sett også være en viss buffer opp mot ledelsen, at ikke de får de samme sakene hvert år, og hvert år må forklare hvorfor ikke. (...) Jeg er med for å kunne gi studentene den informasjonen da (sitat intervju).

6.2.4 Hva sier disse funksjonene om rollen som rådgiver?

Linton understreker betydningen av å ha noen som kan hjelpe nye medlemmer inn i et samfunn og dets kultur. Samfunnet består av individene i samfunnet, det er dette samfunnet lages ut fra (Linton, 1936, s. 91). Læring er først og fremst en individuell sak og ulike dokumenter har sine klare begrensninger på dette området. For å opprettholde samfunnets kultur og dets arbeidsdelingen, har nye medlemmer behov

for å bli lært opp av gamle medlemmer (Linton, 1936, s. 99). Linton uttrykker det så sterkt som at en kultur dør hvis den direkte overføringen mellom personer brytes (Linton, 1936, s. 292).

Den som skal lære opp et nytt samfunnsmedlem må fortelle medlemmet hva som er aksepterte holdninger og atferd i samfunnet (dets historie), hvilke holdninger og atferd som knyttes til rollen det nye medlemmet skal fylle, samt trening inn i rollen (Linton, 1936, s. 99). Et nytt medlem trenger ikke å kjenne til alle elementene i et samfunn for å kunne fungere, men han må kjenne til de elementene som har betydning for sin rolle (Linton, 1936, s. 261). Den som lærer bort en rolle, må også ha innsikt i elementene som har betydning for denne rollen, det vil si evne til å «innta den andres rolle» (Linton, 1936, s. 280). Mead beskriver dette på det generelle plan, han sier at all samhandling med andre innebærer å ta de andres perspektiv og derigjennom sette seg inn i deres rolle (Mead, 2005, s. 280). Goffman påpeker at servicespesialisten må ha mer kjennskap til det som skal skje på scenen og det som skjer bak scenen enn de andre medlemmene på laget (Goffman, 1974, s. 130). Opplæringsspesialisten har i oppgave å lære opp den opptredende i rollen sin (Goffman, 1974, s. 134). Han skiller også mellom dramatisk dominans og regissørdominans i en opptreden. Aktørene med dramatisk dominans dominerer selve opptredenen, mens en aktør med regissørdominans kan være tilnærmet selvutslettende i nærheten av hovedpersonene (Goffman, 1974, s. 87-90).

Organisasjonskonsulentens rådgiverrolle føyer seg fint inn i teoriene til Mead, Linton og Goffman. Gjennom rådgiverrollen er det organisasjonskonsulenten som lærer opp studentene i organisasjonsarbeid, også i det fagpolitiske arbeidet. Organisasjonskonsulenten bygger opp sin egen innsikt i studentenes ulike roller, gjennom administratorrollen, i samhandling med studentene og eventuelt gjennom egen erfaring innenfor organisasjonsarbeid. En organisasjonskonsulent som blir i stillingen over flere år, vil med tiden få god innsikt i studentenes ulike roller, og på den måten bli kjent med alle elementene som tilhører de ulike rollene innenfor de delene av studentdemokratiet hun har et ansvar for. Det er organisasjonskonsulenten som tilbyr mønstre for samhandling og trening for nye studenter og tillitsvalgte, og opptrer som regissør, servicespesialist og opplæringsspesialist for studentenes opptreden på sine scener. Studentene er frontfigurer og har dramatisk dominans i opptredenen, mens organisasjonskonsulenten har regissørdominans. Under opptredenen overfor publikum inntar organisasjonskonsulenten en tilbaketrukket rolle, eller hun er ikke til stede i det hele tatt. Med dette opprettholdes også den klare arbeidsdelingen mellom studentene og organisasjonskonsulenten.

I rådgiverrollen beveger organisasjonskonsulentene seg tettere inn på studentledelsens og de tillitsvalgtes ansvarsområder, og de utøver således bistand også på studentenes spesialområder. Både som sparringspartner, men også i de fleste andre funksjonene innenfor rådgiverrollen, opptrer organisasjonskonsulentene som en servicespesialist, hvor hun plasserer seg selv i publikums sko og gir uttrykk for deres synspunkter på opptreden. Linton påpeker at et nytt medlem i et samfunn settes inn i samfunnets kultur og historie gjennom opplæringen (Linton, 1936, s. 99). Gjennom disse funksjonene videreformidler organisasjonskonsulentene studentdemokratiets kultur og historie knyttet til det politiske arbeidet. Gjennom opplæringen tar organisasjonskonsulentene også tak i uønsket atferd, som ifølge Goffman er regissørens rolle (Goffman, 1974, s. 86). Organisasjonskonsulentene påpeker og korrigerer uønsket atferd innenfor studentdemokratiet gjennom opplæring og som pådriver, buffer og som kontinuitetsbærer. Som sikkerhetsventil påpeker organisasjonskonsulentene uønsket atferd innenfor storsamfunnet studentdemokratiet er en del av, det vil si andre samfunn som studentdemokratiet forholder seg til. Gjennom disse funksjonene vil organisasjonskonsulentene trolig også redusere konflikter og uenigheter mellom lagene, og således redusere sitt eget behov for å opptre som megler, som jeg vil komme nærmere tilbake til i kapittel 6.2.6 om mentorrollen.

Under møtene mellom studentledelsen og utdanningsinstitusjonens ledelse, hvor organisasjonskonsulentene har en funksjon som sikkerhetsventil, vil hun også kunne ivareta to andre roller. Studentledelsen kan i denne situasjonen også se på organisasjonskonsulentene som en makker, som er med for å gi en type støtte til organisasjonskonsulentene, eller for å forsøke å utjevne et ulikt maktforhold mellom partene i møtet. Hun kan også ses som en teknisk «ikke-person», sekretær, og da kanskje spesielt fra utdanningsinstitusjonens side. Goffman beskriver en makker som en person som kan tas med i en opptreden når en annen person ønsker det, forutsetningen for at han skal kunne opptre som makker, er at han har mindre makt enn den han følger (Goffman, 1974, s. 158-159). En «ikke-person» beskrives som en person som er til stede under interaksjonen, men som hverken har en rolle som opptredende eller publikum, som for eksempel fotografer, sekretærer eller tjenere (Goffman, 1974, s. 129).

Linton deler uønsket atferd opp i to: utført atferd som er uønsket og ønsket atferd som ikke blir utført (Linton, 1974, s. 86). Som motivator tar organisasjonskonsulentene spesielt tak i atferd som står i fare for ikke å bli utført. Organisasjonskonsulentene hjelper studentene å plassere arbeidet de gjør inn i en større sammenheng og et lengre tidsperspektiv. De ser det faglige arbeidet studentene gjør og

motiverer dem gjennom dette til videre arbeid til samfunnets beste. Som pådriver tydeliggjør organisasjonskonsulentens krav som stilles fra universitetets eller høgskolens side. For å lykkes i funksjonene som er nevnt ovenfor er organisasjonskonsulentens evne til å påkalle studentenes lojalitet til samfunnet de er en del av viktig. Mead kaller denne funksjonen å være en innpisker (Mead, 2005, s. 336).

6.2.5 Organisasjonsutvikler

Mennesker har evne til å utvikle seg kontinuerlig. Gjentakene kommunikasjon med andre mennesker utvikler bevisstheten. Personligheten gjenspeiler kulturer i samfunnet, og når personlighetene utvikler seg hele tiden, har samfunn og kulturer generelt en ubegrenset kapasitet for endring (Mead, 2005, s. 345 og 251).

Videreutvikling av studentorganisasjonen er eksplisitt nevnt som funksjon for enkelte av organisasjonskonsulentene. Videreutviklingen kan omfatte daglige arbeidsoppgaver og administrative rutiner, men også det politiske arbeidet og studentledelsen og studentdemokratiet som organisasjon. Følgende sitat illustrerer noe av funksjonen som organisasjonsutvikler: «Organisasjonskonsulenten skal bygge opp kompetanse som til enhver tid vil videreutvikle studentorganet» (sitat stillingsbeskrivelse).

Linton peker på at en tilfeldig samling av individer blir transformert til et samfunn, dersom to fundamentale prosesser finne sted. Den første prosessen er *adapsjon/tilpasning og organisering av atferden til hvert individ* i gruppen. Dette gjøres gjennom trening. Denne perioden er førest preget av prøving og feiling, individene vil prege rollen med sin bakgrunn og på den måten også påvirke samfunnet det kommer inn i. Samfunnet vil i denne perioden være i ubalanse. Etter hvert som medlemmene finner fram til den mest hensiktsmessige arbeidsfordelingen seg imellom vil samfunnet stabiliserer seg, den gjensidige avhengigheten mellom medlemmene øker og samhandlingen blir mer fullstendig og effektiv. Denne tilpasningen gjør samfunnet i stand til å gjøre det meste av arbeidet i samfunnet (Linton, 1936, s. 92-93).

Den andre prosessen som må finne sted, er å *utvikle en gruppebevissthet*, en psykologisk og følelsesmessig enhet – en *esprit de corps*. I denne prosessen utvikler samfunnet også felles ideer og verdier, som «sikrer felles følelsesmessige reaksjoner og gjør individene villige til å ofre sin egen interesse for helheten (Linton, 1936, s. 93). Gjennom dette danner gruppen grunnlag for effektiv drift i og stor utvikling av samfunnet (Linton, 1936, s. 92-93).

Linton trekker videre fram at individene i et samfunn må holde sammen over lenger tid, for at kreftene som forvandler individene til et felles samfunn skal ha mulighet til å virke (Linton, 1936, s. 91).

Ut fra Lintons teorier er det naturlig at rollen som organisasjonsutvikler legges til organisasjonskonsulenten, som er det mest stabile medlemmet innenfor studentdemokratiet. Organisasjonskonsulenten både kjenner historien til studentdemokratiet bedre enn sine studentkolleger og har gjennom sin fartstid hatt størst mulighet for å utvikle seg innenfor dette samfunnet. Enkelt personer blant studentene kan ut fra sin individuelle bakgrunn og erfaring, bidra til utvikling av studentdemokratiet og dets sekretariat. Men studentdemokratiet og dets sekretariat vil som helhet kun i liten grad eller i en kort periode før studentledelsen skiftes ut igjen, ha nådd den felles gruppebevissthet som er nødvendig for at en utvikling skal skje. Den langsiktige og systematiske utviklingen av studentdemokratiet vil det således være organisasjonskonsulenten som har grunnlag for å utføre.

6.2.6 Rollen som mentor

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom organisasjonskonsulentens rolle som mentor. Rollen har en klar varm karakter og er ikke knyttet direkte til studentdemokratiets mandat. Både Mead (2005), Linton (1936) og Goffman (1974) påpeker at individer har behov for å bli ivaretatt også utenfor selve rollen de utfører, for at de selv og samfunnet/laget de er en del av skal fungere på en god måte. Rollen kan på mange måter sammenlignes med rådgiverrollen, men gjennom mentorrollen blir studentledelsen og de tillitsvalgte ivaretatt utover det faglige arbeidet i studentdemokratiet. Mentorrollen er således viktig for at studentdemokratiet og dets sekretariat skal fungere på en god måte.

Under mentorrollen har jeg funnet følgende funksjoner: *Sosialisering inn i arbeidslivet og tillitsskaper, konflikthåndterer, personalleder, samtalepartner i forhold til personlige saker og ivareta andre organisasjonskonsulenter*. Jeg redegjør først for de fire førstnevnte funksjonen i rollen og drøfter dem deretter samlet opp mot teoriene til Mead (2005), Linton (1936) og Goffman (1974). Ivaretagelse av andre organisasjonskonsulenter presenterer og drøfter jeg for seg. Det har vært relativt vanskelig å sette et klart skille mellom funksjoner og opplevelser knyttet til mentorrollen. Mentorrollen er i stor grad beskrevet i intervjuene, og opplevelser benyttes som begrunnelser for de ulike funksjonene. Av den grunn kan beskrivelse av funksjoner i noen grad også inneholde opplevelser knyttet til rollen.

Sosialisering inn i arbeidslivet, tillitsskaper

Flere av intervjudeltakerne peker på at studenter som blir valgt inn i studentledelsen og andre verv, har liten yrkeserfaring generelt. De kommer inn i sin første 100 % stilling, hvor alle andre kolleger med samme type arbeidsoppgaver også er nye i sine roller. Studentene har ingen rollemodeller for arbeidet sitt, med unntak av den avtroppende studentledelsen i en kort periode med overlapp. Dette innebærer at

organisasjonskonsulentene som en del av det å lære studentene opp i sine roller innenfor studentdemokratiet, også må lære dem opp i rollen som arbeidstaker, dvs. sosialisere dem inn i yrkeslivet. Denne opplæringen gjelder alt fra arbeidstid og frammøte til hvordan man opptre på jobb, hvordan man behandler sine arbeidskolleger m.v. Følgende sitat illustrerer noe av dette: «De trenger hjelp til å organisere seg selv og hverdagen. De aller fleste har jo dette som deres første jobb; å lære hvordan det er å jobbe, hva vil det si å komme og gå, alle de tingene der» (sitat intervju).

Studentene er valgt inn i studentledelsen med bakgrunn i sine personligheter og flere har kanskje drevet valgkamp hvor de har presentert saker de vil kjempe for når de blir valgt inn. Når de så er på plass i studentdemokratiet, endres rollene og de blir del av et lag, et nytt samfunn. De skal jobbe sammen som team og mot felles mål for samfunnet de har kommet inn i. Organisasjonskonsulentene er den som *lærer studentleder og studentstyre opp i teamarbeid*, slik at studentdemokratiet kan ledes og driftes på en god måte. Dette illustreres via følgende korte sitat: «(...) man bruker mye tid på å forklare hvordan de jobber i team» (sitat intervju).

I tillegg til å bli kjent med en ny rolle som arbeidstaker og lære seg å arbeide i tema, skal studentledelsen, med studentleder i spissen, lede studentdemokratiet. Enkelte studentledere og/eller andre i arbeidsutvalget kan ha erfaring som tillitsvalgt før de kommer inn i studentstyret, og kjenner til prosesser og organisasjonsarbeid, men nå får de ansvar for å lede en hel organisasjon. Forhåndskunnskap om hva dette innebærer og hvordan det gjøres, varierer fra person til person og fra studentledelse til studentledelse. En av organisasjonskonsulentene uttalte følgende:

Det vil alltid være en tilpasning hvert år. Det kan jo være en erfaren student (-leder), som kjenner til det å være i en organisasjon eller drive politisk. Det er jo ikke noe du bare kan, det er noe du må tilegne deg. Men stort sett så er det uerfarne studenter, som kanskje ikke har så veldig mye erfaring, eller har tenkt igjennom godt nok hva de egentlig skal gjøre. Da er det veldig mye samtaler, hvilke forventninger de har i forhold til det å være studentleder for en hel organisasjon. Noen blir kanskje litt overrasket over hvor mye jobb det faktisk er og hvor mye ansvar det faktisk er (sitat intervju).

En viktig funksjon forbundet med sosialisering, er å skape tillit. Som den mest stabile parten av studentdemokratiet og dets sekretariat, tar organisasjonskonsulentene ansvar for å bli kjent med og *skape tillit* til sine nye arbeidskolleger, slik at disse tar kontakt med organisasjonskonsulentene om de trenger hjelp eller veiledning. Organisasjonskonsulentene tar tidlig kontakt med studentledelsen og de tillitsvalgte for

å fortelle hvem de er, og bruker tid på å bli kjent med de studentene de har et ansvar overfor: «Jeg prøver å bli kjent med de tillitsvalgte, når de er her, prøver å snakke litt med dem, for at det skal bli lettere for dem å komme inn til meg og spørre hvis det er noe» (sitat intervju). Enkelte organisasjonskonsulenter oppsøker aktivt studenter i verv som oppholder seg utenfor det sentrale studentkontoret, slik at de blir kjent og kan informere om hva de kan hjelpe til med; det er viktig «å bli kjent med dem (de studenttillitsvalgte) og minske gapet mellom selve kontoret og de som er lenger unna» (sitat intervju). Organisasjonskonsulentene er klare på hvilke roller de har, men tar likevel en overordnet rolle i forhold til å skape et godt og tillitsfullt arbeidsmiljø i studentdemokratiet.

Konflikthåndterer

Studentene som velges inn i studentdemokratiet, er jevnt over veldig engasjerte studenter med sterke personligheter, selv om begge deler kan variere. Dette gjør at det lett oppstår uenigheter i gruppen, og disse kan lett utarte seg til høye diskusjoner, sinne og konflikter mellom to eller flere studenter. Følgende uttalelse illustrerer dette:

Jeg må ofte jobbe med konflikthåndtering, fordi studenter med litt albuer og verv og uenigheter, politiske uenigheter, det kan gå litt hardt for seg. Og da har de ofte ikke en tredjepart som kan megle, ikke sant. Da må organisasjonskonsulentene inn og megle, og det må jeg gjøre ofte. Om det er uenigheter i et studentråd eller mellom nestleder og studentledere om hva det måtte være (sitat intervju).

Både moderator- og konfliktløserfunksjonen utføres ofte ansikt til ansikt, den menneskelige faktoren har således stor betydning. Dette er i tråd med betydningen Linton legger på den menneskelige faktoren (Linton, 1936, s. 292). Men uenigheter og konflikter kan også komme til uttrykk på sosiale medier, som organisasjonskonsulentene har et administrativt ansvar for. Her vil organisasjonskonsulentene da fungere som *moderator* for aktiviteten i mediet. Følgende sitat illustrerer dette:

Vi var jo på alle mulige arenaer også, vi drev og administrerte 20 forskjellige grupper på Facebook, for det var der studentene hadde sine diskusjonsgrupper, både fakultetsråd og parlamentet, og alle de gruppene som parlamentet hadde, de var jo der. Og jeg var på en måte en moderator, for det gikk jo hardt for seg innimellom, og jeg måtte slette noen innlegg og sørge for at de oppførte seg ordentlig (sitat intervju).

Personalleder

En viktig og stor del av funksjonen som personalleder er løpende rettledning og veiledning av studentledelsen og de tillitsvalgte, og funksjonen utføres i kontakt med de personer man har personalansvar for. Selv om personallederfunksjonen også inneholder funksjoner som kan høre til under administratørrollen, har jeg her valgt å legge vekt på de varme delene av funksjonen. Personallederfunksjonen er viktig i enhver virksomhet, og er således også uavhengig av studentdemokratiet som organisasjon. En leder i en «ordinær» organisasjon, forholder seg som regel også til den faglige delen av arbeidet som skal gjennomføres. Dette skjer også innenfor studentdemokratiet, men likevel på en annen måte. Jeg ønsker uansett med plasseringen av organisasjonskonsulenten som personalleder å understreke de funksjonene som ligger utenfor den faglige virksomheten.

Svært få av organisasjonskonsulentene jeg har data for, har eksplisitt tildelt funksjon som personalleder. Kun to av organisasjonskonsulentene er tildelt personalansvar for den øverste studentledelse; den ene alene og den andre sammen med studentleder. Dette vises gjennom følgende sitater: Organisasjonskonsulenten har «HR-ansvar for de tilsatte på kontoret: oppfølging ved sykdom, ferieavvikling og avspasering, medarbeidersamtaler» og organisasjonskonsulenten har «delt personalansvar for studentledelsen sammen med leder av studentledelsen» (sitat stillingsbeskrivelser). En tredje organisasjonskonsulent har personallederansvar for de andre organisasjonskonsulentene knyttet til utdanningsinstitusjonen, men ikke for studentledelsen.

Alle disse organisasjonskonsulentene er også tilsatt på stillingsnivået rådgiver i staten, eller har et lønnsnivå på linje med en rådgiverstilling. Men det finnes også organisasjonskonsulenter som er tilsatt på rådgivernivå uten å ha tildelt personalansvar.

Samtalepartner i forhold til personlige saker

Som jeg tidligere har vært inne på, bringer alle individer sin personlighet og erfaringsbakgrunn inn i et nytt samfunn. Dette er også tilfelle for studenter som tar på seg større eller mindre verv. Studentene kan oppleve gleder og sorger både i og utenfor studentverv, som de ikke vet hvordan de skal håndtere eller hvem de skal snakke med om, og som kan få betydning for hvordan de utfører arbeidet sitt innenfor studentdemokratiet.

De skriftlige dokumentene beskriver i liten grad funksjonen som samtalepartner i personlige saker. I intervjuene kommer denne funksjonen bedre fram, både i forhold

til helt personlige ting, og sterke personlige opplevelser innenfor studentdemokratiet. Følgende to uttalelser illustrerer dette:

Selv om de er tillitsvalgte, har de jo privatlivet sitt ved siden av. De har kanskje ikke noen andre å snakke med, så jeg er der jo i sorg og samlivsbrudd (...) og jeg får gleden når de er nyforelska (sitat intervju)

Det kan være tøft for studentledere eller andre studenter å stå til rette for eller opp mot ledelsen ved institusjonen. De er jo ganske tydelige mennesker i systemet og det kan være litt tøft. Så jeg har hatt flere studentledere som har knekt etter å ha hatt møter med dem og har følt at det ikke har gått helt slik som de ønsket, eller at de har fått en litt tøff behandling. Og det gjelder både gutter og jenter (sitat intervju).

Veiledning i forhold til personlige forhold kan tas opp på initiativ fra studentene selv og på initiativ fra organisasjonskonsulenten. Flere organisasjonskonsulenter trekker fram at de tar initiativ til personlige samtaler, spesielt knyttet til studentenes totale aktivitetsnivå. Organisasjonskonsulenten snakker med studentene om hvordan de kan få verv til å gå sammen med studier og eventuelt andre aktiviteter. Det er mange veldig engasjerte studenter som gir alt for oppgaven de har tatt på seg, med mye arbeid, aktiviteter og seminarer, også på kveldstid og i helgene. Erfarne organisasjonskonsulenter ser gjerne et mønster i dette engasjementet, hvor studentene etter en lang periode med full innsats, blir svært slitne, uten å se dette selv. En av organisasjonskonsulentene forteller at flere studenter slutter eller må vente et halvt år før de tar opp igjen studiene etter et verv, fordi de er så slitne etter vervet de har tatt på seg. Sitatet nedenfor omtaler dette for studenter i deltidsverv, men problemet er også svært aktuelt for studenter i heltidsverv:

Og det er klart at de, i hvert fall de som ikke er på heltid da, som skal ha et studentverv ved siden av, de brenner seg jo ofte ut. Det er et gjennomgående problem. (...) Jeg kan jo se at noen begynner å bli veldig slitne, og tar en prat med dem, og så innser de det kanskje ikke selv. (...) Og vi har sagt 'Du, det går ikke. Du må ha noe fri.' For når de er ferdige hos oss så skal de gå på et studium rett etterpå, og vi har vært bort i så mange ganger, at de ikke har kunnet ta opp igjen studiene før etter ett halvt år, for de har vært så utbrent. Og det føler jeg blir vår oppgave, å prøve å sørge for at de ikke gjør det óg da (sitat intervju).

Når dette mønsteret er så tydelig, og ingen andre tar tak i det, føler organisasjonskonsulenten at det er hennes oppgave å forsøke å forhindre at dette skjer.

6.2.7 Hva sier disse funksjonene om mentorrollen?

Mead påpeker at et velordnet samfunn er viktig for individenes opplevelse. Gjennom den individuelle bevissthetsprosessen utøver individet derfor en form for sosial kontroll over seg selv, som holder ham innenfor samfunnet han er så avhengig av (Mead, 2005, s. 327-328). Skal et samfunn kunne utvikle seg på en god måte, må samfunnet passe på at individene har plass til å uttrykke seg, slik for eksempel ledere og kunstnere har mulighet til. Et individ må kunne markere sine spesielle sider overfor fellesskapet, og motta anerkjennelse for dem. Hvis samfunnet på en eller annen måte ikke kan ivareta individets særegenheter, hvis individet opplever at det må ofre seg så mye at det mister seg/sitt selv, at de må gi mange goder til samfunnet uten å få det de trenger tilbake, vil personen føle seg forkastet (Mead, 2005, s. 345-346).

Linton påpeker at alt liv i samfunnet er et kompromiss mellom behovene til individet og behovene til gruppen (Linton, 1936, s. 108). Han gjør videre rede for tre universelle behov, som alle samfunn må møte for å opprettholde stabilitet for sine medlemmer. Disse behovene er *biologiske behov*, *sosiale behov* og *psykologiske behov* (Linton, 1936, s. 394). *Sosiale behov* består blant annet av behov for mat og husly og behov for beskyttelse fra fiender. Det viktigste *sosiale behovet* er å bevare samholdet i gruppen man tilhører. For å bevare samholdet er det viktig å redusere uenighet og friksjon mellom individer, å trene individer til spesielle statuser eller rollen i gruppen, å koordinere aktivitetene i gruppen og tilby gruppen lederskap og retning. De *psykologiske behovene* består av det å kunne være fornøyd og glad, bli sett og få ros av andre, og få hjelp med eller mulighet til å trekke seg ut av en vanskelig situasjon. Linton påpeker at de biologiske og sosiale behovene er grunnleggende og mer presserende enn de psykologiske behovene. Samtidig er det over lenger tid sannsynligvis minst like viktig for et samfunn å tilfredsstille individenes psykologiske behov, for at samfunnet skal fungere effektivt, som de andre to kategoriene (Linton, 1936, s. 394-395).

Goffman gir uttrykk for at de opptredende sosialiseres inn i sine roller i fasadeområdet/kulissene. Her møter de mange abstrakte og generelle krav som rettes til de ulike rollene. De opptredende formes i rollene og får innsikt i krav og forventninger som stilles fra det samfunnet/publikumet hvor de skal opptre (Goffman, 1974, s. 37). Gjennom sosialiseringen får de som skal opptre på seg en maske, som skjuler de egenskaper og særegenheter som ikke passer inn i skuespillet. Goffman uttrykker det som at «man forventer en viss byråkratisering av humøret» (Goffman, 1974, s. 53). Det er krevende å holde maske over lenger tid, og holdninger og atferd som har blitt holdt skjult må få utløp et sted. Dette kan gjøres *bak scenen*, hvor publikum ikke

er til stede. Her kan de som skal opptre slappe av, falle ut av rollen og vise sitt virkelige jeg, uten at det får betydning for opptredenen som skal vises. Det er også bak scenen de som skal opptre øver på å legge bort holdninger og atferd som ikke er akseptert og der de øver på sine roller og opptredenen de skal vise. Bak scenen skjules alt det som ikke skal være synlig for publikum (Goffman, 1974, s. 96). På slike steder hvor det ikke skal skapes noen spesiell effekt, oppstår det ofte en egen omgangstone mellom de som befinner seg der, det oppstår en egen fortrolighet mellom dem (Goffman, 1974, s. 106).

Organisasjonskonsulentens rolle som mentor passer godt inn i teoriene til Mead (2005), Linton (1936) og Goffman (1974). Som mentor ivaretar organisasjonskonsulentene studentene de har et ansvar overfor som hele mennesker. Organisasjonskonsulentene sosialiserer studentene inn i alle deler av rollen deres, også det ikke-politiske arbeidet. Hun opptrer som opplæringsspesialist og regissør for opptredenen som skal framføres og hun videreformidler gjennom mønstre for atferd og trening samfunnets kultur, krav og forventninger til studentene, også utover det faglige arbeide. Gjennom sosialisering og konflikthåndtering forsøker hun å redusere uenighet og friksjon mellom studentene, som er viktig for å bevare samholdet i gruppen.

Som tillitsskaper kan man si at organisasjonskonsulentene inviterer de nye medlemmene inn i studentdemokratiet og dets sekretariatet, hun presenterer seg som trener, regissør og opplæringsspesialist for studentene, og viser at hun er lojal overfor laget og samfunnet de er en del av. Studentene kan oppleve gleder og sorger både i og utenfor studentverv, som de ikke vet hvordan de skal håndtere og som kan få betydning for hvordan de utfører arbeidet innenfor studentdemokratiet. Organisasjonskonsulentene veileder allerede studentene i mange andre saker, og da enkelte studenter ikke vet hvem de skal snakke med, ser studentene det som naturlig å ta opp både vanskelige situasjoner og gleder med organisasjonskonsulentene. Man kan også se det slik at organisasjonskonsulentene gjennom sin funksjon som tillitsskaper, samtidig inviterer seg selv til å opptre som fortrolig venn for de studentene som ikke allerede har dette. Goffman definerer en fortrolig venn som en person som den opptredende kan snakke fortrolig med om sin opptreden på scenen, hva som var bra og hva som gikk galt. En fortrolig venn er gjerne en utenforstående, som har begrenset innsikt i det som skjer på og bak scenen (Goffman, 1974, s. 134).

Både Mead (2005), Linton (1936) og Goffman (1974) peker på menneskets psykososiale behov, hver på sin måte. Særlig i funksjonen som samtalepartner i personlige saker ivaretar organisasjonskonsulentene studentenes psykososiale behov. Hun gir studentene et sted hvor de kan bli sett og få anerkjennelse for

arbeidet de gjør, de kan ta opp ting som er vanskelig og få et pusterom fra opptreden på scene. Som Linton påpeker er denne funksjonen i det lange løp minst like viktig for at samfunnet skal fungere effektivt, som de to andre funksjonene. Dette vil jeg tro også organisasjonskonsulentene ser og de velger av den grunn å ivareta funksjonene som er rettet mot dette.

Når studentene har skjulte eller åpenlyse konflikter, vil organisasjonskonsulentene på ulike måter opptre som mellommann og megler. Denne funksjonen stemmer godt overens med Goffmans beskrivelse av en mellommann eller megler. Goffman beskriver dette som en person som viderefremidler informasjon mellom to parter som ikke står i et godt forhold til hverandre. En megler kan også delta aktivt i konfliktløsningen, ved å få kjennskap til begge parters hemmeligheter og gi hver av partene et «falskt» inntrykk av at han er mer lojal overfor dem enn ovenfor den andre parten. På den måten kan meglere oppnå enighet mellom partene (Goffman, 1974, s. 136). Om organisasjonskonsulentene forsøker å gi noe falskt inntrykk overfor studentene i slike situasjoner, har jeg ikke grunnlag for å uttale meg om. Jeg opplever at hun istedenfor forsøker å opptre som en nøytral tredjepart.

Organisasjonskonsulentene med personallederansvar er gjennom arbeidsdeling tildelt en spesialfunksjon som få andre organisasjonskonsulenter har. Sett i relasjon til Linton og Goffman kan man si at organisasjonskonsulentene gjennom tilleggsfunksjonen som personalleder fremdeles tilbyr studentene mønstre for atferd og trening mot de rollene de skal fylle og at de regisserer skuespillet som leder for studentene. I tillegg har det eksplisitt fått tildelt et ansvar for å ivareta studentledelsen som hele mennesker, også i forhold til behov som ikke er knyttet direkte til studentdemokratiet. Men den overordnede arbeidsfordelingen mellom organisasjonskonsulent og studentene ligger fast, også der hvor organisasjonskonsulentene har personalansvar; organisasjonskonsulentene har ansvar for det administrative og studentene det politiske arbeidet. Ved å ivareta alle funksjonene innenfor mentorrollen kan man si at organisasjonskonsulentene bidrar til at studentledelsen og sekretariatet raskere oppnår tilstrekkelig stabilitet til å kunne arbeide for felles interesser og mot felles mål.

Som mentor tar organisasjonskonsulentene også på seg et utvidet ansvar for studentdemokratiet og dets sekretariat. Dette ansvaret kan gå utover selve studentdemokratiet og dets sekretariat. Ved å veilede studenter som har et veldig høyt aktivitetsnivå og som begynner å bli slitne, som siste sitat i kapittel 6.2.8 illustrerer, tar organisasjonskonsulentene også et ansvar for at studentene skal komme tilbake til storsamfunnet de er en del av, etter at vervet i studentdemokratiet er avsluttet. Når organisasjons-

konsulentene ser et tydelig mønster, og det ikke er noen andre som gjør noe med det, føler hun at det er deres oppgave å forsøke å forhindre at dette skjer.

En annen måte organisasjonskonsulentene ivaretar øvrige samfunn på, er ved å ivareta andre organisasjonskonsulenter. Dette redegjør jeg for i neste kapittel.

6.2.8 Ivareta andre organisasjonskonsulenter

Alle samfunn er knyttet til hverandre på en eller annen måte. Storsamfunnet kan derfor ses på som en samling av mindre samfunn, som står horisontal og vertikalt i forhold til hverandre, og som krysser hverandre i den ene eller begge retninger. Alle mennesker er medlemmer av flere samfunn samtidig (Linton, 1936, s. 324).

Organisasjonskonsulentene og studentene innenfor studentdemokratiet er også medlem av flere samfunn samtidig, både privat, innenfor utdanningsinstitusjonen de er tilknyttet og innenfor studentdemokratiet. Som jeg har vist ovenfor, er studentene medlem av både samfunnet studentdemokrati og utdanningsinstitusjonen.

Organisasjonskonsulentene er medlem av et studentorgan, og kan i tillegg være medlemmer av ulike lag eller småsamfunn innenfor studentorganet. De fleste organisasjonskonsulentene er ansatt i og således medlem av samfunnet universitet, høyskole eller studentsamskipnad. Man kan også si at disse tre danner et enda større samfunn. Organisasjonskonsulenter som har delte stillinger mellom studentdemokratiet og utdanningsinstitusjonen/studentsamskipnaden, er også medlemmer av enheten de organisatorisk er tilknyttet i forhold til dette arbeidet. Til sist, men ikke minst, kan man si at organisasjonskonsulenter ved universiteter og høyskoler med flere organisasjonskonsulenter, danner et eget lite samfunn i det større studentdemokratiet.

Eksempler på samfunn som dannes på tvers av andre samfunn er fagforeninger og Norsk studentunion. For 4-6 år siden ble det gjenopprettet et nettverk for organisasjonskonsulenter over hele landet, som hadde ligget nede i en periode hvor to nasjonale studentorganisasjoner arbeidet med å slå seg sammen til én. Det ble opprettet en egen Facebook-gruppe, hvor alle organisasjonskonsulenter inviteres inn, også nye etter hvert som de tilsettes. I tillegg arrangeres det 1-2 nettverksamlinger i året. Formålet med nettverket er at organisasjonskonsulentene skal kunne møtes og få relevant informasjon, samtidig som de kan dra nytte av hverandres erfaring i stillingen. En av organisasjonskonsulentene sier følgende om nettverket:

Vi har en til to samlinger i året, hvor man møtes og får litt opplæring. Mye av intensjonen vil jeg si, er å møtes, det er nok viktigst for de som sitter alene, å møte noen som forstår stillingen og skjønner seg på den, og skjønner hva det

vil si å bytte kolleger hvert år. Og det er litt 'outlet' også, i tillegg til faglig nettverk (sitat intervju).

Noen av organisasjonskonsulentene er etter hvert blitt veldig erfarne i arbeidet sitt, men deltar likevel på seminar og i Facebook-gruppen. De ser sin rolle der å støtte opp om, svare på spørsmål fra og hjelpe andre organisasjonskonsulenter. Gjennom dette vil det nasjonale nettverket og dets Facebook-gruppe kunne bidra til at organisasjonskonsulenter som er alene ved utdanningsinstitusjonen kan få ivaretatt ett eller flere av behovene som organisasjonskonsulenter ansatt ved utdanningsinstitusjoner med flere organisasjonskonsulenter får.

Jeg har i kapittelet foran redegjort for hvordan Mead (2005), Linton (1936) og Goffman (1974) ser på enkeltindividers behov i et samfunn, og hvordan disse må ivaretas i et samfunn. Goffman påpeker at enkeltindivider må tilbys et sted bak scenen hvor de kan få et pusterom fra opptreden de spiller og at det kan oppstå en egen omgangstone og fortrolighet mellom de som befinner seg bak scenen (Goffman, 1974, s. 106). Men det kan også være bestemte grenser for hvor fritt man kan oppføre seg bak scenen, for eksempel knyttet til ulike sosiale lag blant de som befinner seg der (Goffman, 1974, s. 109-110).

Sammenlignes disse teoriene med organisasjonskonsulentens situasjon, kan man si at organisasjonskonsulenten opptre på scene hele tiden innenfor studentdemokratiet. Hun opptre som regissør for studentenes ulike opptredener og tilbyr studentene et sted å være bak scenen. Hun tilbyr studentene mønstre for atferd og trening inn i sine roller, og hun ivaretar deres individuelle behov. Og hun ivaretar studentenes særegne trekk innenfor studentdemokratiet. Hun ivaretar på mange måter en leders oppgave, og tilhører da et annet lag innenfor studentdemokratiet. Gjennom administrator-, rådgiver- og mentorrollen ivaretar organisasjonskonsulenten studentene hun har et spesielt ansvar overfor på en helhetlig måte, men hun har ingen rådgiver og mentor som kan ivareta henne selv på samme måte. Dette gjør at flere av organisasjonskonsulentene kan føle et større ansvar for å ivareta andre organisasjonskonsulenter.

Ved utdanningsinstitusjoner med flere organisasjonskonsulenter, vil disse danne et eget lite samfunn innenfor studentdemokratiet og på den måte opptre som rådgivere og mentorer for hverandre. Følgende uttalelse illustrerer at det kan være en fordel å være flere organisasjonskonsulenter: «Jeg tror nok vi har en fordel av å være flere. Det merker jeg når jeg snakker med andre konsulenter, at alle som er to er gjerne mer fornøyd enn de som er én» (sitat intervju). Innenfor det nasjonale nettverket vil alle organisasjonskonsulentene kunne opptre som rådgivere og mentorer for

hverandre, og kanskje spesielt for de organisasjonskonsulentene som ikke har noen andre organisasjonskonsulenter ved egen utdanningsinstitusjon. Man kan si at organisasjonskonsulentene opptrer som kolleger for hverandre i nettverket. Goffman definerer kolleger som personer som holder samme type opptredener for samme type publikum, men på et annet sted. Kolleger har en felles skjebne, som gjør at de kan ha en større forståelse for hverandres synspunkter og utfordringer, og kan slappe av i hverandres selskap i større grad enn de lag hver og en av dem tilhører. (Goffman, 1974, s. 134). Denne beskrivelsen passer godt til organisasjonskonsulentene som gruppe.

I arbeidet med datainnsamlingen har jeg flere ganger fått høre at gjennomstrømmingen av organisasjonskonsulenter er lavere ved institusjoner med flere organisasjonskonsulenter tilsatt, enn ved utdanningsinstitusjoner med kun én organisasjonskonsulent. Jeg vil anta at fellesskapet man får gjennom daglige kontakten med andre organisasjonskonsulenter, eller mangel på dette, kan være en av årsakene til den ulike gjennomstrømmingen.

6.3 Organisasjonskonsulentens opplevelser av sine roller

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for og drøfte organisasjonskonsulentens opplevelser av sine roller. Jeg har valgt å presentere opplevelsene samlet for alle rollene, da samme opplevelse kan være knyttet til flere roller. Som for redegjørelsen av funksjonene i de ulike rollene, er ikke alle opplevelsene nødvendigvis felles for alle organisasjonskonsulentene. Som redegjort for i kapittel 5.8 er ikke organisasjonskonsulenter som er organisatorisk tilknyttet studentsamskipnaden og de som har sin kontorplass et stykke unna studentkontoret, representert blant intervjudeltakerne. Dette kan være en mulig svakhet knyttet til resultatene som presenteres i dette kapitlet.

6.3.1 Motiverende rolle

Organisasjonskonsulentene er klare på at det å få arbeide direkte med unge mennesker er det mest positive i stillingen som organisasjonskonsulent. Dette gjør arbeidsdagen variert og organisasjonen de arbeider i veldig dynamisk. Organisasjonskonsulenten blir kjent med mange mennesker og er i tett kontakt med engasjerte studenter i en intensiv periode av deres liv. Studentene som kommer inn i studentdemokratiet og dets sekretariat er gjerne unge og uerfarne i yrkeslivet. Stillingen som organisasjonskonsulent har en verdi som går lenger enn å legge til rette for at studentene kan drive studentpolitisk arbeid. Det har en egen verdi å se at studentene vokser og utvikler seg i vervene; både i forhold til organisasjonsforståelse, som politikere og som mennesker. Det har en egen verdi for

organisasjonskonsulentene å se at de kan lære studentene noe som de vil ha nytte av etter at de er ferdige i studentdemokratiet. Følgende uttalelser illustrerer noen av disse momentene:

Det er unge engasjerte mennesker rundt meg hele tiden, og man føler at man kan hjelpe dem med noe. Noen kan man hjelpe til å bli bedre politikere, noen hjelper man med å finne ut av hva de vil med livet sitt. Det er mange som begynner i en sånn type stilling og finner ut underveis at 'Jeg vil ikke det her i det hele tatt, jeg har ikke lyst til å være sjef, det er jo fælt...' (...) Det er også veldig gøy å se at de har en veldig bratt læringskurve. Det er veldig moro å følge dem i den og også se hvor de ender opp og hva de gjør. At man på en måte får ta del i en veldig intensiv del av mange menneskers liv (sitat intervju).

Organisasjonskonsulentene trekker også fram at de i administratorrollen er veldig sentralt plassert i forhold til å få informasjon om hva som skjer ved utdanningsinstitusjonen de er tilknyttet. Studentdemokratiet er representert i svært mye av utdanningsinstitusjonens aktivitet, blant annet gjennom deltakelse i styrer, råd og utvalg. Ved å være tett på studentene i studentdemokratiet, får organisasjonskonsulentene veldig god innsikt i hva som skjer i alle deler av universitetet/høgskolen, og de får god innsikt i nasjonal utdanningspolitikk. Følgende uttalelse er et eksempel på dette: «Vi sitter veldig sentralt for å få vite hva som skjer, på hele institusjonen egentlig» (sitat intervju). De opplever ofte at de er mye bedre informert enn kollegene i enheten de er organisatorisk knyttet til og andre enheter ved utdanningsinstitusjonen: «De sitter jo i sin lille boble med sin lille jobb» (sitat intervju).

Mead trekker fram at individet er i stand til å ofre seg for helheten som gir ham liv, ved å utføre en form for sosial kontroll over seg selv (Mead, 2005, s. 240). Han sammenligner dette med det mer tradisjonelle varebyttet mellom mennesker; hvor et individ gir bort et gode som et annet individ eller samfunnet trenger, som på sin side gir tilbake et annet gode som individet trenger (Mead, 2005, s. 283).

Begge eksemplene ovenfor kan relateres til det Mead skriver om varebytte. Tilgang på informasjon og det å arbeide med unge engasjerte studenter, har verdifullt for organisasjonskonsulentene. Organisasjonskonsulentene gir gjennom sine roller noe til studentene som de verdsetter, og studentene gir noe verdifullt tilbake til organisasjonskonsulentene. Dette gir organisasjonskonsulentene mening i sine roller, også utover egen organisasjon.

Gjennom sine roller ser organisasjonskonsulentene også at studentene utvikler seg som enkeltindivider, og at de får erfaringer som de kan ta med til andre samfunn de

blir medlemmer av og andre roller på et senere tidspunkt. Goffman viser til Mertons begrep *foregripende sosialisering* når han omtaler dette (Merton, 1957 i Goffman, 1974, s. 66). Denne opplevelsen av å være til nytte er primært knyttet til rådgiver- og mentorrollen, som utvikler seg over tid. Opplevelsen vi således trolig komme først etter en viss fartstid i stillingen. Men den kan også komme tidligere for organisasjonskonsulenter som har en viss erfaring med organisasjonsarbeid før de begynte i stillingen.

6.3.2 Informasjon fra studentene er viktig

Som vist i kapittel 6.2.1 om administratorrollen er en av organisasjonskonsulentens oppgaver å sette seg inn i relevante dokumenter for studentdemokratiet, og på den måten også fungere som kunnskapsbank og organisasjonshukommelse. Men mye er ikke nedskrevet i noen dokumenter, eller gir ikke tilstrekkelig innsikt i sakene. En av organisasjonskonsulentene uttrykte det som følger: «Jeg føler at hvis man ikke har vært med på prosessen selv, så er det vanskelig å se hva den har inneholdt. Man kan se i referater, men referater sier egentlig veldig lite om hvordan det fungerte i praksis» (sitat intervju).

Mye av informasjonen organisasjonskonsulenten er avhengig av for å kunne ivareta funksjonen som kunnskapsbank under administratorrollen, og således ivareta funksjonen som kontinuitetsbærer under rådgiverrollen, gis muntlig i møter. Dette kan være møter som organisasjonskonsulenten av ulike årsaker ikke har hatt mulighet til å delta på, eller i møter hvor organisasjonskonsulenten ikke har adgang. En viktig kilde til informasjon om utdanningspolitikk blir da studentene selv, og informasjonen fås på uformelle møteplasser. Dette illustreres gjennom følgende sitat:

Når du har lunsj med studentene, så kommer det ofte en del informasjon. Ofte har de vært i et møte, for eksempel et møte i et utvalg eller dekanmøte, så sitter de og prater om det i lunsjen. Det er en del ting vi plukker opp der og får med oss, som vi ikke får med oss på noen annen arena uansett. Og det gjør at vi kan være den kontinuiteten til neste år, for da vet vi om det. Vi blir jo aldri bedre enn det studentene gjør oss, og det er en sånn viktig greie. De årene vi har studenter som ikke informerer oss om ting, så er vi dårlige kontinuitetsbærere for året etter (sitat intervju).

Den direkte overføringen av informasjon mellom enkeltpersoner blir således av avgjørende betydning for organisasjonskonsulentens betydning som kontinuitetsbærer innenfor rådgiverrollen. Dette er i tråd med den store betydningen Linton legger på den menneskelige faktoren i overføring av kunnskap. Skriftlige dokumenter

kan være til hjelp (Linton, 1936, s. 99), men dersom den direkte overføringen mellom personer brytes, står kulturen i samfunnet i fare for å dø (Linton, 1936, s. 292).

6.3.3 Opplæring hele året

I de skriftlige dokumentene skiller det tydelig mellom opplæring og rådgiving og veiledning. I intervjuene kommer det fram at organisasjonskonsulentene ser på disse begrepene som flere sider av samme sak: «Når du driver en type veiledning, så er det også opplæring i det» (sitat intervju). Flere av organisasjonskonsulentene gir uttrykk for at de i realiteten driver ulike typer opplæring gjennom hele året. Det settes av felles tid til opplæring av studentledelse i forbindelse med bytte av ledelsen (overlapp), men dette ser organisasjonskonsulentene på som en innledende gjennomgang og rettes ofte kun mot deler av virksomheten. Den innledende opplæringen følges derfor opp med mer detaljert opplæring ettersom ulike aktiviteter og arbeidsoppgaver skal gjennomføres og spørsmål dukker opp. Organisasjonskonsulentene oppgir imidlertid at det er betydelig mer opplæring i første halvår enn i det siste halvåret av studentenes funksjonstid. Én av organisasjonskonsulentene beskriver den årlige prosessen i rådgiverrollen som følger:

Første delen går med til en del opplæring og sette vedkommende leder og styret inn og få dem til å ro båten sammen vei, dit de vil vel og merke. Og så kommer det gjerne på vårparten da, erfaring fra i fjor, da er vi mer samlet og kan jobbe med saker. Da er de drillet og varme i trøyen og trygge i rollene sine (sitat intervju).

Det uklare skillet mellom opplæring, rådgiving og veiledning stemmer godt overens med Lintons og Goffmans teori om sosialisering. Linton skiller ikke mellom opplæring og veiledning, men påpeker at samfunnet må tilby mønstre for samhandling og atferd, samt trening av nye medlemmer og medlemmer som skal inn i nye posisjoner, så lenge de har behov for det. Den første tiden vil være preget av prøving og feiling, før medlemmene i samfunnet finner en tilfredsstillende arbeidsdeling og samfunnet når en ny balanse (Linton, 1936, s. 99). Goffman skiller heller ikke mellom opplæring og rådgiving/veiledning. Han påpeker at et lag ofte har en eller flere regissører (Goffman, 1974, s. 84-85), servicespesialister og opplæringsspesialister for opptredenene som skal framføres (Goffman, 1974, s. 130-134).

Sammenlignes sitatet ovenfor med Goffmans teorier med organisasjonskonsulentens rådgiverrolle, kan man si at hun som regissør og opplæringsspesialist har en dominerende rolle i starten av hvert studieår, og trekker seg mer tilbake når studentledelsen er mer satt. Sett i relasjon til Lintons teori, kan man si at organisasjonskonsulentene den første tiden tilbyr rikelig med mønstre for samhandling

og atferd samt trening av nye medlemmer i sekretariat. Når studentene er fortrolige med rollene sine og behovet for opplæring og veiledning avtar, kan organisasjonskonsulentene ha fokus på funksjonene innenfor administratorrollen.

Sitatet ovenfor illustrerer også et annet poeng. Linton redegjør for tre universelle behov som finnes i alle samfunn; biologiske, sosiale og psykologiske behov, som samfunnet må ivareta for å opprettholde stabilitet for sine medlemmer. Det viktigste sosiale behovet er å bevare samholdet i gruppen man tilhører. For å bevare samholdet er det viktig å redusere uenighet og konflikter i gruppen, å trene individer til spesielle statuser eller roller i gruppen, å koordinere aktivitetene i gruppen og tilby gruppen lederskap og retning (Linton, 1936, s. 394-395). Jeg har allerede vært inne på at organisasjonskonsulentene trener studentene til spesielle statuser og roller innenfor studentdemokratiet og dets sekretariat. Det siste sitatet ovenfor illustrerer også at organisasjonskonsulentene gjennom opplæring og rådgiving bidrar til å gi sekretariatet *retning* for arbeidet sitt. Hun styrer ikke hvor studentene skal gå, men hjelper dem til å bli enige om hvor de skal gå.

Organisasjonskonsulentene beskriver rådgiver- og mentorrollen også som en «tung» rolle. Hun setter pris på å arbeide med unge engasjerte mennesker, men det er krevende å bytte arbeidskolleger hvert år. Organisasjonskonsulentene opplever å måtte starte på nytt i rådgiver- og mentorrollen hver gang det kommer en ny studentledelse, rollene går således i en kontinuerlig sirkel. Dette illustreres av følgende uttalelse:

Når ting går kjempebra og man endelig har kommet i gang, de har kommet i rutine, nå flyter det - og da er de ferdige. Som er litt sånn; Åja, da begynner vi på nytt... (sitat intervju)

Linton beskriver samfunn som en varig enhet. Ved bytte av medlemmer eller ulike forstyrrelser, samt når et nytt samfunn skal etableres, oppstår en periode med ustabilitet, før samfunnet igjen oppnår likevekt (Linton, 1936, s. 99). Ses dette i forhold til organisasjonskonsulentens roller, vil det hyppige og omfattende skifte spesielt innenfor studentdemokratiets sekretariat, føre til at organisasjonskonsulentene stadig befinner seg i et ustabil samfunn, og må bruke rådgiver- og mentorrollen for å opprette ny stabilitet i samfunnet. Organisasjonskonsulentene må starte på nytt i disse rollene hvert år, og rollene blir således både kontinuerlige og gjentakende roller. Rådgiverrollen er da også så sentral at den er nedfelt som en fast funksjon i stillingsbeskrivelsene. Mentorrollen nevnes også ofte i de skriftlige dokumentene, men i mindre grad enn rådgiverrollen.

Både Mead (2005), Linton (1936) og Goffman (1974) understreker at individer kommer inn i et nytt samfunn eller lag med den sine individuelle egenskaper og erfaringer de har fra andre samfunn. Med dette vil individene også ha ulike behov for opplæring i samfunnet. Dette innebærer at organisasjonskonsulentens rolle som rådgiver varierer ut fra studentenes individuelle egenskaper og tidligere erfaringer, spesielt innenfor andre enheter i studentdemokratiet. Én av organisasjonskonsulentene beskrev variasjonen som følger:

(Studentenes behov varierer veldig) om de har vært i studentdemokratiet tidligere eller ikke. Hvis de kjenner til systemene, er det veldig mye enklere å være organisasjonskonsulent. For eksempel når det kommer inn noen i studentledelsen som har vært tillitsvalgt på fakultet tidligere. Som kjenner utdanningsinstitusjonen, som kjenner fakultetet og hvordan de gjør ting. Selv om det er på sitt fakultet, så de vet jo litt om andre ting også. Og det er klart at det er mye lettere å sette seg inn i noen andre ting, enn å sette seg inn i hele systemet, hvis du da kommer helt ny og ikke har vært noe sted tidligere. Og det skjer. Så det er to helt forskjellige år, i hvert fall de første fire månedene (sitat intervju).

Også mentorrollen varierer med studentene og deres tidligere erfaringer. En av organisasjonskonsulentene svarte følgende på spørsmålet om hva hun bruker mest tid på:

Det vil jeg faktisk si varierer veldig fra år til år. Hvis jeg har en veldig velfungerende studentledelse på alle måter, så vil jeg bruke mest tid på administrativ tilrettelegging. Da vil de også ha mange arrangementer, altså mange ting som skal planlegges og ordnes og bestilles og bookes og sånn. (...) Mens andre år så bruker jeg en veldig stor del av jobben min på konflikthåndtering og rådgiving (sitat intervju).

Uavhengig av hvordan studentledelsen fungerer, oppgir flere organisasjonskonsulenter at det gjerne kommer en periode i løpet av året, hvor organisasjonskonsulenten har hyppigere samtaler med en eller flere av studentene.

Konflikter kan oppstå av mange årsaker. Mead påpeker at de sosiale situasjoner et individ har størst problemer med å tilpasse sin atferd, er der hvor medlemmene i gruppen har ulike eller motstridende mål og interesser for arbeidet (Mead, 2005, s. 343). Årsakene til konfliktene kan da ses i relasjon til hva de ulike teoretikerne påpeker er nødvendig for at et samfunn skal fungere på en god måte. I konflikt-situasjoner har studentene kanskje ikke oppnådd en fellesskapsfølelse som teamarbeid gir, slik Mead definerer teamarbeid (Mead, 2005, s. 299). De har kanskje

ikke kommet fram til en hensiktsmessig arbeidsfordeling i gruppen, de har ikke utviklet en felles gruppebevissthet, eller fått for lite trening i rollene sine, alle ting som Linton påpeker er viktig for et velfungerende samfunn (Linton 1936, s. 92-93, 99). En eller flere av studentene opplever kanskje etter hvert at de må ofre seg så mye i rollen at de mister sitt selv, eller at det ikke får noe igjen i bytteforholdet, slik Mead beskriver dette (Mead, 2005, s. 346, 283). De får kanskje ikke dekket sine biologiske, sosiale og/eller psykologiske behov, som Linton understreker betydningen av (Linton, 1936, s. 394-395). Eller de kan mangle et sted hvor de kan tre ut av rollen og få et pusterom i skuespillet, som Goffman påpeker er viktig for et lag (Goffman, 1974, s. 96-98).

Uansett hva som er årsaken til konfliktene, opplever organisasjonskonsulentene at det er deres oppgave å løse utfordringene og ivaretagelse av studentene blir til en kontinuerlig funksjon for organisasjonskonsulentene.

6.3.4 Administratorrollen representerer stabilitet og en viss fleksibilitet

Organisasjonskonsulentens arbeidsdag er hektisk og veldig variert, og dette trekkes fram som positivt av mange organisasjonskonsulenter. Organisasjonskonsulenter setter også pris på administratorrollen, da den representerer stabilitet i det ellers så omskiftelige studentdemokratiet; «Det er godt å ha litt rutinepreget (arbeid) som vi har også» (sitat intervju). På den måten kan man si at administratorrollen representerer et sted hvor organisasjonskonsulentene kan trekke seg tilbake og få et pusterom i hverdagen. Ifølge Mead (2005, s. 346) kan man si at rollen bidrar til at organisasjonskonsulentene ikke mister sitt selv, ifølge Goffmann (1974, s. 134) får hun et pusterom rollen som opplæringsspesialist.

Organisasjonskonsulentene opplever at administratorrollen til en viss grad også representerer fleksibilitet for organisasjonskonsulentene. I perioder hvor rådgiver- og/eller mentorrollen tar mye tid, kan deler av de administrative funksjonene settes til roligere tider, for eksempel arbeid med nettsider eller informasjonsarbeid. Enkelte av de administrative arbeidsoppgavene kan også gjøres av studentene selv, for eksempel referatskriving, når organisasjonskonsulentene ikke har mulighet til å delta på et kveldsmøte.

Funksjoner innenfor administratorrollen kan benyttes som en type innføring og opplæring av nye studenter til sine roller innenfor studentdemokratiet. Flere av organisasjonskonsulentene forteller at uerfarne studenter ofte ser etter eller trenger konkrete arbeidsoppgaver å jobbe med i starten av vervet sitt. Én av organisasjonskonsulentene forteller at hun lar den nye studentledelsen delta i de daglige

gjøremålene sine, for eksempel å forberede og sende ut innkallinger til møter. Dette er god læring for studentene i den første tiden i studentdemokratiet og bidrar samtidig til at de får eierskap til vervet sitt. Én av organisasjonskonsulentene uttrykte det som følger:

Innkallingen kan de jo få prøve seg på og forstå hva det går ut på og såne ting. Jeg vil at de skal lete etter måter hvor de kan føle litt eierskap i vervet sitt, for ikke å gå tomme, (...) at det ikke er en voksenperson som sitter her og bestemmer ting (sitat intervju).

I slike situasjoner vil det å slippe opp på den klare arbeidsdelingen mellom organisasjonskonsulent og studentene ha flere fordeler. Når studentene først har innsikt i disse funksjonene, legges også grunnlaget for å kunne avlaste hverandre, når behovet oppstår. Som en av organisasjonskonsulentene beskrev det: «Når alle er fleksible begge veier, så går det fint» (sitat intervju).

Mead er opptatt av at et individ gjennom bevissthetsprosessen utøver en form for sosial kontroll over seg selv, som gjør at han holder seg innenfor rammene for samfunnet han er så avhengig av (Mead, 2005, s. 327-328). Det er viktig at samfunnet gir noe tilbake, slik at individet ikke opplever at det må ofre seg så mye for fellesskapet at det «mister seg selv» (Mead, 2005, s. 246). Han peker videre på at de tilfeller hvor det er enklest for et individ å tilpasse seg, er der hvor alle aktørene i en gruppe arbeider rundt et felles mål (Mead, 2005, s. 343). Når hvert enkelt individ i tillegg føler en tilfredsstillelse i dette arbeidet, og de opplever at deres egen innsats bidrar til å nå dette målet, oppstår en følelse av teamarbeid (Mead, 2005, s. 299). Situasjoner hvor studentene stiller opp for organisasjonskonsulentene kan sammenlignes med det Linton kaller en felles gruppebevissthet. I en felles gruppebevissthet er medlemmene i gruppen villig til å ofre seg for helheten i gruppen (Linton, 1936, s. 93), og statusen mellom de ulike medlemmene blir visket ut, når det ikke har noen hensikt for arbeidet i gruppen å opprettholde det (Linton, 1936, s. 131). Goffman peker på at personene i et lag er gjensidig avhengige av hverandre, og må samarbeide om å opprettholde en gitt definisjon av situasjonen overfor omverdenen (Goffman, 1974, s. 72).

Fleksibiliteten som ligger i administratorrollen gjør at organisasjonskonsulentene ikke opplever å måtte ofre seg for mye i rollen. Man kan også si at alle studentene må samarbeide for å opprettholde det inntrykket de ønsker å gi omverdenen. Enkelte ganger kan arbeidsoppgaver utsettes til roligere perioder, andre ganger kan andre medlemmer av sekretariatet eller studentdemokratiet overta enkelte oppgaver. Det kan diskuteres i hvor stor grad studentene og sekretariatet har oppnådd en felles

gruppebevissthet i så stor grad som Mead og Linton tenker på når de beskriver disse tilstandene, men uansett er gruppen så sammensveiset at det står opp for hverandre når behovet melder seg. Både organisasjonskonsulenten og studenter kan bli reddet ut av en vanskelig situasjon gjennom fleksibiliteten som ligger i administratrorillen, og begge ivaretar på den måten hverandres psykologiske behov. I situasjoner hvor medlemmene i sekretariatet hjelper hverandre på denne måten, vil de også sammen bidra til at studentdemokratiet fremstår som en velorganisert og enhetlig enhet.

Vi har ovenfor sett at administratorrollen gir organisasjonskonsulenten en viss fleksibilitet. Men ikke alle arbeidsoppgaver kan utsettes eller overtas av andre. I intervjuene kom det fram at økonomiarbeidet er en arbeidsoppgave som må prioriteres foran tilnærmet alle andre oppgaver. Her ivaretar organisasjonskonsulenten en funksjon som vanskelig kan overtas av andre innenfor sekretariatet. Ifølge Linton innehar organisasjonskonsulenten en spesialistrolle (Linton, 1936, s. 272-273), ifølge Goffman er hun en servicespesialist (Goffman, 1974, s. 130).

6.3.5 Studentene griper inn i administrative funksjoner

Som nevnt ovenfor kan det være god læring for en uerfaren studentledelse å delta i organisasjonskonsulentens administrative gjøremål. Men det er sjelden gunstig at studentene tar seg til rette uten avtale med organisasjonskonsulenten. I starten av et nytt studieår er forventningsavklaring mellom organisasjonskonsulent og studentledelse viktig, både for at organisasjonskonsulenten skal kunne fortelle hva organisasjonskonsulenten kan bistå med, men også for å avklare arbeidsfordelingen mellom dem. Men kombinasjonen av begrenset erfaring med politisk arbeid, behov for konkrete arbeidsoppgaver, samt at studentledelsen skal fylle opp hele stillinger, kan gi utslag i at studentledelsen griper inn i arbeidsoppgavene til organisasjonskonsulentene. Følgende uttalelse illustrerer dette:

Det er noen (studenter) som kommer inn og preger hverdagen min veldig. Det kommer inn noen som vil ha all kontroll på absolutt alt og endrer alle rutiner. De skal ha det sånn! Grunnen til at jeg er her er at jeg har ansvaret for det administrative. Det er klart at jeg kan ikke få inn folk som vil endre alt det administrative hvert år, for da ville jeg bli tullete, og da blir det jo ikke kontinuitet. For eksempel var det noen, jeg hadde en uke ferie eller noe, og da var det noen som plutselig fant ut at de skulle gjøre om arkivsystemet og mappestrukturen. Og det er klart at da jeg kom tilbake, jeg fant jo ikke et dokument jeg (sitat intervju).

Når studentene griper inn i organisasjonskonsulentens arbeids- og ansvarsområder på denne måten, uten at dette er avtalt i forkant, skaper dette utfordringer og merarbeid for organisasjonskonsulenten.

Linton påpeker at den første tiden i en ny rolle vil være preget av prøving og feiling, inntil roller og arbeidsdeling har satt seg. I denne perioden vil samfunnet være i ubalanse (Linton, 1936, s. 92-93). Til tross for forventningsavklaringer mellom studentene og organisasjonskonsulent, vil studentenes prøving og feiling føre til ustabilitet i studentdemokratiet og dets sekretariat. Dette kan også føre til at studentene gripe inn i organisasjonskonsulentens ansvars- og spesialområder. Studenter som har en viss erfaring med organisasjonsarbeid eller studentdemokratiet før de går inn i studentledelsen, har ofte kjennskap til arbeidsfordelingen mellom politisk og administrativt ansatte. Her vil arbeidsdelingen bli oppfattet klarere fra starten, som også forenkler opplærings- og oppfølgingsarbeidet for organisasjonskonsulenten. Studenter som har liten eller ingen erfaring med organisasjonsarbeid, vil trenge lenger tid på å settes seg inn i både sin egen og organisasjonskonsulentens rolle, og sannsynligheten er større for at de griper inn i organisasjonskonsulentens administratorrolle.

6.3.6 Om egen utilstrekkelighet i rådgiverrollen

En av de viktigste funksjonene til organisasjonskonsulenten er å lære opp studentene innenfor organisasjonsarbeid. En nytilsatt organisasjonskonsulent, spesielt ved utdanningsinstitusjoner med bare én organisasjonskonsulent, må i stor grad lære opp seg selv i stillingen, samtidig som de skal være en veileder for studentledelsen og de tillitsvalgte i sitt arbeid. Dette betyr at organisasjonskonsulentens egen usikkerhet eller feilvurderinger kan påvirke studentene. Organisasjonskonsulentene kan oppleve å gi feil eller ufullstendige råd til studentene, som fører til at også studentledelsen eller de tillitsvalgte gjør feil. En organisasjonskonsulent med delt stilling forteller følgende om det å være ny i stillingen som organisasjonskonsulent:

Jeg kan oppleve usikkerhet i rollen min i forhold til en oppgave som også tar tid, å lære opp meg selv rett og slett. Å være på linje med de tillitsvalgte at jeg må søke informasjon. Jeg er den eneste i min rolle på min institusjon. (...)
Jeg tror kanskje jeg hadde opplevd mer usikkerhet om jeg hadde vært ansatt i 100 % stilling her og ikke hadde kjent til noen på utdanningsinstitusjonen. Da hadde jeg hatt en tøffere jobb og brukt mer tid på å sette meg inn i hvordan jeg skal bevege meg i landskapet. Jeg hadde nok kanskje tråkket litt mer i salaten på vegne av studentene en del ganger og fått dem til å gjøre det samme (sitat intervju).

Det er viktig at studentene som nye medlemmer i et samfunn, får opplæring i rollen de skal utføre. Det samme vil også gjelde for en nytilsatt organisasjonskonsulent. En nytilsatt organisasjonskonsulent trenger også å bli tilbudt mønstre for atferd og trening i sine roller, de trenger en regissør og opplæringsspesialist for sin opptreden. De organisasjonskonsulentene som i intervjuene omtaler egen opplæring i stillingen, oppgir studentleder som den viktigste parten i dette arbeidet, eventuelt at de må lære opp seg selv, som sitatet ovenfor illustrerer. Ved universiteter/høgskoler med flere organisasjonskonsulenter, vil gjerne en eller flere av de andre organisasjonskonsulentene ivareta denne opplæringen. Uansett vil det ta tid for organisasjonskonsulenten å få avklart alle forventninger rettet mot seg, og den første tiden vil være preget av prøving og feiling.

Goffman påpeker betydningen av å ha en regissør for opptredenene som skal vises (Goffman, 1974, s. 84-85) og et sted bak scenen hvor man kan øve på sine roller og opptredener. Ved å kunne øve på sine opptredener og roller bak scenen, vil man også kunne holde atferd som står i strid med det inntrykket man ønsker å gi hemmelig for publikum (Goffman, 1974, s. 96-98). Goffman peker videre på at ulike uhell i opptreden, som viser atferd for publikum som laget ikke ønsker å gi, skaper *myter* om laget (Goffman, 1974, s. 197-198). På denne måten vil organisasjonskonsulentens prøving og feiling kunne få direkte konsekvenser for studentdemokratiets aktivitet og muligheter for å kunne påvirke systemet det ønsker å påvirke.

6.3.7 Minst forberedt på rollen som mentor

Jeg har inntrykk av at mange forbinder stillingen som organisasjonskonsulent med funksjonene som i stor grad hører til i administratorrollen; administrator- og sekretærfunksjon. Samtidig viser stillingsbeskrivelser at organisasjonskonsulenten skal veilede også i personalrelaterte saker, de skal håndtere konflikter, og de skal bistå studentledelse og studentdemokrati med det de har behov for. Gjennom ulike dokumenter og intervjuer har jeg fått inntrykk av at organisasjonskonsulentene kanskje er minst forberedt på å få eller ta rollen som mentor overfor studentene. Årsaken til dette kan være mange. Det kan for eksempel være at mentorrollen ikke har vært kommunisert like klart som de andre rollene, eller fordi det har vært vanskelig å sette seg inn i hva rollen egentlig innebærer før man har jobbet en stund i stillingen. Det kan også være fordi rollen ikke har blitt kommunisert i det hele tatt, men at organisasjonskonsulenten etter hvert ser at det er behov for å innta rollen som mentor. Følgende uttalelse illustrerer dette:

Det er mye i min jobb som går på personlige relasjoner, snakke med folk. Den delen er nok ikke dekket så godt (i stillingsbeskrivelsen), men det er

også en del som jeg egentlig formelt sett ikke er ansatt for å gjøre, men som har blitt en del, fordi jeg på en måte har vært interessert i å gjøre det og de har hatt behov for det (sitat intervju).

Organisasjonskonsulentene brukte ord som «holde i tøylene», «voksenopplæring», «oppdragelse» og «skikk-og-bruk» når de beskrev arbeidet knyttet til mentor- og rådgiverrollen, og de beskriver seg selv blant annet som mor, far, tante, onkel, terapeut og psykolog. Som tidligere nevnt kommer studentene inn med sine individuelle personligheter og all den kunnskapen de har fra andre samfunn de har vært medlem av tidligere. Samfunnet må tilby nye medlemmer mønster for atferd og trening knyttet til alle sider ved rollene de skal tre inn i og treningen må tilbys så lenge det er behov for det (Linton, 1936, s. 99). De opptredende trenger å bli tilbudt et sted bak scenen, hvor de kan øve på rollene sine og ta av seg masken og slappe av (Goffman, 1974, s. 96-98). Individenes universelle behov må ivaretas innenfor samfunnet de er en del av (Linton, 1974, s. 394-395) og individene i et samfunn må også kunne få gi uttrykk for sine særegenheter Mead (2005, s. 346). Alt dette gjelder også for studentene i studentdemokratiet, og ivaretas innenfor studentdemokratiet så og si utelukkende av organisasjonskonsulenten. Funksjonene innenfor mentorrolle kan således oppleves å ha et helt annet omfang og en helt annen intensitet enn det organisasjonskonsulenten forestilte seg da hun startet i stillingen.

6.3.8 Sentralisering og fusjoner øker behovet for konflikthåndtering

Organisasjonskonsulenten har ansvar for å lære studentledelsen opp i sine roller og er den som tar tak i og modererer studentene og forsøker å løse konfliktene som oppstår. Dess større studentdemokratiet er og dess flere studenter som er samlet på samme sted, dess flere konflikter oppstår gjerne. Dette illustreres av følgende to sitater:

Jeg legger ikke skjul på det er en tøffere arbeidshverdag etter at studentdemokratiet ble samlokalisert (...) Det har blitt mye mer arbeid med å få kontoret til å fungere, både på godt og vondt (sitat intervju)

Samarbeidet (mellom studentene) har vært komplisert, så i år henger jeg etter med alt (...) fordi jeg har hatt så innmari mange samtaler med studentene som har med fusjonen å gjøre. (...) De har hatt litt utfordringer med å samarbeide (sitat intervju).

Organisasjonskonsulenten oppgir at årsakene til at studentene har hatt problemer med å samarbeide etter fusjonen, er at de har «ulike måter å tenke på faktisk» (sitat intervju). Det kan være at studentdemokratier ved små institusjoner i større grad går direkte til utdanningsinstitusjonens øverste ledelse med saker de ønsker løst, mens

man ved store utdanningsinstitusjoner må følge en etablert tjenestevei for studentdemokratiet. Det kan for eksempel være at studentledelsen ved store utdanningsinstitusjoner forholder seg strengt til vedtak som er fattet av ulike organer innenfor studentdemokratiet, mens det ved små utdanningsinstitusjoner er større aksept for eller tradisjon for at studentledelsen kan ta egne beslutninger på vegne av sine organer. Selv om målet for de ulike studentdemokratiene er de samme – å ivareta studentene på best mulig måte – kan etablerte midler for å oppnå dette være svært ulike.

Når flere studenter ved samme utdanningsinstitusjon samles på samme sted, blir også konflikter mer åpenlyse, og muligheten for å trekke seg bak scenen blir redusert. Følgende sitat beskriver dette på en god måte:

Før gikk alle hvert til sitt. De hadde møte og så var de uenige og hadde kranglet og vært høyløst og så gikk de til sine kontor. Nå er det jo bare til nabokontoret. Så de kan jo kanskje oppleve at det ikke får blåst ut, for det er jo på godt og vondt det også, at de har ikke noen plass de kan få blåst ut helt, fordi de eller det de er sinte på, sitter på nabokontoret (sitat intervju).

Dette sitatet stemmer godt overens med det Goffman påpeker; at det kan foreligge bestemte grenser for hvor fritt man kan oppføre seg bak scenen, for eksempel knyttet til ulike sosiale lag blant de som befinner seg der (Goffman, 1974, s. 109-110). Man kan også se det slik at når flere samfunn deler på samme lokaler, blir det færre steder å oppholde seg bak scenen for individene i hvert av de ulike lagene i samfunnet.

Mead (2005), Linton (1936) og Goffman (1974) gir på ulike måter uttrykk for at individer kommer inn i et samfunn med sine individuelle personligheter, som blant annet er påvirket av samfunn de har vært medlem av tidligere. Man kan se det på den måten at medlemmene kan komme fra samfunn med ulike verdsett. Når samfunn fusjoneres utfordrer ulike verdsett hverandre i den nye kulturen. Linton gir uttrykk for at endringer i en kultur kan påvirke både overfladiske enkeltelementer og kulturens kjerne. Når to samfunn med ulike verdsett fusjoneres, vil kjernen berøres og det oppstår konflikter. Konfliktene kommer gjerne til uttrykk gjennom konflikter mellom enkeltindivider, som representerer ulike verdier i disse kulturene. De felles verdiene i de to samfunnene som fusjoner har en tendens til å bestå, og danner grunnlaget for utvikling av en ny felles kjerne (Linton, 1936, s. 359-361). Linton gir videre uttrykk for at selv om konflikter knyttet til kulturens kjerne kan synes voldsomme, er konflikter innenfor en kulturs mønster for synlig atferd mer ødeleggende for samfunnet. Samfunnet kan ganske enkelt ikke fungere uten at den

ødeleggende atferden blir justert på en slik måte at de hindrer gjensidig forstyrrelser og vedvarende motstand (Linton, 1936, s. 361).

Lintons teori om kulturer som fusjoneres kan forklare ustabiliteten i studentdemokratier som fusjoneres, og dermed organisasjonskonsulentens økte fokus på funksjonene innenfor mentorrollen. Ulike kulturer i studentdemokratiene som slås sammen, fører til ustabilitet i det nye studentdemokratiets kjerne. Denne ustabiliteten vil vare en tid, før det nye studentdemokratiet finner fram til felles verdier og utvikler en ny kjerne basert på dette. Imellomtiden kommer ulike verdsett til uttrykk gjennom konflikter mellom enkeltpersoner, som må tas hånd om for ikke å ødelegge det fusjonerte samfunnet. På denne måte skaper fusjoner mellom studentdemokratier til økt fokus på konflikthåndtering for den eller de organisasjonskonsulentene som er del av en slik fusjon.

Mead gir uttrykk for at situasjoner hvor medlemmene av et samfunn har motstridende mål og interesser for arbeidet, og således har vanskelig med å tilpasse seg og sin atferd til gruppen, kan føre til at individene blir asosiale eller fiendtlige innstilt til hverandre. Mead gir videre uttrykk for at det selv etter stor innsats fra individene som er berørt av en slik situasjon, ikke er sikkert at de vil klare å finne sammen i et fellesskap (Mead, 2005, s. 343).

Dette sitatet støtter opp om at studentene som er i en konfliktsituasjon trenger hjelp utenfra for å løse opp i problemene. Organisasjonskonsulenten er i denne sammenheng tilstrekkelig utenforstående for studentene og får da i oppgave å være konfliktløser. Samtidig viser sitatet at konfliktløsning kan være en svært krevende sak innholdsmessig, og enkelte konflikter bør det kanskje være noen andre enn organisasjonskonsulenten som tar tak i, eller organisasjonskonsulenten bør få større støtte i dette arbeidet. På den todagers nettverkssamlingen jeg fikk mulighet til å observere, var ett av temaene «Hvordan legger vi til rette for god kommunikasjon». Et av budskapene i foredraget var at «samarbeidsproblemer som utvikler seg til skikkelige konflikter bør ikke 'vanlige' ansatte ta hånd om, dette bør konfliktpsykologer ta seg av» (sitat feltnotat). Fusjoner og større samlokaliseringer kan således gjøre funksjoner innenfor både mentor- og rådgiverrollen mer krevende, både i omfang og intensitet.

6.3.9 Tillitskaper og nøytral samtalepartner

Linton påpeker at det er viktig for et samfunn å tilby medlemmene sine hjelp om noe er vanskelig. Dette inngår i de psykologiske behovene et samfunn må ivareta for å oppnå stabilitet (Linton, 1936, s. 395). Dette stemmer godt overens med organisasjonskonsulentens opplevelse av rådgiver- og mentorrollen. Hun gir uttrykk

for at det er viktig å være tilgjengelig for studentene, slik at de kan komme og få råd om de har faglige eller personlige utfordringer. En av organisasjonskonsulentene formulerte det som følger:

Jeg tror det viktigste arbeidet jeg egentlig gjør, er at jeg er der for de tillitsvalgte. At de har noen som de vet de kan stole på og gå til når noe er vanskelig eller tøft eller utfordrende, både faglig og personlig (sitat intervju).

For at studentene skal ha noen de kan stole på, er det også viktig for organisasjonskonsulenten å være en *nøytral tredjepart* i studentdemokratiet og dets sekretariat: «jeg er der og er en nøytral part» (sitat intervju). Hun bruker tid på å bli kjent med og etablere et godt forhold til studentledelsen og de tillitsvalgte; både for at de skal bli kjent med hverandres arbeidsoppgaver, men også for at studentene skal tørre å be om hjelp og si ifra om noe er vanskelig.

Som del av sekretariatet i studentdemokratiet, ser studentene på organisasjonskonsulenten som en naturlig del av det sosiale miljøet i studentdemokratiet. Organisasjonskonsulentene forteller at de blir bedt med på både «formelle» sosiale aktiviteter, som for eksempel julebord, og mer uformelle og impulsive aktiviteter. Organisasjonskonsulentene synes dette er veldig hyggelig og en stor tillitserklæring til dem. Det er også viktig for fellesskapet og for at studentene skal tørre å ta kontakt om noe er vanskelig:

Det er litt det der å bidra i hverdagen og øke tilliten, altså de kan bruke oss på en annen måte når de har tillit til oss. Til å ta de samtalene i forhold til jobben sin, hvis de synes ting er vanskelig. Det er ikke så enkelt å snakke med noen man ikke kjenner, så jeg prøver å prioritere å bli med, sånn av og til i hvert fall (sitat intervju).

De mer erfarne organisasjonskonsulentene forteller at de gjerne blir med på sosiale aktiviteter med studentene hvis de kan, men ikke alle. Noe av årsaken til dette er naturlig nok at de kan være i en annen livssituasjon enn organisasjonskonsulentene. Men et annet og vel så viktig moment er at de ønsker å se alle studentene som en gruppe og ikke knytte sterkere sosiale bånd til enkelte av dem. Dette er viktig for å ivareta funksjonen som en *nøytral samtalepartner* for studentene, slik at studentene fortsetter å komme til dem, og ikke føler at de kan bli forskjellsbehandlet. Følgende uttalelse illustrerer dette:

Jeg er en nøytral part. Det er også en av de tingene jeg sier til nye som blir valgt inn, at jeg er her for dem. Men hvis de ser på seg selv som en vennegjeng, så er jeg litt mer en tante. Ja, jeg kan være med på middag, men

jeg ville aldri ha invitert én av dem på filmkveld. Fordi jeg skal ikke ha et godt forhold til én av dem, jeg skal behandle alle likt, sånn at alle skal kunne komme til meg om noe er vanskelig, uansett hva det er. Og ikke føle at 'Åja, men du er bedre venn med den, så jeg tørr ikke å si til deg at...'. Og det tror jeg nok er viktig for dem, at de har noen som ikke er overengasjert tillitsvalgt, og som både kan hjelpe dem og roe dem (sitat intervju).

Tillit er noe som bygges opp over lang tid, og erfarne organisasjonskonsulenter forteller at når de først har bygget opp en god tillit til studentene, hjelper disse dem med å spre det videre. Man kan si at organisasjonskonsulenten er en del av studentdemokratiets historie og kultur, som den «gamle» studentledelsen forteller videre til den nye studentledelsen, jamfør Lintons (1936) redegjørelse for videreformidling av et samfunns kultur og historie. Følgende uttalelse illustrerer hvordan dette kan skje:

Jeg ser gjerne det når jeg har vært her noen år: jeg har tillit og et rykte om at de kan snakke med meg om alt. Så da blir det kanskje litt enklere å bli kjent med de nye igjen, når jeg først har levert et sånt grunnlag. Jeg følger jo med hvert år, da sier gjerne forgjengeren 'Snakk med (NN) om alt, hun vet hva...'. Og det skjer jo, du trenger ikke å bruke like mye tid på det senere (sitat intervju).

Menneskene utgjør en organisasjon eller et samfunn, uten mennesker er organisasjonen ingenting. For at et samfunn skal fungere er det viktig å ta vare på alle menneskene i samfunnet. Linton påpeker at det over lenger tid sannsynligvis er minst like viktig å ivareta individenes psykologiske behov som deres biologiske og sosiale behov (Linton, 1936, s. 395). Ifølge organisasjonskonsulenten ivaretar hun menneskene i samfunnet på den beste måten når hun er en nøytral part i studentdemokratiet og dets sekretariat.

6.3.10 Tar uformelt lederskap i sekretariatet

Linton skiller mellom tilskrevet og oppnådd status. Tilskrevet status får man gjennom det man trenes opp til, gjennom oppdragelse, gjennom livet generelt og i yrkeslivet (Linton, 1936, s. 115). Stillingen som organisasjonskonsulent er en tilskrevet rolle. Linton påpeker videre at oppnådd status «fylles gjennom konkurranse og individuell innsats» (Linton, 1936, s. 115, min oversettelse). Grunnlaget for alle samfunn og dets utvikling er tilskrevet status, «det individuelle talent er for sporadisk og uforutsigbart til at det kan bli gitt en viktig rolle i organisering av samfunnet» (Linton, 1936, s. 129). Samtidig vil det alltid være et visst antall statuser som krever spesielle talenter/posisjoner, og som kan oppnås gjennom konkurranse mellom medlemmene, basert

på individuelle egenskaper og talent. Når interne eller eksterne endringer i et samfunn fører til problemer må det tenkes nytt og da er disse talentene god å ha. Utvikling av nye sosiale mønstre i samfunnet krever nytenkning, og dess friere tøyler som gis til individuelle talenter, dess raskere vil samfunnet igjen kunne opprette balansen. Av den grunn er gjerne samfunn som lever under nye og omskiftende samfunn satt sammen av mange oppnådde statuser. Dette viser også at status kan bli ignorert i situasjoner hvor det ikke har noen direkte betydning for samfunnet (Linton, 1936, s. 129-130).

Med unntak av noen svært få, har alle organisasjonskonsulenter studentleder som sin daglige arbeidsleder. De få organisasjonskonsulentene som ikke har studentleder som arbeidsleder, har også ansvar for innkallinger, referater, møtekoordinering m.v, og de hjelper studentene med andre arbeidsoppgaver hvis de har tid, men studentleder har ikke myndighet til å kreve at de gjør disse oppgavene. Disse få organisasjonskonsulentene har altså tilskrevet rolle som leder.

Som arbeidsleder møter studentleder en organisasjonskonsulent som, når vi ser bort fra nyansatte, allerede kjenner arbeidsoppgavene sine og vet hva som skal gjøres. Ifølge Linton kan man si at organisasjonskonsulenten er kjent med rollen sin og trenger ikke lenger noen instruktør (Linton, 1936, s. 99). Ifølge Goffman kan man si at organisasjonskonsulenten ikke trenger noen regissør for sin opptreden (Goffman, 1974, s. 84-85). Til gjengjeld er det organisasjonskonsulenten som gjennom sin mentor- og rådgiverrollen lærer arbeidslederen sin opp i hans eller hennes arbeidsoppgaver. Som beskrevet i kapittel 6.2.3 og 6.2.6 vil organisasjonskonsulenten etter hvert også veilede på områder som normalt hører til en personalleder eller leders område, da de færreste i studentledelsen har erfaring som ledere eller personalledere.

Kun to av organisasjonskonsulentene jeg har data om, har tildelt lederansvar over studentledelsen. Men de andre organisasjonskonsulentene med litt fartstid i stillingen, tar etter hvert et uformelt lederansvar over studentledelsen. Dette gjelder uavhengig av hvilket stillingsnivå de er plassert på og hvilket mandat de har. Det starter gjerne med at organisasjonskonsulenten tidlig finner ut at hun må klargjøre og holde på sin egen rolle: «Jeg ser for meg at neste år så vil jeg i mye større grad legge premisser for hva min rolle innebærer» (sitat intervju). Det kan også være situasjoner hvor organisasjonskonsulenten etter hvert ber studentleder overstyre andre studenter: «Og så må jeg gå til studentleder og si 'Du, nå må du faktisk sørge for at den personen ikke tar på seg det her (for han er så sliten)» (sitat intervju). Det kan oppstå konfliktsituasjoner hvor studentleder selv er involvert, og således ikke kan utføre sin oppgave: «De fleste konfliktenes studentene kommer opp i er med

hverandre og da kan leder være en del av det. Da er det litt problematisk at leder er den som skal takle det» (sitat intervju). Eller det kan være situasjoner og arbeidsoppgaver leder ikke ønsker å ha: «(Leder) ble valgt fordi (vedkommende) skulle arbeide med politikk og hadde ikke noe ønske om å følge opp egenmeldings-skjema og sykemeldinger» (sitat intervju). I slike situasjoner kan ting lett stoppe opp, hvis den overordnede har ansvaret.

Organisasjonskonsulenten må med andre ord være regissør for studentenes skuespill, også sin egen arbeidsleder/overordnede. Organisasjonskonsulentene skal bistå studentene med det de har behov for. Ser organisasjonskonsulenten at studentleder eller andre har behov for ledelse, og det ikke er noen andre som ivaretar dette, ser mange organisasjonskonsulenter det som naturlig å utøve ledelse som en del av opplæring, veiledningen og rådgivingen de gir studentene.

Goffman peker på at en underordnet uoffisielt kan overta regien fra en overordnet, for å gjøre midlertidig korrigeringer. En underordnet kan også overta regien når den underordnede for eksempel snakker språket til en gruppe av de ansatte, som den overordnede ikke kan, eller når den underordnede har lenger erfaring i jobben enn sin overordnede. På den måten kan underordnede og dennes leder inngå avtaler til samfunnets beste (Goffman, 1974, s. 162-163).

Linton påpeker at det viktigste sosiale behovet i et samfunn er å bevare samholdet i gruppen man er medlem av. For å bevare samholdet er det viktig å redusere uenighet og konflikter mellom medlemmene, å trene individet til spesielle roller, å koordinere aktivitetene, og tilby retning til gruppen, samt å tilby gruppen lederskap (Linton, 1936, s. 395). De tre første punktene er berørt tidligere, her går jeg nærmere inn på det siste punktet.

Organisasjonskonsulenten overtar regien fra den overordnede studentlederen inntil denne har kommet inn i rollen sin. Man kan også si at organisasjonskonsulenten gjør dette fordi hun kjenner studentdemokratiets og utdanningsinstitusjonens språk i vid forstand. Men organisasjonskonsulenten overtar ikke regien for å inngå avtaler med andre, hun holder seg til arbeidsdelingen mellom organisasjonskonsulenten og studentleder, så sant ikke studentleder bestemmer noe annet. Sitatet nedenfor er et eksempel på at organisasjonskonsulenten opprettholder et uformelt lederskap over studentene og sikrer at det blir en fornuftig arbeidsdeling/-belastning mellom medlemmene i sekretariatet, uten å overta styringen av det politiske arbeidet. Ved å gjøre dette ansvarliggjøres studentene samtidig både som arbeidsledere og i forhold til mål de setter seg.

Så er det viktig å forklare dem at det er en del oppgaver som må gjøres, enten de vil eller ikke. Og så er det en del oppgaver de kan si 'Vi vil nedprioritere det, vi ønsker at du gjør det'. Og da er det greit det, og du må gjøre det. Men det er litt viktig at de ikke bare sier 'Du må gjøre det, gjør det, gjør det'. Men (du må) si 'Hva vil du at jeg skal kutte ut, hva er det du vil at jeg skal nedprioritere?' (sitat intervju).

Linton påpeker at sentrale mønstre for en rolle overtas av andre personer, dersom personen som innehar disse mønstrene forlater samfunnet (Linton, 1936, s. 102). Innenfor studentdemokratiet er situasjonen litt annerledes. Arbeidsdelingen mellom organisasjonskonsulenten og studenten i studentdemokratiet og dets sekretariat «hindrer» at organisasjonskonsulentene selv kan overta disse mønstrene, men mønstrene videreføres ved at organisasjonskonsulenten lærer opp og veileder studentene inn i sine roller.

En viktig og stor del av personallederrollen er løpende rettleiding og veiledning av studentledelsen og de tillitsvalgte. Organisasjonskonsulenten kjenner studentdemokratiets historie og dets kultur. Linton påpeker at uttalelser som kommer fra en beundret kilde blir gjenstand for seriøs vurdering, i motsetning til uttalelser som kommer fra en foraktet kilde. Et individ kan bli beundret av mange årsaker, et av dem er høyere rang (Linton, 1936, s. 344). Organisasjonskonsulenter som har et personallederansvar overfor studentene er en slik gruppe. Men man kan også tenke seg andre årsaker til beundring av organisasjonskonsulenten. Som det mest stabile og erfarne medlemmet i studentdemokratiet, viser studentene ofte også respekt for organisasjonskonsulenten. På den måten kan organisasjonskonsulenten få en «opphøyd» status og uformell lederrolle, uten å ha bedt spesielt om det. Følgende uttalelse beskriver dette:

Har du vært her i to år så har du vært her lenge for dem. Så man blir jo veldig fort en person folk ser opp til og tenker at vet alt og kan alt. Så jeg tenker det er viktig å tenke på når man snakker, hva man sier, for jeg vet at mitt ord for mange kan veie veldig tungt. Så sånn som på parlamentsmøtene så er det veldig viktig for meg å ikke si noe, med mindre det er formelle feil eller ting som må ryddes opp i fordi; 'Ja, nå snakker dere om feil tall eller...' Jeg vet at dersom jeg kommer med en meningsytring, så vil den veie tungt og mange vil nok høre på den fordi 'Hun har vært her så lenge og hun må jo vite det her'. Og så er det jo ikke sikkert jeg har peiling (sitat intervju).

Her får organisasjonskonsulenten, som den personen med lengst fartstid, en «naturlig» autoritet over studentene. Hun tilbyr studentene mønstre for atferd og

trening mot de rollene de skal fylle, de regisserer skuespillet som leder for studentene. Hun ivaretar studentenes individuelle behov og tilbyr et sted de kan få et pusterom fra rollen sin. Gjennom den uformelle ledelsen tilbyr hun også retning og ledelse for samfunnet. Ifølge Mead (2005) kan man si at organisasjonskonsulenten ivaretar mange av egenskapene til en teamleder.

Ovennevnte kan føre til at organisasjonskonsulenter som ikke har fått tildelt formell rolle som leder eller personalleder, spesielt etter en viss fartstid i stillingen, i realiteten kan fungere som en leder eller personalleder overfor studentene. Hun har gjennom sin innsats og erfaring «konkurrert» seg til en uformell rolle som leder for studentene, selv om dette ikke har vært noen bevisst strategi fra organisasjonskonsulentens side. Organisasjonskonsulenter som ikke utøver eller har mulighet til å utøve en viss ledelse av studentene, kan oppleve stor frustrasjon i arbeidet sitt. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 6.5.

6.3.11 Rådgiver- og mentorrollen gir grunnlag for utvikling av studentdemokratiet

Et fåtall organisasjonskonsulenter er gjennom skriftlige dokumenter tildelt ansvar for å videreutvikle studentdemokratiet og dets sekretariat. Samtidig var alle organisasjonskonsulentene som ble intervjuet, opptatt av at de kan bidra til å utvikle studentdemokratiet, og de ser utviklingsmuligheter ut fra sin fartstid i stillingen og tidligere relevant erfaring. De største mulighetene for å utvikle stillingen ligger i rådgiver- og mentorrollen.

En organisasjonskonsulent kan eller må av ulike grunner kanskje velge å konsentrere innsatsen sin om de mest påkrevde arbeidsoppgavene, som i stor grad finnes innenfor administratorrollen. Følgende uttalelse illustrerer noe av valgfriheten som organisasjonskonsulenten kan oppleve i rollen sin:

Det vil jo også være en stilling hvor det er litt opp til deg selv. Du kan legge det opp til et minstenivå, altså du kan velge hva du gjør ut av stillingen. Du kan gjøre bare det som er standard, ha de møtene og få hjulene til å gå rundt (sitat intervju).

Underforstått dette sitatet ligger at organisasjonskonsulenten i en slik situasjon i liten grad bidrar til utvikling av studentdemokratiet som organisasjon og å nå dets mål, som naturlig nok er et godt og sterkt studentdemokrati.

Mead trekker fram at et individ utvikler seg i to trinn: Først utvikles bevisstheten gjennom en indre erfaringsdannelse, som kan ses på som et komplisert skuespill på individets «indre scene». Her møter nye inntrykk fra omgivelsene allerede etablerte

holdninger i individet. På denne måten dannes og utvikles også individets personlighet (Mead, 2005, s. 345). Når et individ har utviklet en bevissthet, danner det grunnlag for stor utvikling av individet selv og individene vedkommende forholder seg til (Mead, 2005, s. 251).

Meads redegjørelse for utvikling av individet kan på mange måter sammenlignes med Lintons redegjørelse for hvordan et samfunn utvikler seg. Linton påpeker at en gruppe mennesker transformeres til et samfunn i en todelt prosess. Først tilpasses og organiseres atferd til hvert individ i gruppen i en prosess med trening og prøving og feiling, til alle medlemmene av samfunnet har funnet den mest hensiktsmessige arbeidsdelingen. Denne tilpasningen gjør samfunnet i stand til å gjøre det meste av arbeidet som skal gjøres (Linton, 1936, s. 92-93). I neste fase utvikler gruppens medlemmer en felles gruppebevissthet, en psykologisk og følelsesmessig enhet. I denne prosessen utvikler samfunnet felles idéer og verdier, som gjør medlemmene i stand til å ofre egne interesser for fellesskapet. Gjennom denne prosessen legges grunnlaget både for effektiv drift i samfunnet og for stor utvikling av samfunnet (Linton, 1936, s. 92-93).

Organisasjonskonsulenter som av ulike årsaker holder seg til administratorrollen innenfor studentdemokratiet, kan sammenlignes med første trinn i Meads og Lintons teorier om utvikling av henholdsvis individer og samfunn. Den individuelle utviklingen knyttet til stillingen som organisasjonskonsulent stopper etter at bevisstheten eller «det bevisste sinn» er nådd. Organisasjonskonsulenten går ikke, eller kun i liten grad inn i rådgiver- og mentorrollen, som vil gi en større utvikling både for organisasjonskonsulenten selv og for de hun samarbeider med innenfor studentdemokratiet. Man kan si at utviklingen av studentdemokratiet og dets sekretariat som samfunn stopper opp etter det første trinnet Linton beskriver. Man kan si at medlemmene har funnet en hensiktsmessig arbeidsdeling, som gjør sekretariatet i stand til å gjøre det meste som skal gjøres. Dette gjør at organisasjonskonsulenter som utelukkende eller i stor grad fokuserer på administratorrollen, ikke vil bidra til utvikling av studentdemokratiet i nevneverdig grad. For å utvikle studentdemokratiet i en slik situasjon, må det istedenfor gjøre seg nytte av spesielle talenter innenfor organisasjonen, som Mead (2005, s. 346) og Linton (1936, s. 129-130) gir uttrykk for. Da medlemmene skiftes ut hyppig, vil en slik utvikling av studentdemokratiet ta svært lang tid, og ikke være like god som med en organisasjonskonsulent som ivaretar flere roller.

Organisasjonskonsulenter som går videre til rådgiver- og mentorrollen vil i mye større grad bidra til utvikling av studentdemokratiet og dets sekretariat. Ved å gå over i rådgiver- og mentorrollen vil organisasjonskonsulenten først få en større individuell utvikling. Denne individuelle utviklingen vil igjen danne grunnlag for utvikling av

studentdemokratiet og dets sekretariat som organisasjon. En av de mest erfarne organisasjonskonsulentene, forteller at hun som organisasjonskonsulent er i en *kontinuerlig utviklingsprosess*. Hun møter noe nytt hele tiden, som holder henne litt på «tå hev» og gjør at hun aldri blir «satt» i stillingen. De aller fleste studentene bidrar til at hun utvikler seg: «De fleste av dem (studentene) gir deg påfyll» (sitat intervju). Arbeidet som organisasjonskonsulent gir store personlige og faglige utviklingsmuligheter, og selv etter flere år i stillingen føler hun seg ikke utlært. Hun uttrykker det hele på følgende måte:

Det er klart at hvis du kan gå tilbake og se de oppgavene jeg gjorde for en del år tilbake og de oppgavene jeg gjør i dag, så er det veldig veldig stor forskjell. Jeg har selvfølgelig hatt utvikling, selvfølgelig har jeg lært masse. (...) Du blir presset til å utfordre deg selv hvert eneste år i forhold til nye ting. (...) Det er ikke sånn at du fått jobben og så har du lært deg hva du skal gjøre, og så er du der. (...) Det kommer nye hele tiden, de krever nye ting av deg hele tiden. Du må kontinuerlig inn i en utviklingsprosess (sitat intervju).

Følgende sitat illustrerer at utviklingen ikke bare er knyttet til det faglige arbeidet innenfor studentdemokratiet og dets sekretariat, men også funksjoner som hører til mentorrollen:

Vi har nok vært med å bygge opp den stillingen vi har i dag. Både med samtale og med mor og far og tante og onkel og lege og psykolog og alt det der. Vi har nok vært med å påvirke at det har blitt sånn (sitat intervju).

Et samfunn kan ha systemer og rutiner, men det er menneskene som gjør samfunnet (Linton, 1936). Et samfunn er ingenting uten menneskene i det. Sitatet ovenfor viser at organisasjonskonsulenten uten tvil er i en posisjon hvor hun kan ha en stor utvikling i rådgiver- og mentorrollen, og således utvikle sin bevissthet om stillingen og sin personlighet. Det hyppige skiftet av medlemmer i studentdemokratiet og dets sekretariat er sentral for denne utviklingen. Mead uttrykker dette som at «når det bevisste sinn først er dannet i en sosial prosess, muliggjør det en utvikling av denne prosess i retning av langt mer komplekse sosiale interaksjonsformer blant prosessens aktører enn det som var mulig før dette» (Mead, 2005, s. 251). Når organisasjonskonsulenten utvikler seg gir det grunnlag for at studentdemokratiet og dets sekretariat utvikler seg, selv om disse enhetene kun i liten grad eller i en begrenset periode oppnår den gruppebevissthet som er nødvendig for at samfunnet som helhet skal få en stor utvikling. Organisasjonskonsulenter som går inn i rådgiver- og mentorrollen, har således stor mulighet for å utvikle studentdemokratiet og dets sekretariat som organisasjon.

Organisasjonskonsulentene som organisasjonsutvikler kan også ses i relasjon til Lintons teori om spredning av elementer i et samfunn. Linton beskriver hvordan et element sprer seg, og hva som skal til for at et element eller en gruppe elementer tas opp i et nytt samfunn (Linton, 1936, s. 334-342). I denne sammenheng kan vi si at det er organisasjonskonsulentene som i størst grad har mulighet til å plukke opp idéer som kommer fra personer innenfor eller utenfor studentdemokratiet, eller hun kan presentere egne idéer. Hun vil også ha mulighet til å skille mellom forslag som kommer opp som en del av den ustabile perioden studentdemokratiet og dets sekretariat befinner seg i, fra det som «virkelig» er nye idéer. Nye elementer som knytter seg til de funksjoner organisasjonskonsulentene selv har ansvar for, kan hun vurdere og akseptere alene, eventuelt i samarbeid med studentleder som sin arbeidsleder. Nye elementer som inkluderer studentene og det politiske arbeidet kan hun ta opp og diskutere med studentledelsen og/eller andre aktuelle parter. I alle disse situasjonene er organisasjonskonsulentene sentrale i forhold til utvikling av studentdemokratiet.

6.4 Organisasjonskonsulentene er kjernen i studentdemokratiet

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for hvordan jeg har kommet fram til at organisasjonskonsulentene er kjernen i studentdemokratiet. Foran i kapittel 6 har jeg svart på de to første forskningsspørsmålene; arbeidsdelingen mellom organisasjonskonsulentene og studentene i studentdemokratiet og dets sekretariat, samt innholdet i og opplevelser av organisasjonskonsulentens tre hovedroller, administrator, rådgiver og mentor. Svarene på disse to forskningsspørsmålene sier noe om betydningen organisasjonskonsulentene har for studentdemokratiet og dets sekretariat totalt sett, som er forskningsspørsmål 3. I tillegg sier organisasjonskonsulentene selv noe om deres betydning for studentdemokratiet, som også kan relateres til rolleteoriene jeg har benyttet. Alt dette vil bli gjennomgått i dette kapitlet.

Organisasjonskonsulentene rekrutteres inn til studentdemokratiet på en annen måte enn studentene og de fleste skriftlige dokumentene beskriver organisasjonskonsulentens stilling på en måte som gjør at stillingen kan oppfattes å ligge på siden av studentdemokratiets kjernevirksomhet. Organisasjonskonsulentene skal være en administrativ *støtte*, *rådgiver* og *veileder* for studentledelsen og de tillitsvalgte. Jeg mener at denne studien med all tydelighet viser at organisasjonskonsulentene befinner seg *midt i studentdemokratiets kjernevirksomhet* og faktisk *utgjør kjernen i demokratiet*. Jeg har i kapittel 6.3.11 redegjort for at jeg mener administratorrollen bidrar lite til utvikling av studentdemokratiet. Ut fra innholdet i dette kapitlet, vil det også komme fram at de organisasjonskonsulentene som utgjør kjernen i studentdemokratiet, er de som i størst grad ivaretar rådgiver- og mentorrollen overfor

studentene. Organisasjonskonsulenter som av ulike årsaker har størst fokus på administratorrollen, befinner seg også innenfor studentdemokratiets kjernevirksomhet, men de representerer ikke kjernen i demokratiet på samme måte.

Den overordnede arbeidsfordelingen mellom organisasjonskonsulenten og studentene innenfor studentdemokratiet og dets sekretariat viser at organisasjonskonsulenten har ansvar for det administrative arbeidet, mens studentene tar for seg det fagpolitiske arbeidet. Organisasjonskonsulentene og studentene har således komplementære roller, slik Aubert (1975, s. 46-47) beskriver dette. Linton påpeker at arbeidsdelingen gjennom spesialisering gjør individene i et samfunn gjensidig avhengig av hverandre (Linton, 1936, s. 92-93). Gjennom den overordnede arbeidsdelingen og spesialiseringen er også organisasjonskonsulenten og studentene gjensidig avhengig av hverandre innenfor studentdemokratiet.

En viktig funksjon til organisasjonskonsulenten er å være kontinuitetsbærer for studentdemokratiet og legge til rette for at studentene kan drive med det de er valgt inn for å gjøre; studentpolitikk. Ett av de mest stabile forholdene ved studentdemokratiet er at organisasjonen skifter ut alle studentene hvert år. De fleste tillitsvalgte er unge studenter, som har liten erfaring i yrkeslivet og med varierende erfaring fra studentpolitisk arbeid. Dette gjør at studentdemokratiet ved siden av å være en varig sideorganisasjon til utdanningsinstitusjonen, må ses på som en *læringsarena for studentene innenfor organisasjonsarbeid*: «Vi kan se på oss selv som en læringsarena for de tillitsvalgte som blir valgt inn i organisasjonsarbeid» (sitat intervju). Organisasjonskonsulentene vurderer da også opplæring av studentledelsen og tillitsvalgte til å være blant sine viktigste funksjoner, både innenfor organisasjonsarbeid og på andre områder. Samtidig kan man si at målet for organisasjonskonsulenten er å kunne holde seg til administratorrollen. Når organisasjonskonsulenten kan ha fokus på administratorrollen, er det et uttrykk for at studentdemokratiet og dets sekretariat fungerer godt og har etablert seg som et samlet og effektivt samfunn. Én av organisasjonskonsulentene uttrykte følgende om samspeillet mellom de ulike rollene:

Jeg bruker å si at det viktigste jeg gjør og hovedoppgaven min er egentlig å være en kontinuitet og det å legge til rette for at de skal få drive med studentpolitikk. At de får drive med det de er valgt inn for å drive med. Det føler jeg er det viktigste. (...) Og da kommer det jo mye inn det der i forhold til veiledning og irettesetting og slikt. Men det å legge til rette, slik at de ikke trenger å bry seg med å sitte og føre regnskap og å bruke riktig mal, det er ting jeg gjør da (sitat intervju).

Sitatet gir uttrykk for at kontinuiteten som ligger i administratørrollen er den viktigste arbeidsoppgaven, men at rådgiver- og mentorrollen naturlig følger med.

Organisasjonskonsulentens egenskaper i sine tre roller kan på mange måter også sammenlignes med Meads beskrivelse av en teamleder, som han illustrerer ved hjelp av en ingeniørs egenskaper (Mead, 2005, s. 300). Organisasjonskonsulenten ivaretar en overordnet plan for arbeidet i studentdemokratiet og dets sekretariat. I motsetning til ingeniøren i Meads eksempel, har ikke organisasjonskonsulenten selv laget planen, men hun har i oppgave å se etter at planen blir fulgt. Men for å kunne gjøre dette må hun gjøre som ingeniøren. Hun må sette seg inn i hver av de andre teammedlemmenes rolle i relasjon til planen, informere dem om hva de skal gjøre og finne ut av hva de trenger for å kunne gjøre arbeidet. Hun må også passe på at de setter av nok tid til å gjøre arbeidet og hva som skjer etter at arbeidet er ferdig. Linton påpeker at et individ ikke trenger å vite om alle mønstrene i et samfunn for å kunne fungere, men han må kjenne til de som har betydning for sin rolle (Linton, 1936, s. 261). Organisasjonskonsulenten trenger imidlertid innsikt i alle rollene som skal utføres for å kunne utføre sitt arbeid som opplærings- og servicespesialist på en god måte. For å kunne gi en god opplæring trenger organisasjonskonsulenten inngående kjennskap all aktivitet innenfor studentdemokratiet og dets sekretariat; både det studentpolitiske arbeidet og den ikke-politiske aktiviteten. I tillegg blir organisasjonskonsulenten stadig utfordret av nye studenter som kommer inn i studentdemokratiet, trolig i større grad enn i mange andre stillinger; «Man blir utfordret i alle stillinger, men jeg tror kanskje at man tror at man ikke blir det her. Men her blir du det kanskje enda mer» (sitat intervju).

Mead påpeker at ingeniørens tankeprosess krever høy grad av intelligens og at «hvis den kan kombineres med dyp interesse for de sosiale aspekter av teamarbeid, hører den hjemme blant de høyt utviklede sosiale prosesser og kan danne ramme av betydningsfulle opplevelser og erfaringer» (Mead, 2005, s. 300). Redegjørelsen for rådgiver- og mentorrollen og organisasjonskonsulentens opplevelser av disse rollene viser at organisasjonskonsulenten har god innsikt i og interesse for de sosiale aspektene av teamarbeid. Organisasjonskonsulenten utviser gjennom rådgiver- og mentorrollen høy intelligens og stor innsikt i høyt utviklet sosiale prosesser. Dette igjen gir mulighet til betydningsfulle opplevelser og erfaringer for organisasjonskonsulenten, som igjen kan og vil bidra til utvikling av studentdemokratiet og dets sekretariat.

Kjernen i et samfunn ligger i dets kultur. Linton definerer et samfunns kultur som «summen av idéene, betinget emosjonell respons og mønster av vanemessig atferd, som medlemmene av samfunnet har oppnådd gjennom instruksjoner eller imitasjoner

og som de deler i større eller mindre grad» (Linton, 1974, s. 288, min oversettelse). Han peker videre på at kultur «finnes i individenes sinn og kan uttrykkes kun gjennom mediet av individer» (Linton, 1974, s. 290, min oversettelse) og at en kultur dør så snart som den direkte linje av overføring mellom personer brytes (Goffman, 1974, s. 292). Organisasjonskonsulenten bærer student-demokratiets historie og kultur videre fra studentdemokrati til studentdemokrati og fra sekretariat til sekretariat. Organisasjonskonsulenten er ikke den som avgjør hva studentdemokratiets kultur skal være, men bidrar til at kulturen som er utviklet og videreutviklet av studentdemokratiet som helhet, dets sekretariat og organisasjonskonsulenten sammen, bæres videre til etterkommende studentdemokratier. Som det mest stabile elementet i studentdemokratiet, blir organisasjonskonsulenten også *kjernen* i det.

Forutsetning for at organisasjonskonsulenten skal fungere som kjernen i studentdemokratiet, er at det er kontinuitet blant organisasjonskonsulentene. Er det stadig bytte av organisasjonskonsulenter i et studentdemokrati og det kun finnes én organisasjonskonsulenten, vil det meste av kunnskapen som ligger i organisasjonen forsvinne og hele studentdemokratiet som organisasjon vil stadig falle tilbake til startpunktet. Det vil ikke være noen til å lære samfunnets kultur og historie videre til nye medlemmer på den måten en erfaren organisasjonskonsulent kan. Man kan i slike tilfeller stille spørsmål ved om det i det hele tatt finnes noen enhetlig kultur. Det vil i liten grad finnes noen servicespesialist, opplæringsspesialist eller regissør for opptredenen til studentene. Studentene har ingen som kan tilby dem retning og ledelse i arbeidet, som kan løse konflikter mellom medlemmene, og som kan ivareta deres psykologiske behov. Studentene må i større grad finne ut av sine roller, hva de skal gjøre og prøve og feile på egenhånd. Goffman peker på at det kan skje uhell under en opptreden som bryter med det inntrykket laget ønsker å gi, eller som omgivelsene forventer av laget. Slike uhell skaper myter om laget (Goffman, 1974, s. 197-198). Feilskjær som gjøres i denne perioden, og som studentene kanskje ikke ser selv, kan skape vedvarende myter om studentdemokratiet og dets sekretariat, og gi omgivelsene et annet inntrykk av studentdemokratiet enn de ønsker og kanskje tror de gir. Dette kan føre til at studentene får en vanskeligere jobb i studentdemokratiet enn når de har en erfaren organisasjonskonsulent til å hjelpe seg.

Studentdemokratier som er i en slik situasjon som beskrevet ovenfor kan på mange måter sammenlignes med arbeids- eller prosjektgrupper som settes sammen for å utføre et oppdrag i en kortere periode. Linton beskriver at slike grupper er midlertidig satt sammen av felles interesser, og representerer på den måten en helhet. Men de vil ikke rekke å etablere en felles kultur i den korte tiden de er samme, og vil av den

grunn ikke danne et samfunn, slik Linton beskriver dette. Så snart samarbeidet er avsluttet vil enheten gå i oppløsning (Linton, 1974, s. 91).

Med organisasjonskonsulenter som stadig byttes ut, kan man si at hele studentdemokratiet, og spesielt dets sekretariat, fungerer som midlertidige arbeidsgrupper med lite fellesskapsfølelse og ulike mål for arbeidet. En annen måte å håndtere denne ustabiliteten på, er at studentleder gis eller tar seg friheten til å styre skuta på egenhånd. Da vil konflikter og annen uenighet kunne «legges død», men målet for studentdemokratiets arbeid vil variere med den øverste lederens interesser.

Studentdemokrati med flere organisasjonskonsulenter vil ikke være like sårbare for utskiftninger som studentdemokratier med kun én organisasjonskonsulent. Når en organisasjonskonsulent byttes ut, vil andre ivareta studentdemokratiets historie og kultur og sørge for at organisasjonskonsulenten overtar disse.

Ovennevnte viser at kontinuitet blant organisasjonskonsulenten er svært viktig for et stabilt studentdemokrati og for at studentdemokratiet og dets sekretariat som organisasjon skal kunne utvikles. Stabilitet og utvikling av studentdemokratiet er også viktig for et sterkt studentdemokrati. Med bakgrunn i dette blir kontinuitet hos organisasjonskonsulenten svært viktig for et sterkt studentdemokrati. Én av organisasjonskonsulentene uttrykker følgende om sammenhengen mellom hennes roller, egenutvikling i stillingen og et sterkt studentdemokrati:

Det er en stilling hvor det er litt opp til deg selv også. Du kan legge det opp til et minstenivå, altså du kan velge hva du gjør ut av det. Du kan gjøre bare det som er standard, ha de møtene og få hjulene til å gå rundt. Eller du kan bygge opp en interessant stilling. Og det er kanskje det som er (universitetet/høgskolens) fortrinn, at her har det vært (lang kontinuitet og således erfarne organisasjonskonsulenter). (...) For det er et sterkt studentdemokrati de har bygget opp. (...) Selv om det er dårlig valgdeltakelse, så er det et sterkt studentdemokrati. (...) Så det er klart at hva du bygger det opp til selv har betydning, hvor du finner de interessante arbeidsoppgavene, som ikke nødvendigvis står på stillingsinstruksen (sitat intervju).

Som vi ser vurderer også organisasjonskonsulentene selv at de er viktige for et sterkt studentdemokrati.

Goffman skiller mellom regissørdominans og dramatisk dominans i en opptreden (Goffman, 1974, s. 87-90). Innenfor studentdemokratiet er det studentene som opptrer på de ulike scenene og har dramatisk dominans i opptredenene.

Organisasjonskonsulenten har regissørdominans og en tilbaketrukket rolle. Gjennom

sine tre ulike roller beveger organisasjonskonsulenten «rundt» studentene og deres aktivitet på alle måter, men uten å ta politiske beslutninger. Organisasjonskonsulentens synlighet og deltakelse i studentdemokratiet og dets sekretariat kan sammenlignes med servicespesialisten, som jeg også har vært inne på i kapittel 6.2.4. Ifølge Goffman har servicespesialisten spesialisert seg på opptredenenes kulisser, det vil si å bygge opp og vedlikeholde den generelle opptreden overfor andre lag. Som en fullverdig servicespesialist må han ha mer kjennskap til det som skal skje både på og bak scenen, enn de andre medlemmene av laget. Servicespesialisten er av den grunn også et reelt medlem av laget, men uten å «dele risikoen, skyldfølelsen og tilfredsstillelsen ved å fremføre for publikum det skuespill han har ytt sitt bidrag til» (Goffman, 1974, s. 130). Dette er det studentene med dramatisk dominans som har. Organisasjonskonsulenten er således et reelt, og veldig sentralt medlem av studentdemokratiet og dets sekretariat, men er naturlig nok ikke like synlige som studentene.

6.5 Forhold som kan påvirke gjennomstrømmingen av organisasjonskonsulenter

Jeg har foran vist hvordan jeg har kommet fram til at organisasjonskonsulenten er kjernen i studentdemokratiet og at stabilitet blant organisasjonskonsulentene er viktig for et sterkt studentdemokrati. Ut fra dette kan man også si at et svakt studentdemokrati skyldes ustabilitet blant organisasjonskonsulentene. Det har flere ganger under intervjuene kommet fram at det er større gjennomstrømming av organisasjonskonsulenter ved utdanningsinstitusjoner med kun én organisasjonskonsulent, enn ved utdanningsinstitusjoner med flere organisasjonskonsulenter. I dette kapitlet tar jeg for meg det siste forskningsspørsmålet, som omhandler akkurat dette: Hvilke forhold kan påvirke gjennomstrømmingen av organisasjonskonsulenter innenfor studentdemokratiet? Jeg vil først ta for meg hvilke svar som kan trekkes ut av svarene på de andre forskningsspørsmålene. Deretter vil jeg gå nærmere inn på hvilke utfordringer organisasjonskonsulentene selv trekker fram, og drøfte dette opp mot relevant teori. Til slutt i kapitlet vil jeg vise noen eksempler fra datamaterialet på god ivaretagelse av organisasjonskonsulenten (og studentdemokratiet), som gjør at organisasjonskonsulenten velger å bli i stillingen.

6.5.1 Hvilke årsaker kan trekkes ut av de tidligere forskningsspørsmålene?

Jeg har kapittel 6.2 vist at organisasjonskonsulenten har tre ulike roller, som ivaretar studentene innenfor studentdemokratiet og dets sekretariat på en helhetlig måte. På samme måte som studentene i studentdemokratiet har behov for å bli ivaretatt på en helhetlig måte, har også organisasjonskonsulenten behov for å bli ivaretatt på en

helhetlig måte. I kapittel 6.2.8 har jeg redegjort for at organisasjonskonsulentens spesielle roller gjør at hun vanskelig kan ivaretas av studentene innenfor studentdemokratiet, på samme måte som hun ivaretar dem. Ved utdanningsinstitusjoner hvor det er flere organisasjonskonsulenter, kan disse danne et eget lite samfunn eller lag, som ivaretar hverandres behov. Organisasjonskonsulentene stiller også opp for hverandre gjennom det nasjonale nettverket, men det er ikke å forvente at dette nettverket kan ivareta organisasjonskonsulentene på samme måte som et «nærmere» samfunn. Til syvende og sist kommer jeg da tilbake til at ansvaret for å ivareta organisasjonskonsulenter som er alene ved en institusjon, faller på utdanningsinstitusjonen eller studentsamskipnaden hvor organisasjonskonsulenten har sin organisatoriske tilknytning.

På bakgrunn av ovennevnte kan man si at stor ustabilitet blant organisasjonskonsulenter ved institusjoner med kun én organisasjonskonsulent, skyldes manglende ivaretagelse fra utdanningsinstitusjonen/studentsamskipnaden hun er tilknyttet. Organisasjonskonsulenter som er direkte underlagt studentdemokratiet og som ikke har noen tilknytning til universitet, høyskole eller studentsamskipnad, vil på samme måte være uten noen som kan ivareta hennes helhetlige behov. Ut fra det som har kommet fram ovenfor, kan man stille spørsmålsteget ved i hvor stor grad utdanningsinstitusjonen med en slik organisering legger til rette for at studentorganene kan drive sin virksomhet på en tilfredsstillende måte, slik UH-loven pålegger dem.

6.5.2 Hvilke utfordringer trekkes fram av organisasjonskonsulentens selv?

Organisasjonskonsulenten har en sterk lojalitet til studentene de arbeider sammen med. Dette pålegges hun både i stillingsbeskrivelser, hvor det framkommer at organisasjonskonsulenten skal bistå studentparlamentet og dets ledelse med det de har behov for. Og det kommer fram av intervjuene: «Det viktigste for meg er at parlamentet er ivaretatt» og «hovedfokuset mitt er at studentledelsen skal fungere og at de skal få gjort jobben sin» (sitat intervjuer). Før jeg går videre til å se på utfordringer som trekkes fram i datamaterialet, ser jeg nærmere på organisasjonskonsulentens opplevelse av tilhørighet i studentdemokratiet. Opplevelse av tilhørighet vil kunne gi indikasjoner på hvorvidt organisasjonskonsulenten opplever å bli ivaretatt innenfor studentdemokratiet og dets sekretariat, som hun er medlem av.

Blandet tilhørighet

Flere organisasjonskonsulenter oppgir at de opplever stillingen som *faglig ensom* og at de opplever at ingen andre ved utdanningsinstitusjonen kjenner til hvordan det er å jobbe som organisasjonskonsulent. Én av organisasjonskonsulentene gav også

uttrykk for at selv om hun er organisatorisk tilknyttet utdanningsinstitusjonen, opplever hun stillingen som en fullstendig *satellittstilling* i forhold til resten av institusjonen. Ut fra dette kan man si at organisasjonskonsulenten har en egen soloopptreden på siden av utdanningsinstitusjonen hun er knyttet til. Hun har en egen rolle i studentdemokratiet og dets sekretariat, som noen ganger spilles bak studentenes scene, noen ganger i kulissene og i noen tilfeller sammen med studentene på deres scene.

Linton påpeker at individene i en gruppe må utvikle en felles gruppebevissthet, en felles psykologisk og følelsesmessig enhet, for at gruppen skal transformeres til et effektivt samfunn (Linton, 1936, s. 92-93). Som enhet må samfunnet også ivareta individenes psykologiske behov, som blant annet består av hjelp i vanskelige situasjoner (Linton, 1936, s. 394-395) og en mulighet til å trekke seg bak scenen og ut av rollen man utfører (Goffman, 1974, s. 96rfv). Man må kunne føle at det er et tilstrekkelig bytteforhold mellom medlemmene i samfunnet og at man ikke må gå på akkord med seg selv (Mead, 2005, s. 283, 345-346). Mange organisasjonskonsulenter vil ta et uformelt lederskap i studentdemokratiets sekretariat, kanskje spesielt de organisasjonskonsulentene som har vært ansatt en stund, eller de som har en viss erfaring med organisasjonsarbeid før de startet i stillingen. Samtidig er organisasjonskonsulenten det mest stabile elementet i studentdemokratiet og dets sekretariat. Organisasjonskonsulentens opplevelse av tilhørighet i organisasjonen kan gi et inntrykk av i hvor stor grad studentdemokratiet og/eller dets sekretariat ivaretar organisasjonskonsulentens psykososiale behov.

På det konkrete spørsmålet om hvor organisasjonskonsulentene føler tilhørighet, spriket svarene veldig. Samtidig tyder andre deler av intervjuene på at erfarne organisasjonskonsulenter føler en annen tilhørighet til studentene enn de gjør overfor fast ansatte kolleger. De samlede svarene kan tyde på at der hvor organisasjonskonsulenten er på alder med studentene og helt nyansatt, føler hun større tilhørighet til studentene enn til andre fastere grupper av ansatte. Der det er flere organisasjonskonsulenter, føler disse en større tilhørighet til hverandre enn til studentene. Der organisasjonskonsulenten er alene, eldre enn studentene og/eller har relativt god erfaring i organisasjonsarbeid fra tidligere, er tilhørigheten i større grad «ingen steder». Følgende uttalelse illustrerer dette:

Jeg vil nok på en måte si ingen steder, som var en utfordring i starten da jeg begynte å jobbe her. Man har på en måte ikke noen stor avdelingstilhørighet, som alle de andre her. (...) Jeg skal ikke være vennen til studentene i ledelsen, som gjør at jeg har ikke sosial tilhørighet utenfor jobb med kollegaer i veldig stor grad (sitat intervju).

Sitatet nedenfor illustrerer hvordan en organisasjonskonsulent med delt stilling opplever tilhørigheten til henholdsvis studentene og de fast ansatte:

Én fot i hver leir. Jeg har sosial tilhørighet med enheten jeg har den andre delen av stillingen min ved og jeg har sosial tilhørighet med studentene. Men den sterkeste sosiale tilhørigheten er strengt tatt med kollegiet. Men du er jo tett på studentene også, man er flest timer sammen med dem. Men det blir forskjellig sosial tilhørighet hos de ulike. Jeg vet jo at studentene rullerer sant, mens de ansatte er kolleger av meg (sitat intervju).

Selv om studentdemokratiet og dets sekretariat kan oppleve et fellesskap i utøvelsen av rollene sine, vil organisasjonskonsulenten i tillegg ha behov for en annen og mer stabil tilhørighet. Dette samsvarer godt med at organisasjonskonsulenten kontinuerlig utøver en rolle sammen med studentene, de befinner seg stort sett alltid på scenen i studentdemokratiet. De trenger således et sted utenfor studentdemokratiet hvor de kan være bak scenen og et annet samfunn som kan ivareta deres psykologiske behov.

Misforhold mellom formelt og uformelt ansvar

Jeg har i kapittel 6.3.1 redegjort for organisasjonskonsulentens opplevelse at det beste ved stillingen som organisasjonskonsulent er at hun arbeider sammen med unge og engasjerte studenter. På den andre siden skaper det stadige skiftet av studenter i parlamentet og dets sekretariat utfordringer for organisasjonskonsulenten. I tillegg til de utfordringene som er nevnt i kapittel 6.3, skaper det stadige skiftet av studenter et veldig ustabil arbeidsmiljø for organisasjonskonsulenten. Hun opplever i realiteten å bytte ut alle arbeidskollegene hvert år. Dette gjør at man kan stille spørsmål ved om studentdemokratiets øverste ledelse kan ses som en stabil sosial enhet, et stabilt samfunn eller lag, med et visst gjennomtrekk av medlemmer, slik Linton (1936), Mead (2005) og Goffman (1974) beskriver dette. Er organisasjonskonsulenten alene ved studentdemokratiet ved sitt universitet/sin høgskole, vil hun bli medlem av et nytt samfunn hvert eneste år.

En annen utfordring med skiftende studentledelse er knyttet til studentleder som sin arbeidsleder. Linton peker på at en lederstatus er konstant i et samfunn, mens ledere i virkeligheten kommer og går (Linton, 1936, s. 257). Dette gjelder med rette innenfor studentdemokratiet. I tillegg til at organisasjonskonsulenten skal lære opp sine kolleger hvert år, skal hun også ta imot og lære opp en ny studentleder som sin egen arbeidsleder hvert år. Dette kan by på store utfordringer allerede tidlige i samarbeidet, dersom organisasjonskonsulenten ikke tar en uformell lederrolle overfor

studentleder. En av organisasjonskonsulentene beskriver en av disse utfordringene som følger:

Det står i studentleders instruks at de skal være organisasjonskonsulentens arbeidsleder i det daglige. Men det er jo ikke sånn det fungerer. Hver gang det skjer noe, eller studentleder er usikker eller ikke vet hvem de skal få tak i, hvem er det de går til da? Jo, det er organisasjonskonsulenten. Så organisasjonskonsulenten har på en måte et personalansvar for alle disse studenttillitsvalgte, som ikke vet hva de skal gjøre (sitat intervju).

Det kan også oppstå konflikter som studentleder er involvert i. Dette innebærer at organisasjonskonsulenten må ta tak i konflikter som hennes egen leder har med andre personer.

I begge disse tilfellene blir det et vedvarende misforhold mellom studentleder og organisasjonskonsulent. Den underordnede organisasjonskonsulenten får gjennom arbeidsdelingen og spesialisering i studentdemokratiet og dets sekretariat, mer innsikt i både samfunnet som helhet og sin egen arbeidsleders rolle. Goffman peker på at en underordnet uoffisielt kan overta regien fra en overordnet, for å gjøre midlertidig korrigeringer, når den underordnede snakker språket til en gruppe av de ansatte, som den overordnede ikke kan, og når den underordnede har lenger erfaring i jobben enn sin overordnede (Goffman, 1974, s. 162-163). Innenfor studentdemokratiet og/eller dets øverste sekretariat er det i det store og hele organisasjonskonsulenten som har regien for studentenes opptredener, og hun ivaretar lederansvar for studentene. Dette er ikke en midlertidig situasjon, slik Goffman beskriver, men er en vedvarende situasjon for organisasjonskonsulenten. Organisasjonskonsulenten er med dette tildelt en formell posisjon som ikke står i samsvar med oppgavene og ansvaret hun er tildelt.

For mange arbeidsoppgaver

Uerfarne arbeidsledere kan altså gi utfordringer for organisasjonskonsulenten. I tillegg til det som er nevnt ovenfor kan utfordringene gi seg utslag i arbeidsmengden til organisasjonskonsulenten, både total arbeidsmengde og bredden av arbeidsoppgaver. Disse utfordringene kan være knyttet bare til arbeidet innenfor studentdemokratiet, men ved delte stillinger også til utdanningsinstitusjonen. Flere av de som ble intervjuet forteller at de har relativt gode muligheter for å utforme stillingen som organisasjonskonsulent selv, men det gjelder ikke alle. Organisasjonskonsulenten kan oppleve at det stilles altfor mange krav til henne, og at hun ikke rekker over arbeidsoppgavene sine. Én ting er at studentdemokratiets dynamiske

karakter, gjør det vanskelig å planlegge hverdagen. Følgende uttalelse illustrerer dette:

Jeg føler at en variert arbeidshverdag er på godt og vondt; at du kommer på jobb på mandag og tenker at i dag skal jeg få gjort det og det, og du går hjem på fredag og tenker at 'Ja, det var det ja'. Når det blir for mye av det, så blir det en belastning i negativ forstand (sitat intervju).

En annen ting kan være at stillingsbeskrivelsen er ufullstendig; «Stillingsbeskrivelsen er på flere sider og den klarer ikke engang å fange opp alt jeg er forventet å gjøre» (sitat intervju). Men studentledelsen kan også pålegge organisasjonskonsulenten arbeidsoppgaver utenom det som er beskrevet i stillingsbeskrivelsen. Sitatet nedenfor er et eksempel på dette. Uttalelsen kommer fra en organisasjonskonsulent som har så mange arbeidsoppgaver, at hun ikke har mulighet til å delta på og skrive referat fra møter som er forventet som del av hennes administratørrolle.

Og så kommer det instruksjoner gjennom for eksempel referater, hvis de har hatt et møte, eller gjennom parlamentet, hvor de ønsker at ting skal skje. Og da får jeg jo mer jeg skal gjøre, som ikke framkommer i stillingsbeskrivelsen. Men de har protokollført at 'Vi skal ha den og den kampanjen, organisasjonskonsulent skal legge til rette for at det og det kommer ut og ta kontakt med den og den'. Og da får du en hel arbeidsoppgave der, som ikke kommer til syne noe sted (sitat intervju).

Situasjonen illustrerer også at når arbeidsoppgavene er så mange at hun i utgangspunktet ikke har mulighet til å gjøre det hun skal, kan arbeidsmengden øke ytterligere. Situasjonen kan også illustrere situasjoner organisasjonskonsulent kan komme opp i, når hun ikke tar et lederansvar overfor sin uerfarne arbeidsleder.

Organisasjonskonsulenten kan føle at det er vanskelig å avgrense hvilke enheter innenfor det totale studentdemokratiet hun skal betjene, eller hun føler at hun må hjelpe når ingen andre kan:

Studentsamfunnet har også egne organer på siden, og de har jeg faktisk veldig mye med å gjøre, selv om de egentlig skal gå til samskipnaden, for de er på en måte under der. De får penger og støtte fra dem for å drifte, men de har jo tett samarbeid med parlamentet, som er det øverste studentorganet. Så selv om de er organer på siden av, så er de likevel under, du skjønner hva jeg mener. De er jo studenter de som sitter i studentsamskipnaden, og blir valgt av studentparlamentet. Så det er jo noen koblinger her. Jeg hjelper dem

også ved flere anledninger, for der er det utskiftninger oftere enn i studentparlamentet. De er veldig personavhengige, så med en gang noen forsvinner der, så faller jo hele den organisasjonen samme. Så vi (i sekretariatet) er ofte inne og hjelper dem med å få ting på plass igjen, selv om det er på siden av jobben vår igjen. Det er ingen andre som gjør det (sitat intervju).

Organisasjonskonsulenter med delte stillinger kan også oppleve at det til sammen stilles for mange krav fra studentdemokratiet sin side og fra arbeidsleder for arbeidet utenfor studentdemokratiet. Følgende uttalelse er et eksempel på dette:

Det blir jo fryktelig mye og en uhåndterlig jobb når ting du ikke kan forutse kommer fra siden hele tiden, også fra (enheten ved utdanningsinstitusjonen). Det er jo mye der óg, som kommer fra siden, som det er forventet at organisasjonskonsulentene skal gjøre, men det står ikke noe sted (sitat intervju).

Organisasjonskonsulenter kan også oppleve at stillingen til sammen har for stor variasjon i arbeidsoppgavene, selv om bredden i arbeidsoppgaver av mange trekkes fram som positivt. Det kan også være vanskelig å finne personer som både kan dekke alle funksjoner, og som kan dekke dem på en god måte. En av organisasjonskonsulentene uttrykte dette på følgende måte;

Ofte har man sett av organisasjonskonsulenter har en sånn hat-jobb ved siden av. Det er en del av jobben deres, som de hater, men må gjøres. Og da blir den jo gjort, men litt så som så, de har kanskje ikke helt kunnskapen, er ikke helt oppdatert på de nyeste regelverkene, men de får det jo til å rulle og gå (sitat intervju).

Linton gir uttrykk for at en person skal fylle flere roller. Han påpeker at et sett av mønster knyttet til en rolle ikke må komme i konflikt med settet av mønster samme person skal utføre i en annen rolle. Disse settene, og dermed rollene, må justeres til hverandre på en slik måte at de ikke skaper motstridende krav til samme person (Linton, 1936, s. 105). En person vil kunne forholde seg til motstridende mønster en periode, men hvis de ikke blir justert etter en tid, vil de kunne føre til at individet blir «drevet til en atferd av et eller annet slag» (Linton, 1936, s. 412, min oversettelse), det kan miste seg selv og føle seg forkastet (Mead, 2005, s. 345-346). Når individet blir skadet kan det også få betydning for samfunnet det er en del av (Linton, 1936, s. 412).

Sitatene ovenfor viser ulike situasjoner hvor organisasjonskonsulentene møter motstridende forventninger i rollene sine, enten det gjelder innholdet i rollene eller den

totale arbeidsmengden i stillingen. Rolleteorien viser at situasjoner som oppleves belastende for organisasjonskonsulenten, bør tas ta i. Hvis de ikke tas ta i kan de lede til uheldige situasjoner, både for organisasjonskonsulenten og dermed også for studentdemokratiet som helhet. Velger organisasjonskonsulenten å slutte i stillingen, vil også dette være til skade for studentdemokratiet.

Ikke som andre arbeidstakere

Jeg har vært inne på at organisasjonskonsulenten gjennom sitt faglige arbeid kan føle seg plassert på siden av utdanningsinstitusjonen hun er tilknyttet, hun kan føle seg faglig ensom og hun føler ofte en annen tilhørighet til sine studentkolleger enn til andre hun eventuelt jobber sammen med. I tillegg kommer det i intervjuene fram at organisasjonskonsulenten opplever utfordringer knyttet til selve kontakten med utdanningsinstitusjonen. Utfordringene er knyttet til at organisasjonskonsulenten opplever ikke å ha de samme rettigheter som andre fast ansatte. Hun opplever at utdanningsinstitusjonen viser liten interesse for henne og de utfordringene hun legger fram. Jeg vil først vise hvilke forhold organisasjonskonsulenten trekker fram, og drøfte dem sammen etterpå.

Det mest åpenlyse misforholdet mellom rettighetene til organisasjonskonsulenten og utdanningsinstitusjonens øvrige ansatte, slik jeg ser det, gjenspeiles allerede i den skriftlige avtalen mellom universitetet/høgskolen og dets øverste studentorganet. I flere avtaler er organisasjonskonsulentens lønnsnivå spesifisert direkte i avtalen. Lønnen er angitt som et kronebeløp eller med et spesifisert lønnstrinn. I flere avtaler står det også at organisasjonskonsulentens lønn indeksreguleres hvert år, som er en vanlig formulering for lønnede studentverv. Slike formuleringer viser at organisasjons-konsulentenes lønnsforhold er en sak mellom utdanningsinstitusjonen og student-organet, og ikke mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, som er det normale i et arbeidsforhold. Det gjelder også organisasjonskonsulenter med delte stillinger. I intervju ble lønnsforholdet trukket fram som en strukturell utfordring for organisasjonskonsulentene:

Du er fast ansatt, men du har ikke de samme rettighetene som de andre. Jeg søker jo hver gang om lønnsforhøyelse både lokalt og det ene med det andre, for å få en oppjustering i forhold til det jeg mener er riktig; i forhold til arbeidsmengde og omfang og også at jeg har mye utdanning og erfaring. Men jeg får nei hver gang, fordi det ikke ligger i budsjetttrammen til parlamentet. (...) Jeg har ikke de samme rettighetene som alle de andre ansatte og det er jo litt spesielt (sitat intervju).

Selv om organisasjonskonsulenten formelt er ansatt hos utdanningsinstitusjonen og hun har en personalleder der, er lønnsbetingelser altså ikke alltid gjenstand for normale forhandlinger. Dette kan skje også i tilfeller hvor det i utgangspunktet er enighet om at organisasjonskonsulenten skulle kunne få en karriere innenfor utdanningsinstitusjonen. Stillingen som organisasjonskonsulent er organisatorisk knyttet til utdanningsinstitusjonen, studentsamskipnaden eller direkte til studentdemokratiet. Enkelte stillinger ble flyttet inn i universitetet/høgskolen fra samskipnaden for at organisasjonskonsulenten skulle kunne gjøre karriere. En av organisasjonskonsulentene fortalte følgende om dette:

Stillingen var i samskipnaden før den kom inn i utdanningsinstitusjonen. (...) Den ble løftet inn i institusjonen for å sikre at den som var ansatt også skulle få mulighet for karriereløft, det var hensikten den gangen. Det ble jo aldri noe av. Den som hadde den stillingen ble bare sittende som organisasjonskonsulent, du fikk aldri noe løft fra konsulent til førstekonsulent og så videre. (...) Pengene var aldri knyttet opp til noe mer der (sitat intervju).

Under intervjuene kom det fram at manglende interesse fra utdanningsinstitusjonens side ikke er et uvanlig fenomen og organisasjonskonsulenter ofte blir stående i en mellomstilling mellom universitetet/høgskolen og studentorganet. Utdanningsinstitusjonen/ledelsen kan vise lite forståelse for hvorfor organisasjonskonsulenten og studentdemokratiet er der. En av organisasjonskonsulentene forteller følgende fra samtaler med andre organisasjonskonsulenter:

Veldig mange av de samme utfordringene finnes også andre steder; lite forståelse fra institusjonens side for parlamentets arbeid og hvorfor de er der og hvorfor organisasjonskonsulenten er der. Det er lite forståelse for hva parlamentets rolle er i hele systemet. Det er litt sånn 'Nei de skal få holde på med sitt, for det må vi jo i henhold til loven', men det er ikke akkurat noen stor begeistring for at de er der (sitat intervju).

Organisasjonskonsulenten opplever at både de selv og studentdemokratiet er til bry:

Jeg har gitt beskjed om at det oppstår problemer som kanskje noen andre bør ta tak i. Jeg har hatt møter med utdanningsinstitusjonen, men det kom aldri noe ut av møtene. Jeg blir sett på som en brysom og vanskelig medarbeider (sitat intervju).

Organisasjonskonsulenter forteller at de opplever ikke å bli tatt på alvor og at ansatte ved utdanningsinstitusjonen er lite interessert i å hjelpe dem med problemer som oppstår; både praktiske problemer og problemer i stillingen som organisasjons-

konsulent. Flere organisasjonskonsulenter fortalte at de blir sett på som representanter for studentene, de blir behandlet som studenter og saker de tar opp blir bare oversett. Følgende uttalelser illustrerer noen av organisasjonskonsulentens opplevelser: «Står det 'student' foran, altså det står studentdemokrati, og det er faktisk sant, så får du ikke førsteprioritet» og «Jeg blir jo ikke behandlet som en ansatt heller (...) Folk ser på meg som en student og behandler meg som en student» (sitat intervju).

I datamateriale har jeg eksempler på at organisasjonskonsulenten møter en forventning fra ledelsens side om at hun skal ivareta universitetets/høgskolens interesse overfor studentene. Dette er det ikke enkelt å stå i: «Det er det man opplever som vanskelig, at det kanskje ikke er helt de samme forventningene. (...) Jeg er ansatt av høgskolen, så de (ledelsen) forventer at du skal gjøre som de vil» (sitat intervju).

Jeg har også eksempler på at både organisasjonskonsulent og studenter har opplevd å bli trakassert av ledelsen og/eller andre ansatte ved utdanningsinstitusjonen. En av organisasjonskonsulentene oppsummerer sin opplevelse som arbeidstaker som følger:

Da jeg takket ja til stillingen, så jeg for meg noe helt annet enn det jeg gikk til. Jeg tenkte at 'Oj, en stilling som det der... (er interessant)'. Jeg synes det å jobbe med organisasjoner er spennende (...) Jeg trodde jeg gikk inn i noe hvor ramma var såpass ryddig og strukturert at du ville ha mulighet til å bare konsentrere deg om det du skulle gjøre. Ikke måtte rette opp i ting hele tiden og sørge for at du også ble ivaretatt i det systemet. Jeg tenkte at 'Oj, en stilling ved (et universitet/en høgskole), det må jo være bra'. Jeg må si at jeg gikk på en smell der, det var ikke det jeg trodde jeg gikk til (sitat intervju).

Et velordnet samfunn er viktig for individenes opplevelse (Mead, 2005, s. 246). Organisasjonskonsulenten har på mange måter sitt eget lille samfunn innenfor studentdemokratiet, da hennes roller skiller seg vesentlig fra de andre medlemmene i studentdemokratiet og dets sekretariat. Dette gjelder både for organisasjonskonsulenter som er alene ved en institusjon og der hvor det er ansatt flere organisasjonskonsulenter. Når det oppstår problemer organisasjonskonsulenten ikke kan løse på egenhånd, i sin egen rolle eller med sin egen erfaring, henvender hun seg til det større systemet hun er en del av. I tilfellene beskrevet ovenfor er dette andre samfunnet utdanningsinstitusjonen hun er knyttet til.

Eksemplene ovenfor viser at storsamfunnet, som består av utdanningsinstitusjonen, dets studentdemokrati og eventuelt samskipnaden, har en lang vei å gå før de kan

kalle seg et forent og velfungerende samfunn, slik Mead (2005) og Linton (1936) beskriver det. Utdanningsinstitusjonen viser med all tydelighet at den ikke er interessert i å tilrettelegge for at studentorganene kan drive sitt arbeid på en *tilfredsstillende måte*, som UH-loven pålegger dem. Mead gjør rede for at det å være høflig gir en person mulighet til å holde andre folk på avstand, enten det er folk han ikke kjenner, eller folk han ikke ønsker å bli kjent med (Mead, 2005, s. 244). Goffman påpeker at «en persons opptreden i et fasadeområde kan betraktes som et forsøk på å gi inntrykk av hans virksomhet innen området opprettholder og innbefatter visse normer» (Goffman, 1974, s. 93). Dette kan han gjøre ved å vise høflighet eller ved å vise sømmelighet. Høflighet går på hvordan den som opptrer behandler publikum mens han snakker til dem. Sømmelighet viser til hvordan den som opptrer behandler publikum uten å være i samtale med dem (Goffman, 1974, s. 93). Goffman gir videre uttrykk for at krav om sømmelighet er mer utbredt enn krav om høflighet og at «sømmelig adferd kan gi seg uttrykk som respekt for det området og de kulisser man befinner seg i, men dette kan selvsagt også bunne ut i et ønske om å gjøre et gunstig inntrykk på publikum, unngå sanksjoner osv.» (Goffman, 1974, s. 93).

I eksemplene ovenfor viser utdanningsinstitusjonen en form for høflighet overfor studentdemokratiet og utdanningsinstitusjonens eier når andre kan se dem, ved å vise at de følger opp innholdet i UH-loven. Men det institusjonen i realiteten ønsker er at både studentdemokratiet, organisasjonskonsulenten og universitets/høgskolens eier holder seg på avstand. Henvendelser fra organisasjonskonsulenten bryter med de roller utdanningsinstitusjonen ønsker å iscenesette, og det skuespillet utdanningsinstitusjonens ledelse ønsker å vise for sitt publikum. Utdanningsinstitusjonen har andre interesser og mål for sin kontakt med organisasjonskonsulenten (og studentorganet), enn hun (og studentorganet) har med sin kontakt med utdanningsinstitusjonen. Organisasjonskonsulenten er ikke villig til å påta seg og sosialiseres inn i den rollen utdanningsinstitusjonen ønsker. Som en type straff for at organisasjonskonsulenten ikke gjør som utdanningsinstitusjonen ønsker, behandles hun som en ikke-person. Goffman gir uttrykk for at et lag kan behandle en annen person som om han ikke er tilstede, for å markere en fiendtlig innstilling til en person som har opptrådt upassende: «I slike situasjoner gjelder det først og fremst å vise den utstøtte at han blir ignorert, og den aktivitet som utføres med dette for øyet, kan være av underordnet betydning (Goffman, 1974, s. 129). I slike situasjoner vil stor-samfunnet av utdanningsinstitusjon og studentdemokrati være i konstant ubalanse, som i alle disse tilfellene får negative konsekvenser både for organisasjonskonsulenten og studentdemokratiet som helhet.

Linton (1936) beskriver hvordan spredning av kulturelle idéer og elementer kan skje mellom ulike samfunn. Dette kan også brukes til å forklare hvorfor forholdet mellom utdanningsinstitusjonen og organisasjonskonsulenten, som da representerer studentdemokratiet, er som det er. Man kan på en måte si at organisasjonskonsulenten i mange tilfeller forsøker å spre vellykkede elementer fra en institusjon med en eller flere organisasjonskonsulenter, til en annen utdanningsinstitusjon. Organisasjonskonsulenter som tar kontakt med utdanningsinstitusjonen har ofte vært i kontakt med andre organisasjonskonsulenter først, og fått informasjon om mulige og vellykkede løsninger på tilsvarende utfordringer andre steder.

Spredning av nye elementer som blir tatt opp i et samfunn, består av tre ulike prosesser. Først presenteres det nye elementet for samfunnet. Deretter vurderes elementet av medlemmene i samfunnet og det aksepteres som et nytt element. Til slutt integreres det nye elementet i samfunnet (Linton, 1936, s. 334). I eksemplene ovenfor er det tydelig at prosessen stopper opp og at elementet ikke aksepteres og integreres. Linton redegjør for forhold som har betydning for prosessene knyttet til integrering, hvorav mottakerens reaksjoner har størst betydning for utfallet (Linton, 1936, s. 340). Dette viser seg også å være tilfellet i våre eksempler.

Den som presenterer forslaget har stor betydning for utfallet, det vil si mottakerens holdning til den som presenterer forslaget (Linton, 1936, s. 334). Mead påpeker at vi alle dyrker en liten følelse av overlegenhet i forhold til andre individer eller grupper. På samme måte kan grupper av større samfunn utvikle en overlegenhetsfølelse i forhold til andre. Dette kan gi grunnlag for negative tanker om andre fellesskap og i verste fall hat (Mead, 2005, s. 337). Kommer forslaget om nye elementer fra en person eller et samfunn som mottakeren ser opp til, er muligheten betydelig for at forslaget blir positivt mottatt (Linton, 1936, s. 334). Jeg vil også legge til respekterer her. Kommer forslaget fra en person eller et samfunn som mottaker av ulike årsaker ser ned på, er det betydelig mindre sannsynlighet for at forslaget mottas positivt. Dette kan for eksempel være knyttet til rang eller ulik sosial status. Forslag som kommer fra personer eller samfunn man har et perifert forhold til og ikke kjenner så godt, har mindre sannsynlighet for å bli akseptert, enn forslag som kommer fra personer eller samfunn mottakeren har et nært og langvarig forhold til. Forslaget må også ses som nyttig for mottakeren (Linton, 1936, s. 334-344).

I de eksemplene vi snakker om her, er det tydelig at utdanningsinstitusjonen og dets ledelse hverken respekterer organisasjonskonsulenten eller studentdemokratiet eller ser at forslag som presenteres kan være til nytte for de samfunn de selv er medlem av. Trolig har de som følge av dette heller ikke noe nært samarbeid med organisasjonskonsulenten og studentdemokratiet, selv om de er pålagt et langvarig

samarbeid. Det kan se ut til at de forsøker å holde dem begge på avstand med sømmelig og høflig atferd. Det at organisasjonskonsulentene blir sett på og behandlet som studenter, stemmer overens med Auberts redegjørelse av at særegne karaktertrekk ved det totale systemet kan smitte over på den sosiale identitet som knyttes til alle medlemmene i samfunnet (Aubert, 1975, s. 167). I dette tilfellet blir alle individene innenfor studentdemokratiet og dets sekretariat betraktet som studenter.

Linton påpeker at enkelte ganger kan et samfunn forsøke å innlemme et nytt element med makt, men at dette sjelden er vellykket (Linton, 1936, s. 340). Snur vi eksemplene våre på hodet, kan vi si at utdanningsinstitusjonens svar på forslagene som presenteres av organisasjonskonsulenten, er et eksempel på at det er institusjonen som forsøker å bruke makt for å få organisasjonskonsulenten til å ivareta utdanningsinstitusjonens interesser, dvs. spille den rollen som utdanningsinstitusjonen forsøker å iscenesette. Som Linton påpeker, er det sjelden at bruk av makt er vellykket. Dette tyder også svarene fra organisasjonskonsulentene på: deres lojalitet ligger til studentdemokratiet, som jo også er deres mandat for stillingen. Dette viser også at organisasjonskonsulentene strekker seg langt for at studentdemokratiet skal bli ivaretatt.

6.5.3 Eksempler på vellykket spredning

I sin redegjørelse for spredning av nye elementer, påpeker Linton at adaptasjon skjer innenfor en mindre gruppe i samfunnet, eller til og med hos enkeltindivider (Linton, 1974, s. 324-325). Det er viktig å understreke at heller ikke alle ansatte ved utdanningsinstitusjonene deler de holdningene som kommer fram ovenfor. Enkelte organisasjonskonsulenter oppgir at de finner seg allierte som hjelper dem med å få ordnet praktiske ting eller annet som de ikke får hjelp til andre steder: «Vi finner oss noen allierte, ja vi gjør det» (sitat intervju).

I andre tilfeller tas det grep fra annet hold, og organisasjonskonsulenter har for eksempel byttet organisatorisk tilhørighet fra utdanningsinstitusjonen til samskipnaden for å få mer ordnede forhold. En av organisasjonskonsulentene fortalte følgende:

Flere organisasjonskonsulenter fortalte at på grunn av sånne utfordringer, at man ikke helt vet hvordan man skal forholde seg til systemet og institusjonen, men også ivareta studentene, så hadde de valgt å flytte stillinger som da hadde blitt flyttet inn i institusjonen, tilbake til samskipnaden, for å få den fulle kontrollen. Andre valgte å ha stillingene i samskipnaden fra starten av, for samskipnaden er jo studentstyrt, så da får de på en måte frie tøyler og ingen innblanding fra utdanningsinstitusjonen (sitat intervju).

Linton påpeker at vellykket spredning gir et dobbelt bidrag til fremskritt. Det stimulerer til vekst blant individene i et samfunn og bidrar således samtidig til vekst av hele og alle samfunnene individene er en del av (Linton, 1936, s. 324). Intervjuene gir også eksempler på vellykket samarbeid mellom organisasjonskonsulent, studentdemokrati og utdanningsinstitusjon, som bidrar til et godt arbeidsmiljø for organisasjonskonsulenten, klare ansvarsforhold og på den måten også mest mulig stabilitet i studentdemokratiet og dets sekretariat. Ovennevnte sitat er ett eksempel på vellykket samarbeid. Følgende sammendrag av en samtale rundt organisatoriske endringer oppsummerer en annen vellykket spredning:

Praktiske ting tar mye av min arbeidstid, så det er mye annet, som for eksempel innkallinger og referater osv. til ulike møter, som leder eller nestleder pleier å sørge for. Men det er like mye oppgaver som kunne blitt lagt på organisasjonskonsulenten. Men det handler om arbeidskapasitet, at man må dele litt på oppgavene. Så det er derfor man har sett på muligheten for å omstrukturere slik at man får en ny 50 % stilling, slik at man kan legge flere av de organisatoriske, praktiske arbeidsoppgavene bort fra de tillitsvalgte. Slik som det er nå så har jeg ikke arbeidskapasitet til å ta meg av alt det organisatoriske. (...) Man har hatt en prosess, man har vært i dialog med utdanningsinstitusjonen. Man ønsker ikke å ta av (midler til) aktiviteter, studentparlamentet og organisasjonen. Så da har man fått klarsignal fra institusjonen at det er greit at dette blir gjennomført. (...) Jeg har sammen med økonomiansvarlig sett på hva dette vil koste. (...) Jeg har blitt rådført på hvilke oppgaver som kan flyttes fra min stilling. (...) Jeg har også vært invitert inn på dialogmøter med institusjonens ledelse» (sitat intervju).

Det framkom under intervju et eksempel på at en stilling var blitt tilknyttet utdanningsinstitusjonen, blant annet for å sikre at studentene har noen de kan gå til, dersom de ikke er fornøyd med organisasjonskonsulenten. Organisasjonskonsulenten sier følgende om bakgrunnen for denne endringen:

Studentledelsen skal også ha noen de kan gå til hvis de ikke er fornøyd med organisasjonskonsulenten. Da skal de vite hvem de kan ta det opp med, uten at de må ta det opp med organisasjonskonsulenten, som kan være ubehagelig. Og hvis organisasjonskonsulenten er på feil spor, så vil hun kanskje uansett ikke møte dem på det de sier (sitat intervju).

Det finnes også andre eksempler på vellykkede spredninger. I alle disse siste tilfellene er storsamfunnet bestående av utdanningsinstitusjonen, dets studentdemokrati og eventuelt samskipnaden, et forent og velfungerende samfunn, slik

Mead (2005) og Linton (1936) beskriver det. Storsamfunnet har et annet syn på organisasjonskonsulenten og studentdemokratiet som helhet, enn det som presenteres i kapitlet foran. Utdanningsinstitusjonen og studentdemokratiet ses som likeverdige parter, slik UH-loven pålegger. Utdanningsinstitusjoner respekterer studentdemokratiet på en helt annen måte enn i de første eksemplene. Institusjonen forsøker ikke å styre studentdemokratiets opptreden, men forsøker å møte de behovene studentdemokratiet og dets individer har. Institusjonen tar også ansvar for å følge de pålegg som kommer fra dets eier; å sikre at studentorganene skal kunne drive sin virksomhet på en tilfredsstillende måte. Hva som er tilfredsstillende tilrettelegging bestemmes ikke utelukkende av utdanningsinstitusjonen, men etter forslag fra samfunnet som er berørt.

6.6 Svar på oppgavens problemstilling

Jeg har foran i kapittel 6 besvart de fire forskningsspørsmålene i oppgaven. I dette kapitlet vil jeg svare på oppgavens samlede problemstilling: Hvilke roller har organisasjonskonsulenten og hvilken betydning har dette for studentdemokratiet? Jeg har allerede svart på problemstillingen gjennom de forskningsspørsmålene, så dette kapitlet kan således også ses på som en oppsummering av forskningsspørsmålene.

Arbeidsfordelingen mellom organisasjonskonsulenten og studentene er klar på at organisasjonskonsulenten ivaretar administrative funksjoner, mens studentene tar seg av det politiske arbeidet. Jeg har funnet at organisasjonskonsulenten har tre ulike roller innenfor studentdemokratiet og dets sekretariat; administrator, rådgiver og mentor. Gjennom de tre rollene beveger organisasjonskonsulenten seg «rundt» studentene og deres aktivitet på alle områder. Det eneste organisasjonskonsulenten ikke gjør, er å fatte politiske beslutninger.

Som administrator utfører organisasjonskonsulenten det administrative og organisatoriske arbeidet ved studentdemokratiet og dets sekretariat. Som rådgiver har organisasjonskonsulenten et særlig ansvar for det politiske arbeidet. Hun lærer opp studentledelsen og de tillitsvalgte i det politiske arbeidet. Inkludert i opplæringen er også rådgiving og veiledning av studentene. Hun ivaretar langtidsperspektivet for studentene og blir blant annet gjennom sin stabilitet og innsikt i studentdemokratiet og universitetet/høgskolen, en kontinuitetsbærer for studentene.

Som mentor ivaretar organisasjonskonsulenten funksjoner som ikke er knyttet til det administrative eller politiske arbeidet innenfor studentdemokratiet, men som likevel er viktig for at studentdemokratiet og dets sekretariat skal fungere på en god måte. Hun sosialiserer studentene inn i yrkeslivet, håndterer konflikter mellom studentene og

fungerer som personlig veileder, når de har behov for det. Gjennom dette, og som det mest stabile elementet i studentdemokratiet og dets sekretariat, får organisasjonskonsulentene en uformell lederrolle over studentene. Dette til tross for at de fleste organisasjonskonsulentene har studentleder som sin daglige arbeidsleder. De organisasjonskonsulentene som ikke tar en slik uformell lederrolle, kan oppleve store utfordringer i stillingen sin.

Organisasjonskonsulentene oppgir at det mest positive i stillingen er å få arbeide med unge engasjerte mennesker. I tillegg til å lære dem organisasjonsarbeid, har det en verdi for organisasjonskonsulentene og se at studentene utvikler seg på andre områder, og at de lærer noe som kan være nyttig for dem etter at de er ferdige i studentdemokratiet. Organisasjonskonsulentene opplever at et tett samarbeid med studentene er viktig for at de skal kunne utføre rollene sine på en god måte og til det beste for studentdemokratiet.

Hypig skifte av studenter og studentledelse innenfor studentdemokratiet gjør at organisasjonskonsulentene i praksis bytter ut alle sine arbeidskolleger hvert år. Dette stiller store krav til organisasjonskonsulentene og de opplever det som utfordrende; både i positiv og negativ forstand. Stadig skifte av arbeidskolleger gjør at de hele tiden utvikler seg og aldri blir «satt» i stillingen. Samtidig er det krevende å få nye uerfarne arbeidskolleger hvert år. Dette gjør at mange av organisasjonskonsulentene som ikke allerede har et lederansvar overfor studentleder og de øvrige tillitsvalgte, tar eller naturlig får et lederansvar innenfor spesielt studentdemokratiet.

Som det mest stabile elementet innenfor studentdemokratiet og dets sekretariat, får organisasjonskonsulentene en unik innsikt i organisasjonen og således også grunnlag for å utvikle studentdemokratiet som organisasjon. Av samme grunn er det også organisasjonskonsulentene som videreformidler studentdemokratiets kultur og historie til nye studenter og tillitsvalgte. Innebygd i kulturen ligger studentdemokratiets verdier, som det da er organisasjonskonsulentene som fronter. Dette gjør at organisasjonskonsulentene blir selve kjernen i studentdemokratiet. Forsvinner organisasjonskonsulentene må studentdemokratiet og dets sekretariat til stadighet bruke energi på å bygge opp en felles kultur og felles verdier i studentdemokratiet. Dette vil med stor sannsynlighet gå ut over det politiske arbeidet. En organisasjonskonsulent som er ansatt over lenger tid blir således også sentralt for et sterkt studentdemokrati.

Organisasjonskonsulentene hjelper studentene innenfor studentdemokratiet så langt det er mulig med det de måtte ha behov for, enten det er knyttet til arbeidet innenfor studentorganet, personlig spørsmål eller annet. I og med at studentene byttes ut så ofte, er det vanskelig for organisasjonskonsulentene å få dekket sine egne behov på

tilsvarende måte innenfor studentdemokratiet. Ved utdanningsinstitusjoner hvor det er ansatt flere organisasjonskonsulenter vil disse kunne ivareta hverandre. Organisasjonskonsulentene har også et eget nasjonalt nettverk, hvor de kan ha kontakt med organisasjonskonsulenter utover egen institusjon. Utover det det nasjonale nettverket kan bidra med, er det utdanningsinstitusjonen eller studentsamskipnaden organisasjonskonsulenten er organisatorisk knyttet til, som har ansvaret for å ivareta organisasjonskonsulenten. Det er flere forhold som taler for at mangler ved måten disse ivaretar organisasjonskonsulenten på er en viktig årsak til at gjennomstrømmingen av organisasjonskonsulenter er større ved utdanningsinstitusjoner med bare én organisasjonskonsulent, enn ved utdanningsinstitusjoner med flere organisasjonskonsulenter.

7 ETTERORD OG VEIEN VIDERE

Etter å ha svart på alle forskningsspørsmålene og skrevet ferdig oppgaven, sitter jeg igjen med flere tanker om organisasjonskonsulenten og hennes situasjon og noen tanker om framtidige undersøkelser. Blant annet har jeg inntrykk at mange ser på organisasjonskonsulentstillingen som en opplæringstilling, en første stilling til en senere arbeidskarriere. Jeg har inntrykk av at mange mener at den som ansettes bør være ung og gjerne nyutdannet, omtrent som studentene selv. Hun må kunne snakke med og omgås unge mennesker, ha et privatliv som passer med kveldsmøter og noe arbeid i helgene og gjerne ha erfaring med organisasjonsarbeid. Det synes å være en utbredt oppfatning at når organisasjonskonsulenten har vært ansatt noen år, er det naturlig å søke seg over i andre stillinger.

I en videre studie kunne det vært interessant å undersøke både hvordan utdanningsinstitusjonene og studentsamskipnaden ser på organisasjonskonsulentstillingen generelt, hvilke kompetansekrav de legger til stillingen og hvilket ansvar de selv mener å ha overfor organisasjonskonsulenten. I hvilken grad opplever de at de griper inn i studentdemokratiets arbeid, dersom de er for tett på organisasjonskonsulenten? Enkelte deler av denne masteroppgaven tyder på at det kan være forskjell på organisasjonskonsulentens situasjon om hun er organisatorisk tilknyttet utdanningsinstitusjonen eller studentdemokratiet. Av den grunn hadde det vært interessant å sammenligne svarene fra utdanningsinstitusjonene og studentsamskipnadene.

UH-landskapet er i en tid med mange endringer gjennom fusjoner og sammenlåinger. Denne oppgaven viser at disse endringene også påvirker studentdemokratiet og gjennom dette organisasjonskonsulentens arbeidssituasjon. Det hadde også vært interessant å studere hvilken tilrettelegging UH-institusjonene yter til studentorganene som helhet, for at de skal kunne drive sin virksomhet på en tilfredsstillende måte i en slik endringsprosess, samt organisasjonskonsulentens opplevelse av denne endringsprosessen.

LITTERATUR

- Aubert, V. (1975). *Sosiologi*. Oslo/Bergen/Tromsø: Universitetsforlaget.
- Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: Expectations, Identities, and Behaviors*. London/New York: Academic Press.
- Database for statistikk om høyere utdanning (DBH). (2016, juli).
Studiepoengproduksjon i henhold til studieprogrammet hvor emnet primært tilhører.
Hentet fra <http://dbh.nsd.uib.no/statistikk/rapport.action?visningId=213>
- Einarsen, S., & Skogstad, S. (red.) (2005). *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fimland, Ø. (2017, 22.03). Mistillit i Sørøst-Norge. *Khrono*. Hentet fra <https://khrono.no/campus/2017/03/mistillit-parlamentet-hsn>
- Fimland, Ø. (2017, 29.03). Dramatikk i Sørøst-Norge: Rektor kuttet all støtte. *Khrono*. Hentet fra <https://khrono.no/campus/2017/03/universitetsdemokrati-hsn>
- Fimland, Ø. (2017, 30.03). Får jus-kritikk for inngrep i studentdemokratiet. *Khrono*. Hentet fra <https://khrono.no/campus/2017/03/ulovlig-fra-sorost-rektor>
- Flick, U. (2015). *Introducing Research Methodology*. Sage Publications Inc.
- Goffman, E. (1974). *Vårt rollespill til daglig: En studie i hverdagslivets dramatikk*. Oslo: Dreyers forlag.
- Hagi, A. (2007, 09.05). Studentparlamentet må omorganiseres. *Universitas*. Hentet fra <http://universitas.no/nyheter/49254/studentparlamentet-ma-omorganiseres>
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2001). *The Practice of Qualitative Research. Second Edition*. Sage Publications Inc.
- Hovedavtalen i Staten. (2016). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hovedavtalen-i-staten/id449042/sec1>
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høgskoleforlaget.
- Linton, R. (1936). *The Study of Man: An Introduction*. New York: D. Appleton-Century Company.
- Mead, G. H. (2005). *Sindet, selvet og samfunnet – fra et socialbehavioristisk standpunkt*. København: Akademisk forlag.

- Meld. St. 18 (2014-2015). (2015). *Konsentrasjon for kvalitet: Strukturreform i universitets- og høgskolesektoren*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Molnes, G. (2014, 29.12). Mistillitsforslag mot studentparlamentsleder. *Universitas*. Hentet fra <http://universitas.no/nyheter/60082/mistillitsforslag-mot-studentparlamentsleder>
- Nasjonalt Organ for Kvalitet i Utdanningen - NOKUT (2016). Akkrediterte institusjoner. Hentet fra <http://www.nokut.no/no/Fakta/Databaser-og-oversikter/Akkrediterte-institusjoner/>
- Newth, M., Molnes, G., & Stensås, S. (2014, 25.09). SBIO-leder trekker seg. *Universitas*. Hentet fra <http://universitas.no/nyheter/58686/sbio-leder-trekker-seg>
- Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norsk studentunion. (2016, 31.10). I dag fyller den nasjonale studentbevegelsen i Norge 80 år. Hentet fra <http://student.no/pressemeldinger/i-dag-fyller-den-nasjonale-studentbevegelsen-i-norge-80-ar/>
- Norsk studentunion. (2017, 04.04). Om NSO. Hentet fra <http://student.no/om-nso/>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods. Third Edition*. Sage Publications Inc.
- Setten, K. (2016, 31.10). 80 år med studentbevegelsen. *Khrono*. Hentet fra <https://khrono.no/2016/10/80-ar-med-studentbevegelsen>
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research. Third edition*. Sage Publications Ltd.
- Strauss, A., Schatzman, L., Bucher, R., & Sabshin, M. (1981). *Psychiatric Ideologies and Institutions. Second Edition*, New York: Wiley.
- Studentsamskipnadsloven. (2007). *Lov om studentsamskipnader*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-12-14-116>
- Tjenestemannsloven. (1983). Forskrift til lov om statens tjenestemenn m.m. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/1983-11-11-1608>
- Tønnessen, E. (2015, 06.11). 30 prosent stemte i studentvalg i Bergen. *Khrono*. Hentet fra <https://khrono.no/student-samfunn/2015/11/der-studentene-deltar-og-stemmer>

Universitets- og høyskoleloven. (2005). *Lov om universiteter og høyskoler*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15?q=Lov%20om%20universiteter%20og%20h%C3%B8gskoler>

VEDLEGG 1

Akkrediterte institusjoner

En akkreditert institusjon kan selv opprette studietilbud som ligger innenfor rammen av fullmakten, uten å måtte søke NOKUT om akkreditering.

I Norge har vi tre hovedkategorier av institusjoner som er akkrediterte for høyere utdanning:

Universiteter

Universiteter har **rett til å opprette studietilbud på alle nivå**. (Lenkene går til institusjonenes nettsider).

- [Nord universitet](#)
- [Norges miljø- og biovitenskapelige universitet](#)
- [NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet](#)
- [UiT Norges arktiske universitet](#)
- [Universitetet i Agder](#)
- [Universitetet i Bergen](#)
- [Universitetet i Oslo](#)
- [Universitetet i Stavanger](#)

Vitenskapelige høyskoler

Har **selvakkrediteringsrett** for studier på **alle nivåer innenfor fagområdene der de har rett til å tildele doktorgrad**, i tillegg til på **bachelorgradsnivå for alle fagområder**. (Lenkene går til institusjonenes nettsider).

- [Arkitektur- og designhøgskolen i Oslo](#)
- [Det teologiske menighetsfakultet](#)
- [Handelshøgskolen BI](#)
- [Høgskolen i Molde - vitenskapelig høgskole i logistikk](#)
- [Norges Handelshøgskole](#)
- [Norges idrettshøgskole](#)
- [Norges musikkhøgskole](#)
- [VID vitenskapelige høgskole](#)

Høyskoler

Har **selvakkrediteringsrett** for studier på **alle nivåer innenfor fagområdene der de har rett til å tildele doktorgrad**, i tillegg til på **bachelorgradsnivå for alle fagområder**. (Lenkene går til institusjonenes nettsider).

- [Ansgar Teologiske Høgskole](#)
- [Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning](#)
- [Forsvarets høgskole](#)
- [Forsvarets ingeniørhøgskole](#)
- [Forsvarets etterretningshøgskole](#)
- [Høgskolen i Bergen](#)
- [Høgskolen i Hedmark](#)

- [Høgskolen i Lillehammer](#)
- [Høgskolen i Oslo og Akershus](#)
- [Høgskulen i Sogn og Fjordane](#)
- [Høgskolen Stord/ Hagesund](#)
- [Høgskolen i Sørøst-Norge](#)
- [Høgskulen i Volda](#)
- [Høgskolen i Østfold](#)
- [Høgskolen Kristiania](#)
- [Kunst- og designhøgskolen i Bergen](#)
- [Kunsthøgskolen i Oslo](#)
- [Krigsskolen](#)
- [Lovisenberg Diakonale Høgskole](#)
- [Luftkrigsskolen](#)
- [NLA Høgskolen](#)
- [Politihøgskolen](#)
- [Sámi allskuvla/Samisk høgskole](#)
- [Sjøkrigsskolen](#)
- [Stiftelsen Diakonova](#)
- [Westerdals Oslo ACT](#)

Høgskoler som ikke er akkrediterte

Private institusjoner som ikke er akkrediterte, men som har studietilbud akkreditert som høyere utdanning, kan kalle seg høyskole.

[Høgskoler med akkrediterte studietilbud](#)

Høgskolar som ikke er akkreditert som institusjon **må søke NOKUT om akkreditering av studietilbud på alle nivå.** (Lenkene går til institusjonenes nettsider).

- [Atlantis medisinske høgskole](#)
- [Barratt Due Musikkinstitut](#)
- [Bergen Arkitekthøgskole](#)
- [Bjørknes høyskole](#)
- [Fjellhaug Internasjonale Høgskole](#)
- [Høgskulen for landbruk og bygdeutvikling](#)
- [Høgskolen for dansekunst](#)
- [Høgskolen for Ledelse og Teologi](#)
- [Kriminalomsorgens utdanningscenter \(KRUS\)](#)
- [Musikkteaterhøgskolen](#)
- [Norges dansehøgskole](#)
- [Noroff](#)
- [Norsk barnebokinstitut](#)
- [Norsk gestaltinstitut](#)
- [NSKI Høgskole](#)
- [Rudolf Steinerhøgskolen](#)
- [Skrivekunstakademiet](#)

VEDLEGG 2

Forespørsel om innsyn i dokumenter

Til statlige og private høyskoler og universitet

Lov om universiteter og høyskoler, § 4-1, gir studentene rett til å "opprette et studentorgan for å ivareta studentenes interesser og fremme studentenes synspunkter overfor institusjonens styre" (pkt. 1). Ifølge § 4-1 punkt 3 plikter utdanningsinstitusjonen å "legge forholdene til rette slik at studentorganene kan drive sitt arbeid på en tilfredsstillende måte" og "omfanget av tilretteleggingen skal spesifiseres i en avtale mellom institusjonen og det øverste studentorgan".

Jeg er masterstudent i organisasjon og ledelse, og ser i min masteroppgave nærmere på den administrative støtten utdanningsinstitusjonene yter til studentorganene. Ved mange institusjoner benevnes denne støtten en organisasjonskonsulent, ved andre institusjoner kan støtten være organisert og/eller benevnt på en annen måte.

I tilknytning til masteroppgaven og § 4-1, pkt. 1 og 3, ber jeg om innsyn i følgende dokumenter:

- Avtalen mellom utdanningsinstitusjonen og det øverste studentorgan, som spesifiserer omfanget av tilrettelegging for at studentorganene kan drive sitt arbeid på en tilfredsstillende måte.
- Stillingsbeskrivelser for organisasjonskonsulent og/eller annen administrativ støtte til studentorganene.
- Stillingsbeskrivelser for studentleder og andre funksjoner innenfor studentorganene.
- Stillingsbeskrivelser for personer/stillinger ved institusjonen (dvs. ikke ved studentorganene), som har et spesielt ansvar overfor organisasjonskonsulenten og/eller annen administrativ støtte til studentorganene.

På forhånd takk!

Vennlig hilsen
Irene Felde Olaussen
Bratner Terrasse 18 B
1785 HALDEN

Mob: 977 89 429

VEDLEGG 3

Kartlegging - organisasjonskonsulenter

Spørsmålene stilles primært organisasjonskonsulentens personalansvarlig, på telefon. En person pr. UH-institusjon/studentsamskipnad/studentorganisasjon.

1. Hvor mange organisasjonskonsulenter finnes ved xxxxx? Oppgi antall: _____

2. Hvilket ansettelsesforhold har den/de?

- Fast
- Åremål; oppgi antall år _____
- Annet; oppgi hva: _____

3. Hvilket stillingsnivå er stillingen/e på?

- sekretær
- førstesekretær
- konsulent
- førstekonsulent
- rådgiver
- annet; oppgi hva: _____

4. Hvor stor stillingsstørrelse har de som organisasjonskonsulent?

- Heltid
- Deltid; oppgi %: _____

Hvis stillingen er en deltidsstilling, kombineres denne stillingen med en annen stilling?

- Ja; oppgi hva/hvilken: _____
- Nei

6. Hvor har organisasjonskonsulentene kontorplass?

- Sammen med øvrig UH-institusjon (administrasjon eller annet)
- Sammen med Studentsamskipnad,
- Sammen med studentorgan
- Annet sted; oppgi hvor: _____

7. Hvilket kjønn har organisasjonskonsulenten(e) som er ansatte per i dag? _____

8. Hvilken alder har organisasjonskonsulenten(e) som er ansatt per i dag? _____

9. Hvem er organisasjonskonsulent(en)s personalleder? Oppgi stilling: _____

10. Hvem er organisasjonskonsulentens daglige arbeidsleder? Oppgi stilling og flere hvis det er naturlig:

11. Har det skjedd noen endringer i organisering av stillingen de siste 5 årene? (Fysisk plassering, organisatorisk plassering, stillingsstørrelse, stillingsplassering eller annet) *Hvorfor? Hvem initierte endringene?*

Har dere noen andre stillinger som også arbeider inn mot studentene (eks. studentombud, læringsmiljøkonsulent)?

I tillegg til denne kartleggingen av organisasjonskonsulentene som jeg holder på med nå, ønsker jeg å intervju noen av organisasjonskonsulentene, jeg ser for meg et sted mellom 5 og 8 personer til sammen.

Kan jeg kontakte en eller flere av organisasjonskonsulentene du har personalansvar for, dersom jeg skulle velge ut disse for intervju?

Hvis Ja, kan jeg be deg bekrefte dette på e-post? Slik at jeg har dokumentasjon på at dette er i orden, om det skulle dukke opp spørsmål om dette senere. Sender også ved informasjonsskrivet for intervjuet.

VEDLEGG 4

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Fenomenet organisasjonskonsulent i høgere utdanning»

Bakgrunn og formål

Jeg er student ved Masterstudiet i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. I masteroppgaven ønsker jeg å se nærmere på den administrative støtten universiteter og høgschooler yter til studentorganene.

Ifølge § 4 i Lov om universiteter og høgschooler er utdanningsinstitusjonen forpliktet til å legge til rette for at studentorganene skal kunne drive sin virksomhet på en tilfredsstillende måte. Mange universiteter og høgschooler har dedikert en administrativ støtte til studentdemokratiet som en del av en slik tilrettelegging. Personene som yter slik administrativ støtte har ofte tittelen organisasjonskonsulent, men de kan også ha andre titler. For enkelthets skyld har jeg valgt å bruke tittelen *organisasjonskonsulent* om alle personene i disse stillingene.

Formålet med masteroppgaven er å få innsikt i fenomenet organisasjonskonsulent innenfor høgere utdanning, primært hvilke roller og funksjoner organisasjonskonsulentene er tildelt og ellers har i organisasjonen. Jeg har allerede samlet inn faktaopplysninger om stillingen din og er kjent med din stillingsbeskrivelse e.l., der dette finnes. Nå ønsker jeg gjerne å høre *deg* fortelle om arbeidet ditt.

Jeg ønsker å få et bredt tilfang av data, og har valgt ut organisasjonskonsulenter med ulike typer stillinger (fast/åremål), ulik stillingsstørrelse og -plassering, ulik organisering og fra høgschooler og universiteter av ulike størrelse. Jeg ønsker å ha med 5-8 organisasjonskonsulenter i studien.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Velger du å stille til intervju, kommer jeg til deg til et avtalt tidspunkt og sted. I intervjuet ønsker jeg at du forteller om arbeidsdagen din, hva du gjør, hvem du samarbeider med, hvordan du opplever arbeidet som organisasjonskonsulent osv. Jeg er interessert i å høre *din* fortelling.

Jeg ønsker at du skal få mulighet til å fortelle det du ønsker i intervjuet, og synes derfor det er vanskelig å angi noen eksakt tidsgrense for intervjuet. Jeg vil tro det vil vare ca. 1 time, kanskje i overkant.

For å få med meg alle svarene du gir, ønsker jeg å ta intervjuet opp på bånd. Opptaket vil etter intervjuet bli flyttet til et beskyttet nettsted ved Høgskolen i Østfold, hvor også transkribert materiale vil bli oppbevart. Kun jeg vil ha tilgang til opptaket og det transkriberte materialet i etterkant. Min veileder vil ha tilgang til materialet gjennom meg.

Anonymitet og oppbevaring av data

Det er viktig for meg å sikre anonymiteten til deg som deltaker i prosjektet. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Alle utdanningsinstitusjoner, intervjudeltakere mm. vil bli presentert anonymt i oppgaven. Jeg vil trolig benytte sitater fra intervjuene i oppgaven, disse vil i så fall ikke være mulig å knytte til enkeltpersoner.

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes i juni 2017. Alle personopplysninger, intervjuopptak, inkludert transkribert materiale, vil for sikkerhets skyld bli oppbevart i tre måneder etter avsluttet masteroppgave. Etter den tid vil alt materiale bli slettet.

Frivillig deltakelse

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

I forbindelse med datainnhenting tidligere i studien, har jeg vært i kontakt med din personalleder, som har gitt tillatelse til at jeg kan intervju deg om du ønsker å delta i studien.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, kan du ta kontakt med meg på e-post: irene.f.olaussen@hiof.no eller mobil 977 89 429. Du kan også ta kontakt med min veileder Mats Gøran Persson, førsteamanuensis ved Høgskolen i Østfold: mats.g.persson@hiof.no, mobil: 40845338.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Tusen takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Irene Felde Olaussen
Student ved Masterstudiet i organisasjon og ledelse
Høgskolen i Østfold

30.10.2016

Samtykke til deltakelse i studien

Signeres i starten av intervjuet.

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å gjennomføre intervju.

(Signert av intervjuedtaker, dato)

VEDLEGG 5

Intervjuguide

Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen som organisasjonskonsulent?

Hvorfor søkte du på stillingen?

Utdanningsbakgrunn

Tidligere arbeidserfaring

DIN FORTELLING

Hva gjør du i arbeidet? Utgangspunkt: det kommer en ny studentleder.

Oppgaver uavhengig av (ny) studentleder

Fora, grupper, møter

Samarbeid

Flere organisasjonskonsulenter? Arbeidsdeling og samarbeid

Stabilitet i arbeidsoppgaver

Fullmakter – avgjørelser

Daglige arbeidsleder

Skifte av studentledere

Det viktigste arbeidet

Arbeidet som tar mest tid

Det positive

Usikkerhet - utfordringer, motstridende forventninger. Kunne noe vært annerledes?

Stillingsbeskrivelsen

Andres karakteristika (personalleder, arbeidsleder, studentledelse, studentene generelt, andre kolleger/ansatte, evt. andre)

Sosial tilhørighet – variasjon over tid?

Kontakt med organisasjonskonsulenter utenfor egen institusjon

Noen mener at organisasjonskonsulentene ikke skal komme med egne synspunkter ift. studentenes arbeid, men kun gjøre det de blir bedt om av studentleder/-organ. Noen mener at organisasjonskonsulentene bør veilede studentleder-/organ for eksempel i forhold til tidligere ganger en sak ble diskutert, og foreslå alternative løsninger. Hva tenker du om disse utsagnene?

Noe mer?

Takk for hjelpen!

Kan jeg ta kontakt om jeg det er noe jeg er usikker på eller ønsker mer informasjon om?

30.10.2016

IFO