

U i T

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

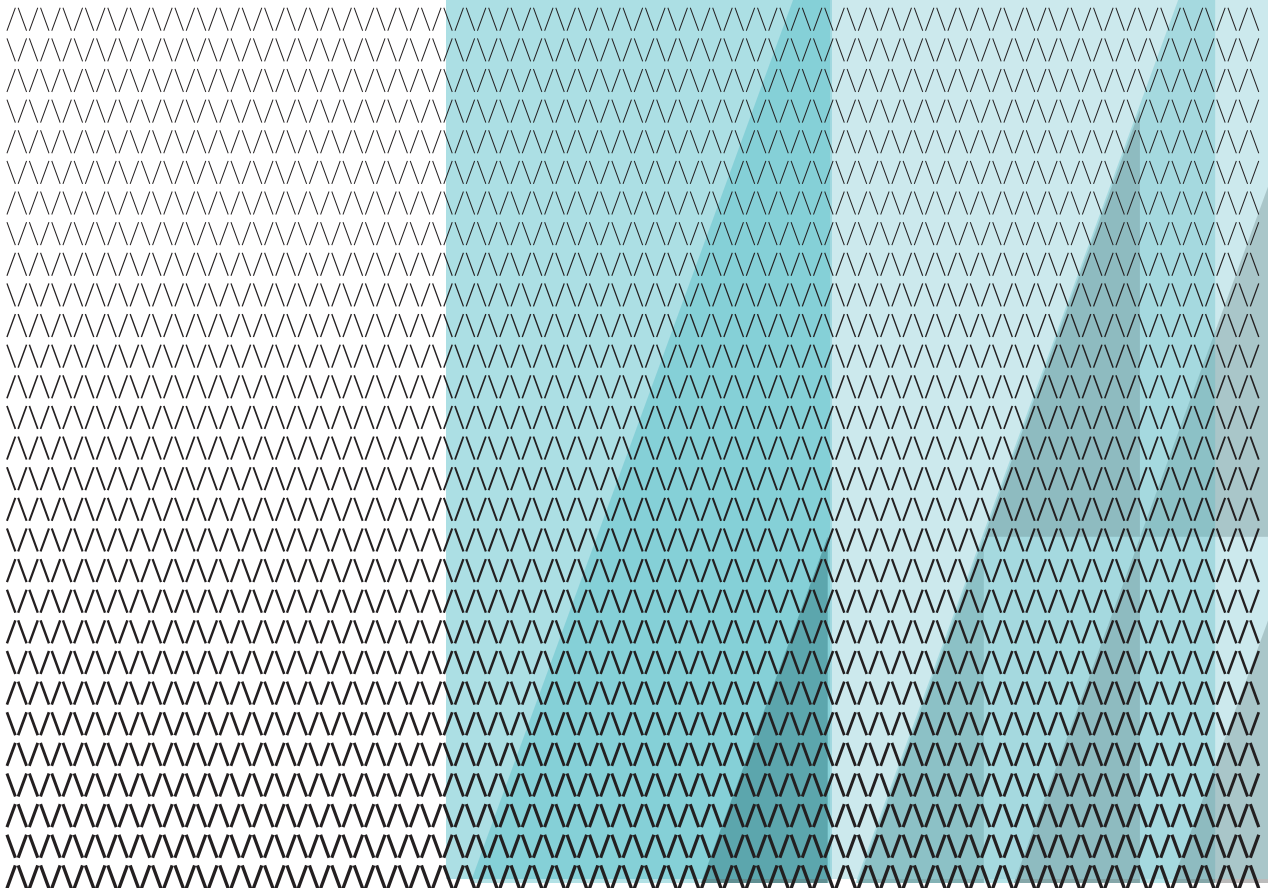
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

## Forretning og forening i en hybridorganisasjon:

*En sosiologisk analyse av endringsprosesser i Studentsamfunnet Driv.*

**Ingvild Spinn Skaarseth**

*Masteroppgave i sosiologi - Mai 2017*





# Forord

*Kjære Studentsamfunnet Driv.*

Jeg har lært mye på universitetet, men i fremtiden kommer jeg alltid til å si at det var på Driv jeg lærte mest. Dere har kanskje ikke ført til de beste karakterene på studiet, men det er dere som har gitt meg den beste lærdommen!

*Kjære informanter.*

En spesiell takk til dere fem travle mennesker som har tatt dere tid til å bli intervjuet, og til å bli terrorisert av meg i all ettertid for å svare på oppfølgingsspørsmål. Uten dere hadde denne oppgaven blitt tynn. Veldig tynn.

*Kjære Gunnar.*

Tusen takk for all god hjelp og oppfølging, og for at du har dyttet meg videre de gangene jeg har hatt mer lyst til å være på Driv, enn å skrive om Driv.

*Kjære Anne-Grete og Trond.*

En stor takk til dere som tok dere tid til å korrekturlese, og til å komme med god tilbakemelding på oppgaven nå i innspurten.

*Kjære mamma og pappa.*

Jeg vet dere ikke helt skjønner hva jeg studerer, eller hva jeg skal bli når jeg blir stor. Det lover jeg å finne ut nå! Glad i dere!

*Kjære Eirik.*

Tusen takk for at du slepte meg gjennom kvantitativ metode da jeg selv ville gi opp, og flytte ut på gata. Og tusen takk for at du er en fantastisk støttespiller! Du er best!

Ingvild Spinn Skaarseth

Tromsø, 14.05.2017



## Sammendrag

Hva skjer med en hybridorganisasjon i krysningspunktet mellom forretning og forening, når den gjør omfattende, organisatoriske endringer med det formål å gi større kontroll og påvirkningskraft til medlemmene? Dette er utgangspunktet for denne masteroppgaven i sosiologi, våren 2017.

Oppgaven tar for seg prosessen hvor Studentsamfunnet i Tromsø og Studenthuset Driv ble til Studentsamfunnet Driv, samtidig som den kommersielle driften på studenthuset ble skilt ut til en egen organisasjon. Sentralt for oppgaven er forholdet mellom den kommersielle driften til studenthuset, og den mer ideelle driften til Studentsamfunnet Driv, og hvordan den ideelle siden forsøkte å ta større kontroll over organisasjon og økonomi, ved å radikalt endre organisasjonene. Analysen baserer seg på intervjuer med fem informanter fra de gamle og de nye organisasjonene, og gir et beskrivende bilde av medlemmenes oppfatning av organisasjonen sin før, under og etter endringsprosessen. Det teoretiske fundamentet for oppgaven er begreper og modeller knyttet til makt og maktbaser, kommunikasjon, motstand mot endring og samarbeidet mellom kommersielle og ideelle interesser.

Oppgaven undersøker om Studentsamfunnet Driv lykkes med å realisere sine intensjoner. Studien viser at de - med utgangspunkt i de tre endringsmålene knyttet til makt, kommunikasjon, og forholdet mellom kommersielt/ideelt - har kommet frem til et relativt positivt resultat. Det viser seg at det å skille forretning fra forening har hatt en positiv innvirkning på medlemmenes opplevelse av kontroll over organisasjonen, og har gitt dem større muligheter til å flytte fokus over på den ideelle siden. Denne relativt optimistiske konklusjonen gir ikke støtte til mye av den generelle pessimismen, med henblikk på både mulighetene for, og innholdet i endringsprosesser, som finnes i innenfor organisasjonssosiologi og organisasjonsteori.



# Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 Innledning</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål                                     | 2         |
| 1.2 Oppgavens struktur  | 4         |
| <b>2 Teori</b>  | <b>5</b>  |
| 2.1 Organisasjonsteori  | 5         |
| 2.2 Makt og påvirkningskraft i organisasjoner                                 | 13        |
| 2.3 Kommunikasjon som mål og middel   | 15        |
| 2.4 Forholdet mellom det kommersielle og det ideelle                          | 17        |
| <b>3 Metode</b>   | <b>22</b> |
| 3.1 Valg av metode  | 22        |
| 3.2 utfordringer knyttet til å forske i egen kultur                           | 26        |
| 3.3 Innsamling av datamateriale   | 28        |
| 3.4 Behandling av innsamlet datamateriale                                     | 31        |
| 3.5 Overførbarhet og generalisering   | 33        |
| <b>4 Kontekst - Et historisk bakteppe for analysen</b>                        | <b>34</b> |
| 4.1 Hvordan det var - De gamle organisasjonene                                | 34        |
| 4.2 Hvordan det ble - Studentsamfunnet Driv                                   | 37        |
| <b>5 Analyse 1 - Mål for endringsprosessen</b>                                | <b>40</b> |
| 5.1 Første mål: Endring i maktforhold   | 40        |
| 5.2 Andre mål: Bedre og tydeligere kommunikasjon                              | 43        |
| 5.3 Tredje mål: Større fokus på det ideelle og selvskapte                     | 45        |
| 5.4 Tre hovedmål for endringene   | 46        |
| <b>6 Analyse 2 - Den nye organisasjonen</b>                                   | <b>48</b> |
| 6.1 Medlemmenes makt og påvirkningskraft i den nye organisasjonen             | 48        |
| 6.2 Kommunikasjon og samarbeid i den nye organisasjonen                       | 54        |
| 6.3 Forholdet mellom det kommersielle og det ideelle i den nye organisasjonen | 64        |
| <b>7 Oppsummering - Ble målsetting til måloppnåelse?</b>                      | <b>72</b> |
| <b>8 Konklusjon</b>   | <b>81</b> |
| 8.1 Problemstilling og fremgangsmåte  | 81        |
| 8.2 Svar på forskningsspørsmål  | 81        |
| 8.3 Sosiologiens pessimisme mot endring i organisasjoner                      | 82        |

|   |           |
|---|-----------|
| 8.4 Hva har jeg funnet, og hva kan vi lære av dette?  | 83        |
| 8.5 Styrker og svakheter ved denne studien            | 85        |
| <b>9 Litteratur</b>                                   | <b>87</b> |
| <b>Vedlegg 1 - Meldeskjema</b>                        | <b>90</b> |
| <b>Vedlegg 2 - Informasjonsskriv og intervjuguide</b> | <b>95</b> |



# 1 Innledning

Denne masteroppgaven handler om organisatorisk endring i hybridorganisasjoner, med Studentsamfunnet Driv som case. I følge Kalleberg (1996, s. 39) kan det være lønnsomt å «grave der man står» for å finne gode masterprosjekter, og etter flere års engasjement ved Studentsamfunnet Driv, og med en interesse for organisasjonssosiologi, ble det naturlig for meg å skrive en oppgave knyttet til denne organisasjonen.

Jeg kom inn i studentmiljøet i Tromsø i en spennende tid. Studenthuset Driv skulle få nye lokaler, og samtidig slå seg sammen med Studentsamfunnet i Tromsø. I tillegg, skulle den kommersielle siden av Driv skilles ut til en egen organisasjon, slik at ansvaret for kommersiell drift av selve studenthuset lå hos et aksjeselskap, mens ansvaret for å fylle huset med studenter og aktiviteter lå hos studentene i en forening. Målet med disse endringene var at studentene skulle samles til en sterkere front, og få større kontroll over aktivitetstilbudet for studentene. Den nye studentorganisasjonen skulle være en tydeligere organisasjon, hvor veien fra idé til scene var kort, og det var studentene selv som skulle styre tilbudet. Ved å skille den kommersielle driften til Driv A/S fra den ideelle driften til Studentsamfunnet, skulle begge parter få mulighet til å rendyrke sine fokusområder. Det vil være interessant å undersøke om denne oppdelingen av kommersielt og ideelt vil påvirke organisasjonen positivt eller negativt.

Min deltakelse i begge organisasjonene før endringsprosessen, og i begge de nye organisasjonene etter endringsprosessen har latt meg observere en svært interessant prosess som det - så vidt jeg vet - ikke har vært forsket på tidligere, nemlig organisatorisk endring i en norsk, studentbasert hybridorganisasjon. Utgangspunktet for oppgaven har vært å undersøke hvordan en hybridorganisasjon med både kommersielle og ideelle interesser kan forandre seg ved å igangsette planlagte, radikale endringer. Å forske på dette temaet kan gi et interessant bidrag til den sosiologiske debatten om endring i organisasjoner. Samtidig som det hevdes at organisasjoner er i kontinuerlig endring (Smith, 2005), hevdes det også at å gjennomføre planlagte, radikale endringer i organisasjoner ikke er gjennomførbart (Jacobsen, 1998), og at dersom endring faktisk er mulig, så går det ikke an å endre i den retningen man vil (Kotter, 1996). Når vi i tillegg ser på endring i form av å skille det kommersielle fra det ideelle, kommer Habermas på banen, og sier at i situasjoner hvor det kommersielle (systemet) settes opp mot det ideelle (livsverden), vil det som oftest ende i at systemet koloniserer livsverden (Aakvaag, 2008). Ved å studere organisatorisk endring i form av oppdeling av kommersielle og ideelle interesser, vil jeg undersøke hvorvidt disse pessimistiske

påstandene knyttet til organisasjonsendring, finner empirisk støtte i min studie av Studentsamfunnet Driv.

## **1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål**

---

Som tidligere nevnt ønsker jeg å forske på hvordan målsetting og måloppnåelse i endringsprosessen samsvarer med hverandre, for å finne ut om Studentsamfunnet Drivs mål for endringene har blitt nådd, og på den måten kunne svare på om sosiologenes pessimisme mot endring i organisasjoner finner empirisk støtte i min studie. For å kunne svare på disse spørsmålene har jeg funnet en problemstilling, som skal besvares i konklusjonen. Problemstillingen er:

*«Har de organisatoriske endringene i Studentsamfunnet Driv, ved å skille forretning fra forening, gitt mer makt til studentene og ført til et økt fokus på studentstyrt aktivitet?»*

Med denne problemstillingen ønsker jeg å forklare hvordan organisatorisk endring, i form av fusjoneringen av Studenthuset Driv og Studentsamfunnet i Tromsø, samt utskilling av Driv A/S til en egen organisasjon, har påvirket medlemmenes posisjon i organisasjonen, og hvordan endringsprosessen har påvirket forholdet mellom det kommersielle og det ideelle. Problemstillingen er ment å skulle svare på hvordan endringene kan ha vært med på å hjelpe studentene å ta større kontroll over sin egen organisasjon, og gi dem mulighet til å i større grad styre det studentsosiale tilbudet ved byens studenthus.

For å svare på problemstillingen har jeg utviklet tre forskningsspørsmål som griper om selve kjernen av det Studentsamfunnet Driv gjør. Forskningsspørsmålene er utviklet både induktivt - gjennom innspill fra informanter og andre medlemmer i organisasjonen, og deduktivt - ut fra faglig interesse for et interessant organisasjonssosiologisk tema. Til sammen har dette blitt til tre forskningsspørsmål som tar for seg interessante elementer ved endringsprosessen som kan være med på å belyse temaet organisatorisk endring i hybridorganisasjoner. Forskningsspørsmålene konkretiserer problemstillingen, og sier noe om hva jeg vil forske på, for å svare på om det å skille forretning fra forening har hatt en positiv påvirkning på studentenes kontroll over egen organisasjon. De tre forskningsspørsmålene er:

*«Hvordan har maktforholdene blitt påvirket av endringsprosessen?»*

*«Hvordan har kommunikasjon internt i organisasjonen blitt påvirket av endringsprosessen?»*

*«Hvordan har balansen mellom det kommersielle og det ideelle blitt påvirket av endringsprosessen?»*

Forskningsspørsmålene fanger opp både det informantene syntes var de viktigste målene for endringsprosessen, samt tre sentrale temaer for studier av organisasjonsendring. Ved å svare på forskningsspørsmålene vil jeg kunne svare på om endringsprosessen Studentsamfunnet Driv har gjennomgått, har hjulpet dem på veien til å nå målet om å gi større kontroll over organisasjonen til studentene, og skape større fokus på studentstyrt aktivitet.

I tillegg til forskningsspørsmålene fremmer jeg også to påstander knyttet til organisatorisk endring i hybridorganisasjoner, som nevnt tidligere i innledningen. Disse påstandene er rotet i Kotter (1996), Jacobsen (1998) og Habermas i Aakvaag (2008), og omhandler sosiologenes pessimisme mot endring i organisasjoner.

**Påstand 1** - Planlagt, radikal endring er ikke gjennomførbart, og dersom endring skjer, går det sjelden i den retningen som var planlagt (Jacobsen, 1998; Kotter, 1996).

**Påstand 2** - I et forhold mellom kommersielt og ideelt, vil det være stor sannsynlighet for at det kommersielle tar over det ideelle (Habermas i Aakvaag, 2008).

Forskningsspørsmålene og de pessimistiske påstandene vil sammen hjelpe meg å svare på problemstillingen. Jeg har allerede vært inne på oppgavens personlige relevans for medlemmene av Studentsamfunnet Driv, og dens faglige relevans som et bidrag til den sosiologiske debatten rundt endring i organisasjoner. I tillegg vil oppgaven ha en videre samfunnsmessig og praktisk relevans for andre organisasjoner som befinner seg i krysningpunktet mellom kommersiell og ideell drift. Denne studien er for liten til at resultatene kan generaliseres, men den kan være et hjelpende redskap for andre hybridorganisasjoner i en endringsprosess.

## 1.2 Oppgavens struktur

---

Vi er nå ferdige med kapittel 1, og går over i kapittel 2, hvor jeg vil redegjøre for det teoretiske rammeverket rundt oppgaven, ved å gi en kort innføring i relevante teorier knyttet til organisasjoner og endring, makt og maktbaser, kommunikasjon, og forholdet mellom kommersielt og ideelt. Videre kommer kapittel 3 som forklarer hva slags metoder jeg har benyttet meg av for å samle inn data til denne studien, og hvor jeg reflekterer over valgene og kriteriene jeg har forholdt meg til under datainnsamlingen. Kapittel 4 gir en innføring i organisasjonenes historikk, slik at jeg senere i oppgaven kan vise hvordan organisasjonene har endret seg. Dette skjer i kapittel 5 og 6, hvor selve analysen foregår. I kapittel 5 forklarer jeg, med hjelp av mine informanter, hva målene for endringsprosessen var, og i kapittel 6 undersøker jeg hvordan organisasjonen ser ut i dag, slik at jeg i kapittel 7 kan oppsummere analysen og se om det er samsvar mellom målsetting og måloppnåelse i endringsprosessen. Oppgaven avsluttes i kapittel 8, hvor jeg svarer på problemstillingen og videre belyser temaet organisatorisk endring i hybridorganisasjoner.

## 2 Teori

Det overordnede temaet for denne oppgaven er organisatorisk endring i en hybridorganisasjon, og innenfor dette temaet forsker jeg på hva som skjer med en organisasjon i det den iverksetter planlagte, radikale endringer, med det formål å gi større kontroll og påvirkningskraft til medlemmene. I teorikapittelet vil jeg gi en innføring i de teoretiske redskapene jeg har benyttet meg av i analysen av de organisatoriske endringsprosessene. Dette er redskaper som vil gi en stemme til analysen, og legge føringer for vokabularet jeg bruker for å forklare endringsprosessen. Jeg vil presentere begreper, modeller og typologier som senere skal brukes i analysen, for å forklare den prosessen Studentsamfunnet Driv har gått gjennom. I min oppgave legger jeg vekt på hvordan makt, kommunikasjon og forholdet mellom kommersielt og ideelt har blitt påvirket av endringsprosessen, så teorikapittelet vil i hovedsak redegjøre for disse feltene.

### 2.1 Organisasjonsteori

---

#### 2.1.1 Hva er en organisasjon?

Det første jeg vil gjøre er å definere *hva* en organisasjon er, og hva som er poenget med en organisasjon. En organisasjon er et sosialt system som er opprettet med det formål å løse bestemte oppgaver, og realisere felles mål (Etzioni, 1982). I følge Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 17-18) er en organisasjon en sammensetning av aktører som har oppgaver og mål som knytter dem sammen, og som har retningslinjer og prosedyrer som koordinerer arbeidsoppgavene, slik at deltakerne jobber sammen for å realisere målene. Jon Elster (2007, s. 427) beskriver organisasjonen som en *kollektiv aktør*. Med dette mener han at organisasjoner består av en gruppe individer som går sammen for å realisere et mål de ikke kan realisere på egenhånd. Ahrne (1994, s. 14) kaller dette for *kollektive ressurser*, og sier at organisasjoner eksisterer fordi det gir individene tilgang på kollektive ressurser man ikke har på egenhånd. Elster og Ahrne påpeker altså at et av de viktigste momentene ved en organisasjon, er det at den gir muligheter til å gjennomføre ting individet ikke kan gjøre på egenhånd. I dette caset vil for eksempel målet være å skape et studentsosialt tilbud til studentene ved UiT, og dette lar seg vanskelig gjøre av én person alene. Ved å danne en organisasjon som jobber for å oppnå dette målet, får hvert enkelt medlem tilgang på kollektive ressurser, for eksempel i form av økonomiske midler, andre menneskers kunnskap, og den generelle kraften i å være flere som vil det samme.

En organisasjon er altså en gruppe mennesker som jobber sammen for å nå et eller flere mål. Disse menneskene er ofte styrt av retningslinjer som legger føringer for hva som er det store målet for organisasjonen, og forholder seg også til større eller mindre grad av føringer på hvordan målet skal oppnås. Studentsamfunnet Driv kan kategoriseres som en organisasjon, i det at organisasjonen består av studenter med et felles mål om å skape et sosialt og kulturelt tilbud for studentene i Tromsø. I en organisasjon som Studentsamfunnet Driv er man styrt av formelt vedtatte retningslinjer i form av organisasjonens vedtekter - samt andre bestemmelser gjort av organisasjonen som en helhet.

### 2.1.2 Forretning og forening

Som skrevet i innledningen er oppdelingen av kommersielle og ideelle interesser sentral for denne studien. Jeg vil nå redegjøre for noen organisasjonstyper som representerer disse kommersielle og ideelle interessene.

Jeg har valgt å ta utgangspunkt i en inndeling gjort av Forssell og Jansson (2000), som opererer med tre hovedtyper av organisasjoner. Jeg har valgt denne inndelingen fordi Studentsamfunnet Driv er en hybridorganisasjon med tydelige elementer fra to av disse organisasjonstypene. Forssell og Jansson deler organisasjoner inn i de tre hovedgruppene *forening*, *forretning* og *forvaltning*. Disse hovedgruppene vil favne de aller fleste organisasjoner, selv om ikke alle organisasjoner vil falle perfekt inn i én av formene. Noen organisasjoner vil passe godt inn i én form, mens andre vil ha trekk fra flere av formene. Forvaltningsformen er ikke relevant i analysen av Studentsamfunnet Driv, som heller befinner seg i forening og forretning, men jeg gjør likevel rede for forvaltningen som en organisasjonsform, for å dekke typologien forening, forretning og forvaltning.

**Forening:** En forening består av medlemmer som vil gå sammen for å jobbe frem mot et konkret formål. Dette målet er ofte knyttet til å ivareta medlemmenes interesser, det være seg politiske, kulturelle, religiøse eller aktivitetsmessige (Forssell & Jansson, 2000). I en forening vil man vanligvis forholde seg til nedskrevne dokumenter som regulerer rettigheter og plikter for medlemmene. Som jeg skal snakke mer om i analysekapittelet, ser det ut til at Studentsamfunnet Driv på mange måter faller innenfor denne formen for organisasjon, i det at den eksisterer for å bevare medlemmenes interesser - å ha et selvskapt sosialt og kulturelt tilbud for studentene i Tromsø - og at den er regulert av organisasjonens offisielle vedtekter, som medlemmene selv kan være med på å utarbeide og revidere. Foreninger er ofte demokratiske, i at medlemmene selv

oppfordres til å delta i avgjørelser, og være med på å velge sine egne ledere. Dette ser vi også reflektert i Studentsamfunnet Driv, i form av deres offisielle organisasjonsstruktur. Mer om dette i analysekapittelet.

**Forretning:** En forretning vil ha økonomisk profitt som sitt hovedmål. En vesentlig forskjell fra foreningstypen er at mens foreningens medlemmer er medlemmer som - uten å få betalt for det - velger å ha en tilknytning til organisasjon, så vil en forretning ha ansatte, som får betalt for å utføre bestemte arbeidsoppgaver. Den er i større grad hierarkisk, med flere styringsledd med ulik makt og påvirkningskraft. I en forretningsbasert organisasjonstype har man ofte et makthierarki med både eiere, styre, ledelse og ansatte, hvor eierne sitter øverst med mest makt, og er de som til slutt tar ut profitt fra organisasjonen. Forretningsbaserte organisasjoner må arbeide for å sikre at det er nettopp deres forretning som tilbyr de beste varene eller tjenestene for kundene. I en forretning må ledelsen alltid sørge for å *være best*, slik at organisasjonen kan tjene mest mulig penger, ved bruk av minst mulig ressurser (Forssell & Jansson, 2000). Når det gjelder fordeling av makt i en forretning, kan jeg si at graden av påvirkningskraft samsvarer med hvor stor del av organisasjonens økonomiske midler man står for. På en måte passer deler av driften til Studentsamfunnet Driv inn i en forretningsbasert form, i det at organisasjonen er avhengige av å generere profitt for å kunne leve videre. Det koster penger å drifte Studentsamfunnet Driv, både i form av generelle utgifter som husleie og strøm, men også for å kunne skape den aktiviteten de ønsker, og de kan derfor ikke overleve uten å tjene penger. Målet er likevel ikke - som i en typisk forretning - økonomisk gevinst for topplederne, men heller å generere økonomisk gevinst som går tilbake til organisasjonen for å generere enda mer aktivitet. Studenthuset Driv A/S - før fusjoneringen - vil ha flere fellestrekk med den forretningsbaserte formen, blant annet med tanke på maktfordeling og hierarki, og også etter fusjonen ser vi elementer av forretningsbasert virksomhet i organisasjonene.

**Forvaltning:** Forvaltningsformen er underlagt stat, fylke eller kommune, og eksisterer for å dekke et tjenestebehov for klienter, på vegne av det offentlige. Som i forretningen er også deltakerne innenfor forvaltning ansatte, som får betalt for å utføre arbeidsoppgaver. Forvaltningen er finansiert enten av skatter og avgifter på nasjonal basis, eller av brukerfinansiering, altså at brukerne av tilbudet selv betaler egenandeler. Forvaltning er mer demokratisk enn for eksempel den hierarkiske forretningen, i det at forvaltningen er underlagt folkevalgt kontroll, og dermed innretter seg etter den generelle medlemsmassens behov (Forssell & Jansson, 2000).

### 2.1.3 Hybridorganisasjon

Som vi vil se i analysekapittelet, har Studentsamfunnet Driv tilhørighet i to av disse organisasjonstypene, og kan derfor defineres som en *hybridorganisasjon*. En hybridorganisasjon defineres av en uklar tilhørighet til organisasjonstypene, hvor man ser trekk fra flere av organisasjonstypene. I følge Hemingway (2013) kan en hybridorganisasjon sies å være en organisasjon som blander elementer fra ulike sektorer i samfunnet, for eksempel fra disse tre organisasjonstypene. Hybridorganisasjoner er spennende forskningsobjekter av flere grunner, men kanskje spesielt fordi hybridorganisasjon internt har ulike logikker, og det ofte kan oppstå spenning mellom disse. I Studentsamfunnet Driv, hvor vi ser elementer av forening og forretning vil det for eksempel kunne oppstå spenninger mellom de kommersielle og de ideelle interessene, og dette kan føre til konflikt mellom partene.

I studien av Studentsamfunnet Driv som hybridorganisasjon kan spenningen mellom det kommersielle (forretningen) og det ideelle (foreningen) også beskrives som Habermas' teori om forholdet mellom system og livsverden, der systemet er det kommersielle, og livsverden er det ideelle. I følge Habermas vil systemet kolonisere - altså ta over - livsverden (Aakvaag, 2008, s. 184-187). Hvis vi tenker case-spesifikt på dette sier Habermas at det kommersielle alltid vil «vinne» over det ideelle. Systemets marked og penger vil med tid overkjøre det ideelle ved livsverden. Gjennom denne studien vil det være spennende å se hvordan spenningsforholdet mellom forening og forretning i hybridorganisasjonen Driv forandrer seg med endringsprosessen.

I min studie av organisatoriske endringsprosesser i Studentsamfunnet Driv vil endring i organisasjonsstrukturen være omtalt flere ganger, og da er det spesielt spennende å se på begrepet hybridorganisasjonen av flere årsaker. *For det første* er Studentsamfunnet Driv en hybridorganisasjon i seg selv, ved at den har både kommersielle og ideelle interesser, og på lik linje med forretningen er avhengig av marked og profitt, samtidig som de har fokus på å ivareta studentenes interesser, noe som for det meste vil gjelde i en forening. *For det andre* innebærer strukturen i Studentsamfunnet Driv et nært samarbeid mellom aksjeselskapet Studenthuset Driv, og foreningen Studentsamfunnet Driv, og vi vil derfor se i analysen at organisasjonens status som hybridorganisasjon er svært viktig for forståelsen av Studentsamfunnet Driv.



## 2.1.4 Endring i organisasjoner

Nå som jeg har presentert generelle teoretiske begreper om organisasjoner, vil jeg gå videre, og redegjøre for endring i organisasjoner, da det er her fokuset i min oppgave ligger.

Jacobsen og Thorsvik (2014, s. 385) sier at «*endring har funnet sted når organisasjoner utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt*». Med dette menes det at endringer har foregått dersom man ser på den samme organisasjonen to ganger, og oppdager at den ser forskjellig ut fra en gang til den neste. Når vi snakker om endringer, kan vi snakke om mange ulike typer endringer. Det kan være små endringer, som at organisasjonen bytter logo, eller store endringer, som at organisasjonen får ny ledelse som forandrer hele organisasjonens struktur.

Definisjonen av endring i organisasjoner som «*når en organisasjonen utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt*» favner altså både store og små forandringer i organisasjonslivet, og jeg vil nå se nærmere på noen av de ulike trekkene vi ser i organisasjoner når de endrer seg. Jeg sier *når* de endrer seg, i stedet for *hvis* de endrer seg, fordi organisasjoner alltid på en eller annen måte vil endre seg, uavhengig av om det er planlagt eller ikke. Smith (2005) påstår at alle organisasjoner er i konstant endring og alltid vil forandre seg for å tilpasse seg omgivelsene. Noen ganger er disse endringene planlagt, i det at organisasjonen har satt nye mål, som på sikt vil bedre organisasjonene, mens andre ganger gjøres det av ulike årsaker spontane endringer som påvirker organisasjonen der og da.

Som sagt kan endring i organisasjoner forekomme både naturlig, og planlagt. Her skiller vi gjerne mellom *gradvise* endringer, og *radikale* endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 386). Gradvise endringer foregår kontinuerlig i de fleste organisasjoner. Disse endringene kan ha stor betydning for det helhetlige målet til organisasjonen, men trenger ikke nødvendigvis bety mye for de ulike partene av organisasjonen (Nadler & Tushman, 1990). De gradvise endringene vil skje naturlig, både fordi de fleste organisasjoner konstant vil jobbe for å utvikle seg, og fordi organisasjoner påvirkes internt av sine medlemmer, og eksternt av omgivelser rundt organisasjonen. Nye medlemmer vil ha behov for å gjøre endringer, og organisasjonen i seg selv vil ha behov for endring, for å tilpasse seg omgivelsene. Radikale endringer er derimot endringer som er planlagte, og kan redefinere hele organisasjonens mål, struktur og kjerneverdier (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Nadler & Tushman, 1990). De radikale endringene er mer omfattende, og vil i de aller fleste tilfeller påvirke hele organisasjonen.

I studier av en endringsprosess er det også viktig å være bevisst på tidsaspektet, noe jeg også synes er viktig å nevne i dette kapittelet, da Studentsamfunnet Driv er en relativt ny organisasjon, som kun har vært i full drift i tre år. Endringsprosesser er tidkrevende prosesser, som gjerne foregår over lang tid. Kotter (1996) hevder at det kan ta mellom fem og ti år før en påbegynt endringsprosess er over, og man kan si at den har fått et godt fotfeste i organisasjonen. Dette bunner i at selve prosessen med å få gjennomført fusjonen, og det å få de nye endringene til å fungere tar lang tid, men det kan også ta svært lang tid før endringene er godt forankret hos medlemmene av organisasjonen - før ingen lengre husker at «sånn gjorde vi det før». Siden det i vårsemesteret 2017 kun er tre år siden den formelle fusjoneringen av Studentsamfunnet og Driv, må jeg i min analyse ta høyde for at de prosessene jeg analyserer, ikke nødvendigvis kan regnes som fullstendig ferdig. Men som jeg sa tidligere i oppgaven; organisasjoner er i kontinuerlig endring, og det er derfor fåfengt å vente til endringsprosessen «er ferdig» med å gjennomføre denne studien.

### 2.1.5 Årsaker til endring

Det kan være mange grunner til at en organisasjon går aktivt inn for å gjøre endringer. Eksempler på dette kan være endringer i markedet, som gjør at organisasjonen må tilpasse seg for å være levedyktige, teknologisk utvikling som gir nye muligheter for å utvikle produksjon og produkt, eller endringer i sosiale og kulturelle forhold som kan ha betydning for folks holdninger til det å jobbe (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 389).

Endringer kan igangsettes ut fra enten *reaktive* eller *proaktive* faktorer. Med *reaktiv* mener jeg at endringene skjer som en konsekvens av endringer i organisasjonen eller i omgivelsene, som gjør at organisasjonen må tilpasse seg nye behov. En *proaktiv* endring vil komme fordi organisasjonen selv ser at de må gjennomføre endringer for å bedre sin egen situasjon i markedet, eller at ledelsen ser at utfordringer vil dukke opp som organisasjonen i sin nåværende tilstand ikke kan imøtekomme. Krav til endring kan komme av både *interne* og *eksterne* årsaker (Mahoney & Thelen, 2010, s. 1-37).

*Internt* kan det for eksempel hende at Studentsamfunnet Drivs nye frivillige har andre behov for opplæring og oppfølging enn det som har vært tilfellet tidligere, og organisasjonen derfor må endre sine rutiner for å dekket det nye behovet. *Eksterne* behov for reaktiv endring kan for eksempel være at Samskipnaden - som hvert år bevilger penger til Studentsamfunnet Driv - gjør endringer i sine tildelingskriterier, som gjør at organisasjonen må endre seg for å falle inn under de nye kriteriene

for tildeling av midler. Disse dikotomiene vil brukes i analysen som redskaper for å forklare mekanismene i den endringsprosessen Studentsamfunnet Driv har gått gjennom.

### 2.1.6 Motstand mot endring

På samme måte som endring ser ut til å være et permanent trekk ved organisasjoner, ser det også ut til at motstand mot endring er et like permanent trekk (Jacobsen, 1998). For å forklare hvordan motstand mot endringer synliggjør seg i en organisasjon, vil jeg ta utgangspunkt i Jacobsens (1998) oversikt over ulike faktorer som fører til motstand mot endring. Ikke alle vil synliggjøre seg i Studentsamfunnet Drivs endringsprosess, men for fullstendig oversikt lister jeg opp alle punktene.

1. **Usikkerhet og mangel på kommunikasjon** - Endring i organisasjonen vil innebære en overgang fra det trygge og kjente, til det nye og usikre. Dersom de personene endringen påvirker er usikre på hva endringen vil bety for dem, vil det være naturlig at de motsetter seg endringen.
2. **Brudd på en oppfattet avtale** - Når man går inn i en organisasjon foreligger det ofte en avtale, i form av for eksempel en arbeidskontrakt, som legger føringer for hvordan forholdene skal være på arbeidsplassen. Etter hvert vil det også utvikle seg *forventninger* mellom de ulike aktørene, for hvordan organisasjonslivet skal utføres. Organisatorisk endring kan føles som et brudd på denne avtalen, i det medlemmet tenker «det var jo ikke dette jeg ble med på!».
3. **Endret organisasjonsidentitet** - Organisatorisk endring i så omfattende skala som ved en sammenslåing av to organisasjoner, vil mest sannsynlig påvirke hverdagen til begge parter. Ofte må man gi og ta for å tilfredsstille alle, og medlemmene må kanskje ta til seg nye tradisjoner, og gi slipp på noen av sine egne etablerte tradisjoner. Denne endringen i organisasjonsidentitet vil være vanskelig å akseptere - litt på samme nivå som forrige punkt - når du plutselig må endre på noe som anses som naturlig i ditt organisasjonsliv.
4. **Endring i det symbolske systemet** - Når den organisatoriske endringen innebærer både fusjon av organisasjonsstruktur, og av fysisk rom, vil begge parter i de fusjonerende organisasjonene bli berørt av endringen i det symbolske systemet i organisasjonen. Kanskje blir de «tvunget» til å ta til seg nye symboler i form av logo og grafisk profil, og kanskje må de bytte lokaler eller flyttes til et nytt kontor?
5. **Maktforhold endres** - Der det foregår organisatorisk endring, vil det som regel også oppstå endring i maktforholdet. Når det gjelder en sammenslåing - som i dette tilfellet - risikerer man alltid at én del er sterkere enn den andre, enten i kraft av antall medlemmer, erfaring, eller større

tilhørighet til den nye organisasjonen. Medlemmer kan bli engstelig for at endringene vil føre til at deres del av organisasjonen stiller svakere, og dermed må gi opp sine interesser, eller sine verdier i den nye organisasjonen.

6. **Omorganisering = Dobbeltarbeid** - I selve endringsprosessen risikerer medlemmene at det i en periode vil være mye dobbeltarbeid, i det at den gamle organisasjonen ikke helt har avsluttet sitt virke, samtidig som den nye er i gang, og medlemmene må ivareta både det gamle og det nye. Ønsket om å unngå dobbeltarbeid kan gjøre medlemmer negative til endringene.
7. **Endring i sosialt miljø** - En organisatorisk endring, i dette tilfellet en sammenslåing, vil det ofte oppstå endringer i omgivelsene, i form av at man får nye kollegaer, mister noen gamle, og opplever at noen blir flyttet til andre avdelinger. Motstand mot endring kan oppstå der medlemmet er engstelig for å miste tilhørigheten med sine gamle kollegaer, og uttrykker skepsis til de nye kollegaene.
8. **Legitimitet** - Motstand til endring kan også oppstå dersom de involverte partene ikke har blitt tilstrekkelig overbevist om at det er et faktisk behov for endring. For at endringer skal kunne gjennomføres, må majoriteten av de involverte oppleve at det er et behov for endring.

Dersom endringer blir igangsatt uten at majoriteten av medlemmene opplever at det er behov for endring, vil endringene mest sannsynlig møte motstand (Kotter, 2008). Motstand mot endring ser man jevnlig ved for eksempel streik, sabotasje av endringsforsøk fra de ansatte, eller generell uvilje til å innrette seg etter nye systemer (Jacobsen, 1998, s. 4). Motstand mot endring er et sentralt tema innenfor moderne organisasjonsteori, og mens det er naturlig å se på motstand som et problem, må vi også anerkjenne de positive sidene ved motstand. Motstand mot endring bunner ofte i mangel på informasjon, og usikkerhet på hva endringen vil bety for det enkelte medlem, og forsøk på endring kan trigge medlemmene til å søke informasjon, starte dialog, og aktivt delta i endringsprosessen (Jacobsen, 1998). Jeg ser derfor at kommunikasjon mellom ledelse og medlemmer kan ha mye å si for medlemmenes innstilling til endringsprosessen, og være med på å minske motstand til endringen. I analysekapittelet vil jeg se på hvordan motstand mot sammenslåingen gjorde seg gjeldende i Studentsamfunnet Driv, og hvordan medlemmene reagerte da de først ble introdusert for endringsforslaget.

## 2.2 Makt og påvirkningskraft i organisasjoner

---

Makt og påvirkningskraft mellom de ulike instansene i Studentsamfunnet Driv er et sentralt tema i denne studien, og jeg vil derfor gjøre kort rede for maktbegrepet, og ulike elementer innenfor maktteori som er relevante for forståelsen av analysen.

Før jeg går i gang med selve redegjørelsen av maktbegrepet, vil jeg forklare bruken av ordet «makt» i denne oppgaven. For mange er makt et ord som tillegges negative assosiasjoner, som for eksempel ved å anta at makt i seg selv er en negativ ting. Det er viktig å huske på at *makt i seg selv ikke er negativt* (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 173). Som jeg vil forklare nærmere i definisjonen av maktbegrepet dreier makt seg om menneskers mulighet til å styre. Det som avgjør om makt er positivt eller negativt, er hvordan makten forvaltes av de som har den. Jeg vil derfor påpeke at målet med denne oppgaven ikke har vært å analysere Studentsamfunnet Driv ut fra antakelser om maktmisbruk - som er noe helt annet enn makt - men å redegjøre for hvor makten ligger i organisasjonen, rent styringsmessig.

For å definere maktbegrepet velger jeg å gå tilbake til en av sosiologiens klassikere. Max Weber definerte makt som *«Ett eller flere menneskers sjanse til å sette gjennom sin egen vilje i det sosiale samkvem, og det selv om andre deltakere i det kollektive liv skulle gjøre motstand»* (Weber, 2000, s. 53). Makt handler altså om å få gjennomslag for sine meninger, på tross av eventuell motstand. Et eksempel på bruk av makt kan være noe så enkelt som en sjef som bestemmer at den ansatte skal skrive en rapport innen en gitt tidsfrist. Dette er maktbruk, men vil ikke bli sett på som negativ maktbruk, men heller en avgjørelse fra en person som sitter med makt i kraft av sin posisjon som sjef. Dersom sjefen derimot tvinger den ansatte til å klippe plenen til sjefen, med trusler om at han mister jobben dersom han ikke adlyder, da er det negativ maktbruk.

Med Webers definisjon som utgangspunkt vil jeg derfor se på hva det er som gir mennesker makt, altså hvilke forhold som spiller inn på hva slags form makt vil få, for eksempel i en organisasjon. Målet for endringsprosessen i Studentsamfunnet Driv var å flytte makt over fra det kommersielle til det ideelle, altså fra de ansatte på studenthuset og over på studentene selv. For å forklare hvor maktbasene lå før endringsprosessen, og hvor makten ligger i den nye organisasjonen vil jeg benytte meg av Jacobsen og Thorsvik (2014) sin modell over maktbaser i organisasjoner. Modellen plasserer makt innenfor syv maktbaser. Ikke alle vil være omtalt i denne oppgaven, men de listes opp, for å gi et helhetlig bilde av maktfordeling i organisasjoner.

1. **Hierarkisk posisjon** - makt i form av formell posisjon i organisasjonen. En sjef vil naturlig ha mye makt, i kraft av sin rolle som sjef.
2. **Kontroll over «dagsorden»** - makt til å bestemme hva som skal bestemmes. For eksempel kan en mannsdominert ledelse velge å ikke ta opp saker som omhandler kjønnskvotering, fordi de selv vet at de ikke oppfyller kravene til kvoteringen.
3. **Kontroll over informasjon** - makt i form av å inneha informasjon som man kan velge å dele, eller å holde for seg selv, alt etter hva som vil gagne mest.
4. **Kontroll over arbeidsoppgaver** - makt i kraft av sin «nødvendighet» i organisasjonen. Dersom din posisjon er uunnværlig, gir det mer makt enn dersom du lett kan byttes ut.
5. **Kontroll over sosialiseringprosesser** - makt til å påvirke medlemmenes holdninger, samt hva som er greit og ikke greit innad i organisasjonen. Selv om en person er «langt nede i makthierarkiet» kan han ha mye makt over sosialiseringprosessene dersom han er en godt likt person, med stor tillit blant de ansatte.
6. **Personlige ressurser** - makten i menneskets evner, taleferdigheter og generelle kompetanse. Karismatiske og taleføre mennesker kan få mye makt i kraft av å kunne formulere seg på en måte som overbeviser de andre i organisasjonen.
7. **Allianser og nettverk** - Makt i form av samhandling med mennesker som innehar noen av de andre maktbasene i organisasjonen. Selv om en ansatt ikke sitter i ledelsen selv, kan han ha mye makt hvis han er på god fot med de som sitter i ledelsen, og kan påvirke dem.

Avhengig av hvilken type organisasjon det er snakk om, vil de ulike maktbasene ha større eller mindre effekt. Jeg vil også påpeke at maktforholdet i en organisasjon ikke nødvendigvis er statisk. Maktforholdet vil mest sannsynlig endre seg dersom en av interessegruppene blir mer eller mindre interessert i, eller avhengig av noe den andre gruppen har. I Studentsamfunnet Drivs tilfelle har maktforholdet mest sannsynlig blitt mest påvirket av den organisatoriske endringen som kom med fusjonen.

For å analysere maktforholdene i en organisasjon er det viktig å ha noen indikatorer på hva som gir makt, og hvor makten - i følge teorien - vil plassere seg i en organisasjon. Ved å ta i bruk Jacobsen og Thorsviks (2014) maktbaser vil jeg kunne sammenligne denne teoriene med den innsamlede empirien, og se hvilke maktbaser som var gjeldende før fusjonen og hvilke som er gjeldende nå. På

denne måten vil jeg avdekke om det har foregått store endringer i maktforholdene, som følge av endringsprosessen i Studentsamfunnet Driv.

## 2.3 Kommunikasjon som mål og middel

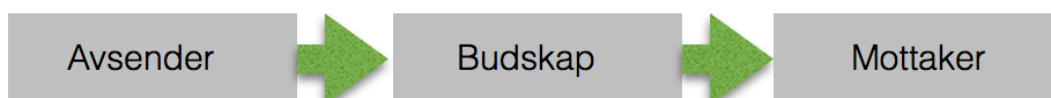
---

I denne oppgaven har kommunikasjon en todelt funksjon. Den første betydningen av kommunikasjon er som *mål*, i det at medlemmene ønsket å bedre kommunikasjon og samarbeid i organisasjonen. På den andre siden er kommunikasjon viktig som et *middel*, for å redusere motstand mot endringer. Her i teorikapittelet vil fokuset ligge på å forklare kommunikasjon som middel, og hvordan kommunikasjon i en endringsprosess kan påvirke utfallet av prosessen. God kommunikasjon er i følge Kotter (1996) avgjørende for å redusere motstand mot endringer, og jeg vil i analysekapittelet undersøke hvorvidt kommunikasjon påvirket medlemmenes holdning til endringsprosessene, og hvordan endringene ble kommunisert mellom de ulike nivåene i organisasjonen.

### 2.3.1 Hva er kommunikasjon?

I denne oppgaven baserer jeg meg på en enkel kommunikasjonsmodell som består av tre ledd; *avsender*, *budskap* og *mottaker*. Kort forklart er avsender den eller de som ønsker å formidle noe, budskap er et tegn eller en melding som har et meningsinnhold, og mottaker er den som får budskapet, og gjør sin tolkning av det. Denne forklaringen favner alle situasjoner hvor *noe* formidles mellom *noen*.

**FIG. 2.3.1 FORENKLET KOMMUNIKASJONSMODEL**



Selve begrepet kommunikasjon kan defineres på utallige måter. Den tradisjonelle definisjonen sier at kommunikasjon er den prosessen som foregår når personer eller grupper sender eller utveksler informasjon (Spence, 1969). Spences definisjon sier altså at kommunikasjon er noe som foregår mellom enkeltmennesker og grupper, når informasjon skal formidles. Fra Spences generelle definisjon av kommunikasjon, vil jeg bevege meg over til Jacobsen og Thorsvik som avgrenser definisjonen av kommunikasjon *i organisasjoner* som «en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt» (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 280). De mener altså at

kommunikasjon er helt nødvendig i en organisasjon, fordi det er kommunikasjonen internt mellom medlemmene, og eksternt med omgivelsene som skaper, vedlikeholder og utvikler organisasjonen.

Lewis (2011, s. 169) sier at «*Change processes, as most other organising activities, are rooted in, and enacted through communication*». Han mener at god kommunikasjon er viktig i en endringsprosess, da tydelig kommunikasjon mellom de som iverksetter, og de som blir berørt av endringene, kan være med på å minske motstand mot endringene. I følge Kotter (1996) er en av de viktigste årsakene til mislykkede endringsprosesser at kommunikasjonen i organisasjonen ikke er tilfredstillende gjennom endringsprosessen. Kommunikasjon har altså stor innvirkning på endringsprosesser, og kommunikasjonens formål i endringsprosessen er å minske motstand mot endringer.

Fordi jeg i denne oppgaven er interessert i kommunikasjon i endringsprosesser vil jeg forholde meg til en mer spesifikk definisjon av kommunikasjonsbegrepet fra Kotter, som i tillegg til å definere kommunikasjon knytter definisjonen direkte til kommunikasjon *i endringsprosesser*. Kotter sier at kommunikasjon i sammenheng med endringer kan forklares som en prosess hvor endringslederne formidler, forklarer og tydelig viser hvilken visjon som ligger bak endringen, til de som blir berørt av endringene (Kotter, 1996). Ut fra denne forståelsen av kommunikasjon i en endringsprosess kan jeg si at god kommunikasjon i en endringsprosess er ment å redusere motstand mot endring, ved å fjerne usikkerhet blant de som blir berørte av endringene, samt å forklare dem hva sluttvisjonen for endringen er, og hvorfor dette er den beste løsningen for å nå denne visjonen. Måten ledelsen kommuniserer målet med endringene ut til medlemmene, vil ha stor påvirkning på resultatet av endringene (Johansson & Heide, 2008).

### 2.3.2 Vertikal og horisontal kommunikasjon

Innenfor kommunikasjonsteori vil jeg også redegjøre for noen typer av kommunikasjon som vil være relevante i analysen av kommunikasjon som mål og middel i Studentsamfunnet Driv. Jeg forholder meg til en tredeling av *vertikal*, *horisontal*, og *uformell* kommunikasjon som lest i Flaa, Hofoss, Holmer-Hoven, Medhus og Rønning (1995). Hovedfokuset vil ligge på vertikal og horisontal kommunikasjon, da uformell kommunikasjon ikke vil være relevant for denne analysen.

Den første er *vertikal kommunikasjon*, som i en hierarkisk organisasjon vil være den viktigste typen. Innenfor vertikal kommunikasjon kommuniseres det på tvers av nivåer i organisasjonen, enten i



*nedadgående* form, som for eksempel ved ordrer og instruksjoner, eller i *oppadgående* form, ved rapporter, tilbakemeldinger eller tillitsvalgtemøter. Den nedadgående kommunikasjonen kommuniseres fra ledelsen og ned til de ansatte, mens den oppadgående går fra de ansatte og opp til ledelsen. Informasjonen som formidles deles i to kategorier; *oppgaveorientert informasjon*, som innebærer informasjon de ansatte trenger for å utføre konkrete arbeidsoppgaver, og *organisasjonsorientert informasjon*, som er det av informasjon som ikke nødvendigvis er relevant for utførelse av selve jobben, men som de ansatte trenger for å ha oversikt over arbeidsplassens generelle struktur. Begge formene er viktige for den ansatte. Den oppgaveorienterte fordi den ansatte trenger denne informasjonen for å utføre jobben sin. Den organisasjonsorienterte for at den ansatte skal kunne se sammenhengen mellom sin egen arbeidsoppgave og helheten i organisasjonen.

Den andre typen kommunikasjon er *horisontal kommunikasjon*. Med dette menes kommunikasjon som foregår mellom arbeidere ikke basert på nivå, men på tilhørighet til forskjellige grupper eller avdelinger på arbeidsplassen (Flaa et al., 1995). Bruken av horisontal kommunikasjon avhenger av hva slags type organisasjon det er snakk om. I noen organisasjoner kan den korrekte tjenesteveien kreve at to arbeidere i forskjellige avdelinger kommuniserer via en felles mellomleder, mens det i en organisk organisasjon, kan kommuniseres fritt mellom ansatte på alle nivåer.

## **2.4 Forholdet mellom det kommersielle og det ideelle**

---

Gjennom oppgaven bruker jeg begrepsparet kommersiell/ideell for å beskrive et skille mellom de kommersielle aktivitetene og de ideelle aktivitetene i Studentsamfunnet Driv. Disse begrepene samsvarer med begrepsparet forretning/forening som jeg skrev om tidligere i dette kapittelet. Jeg vil nå forklare hva jeg legger i disse begrepene, og på hvilken måte de gjør seg gjeldende i Studentsamfunnet Driv.

Utgangspunktet for tanken om dette skillet er en case som oppsto for flere år siden, da Studentsamfunnet Driv åpnet. Vi kan se for oss en situasjon der Driv får tilbud om to bookinger på samme dato. Det ene tilbudet er en kjent, eldre artist som foreldregenerasjonen liker, og den andre bookingen er en ung duo med høy popularitet hos studentene. Den eldre artisten vil selge 800 ordinære billetter, og de fleste gjestene vil kjøpe mat og drikke til fullpris under konserten. Den yngre duoen vil selge 800 billigere studentbilletter, og salg av mat og drikke til studentpris vil

generere mindre inntekt. I dette caset kan man kalle den eldre artisten for *det kommersielle valget*, og den yngre duoen for *det ideelle valget*.

Problemstillingen for masteroppgaven ble utviklet med utgangspunkt i dette caset, og et antatt ønske om større fokus på det ideelle i Studentsamfunnet Driv, ut fra egen deltakelse i denne prosessen, som medlem, ikke som sosiologisk observatør. I analysekapittelet vil jeg undersøke om dette stemmer, og om forholdene i større grad ligger til rette for å gjennomføre denne fokusendringen etter endringsprosessen.

Det første jeg vil gjøre er å presentere en tabell som viser hvordan de ulike interessene plasserer seg i forhold til hverandre, for så å forklare utdypende hva som ligger de ulike delene.

#### 2.4.1 Hva er det kommersielle og hva er det ideelle?

**TABELL 2.4.1 OVERSIKT OVER KOMMERSIELL/IDEELL TILKNYTNING**

|                           | <b>Kommersiell</b>    | <b>Ideell</b>          |
|---------------------------|-----------------------|------------------------|
| <b>Organisasjon:</b>      | Studenthuset Driv A/S | Studentsamfunnet Driv  |
| <b>Organisasjonstype:</b> | Forretning            | Forening               |
| <b>Mål:</b>               | Profitt               | Aktivitet              |
| <b>Målgruppe:</b>         | Kunder                | Medlemmer og studenter |
| <b>Tilknytningstype:</b>  | Ansatt                | Medlem                 |
| <b>Styringsmodell:</b>    | Hierarki              | Flat/Demokratisk       |
| <b>Habermas' teori:</b>   | <b>System</b>         | <b>Livsverden</b>      |

**Det kommersielle** i denne oppgaven henviser til den kommersielle driften på Studenthuset Driv, ledet av administrasjonen i Studenthuset Driv A/S. Det kommersielle passer best inn under den organisasjonstypen Forssell og Jansson (2000) kaller *forretning*, både strukturmessig og styrimessig. Målet med den kommersielle aktiviteten er å generere mest mulig inntekt, uten at det nødvendigvis har altfor mye å si hvem aktiviteten er av og for. Den kommersielle aktiviteten baserer seg på å passe inn i det lokale markedet, og skape aktivitet som favner en større målgruppe, som i denne sammenhengen vil være befolkningen i Tromsø generelt. En kommersiell bedrift vil i

større grad måtte forholde seg til marked og behov fra flere mennesker, mens den ideelle kan være mer snever, og skape aktivitet som ikke nødvendigvis favner majoriteten av befolkningen. I det kommersielle vil tilknytningsformen være *ansatt*, i det at den består av mennesker som er ansatt for å utføre et arbeid, regulert av en arbeidskontrakt. Styringsmodellen hos det kommersielle er hierarkisk, i at de tilknyttede ansatte er underlagt et makthierarki hvor styret i aksjeselskapet kan anses som eiere, daglig leder er ledelsen og resten av de ansatte er - nettopp - ansatte. Som nevnt tidligere befinner det kommersielle seg i et marked, og må basere seg på å være konkurransedyktige, i konkurranse med andre bedrifter. I Drivs tilfelle vil dette være konkurranse med andre utesteder og scener.

**Det ideelle** i denne oppgaven er den ideelle driften i Studentsamfunnet Driv, ledet av studentene selv, i form av et Årsmøte med øverste beslutningsmyndighet for organisasjonen, og et demokratisk valgt Hovedstyre som drifter organisasjonen på frivillig basis, mellom årsmøtene. Mens det kommersielle passer inn under Forssell og Janssons (2000) *forretning*, vil det ideelle passe bedre inn under den organisasjonstypen de kaller *forening*. Dette fordi det ideelle består av en samling mennesker som går sammen for å realisere mål knyttet til sine egne interesser, og i det at det ideelle i større grad er demokratisk. Hovedmålet for den ideelle organisasjonen er å skape et selvskapt tilbud, i all hovedsak rettet mot en mer spesifikk målgruppe; i dette tilfellet studenter og medlemmer. Tilknytning til Studentsamfunnet Driv er basert på medlemskap, altså at man fritt og på eget initiativ knytter seg til organisasjonen, og selv er med på å legge føringene for sitt engasjement i organisasjonen. Styringsmodellen er flat, altså med et mindre tydelig makthierarki. Den ideelle organisasjonen er i større grad demokratisk, ved at medlemmene selv får være med på å ta avgjørelser og bestemme på alle nivåer i organisasjonen.

#### 2.4.2 Hvordan det kommersielle og det ideelle opererer sammen

Inndelingen i kommersiell/forretning og ideell/forening kan også forklares mer sosiologisk med Habermas' inndeling i system/livsverden. Jürgen Habermas forsto system og livsverden som to deler av samfunnet som er drevet av forskjellige logikker. Livsverden er den delen av samfunnet som styres av kommunikativ samhandling mellom mennesker, og baserer seg på at mennesker kommer sammen og fordeler oppgaver og kommuniserer seg frem til løsninger ved hjelp av kraften i det bedre argument (Aakvaag, 2008, s. 173-175). Systemet er en alternativ sfære hvor sosial samhandling avløses av i større grad materielle elementer som for eksempel makt og penger. I

denne oppgaven kan mener jeg at *system* svarer til det kommersielle - i form av inntektsbringende aktivitet, mens *livsverden* representerer det ideelle - altså den selvproduserte studentaktiviteten. Habermas mener i utgangspunktet at det er positivt å skille mellom system og livsverden, men at et potensielt problem vil være systemets kolonisering av livsverden. Med dette mener han at det sårbare i inndelingen i system og livsverden er den evige angsten for at det ene skal presse seg inn i det andre. Habermas ser det som problematisk at selv om de to opererer hver for seg selv, vil de likevel påvirke hverandre, og i Habermas' oppfatning vil systemet «vinne» over livsverden, fordi penger og makt har større kraft enn det ideelle (Aakvaag, 2008, s. 184-185).

De organisatoriske endringene i Studentsamfunnet Driv delte opp forening og forretning i to forskjellige organisasjoner, og dersom vi ser disse begrepsparene i sammenheng med Habermas' teorier har dette innebært å skille system fra livsverden. Systemet lever videre i de kommersielle forretningsinteressene, mens livsverden er den ideelle foreningsdelen. I følge Habermas' teorier om systemets kolonisering av livsverden, vil oppdelingen av forening og forretning i utgangspunktet være positivt for å få rendyrket fokus på sine interesseområder, men faren er at forretningsdelen vil «slå tilbake» på foreningen, og trenge inn i den sfæren. På tross av at det ideelle dyrker medlemmenes interesser og selvprodusert aktivitet, vil det kommersielle trenge inn i den ideelle sfæren, fordi makt og penger alltid vil ha mest å si i det lange løp (Aakvaag, 2008, s. 184-185). Habermas uttrykker med dette en slags pessimisme mot det å skille system fra livsverden, og det vil i denne oppgaven være interessant å se på hvorvidt de organisatoriske endringene har oppnådd den frigjørelsen av livsverden som de ønsket å oppnå, eller om endringene har resultert i at systemet tar over livsverden på tross av livsverdens selvstendighet.

Et sentralt tema gjennom denne oppgaven er spenningen mellom den kommersielle og den ideelle logikken. Selv om det ikke er en uttalt konflikt mellom de to, så dreier oppgaven seg om å undersøke hvordan den ideelle logikken kan bli sterkere som følge av organisatorisk endring, og dette innebærer å «overvinne» det kommersielle. Jeg undersøker hvordan balanseforholdet mellom kommersielt og ideelt kan forandre seg ved hjelp av de endringene Studentsamfunnet Driv igangsatte.

### 2.4.3 Gjensidig avhengighet

Det kommersielle og det ideelle kan ikke eksistere uten hverandre i Studentsamfunnet Driv, da organisasjonen er avhengige av en viss inntekt for å opprettholde og videreutvikle organisasjonen. Selv om formålet er ideelt, og huset bemannes av frivillige, er de likevel avhengige av inntekt for å betale husleie og andre utgifter som kommer i følge med det å disponere et lokale. Det er viktig å bemerke at det ikke er verken et ønske eller et mål å fjerne alt som er kommersiell aktivitet. For at organisasjonen skal kunne leve videre, er den avhengig av et visst innslag av kommersialitet, slik at organisasjonen får økonomisk handlingsrom til å videreutvikle seg og generere enda mer aktivitet. Man kan derfor si at i denne situasjonen har ikke den kommersielle siden av organisasjonen utelukkende kommersielle interesser, men en kommersiell interesse for å videreutvikle det ideelle.

Nå som jeg har presentert det teoretiske bakteppet for denne oppgaven, vil jeg i neste kapittel vise hvilke metodiske tilnærminger jeg har benyttet meg av for å innhente informasjon om temaet.

### 3 Metode

Dette kapitlet er ment å gjøre rede for hvordan jeg har gått frem for å samle inn data til denne studien. Kapitlet forklarer hvordan jeg har benyttet meg av det kvalitative forskningsintervjuet, og noe dokumentanalyse av Studentsamfunnet Drivs offisielle dokumenter, for å samle informasjon om endringsprosessen. I tillegg til å forklare hvilke metoder jeg har valgt, vil jeg også forklare hvorfor jeg har valgt nettopp disse metodene fremfor andre, og hvilke positive og negative konsekvenser dette kan ha for oppgavens utfall. I tillegg vil jeg vurdere oppgavens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet, og reflektere rundt de etiske aspektene ved min oppgave. I denne oppgaven er det også relevant å vie tid til å reflektere rundt forholdet mellom forsker og informant, da jeg gjennomfører en studie i en organisasjon hvor både jeg og informantene er aktive.

#### 3.1 Valg av metode

---

For å belyse temaet organisatorisk endring i en hybridorganisasjon, og se hvordan makt, kommunikasjon og forholdet mellom det kommersielle og det ideelle har blitt påvirket av endringen, anser jeg det som viktig å la medlemmenes egne oppfatninger av endringene komme frem, og dette gjøres best ved hjelp av kvalitativt forskningsintervju - som åpner for å la informantene snakke fritt. Som supplerende metode har jeg også tatt i bruk dokumentanalyse, da intervjuguiden inneholder flere spørsmål knyttet til organisasjonenes vedtekter og samarbeidsavtalen mellom Studentsamfunnet Driv og Studenthuset Driv A/S.

Gitt de praktiske begrensningene - tidsmessig, og ressursmessig - ved gjennomføring av denne oppgaven, synes det som at disse metodene er de beste for å belyse problemstillingen. Det er selvfølgelig mulig jeg kunne valgt andre metoder for datainnsamling, for eksempel å gjennomføre en spørreundersøkelse, men slik jeg ser det ville det tatt for mye tid å samle inn så mye data, og det ville vært svært utfordrende å sørge for at alle informantene går inn under de kriteriene jeg har satt for deltakelse i undersøkelsen.

##### 3.1.1 Kvalitativt forskningsintervju

I et kvalitativt forskningsintervju er formålet å få frem utfyllende informasjon om hvordan mennesker oppfatter situasjoner, og hvilke perspektiver de har på ulike temaer (Thagaard, 2013, s. 97-98). Da denne oppgaven omhandler Studentsamfunnet Driv, og hvordan påvirkningskraft, kommunikasjon og balanse fungerer mellom ulike interessegrupper innad i organisasjonen, vil det være helt nødvendig å inkludere medlemmenes egne oppfatninger av situasjonene, for å kunne gi en

tilstrekkelig redegjørelse for situasjonen i organisasjonen i dag. Det informantene forteller i et forskningsintervju vil alltid være preget av måten den enkelte informant oppfatter en situasjon (Thagaard, 2013). Derfor må vi være bevisste på at informanters fortellinger ikke nødvendigvis kan sees på som konkrete fakta, men som den enkelte informants subjektive oppfatning av en situasjon eller hendelse. I et kvalitativt intervju er det nettopp dette vi er ute etter å finne - informantenes oppfatninger - så på tross av at vi ikke til en hver tid kan garantere at informantens oppfatning er universell og generaliserbar, må den likevel kunne vektlegges i stor grad i denne typen forskning.

Ved forskningsmetoden intervju finnes det flere måter å legge opp intervjuene på, og i denne oppgaven har intervjuene vært semi-strukturerte. I et semi-strukturert intervju er temaene for intervjuet satt på forhånd, men rekkefølge og faktiske spørsmål bestemmes underveis (Ryen, 2002, s. 99). Et semi-strukturert intervju vil åpne for at intervjuet kan utvikle seg dit informant og forsker føler det er naturlig i løpet av samtalen, i stedet for at intervjuet blir underlagt faste og konkrete spørsmål, som kan ødelegge flyten i dialogen mellom forsker og informant (Thagaard, 2013, s. 109-110). I et semi-strukturert intervju gir jeg informanten mulighet til å legge føringer for samtalen, og ta opp de temaer som informanten selv synes er viktige for å belyse problemstillingen. Informanten blir i forkant av intervjuet informert om det overordnede temaet for oppgaven, og kan ut fra dette gjøre seg opp en mening om hva som er viktig å snakke om for å forklare det. Fordi intervjuene er noe av det første jeg gjør i produksjon av oppgaven - etter nedskrevet prosjektskisse - er oppgaven fortsatt åpen nok til at jeg kan endre problemstilling, forskningsspørsmål og innhold i oppgaven ut fra det jeg ser at informantene synes det er viktig å ta opp. I tillegg til at det er viktig for meg å la informantenes egne oppfatninger komme til syne, har jeg valgt å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer fordi det tillater meg å hente inn informasjon om situasjonen og prosessen dit, som jeg ikke har fra før. Jeg er selv aktivt medlem i Studentsamfunnet Driv, og har god kjennskap til organisasjonen, men jeg vil ikke kunne bruke meg selv som informant, da det kunne farget oppgaven etter mine egne oppfatninger, fremfor de andres. Min gode kjennskap til organisasjonen gir meg likevel et godt grunnlag for å vite hvilke temaer som vil være interessante å forske på innenfor Studentsamfunnet Driv, og jeg har derfor kunne legge opp intervjuene slik at jeg kan tilegne meg en annen kunnskap om den organisatoriske endringsprosessen enn den jeg sitter med selv.

### 3.1.2 Dokumentanalyse

Som en supplerende forskningsmetode har jeg også benyttet meg av dokumentanalyse, ved bruk av nedtegnede, offisielle dokumenter som legger føringer for driften av Studentsamfunnet Driv og Studenthuset Driv A/S. Analyse av dokumenter har stått sentralt i kvalitativ forskning, og benyttes ofte innenfor sosiologien. Thagaard (2013, s. 59) begrenser betegnelsen «dokumentanalyse» til bruk på studier hvor tekstene som brukes er skrevet til et annet formål enn for studien. I dette tilfellet benytter vi oss av Studentsamfunnet Drivs vedtekter, samt den interne samarbeidsavtalen mellom Studentsamfunnet Driv og Studenthuset Driv A/S. Disse er ikke skrevet for bruk i denne studien, men er nødvendige supplement for å forstå hvilke regler og føringer som ligger til grunn for samarbeidet mellom det kommersielle og det ideelle i organisasjonene. Jeg har benyttet meg av disse dokumentene for å få tilstrekkelig bakgrunnsinformasjon om organisasjonenes struktur og reglementer slik at jeg kan være sikrere på min tolkning av informantenes oppfatninger under datainnsamlingen.

### 3.1.3 Metodekritikk

Det finnes flere måter å gjennomføre datainnsamling på, både på det kvantitative og det kvalitative feltet, men forholdene tatt i betraktning anser jeg kvalitativt forskningsintervju og dokumentanalyse som de beste alternativene for gjennomføring av denne studien. Jeg var også inne på muligheten for å gjøre oppgaven kvantitativ og gjennomføre en spørreundersøkelse blant nåværende og tidligere medlemmer av Driv. En slik tilnærming ville gitt meg større mulighet til å generalisere resultatene, og ville gjort arbeidet med sortering og tolkning av resultatene enklere, ved at jeg hadde fått konkrete svar fra mange informanter, på nøyaktig de samme spørsmålene. En slik studie kan dermed lettere analyseres ved at jeg slipper å tolke den innsamlede informasjonen, men heller refererer til de konkrete svarene informantene har gitt, og kvantifiserer ut fra disse. Ved valg av metode for datainnsamling vurderte jeg dette, men da en slik undersøkelse ville vært vanskeligere å gjennomføre på så kort tid og med de ressursene jeg har, gikk jeg bort fra den. En kvantitativ spørreundersøkelse ville i større grad vært generaliserbar, men jeg er også redd for at jeg ved å velge kvantitativ hadde risikert å gå glipp av mange nyanser ved besvarelsene til informantene. Det semi-strukturerte kvalitative forskningsintervjuet åpner for muligheten til at forskeren kan stille oppfølgingsspørsmål til informantenes svar, og dermed få mer utfyllende informasjon om temaer som er viktige for informanten, og denne muligheten tror jeg ville blitt betraktelig minsket ved å velge et kvantitativt forskningsopplegg. Det er i det hele tatt lite hensiktsmessig å benytte seg av



statistiske resultater når vi i denne studien er ute etter dybdeinformasjon om informantenes egne oppfatninger og opplevelser.

Jeg innsnevret altså først oppgaven til det kvalitative forskningsfeltet, men jeg sto fortsatt igjen med flere muligheter for valg av forskningsdesign. Deltakende observasjon falt umiddelbart naturlig, da jeg selv har vært, og fortsatt er aktiv i flere grener av Studentsamfunnet Driv og derfor har en naturlig posisjon for observasjon av organisasjonen. Ved nærmere refleksjon ble det likevel tydelig for meg at min naturlige posisjon i organisasjonen ville være mer til hinder enn til hjelp dersom jeg skulle velge deltakende observasjon som metode. Dersom jeg hadde valgt dette, kunne det blitt svært vanskelig for informantene å skille mellom min rolle som kollega og min rolle som forsker, og jeg ville derfor anse det som vanskelig å bruke den informasjonen jeg får under den deltakende observasjonen, da det til en hver tid vil være uklart både for meg som forsker og for informantene, hvorvidt vi kommuniserer som kollegaer eller som forsker og informant. Jeg tror også at det i en deltakende observasjons-situasjon ville ha vært vanskeligere for meg å skille mellom mine egne meninger og medlemmenes generelle meninger. I en intervju-situasjon kommer det tydelig frem hva som er spørsmålet fra forskeren og hva som er svaret fra informanten, og dette kan henvises til i de transkriberte intervjuene. I en deltakende observasjons-situasjon derimot, er det lettere for en forsker i min situasjon å tillegge informantene ord og meninger. Dette fordi jeg selv på en måte er en informant, og derfor ubevisst kan påvirke kollegaene/informantenes holdninger og ytringer i mitt nærvær. Kort sagt tror jeg det er lettere å skille mellom rollen som forsker i egen kultur og rollen som kollega ved å velge kvalitativt forskningsintervju fremfor deltakende observasjon.

Det er også viktig at jeg er bevisst på hva jeg risikerer å gå glipp av ved disse metodevalgene. Kvalitative intervjuer møter motstand hos enkelte sosiologer som mener at det kvalitative intervjuet ikke kan gi tilstrekkelige vitenskapelige resultater (Ryen, 2002, s. 131). Dette grunner de blant annet i det kvalitative intervjuets manglende vitenskapelighet, i det at intervjuet ikke nødvendigvis representerer vitenskapelige fakta, men heller bare «sunn fornuft», og de mener at resultater fra kvalitative intervjuer ikke kan generaliseres - noe som er viktig innenfor samfunnsvitenskapelig forskning - fordi informasjonen man innhenter, i nesten alle tilfeller vil være subjektiv. Informanter kan til en viss grad sette sine egne meninger til side, men vil alltid være «styrt» av sine egne oppfatninger om temaet (Ryen, 2002, s. 131).

### **3.2 utfordringer knyttet til å forske i egen kultur**

---

Det å skulle forske i sin egen kultur kan by på mange utfordringer, men også flere fordeler.

Gjennom hele perioden med skriving av masteroppgave har jeg vært aktiv i ulike nivåer av både Studentsamfunnet Driv og Studenthuset Driv A/S. Jeg har vært visepresident i Studentsamfunnet, og dette gjorde meg også til nestleder i styret til aksjeselskapet Driv. I innspurten av oppgaveskrivingen er jeg frivilligkoordinator for Studentsamfunnet, og har fortsatt tett kontakt med alle deler av organisasjonene. Med fem års fartstid i organisasjonen, og med såpass tydelige roller som jeg har og har hatt, vet de fleste i organisasjonen godt hvem jeg er. Når jeg da skulle tre inn i organisasjonen som sosiologisk observatør i stedet for medlem, var det viktig for meg å tydeliggjøre min rolle.

I det lange løp anser jeg det å være i aktiv i organisasjonen som positivt for forskningen. Min kjennskap til organisasjonen og medlemmene gjør det lett å finne gode nøkkelinformanter, fordi jeg vet hvilke medlemmer som har mye å bidra med til studien, og hvilke som vil kunne fronte de ulike sidene ved problemstillingen. For meg har det vært viktig å bruke informanter fra alle sjikt i organisasjonen, altså alle nivåer av tilhørighet, og alle deler av organisasjonen. For å få til en god analyse av organisasjonsendringene mener jeg også det er viktig å bruke informanter som har uttrykt ulike holdninger til endringene, og jeg har derfor valgt informanter ut i fra også dette kriteriet. Mitt virke i organisasjonen gir meg enkelt tilgang på nødvendig informasjon, og gjør også at jeg har god kjennskap til hvilke fenomener som kan være interessante å forske på ved Driv. Jeg anser det også som positivt at jeg er godt kjent med organisasjonen i selve intervjuprosessen. Det er lett for meg å respondere på informantenes uttalelser, og også fylle inn der det trengs nærmere forklaringer av navn, begreper og lignende, som ellers kunne blitt feiltolket av en forsker som ikke kjenner til den interne organisasjonskulturen i Studentsamfunnet Driv.

Utfordringene med å forske på egen kultur er dog mange. Som forsker i egen kultur risikerer jeg blant annet at informantene har problemer med å se forskjellen på meg som kollega og meg som sosiologisk observatør, hvilket kan føre til at informantene ikke kommer med de svarene de ville kommet med til en ekstern forsker. Når jeg forsker i egen kultur må jeg tenke på den helhetlige relasjonen mellom meg og informantene.

Dersom jeg hadde forsket på noe jeg ikke selv var en del av, ville relasjonen vært begrenset til en enkel forbindelse, nemlig *forsker* og *informant*, og både spørsmål og svar ville blitt formidlet og tolket ut fra denne forbindelsen (Wadel, 2014).

Når jeg forsker i egen kultur må jeg være bevisst på at rollene jeg og informantene har ovenfor hverandre er mer komplekse enn relasjonen *forsker/informant*. Selv om jeg går tydelig inn i intervjuene som sosiologisk observatør, vil vår allerede eksisterende relasjon kunne påvirke både flyten i samtalen, hvordan spørsmålene stilles, og hvilke svar som blir gitt. Selv om jeg snakker til informanten som sosiologisk observatør, kan det hende informanten fortsatt ser meg i rollen som visepresident - med lederansvar for hele organisasjonen - og derfor ikke tør være så frittalende om resultatet av organisasjonsendringene som vedkommende ville vært om forskeren var en ukjent. Jeg må derfor gjennom intervjuene ta høyde for at både jeg og informantene kan være preget av vårt totale rollesett, og at dette også kan synliggjøre seg når jeg skal analysere informantenes uttalelser senere i oppgaven (Wadel, 2014). Ved å være bevisst på denne utfordringen reduserer jeg mulighetene for at bakgrunn og kjennskap til organisasjonen påvirker resultatene av studien.

Det er mulig at mitt forhold til informantene kan ha påvirket svarene deres, og jeg vil også nevne at informantene i seg selv kan støte på utfordringer i det at de også - på en måte - forsker i egen kultur. Deres svar vil være påvirket av hvordan de selv opplever organisasjonen, og hvordan de husker tidligere situasjoner og nåværende hendelser. Både jeg som sosiologisk observatør i stedet for medlem, og de som intervjuobjekter i stedet for medlemmer, kan være farget av vår bakgrunn som aktive medlemmer i organisasjonen det forskes på.

I Ryen (2002) vektlegges viktigheten av at intervjueren fremstår som en vennlig, men upersonlig samtalepartner, fordi intervjuerens reaksjoner på utsagn skal være så nøytrale som mulig. Det er vanskelig å skulle svare nøytralt når det snakkes om situasjoner og hendelser jeg selv har vært tilstede under, og jeg mener også at det ville vært unaturlig for informanten dersom jeg reagerte mer nøytralt. Ryen har mange gode poeng, og jeg ser absolutt at det er gunstig for en intervjuer å være nøytral, men i denne situasjonen mener jeg at det var viktig for den naturlige gjennomføringen av intervjuene at jeg involverte meg personlig, og lot samtalen gå like naturlig som den ville gjort dersom det ikke sto en lydopptaker mellom oss.

Som forsker i egen kultur er det også svært viktig at forskeren selv er bevisst på sin egen rolle i organisasjonen, og som forsker, da det til tider kan være vanskelig å skille mellom disse også for forskeren. For hver eneste setning forskeren skriver, må den ha med seg spørsmålene «er det informantene mine som sier dette, eller er det jeg som sier det?», og i situasjoner hvor deltakende observasjon anvendes - «skjer dette, eller er det jeg som oppfatter at det skjer?», da det er lett for forskeren å blande egne oppfatninger og erfaringer inn i det informantene fremstiller av informasjon.

### **3.3 Innsamling av datamateriale**

---

Når den metodiske tilnærmingen er innsnevret til kvalitativt forskningsintervju og dokumentanalyse er det flere forberedelser til datainnsamling som må tenkes gjennom. Her kommer en oppsummering av de viktigste stadiene jeg har gått gjennom under innsamling av datamateriale.

#### **3.3.1 Intervjuguiden**

I arbeidet med å utforme en intervjuguide var det i begynnelsen vanskelig å komme frem til gode spørsmål. Jeg ville at intervjuene skulle være semi-strukturerte, altså at intervjueren stiller med overordnede hovedspørsmål som setter rammen rundt det vi skal snakke om, men ellers lar intervjuene utvikle seg fritt etter hva det viser seg at informantene har mest lyst til å snakke om (Thagaard, 2013, s. 98). Jeg har gjennom hele prosessen med masteroppgaven vært opptatt av at oppgaven kan utvikle seg i alle retninger etter hvert som jeg jobber med temaet, og det var derfor viktig for meg å stille brede spørsmål til informantene, slik at dersom informantene dro intervjuene i en annen retning enn jeg hadde tenkt, kunne de få gjøre det.

Jeg har lagt premissene for hovedtemaet i oppgaven - Studentsamfunnet Driv, forholdet mellom kommersielle og ideelle interesser, og hvordan endringsprosessen i Studentsamfunnet Driv har påvirket dette forholdet - og utover dette sto informantene relativt fritt til å fordype seg i de delene av dette som for dem var mest interessante å snakke om.

Intervjuguiden inneholder også generell informasjon om prosjektet, hva informasjonen som kommer frem i intervjuene skal brukes til, samt en bekreftelse på informantenes rettigheter i forskningsprosessen, altså at de når som helst i løpet av prosessen kan trekke seg dersom de likevel ikke ønsker å være delaktige i masteroppgaven, og at de har rett til å lese gjennom oppgaven før eventuell publisering, for å forsikre seg om at mine tolkninger av deres ord stemmer overens med

det de faktisk ville formidle. Intervjuguiden og alle intervju spørsmålene ble sendt ut til informantene i forkant av intervjuet, slik at de kunne være forberedt på hva vi skulle snakke om, og ha mulighet til å sette seg inn i spørsmålene og gjøre seg opp noen tanker om dem før intervjuet.

Dersom jeg kun hadde inkludert hovedtemaene i intervjuguiden ville jeg risikert at intervjuene ikke ble semi-strukturerte - men heller ustrukturerte - fordi informantene ikke hadde fått tydelige nok føringer på hva utgangspunktet for intervjuet er. Det ville også kunne ført til at informantene hadde slitt med å finne spontane svar på spørsmålene, og derfor gjort at vi hadde brukt mye tid på å tenke før hvert svar.

### 3.3.2 Utvalg - Hvem er informantene i denne studien?

Det å skulle finne et utvalg dreier seg ikke bare om å finne tilfeldige mennesker som kan svare på spørsmål, det er flere forhold som må avklares før noen kan anses som gode informanter. Før det trekkes et utvalg, kan det være lurt å kartlegge ulike utvalgsparametere som sier noe om *settingen* du vil forske i, hvilke *aktører* som finnes, hvilke *hendelser* som skal undersøkes og hvilke *prosesser* innenfor tema som vil påvirke informantens ståsted (Ryen, 2002, s. 79).

I dette tilfellet er *settingen* lagt til Driv, og organisasjonens tilhørende lokaler. Jeg vil derfor finne informanter som på ulike måter har tilknytning til denne organisasjonen. Innad i organisasjonen er det ulike *aktører*; både frivillige, kulturmedlemmer, ledere, styremedlemmer og ansatte. I trekk av utvalg vil det være viktig at jeg har informanter fra alle deler av organisasjonen, slik at jeg er sikker på at alle partenes meninger er representert i intervjuene. Driv har i løpet av de siste årene gjennomgått en fusjonsprosess, og denne dekker opp for både *hendelse* og *prosesser* i følge Miles og Hubermans modell, som vist i Ryen (2002, s. 79).

Utvalget er basert på min kjennskap til Studentsamfunnet Driv gjennom flere år. Ved å selv observere organisasjonen og dens medlemmer, samt ved å rådføre meg med andre medlemmer, har jeg funnet et utvalg bestående av fem personer som er potensielle nøkkelinformanter. Med nøkkelinformanter mener jeg informanter som i kraft av sin posisjon i organisasjonen kan antas å sitte med utdypende kjennskap til organisasjonens virke, og som kan antas å inneha mye, relevant kunnskap om organisasjonen. Jeg har lagt fokus på kjennskap til Driv, aktivitetsnivå i organisasjonen og posisjon i organisasjonen. Alle informanter til denne studien har vært delaktige i organisasjonen både før, under og etter fusjonsprosessen, og de representerer ulike typer tilknytning

til organisasjonen. Jeg har funnet informanter som både har hatt lederverv i de gamle og den nye organisasjonen, og som kun har vært medlemmer uten ansvarsområder. I tillegg har jeg valgt å intervju en informant fra administrasjonen til Studenthuset Driv A/S som kan svare fra den kommersielle sidens perspektiv. De «vanlige» variablene, som tilsier at et representativt utvalg bør inkludere begge kjønn og ulike aldersgrupper har jeg ansett som lite relevant, da jeg mener de ikke vil ha en nevneverdig innvirkning på de spørsmål jeg skal finne svar på. Dessuten vil det være lite hensiktsmessig å inkludere en aldersvariabel, da majoriteten av medlemmer i Studentsamfunnet Driv er i typisk «studentalder», altså omkring 19-26 år. Fordi jeg ville lage et semi-strukturert intervju hvor informantene sto fritt til å snakke mye, var det viktig for meg å finne informanter som var pratsomme, slik at jeg kunne få fyldige svar uten å stille for mange spørsmål.

### 3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Selve gjennomføringen av intervjuene var en spennende prosess som krevde mer gjennomtenking enn jeg først hadde forventet. Jeg måtte for eksempel ta et bevisst valg når det gjaldt lokasjon for intervjuene. Det var viktig for meg at informantene skulle føle seg avslappet og trygge under intervjuene, og jeg ønsket derfor å gjennomføre intervjuene i lokaler der de ulike informantene «hører hjemme». utfordringen med dette er at de lokalene hvor informantene føler seg hjemme, er lokaler der det ofte er gjennomstrømming av mennesker, og store sjanser for å bli forstyrret. Jeg endte opp med å intervju de fleste informantene på Drivs backstage. Dette er et rolig og koselig lokale som sjelden blir frekventert utenom konsertkvelder, og det er utformet slik at jeg kunne la informantene bestemme om de ville sitte avslappet i en sofa under intervjuet, eller om de ville ha en mer formell setting rundt møtebordet i rommet.

I intervjuene har jeg hentet inspirasjon fra McCrackens systematiske oppbygging av en intervjuguide (Ryen, 2002, s. 100). Før lydopptakeren skrur på, snakker jeg løst og ledig med informantene om dagligdagse ting, skjenker en kopp kaffe og sørger for at informantene er avslappet og komfortable før selve intervjuet begynner. Det første spørsmålet jeg stilte da lydopptakeren var skrudd på, var hvilken tilknytning informanten har og har hatt til Studentsamfunnet Driv. Dette ser McCracken på som *oppvarming* av informanten, og har som mål å få den faglige samtalen i gang (Ryen, 2002, s. 101-102). Spørsmål av en biografisk eller deskriptiv karakter fører ofte til lange svar, og kan hjelpe til med å få informanten komfortabel med å snakke til lydopptaker og intervjuer. I hovedfasen av intervjuene har jeg fulgt McCrackens oppfordringer om et intervju hvor informanten står i sentrum, hvor spørsmålene er uspesifiserte og svarene kan bli

både lange og korte. McCracken foreslår at intervjueren bør ha en liste med stikkord over temaer som skal besøkes i løpet av intervjuet, men som en foreløpig uerfaren intervjuer var det tryggest med en fast liste over spørsmål som skulle stilles. Gjennom intervjuene har jeg dog gått bort fra intervjuguiden der det har falt naturlig å gjøre det, både for å etterspørre mer utdypende svar fra informantene, men også for å spille videre på de svarene jeg fikk fra informantene.

I Ryen (2002) påpekes også viktigheten av at intervjueren kontrollerer kroppsspråket sitt gjennom intervjuet. Intervjueren skal oppfattes som interessert og vennlig, og skal helst forsøke å begrense kroppsspråket sitt til lite «voldsomme» bevegelser (Ryen, 2002, s. 101; Thagaard, 2013, s. 110). Mange tenker ikke over kroppsspråket sitt, da dette er noe som kommer naturlig i samtaler. I tiden før og mellom de ulike intervjuene forsøkte jeg å være mer bevisst på mitt kroppsspråk i all sosial samhandling, for å best kunne gi de rette kroppslige tilbakemeldingene under intervjuene. Jeg tror dette hjalp mye i intervjuene, for å sende de rette signalene til informantene hver gang de fortalte noe spennende.

### **3.4 Behandling av innsamlet datamateriale**

---

Når intervjuene er gjennomført må de behandles med hensyn til personvernloven så lenge det innsamlede datamaterialet eksisterer. Jeg vil her forklare hvordan prosessen med transkribering av intervjuer har blitt gjennomført, og hvordan jeg har forholdt meg til personvern og anonymisering i prosessen.

#### **3.4.1 Transkribering**

Det innsamlede datamaterialet består av lydopptak, som etter gjennomført intervju transkriberes inn på en datamaskin. Muntlig og skriftlig språk er to vidt forskjellige språklige medier, som til en viss grad faktisk må oversettes mellom de to (Brinkmann & Tanggaard, 2012), så prosessen med å transkribere kan være utfordrende. I det muntlige språket er ikke setningene like strukturerte og fastlåste som i skriftlig språk. Dette gjør at transkripsjon fra muntlig til skriftlig språk blir krevende, i det man må fastsette og låse ytringer som ellers er dynamiske og frie (Brinkmann og Tanggaard, 2012). Som sosiologisk observatør er det viktig at jeg tar hensyn til språkforskjellene i en transkripsjonsprosess, slik at jeg er sikker på at den gjengitte skriftlige nedtegnelsen av et intervju, representerer de faktiske ytringene til en informant. Mange forskere velger å ta notater i løpet av intervjuene, nettopp for å få med seg disse nyansene i språket, som vanskelig lar seg gjengi på et lydopptak. Personlig velger jeg heller å gjennomføre transkripsjonen umiddelbart etter gjennomført

intervju, slik at jeg har informantens kroppsspråk, ord og uttrykk friskt i minne. Dette ville neppe latt seg gjøre ved et større, og mer omfattende forskningsprosjekt, hvor mengden informasjon er større, og intervjuene gjennomføres fortløpende, men i dette prosjektet har jeg hatt tid til å transkribere mellom intervjuene. Umiddelbar transkripsjon er uansett en god idé, da det kan forekomme at forstyrrelser på lydopptaker eller uklar tale fra deltakerne gjør det vanskelig å forstå hva som blir sagt, og det er lettere for forskeren å huske hva som ble sagt når det ikke har gått lang tid siden intervjuet ble gjennomført (Brinkmann & Tanggaard, 2012).

### 3.4.2 Personvern og anonymisering

I enhver intervjusituasjon vil personvern måtte stå i fokus, både med hensyn til norsk lov, men også for å ivareta informantens integritet. Loven om behandling av personopplysninger legger føringer for vern av mennesker i behandling av personopplysninger (Personopplysningsloven, 2015). Denne loven legger grunnlaget for de retningslinjer som gjelder når undersøkelser meldes inn til NSD - Norsk senter for forskningsdata. De forskningsetiske retningslinjene for samfunnsfag og humaniora skal sørge for at informanternes rettigheter blir tatt hensyn til, og at de er innforstått med hva de tar del i. Datainnsamling skal som en hovedregel ikke finne sted før det kan bekreftes at informantene har gitt et informert og fritt samtykke (Wadel, 2014, s. 227). Av denne grunnen har jeg ikke startet lydopptak av intervjuene før etter at informasjon om prosjektet har blitt gitt til informantene. Ut fra de kriteriene som tillegges meldeplikten til NSD, fant jeg det naturlig å melde inn mitt prosjekt før oppstart. Prosjektet ble godkjent uten innvendinger, og jeg kunne starte innsamlingen av intervjudata.

Loven sier at all informasjon som innsamles skal anonymiseres, slik at det ikke er mulig å gjenkjenne informantene, verken i de nedskrevne transkripsjonene, eller i den ferdige oppgaven (Personopplysningsloven, 2015). Dette viser seg vanskelig å etterkomme i en case-spesifikk oppgave som den jeg skriver. Studentsamfunnet Driv er ikke en stor organisasjon, den er lokalisert på ett og samme sted, og det eksisterer en «alle vet hvem alle er» -kultur innad blant medlemmene. Med mitt lille utvalg av informanter, som alle kommer fra ulike posisjoner i organisasjonen, kan det være mulig å gjenkjenne informantene. I denne oppgaven vil ikke dette være et stort problem, med tanke på at informasjonen som hentes inn ikke avslører noen private forhold, eller personsensitive opplysninger, men av hensyn til personvernloven forsøker jeg likevel å anonymisere datamaterialet. Mine informanter har blitt informert om faren for gjenkjenning i forkant av intervjuene, og de har alle uttrykt at eventuell gjenkjenning ikke vil være et problem for dem. For sikkerhets skyld har jeg



poengtert ekstra sterkt at jeg ønsker at de leser gjennom oppgaven før publisering, slik at de kan være sikre på at deres utsagn ikke mistolkes, eller fremstilles på en slik måte at informanten er lett gjenkjennelig.

Informantene har også blitt informert om at oppgaven kan endre seg etter hvert som den blir til, og at selv om de overordnede temaet er Studentsamfunnet Driv og hvordan fusjoneringen av Studenthuset Driv og Studentsamfunnet i Tromsø har påvirket organisasjonen, så kan fokuset i oppgaven gå mer spesifikt inn på deler av det som kommer frem i intervjuene. Dersom det blir store endringer i retningen på oppgaven blir det en vurderingssak for forskeren om vedkommende skal gå tilbake til informantene og informere om denne endringen (Wadel, 2014, s. 229).

### **3.5 Overførbarhet og generalisering**

---

Innenfor vitenskap er generalisering ofte sentralt, men i kvalitativ forskning er det ofte vanskelig å generalisere, grunnet for lite utvalg (Wadel, 2014, s. 229). I en oppgave som denne, hvor forskeren kun har fem intervjuer å basere seg på, vil det kunne være tvil om hvorvidt utvalget kan regnes som representativt for populasjonen. Vi kan derfor stille spørsmål ved om den kunnskapen som hentes inn i denne oppgaven, kan ha verdi på andre arenaer enn i Studentsamfunnet Driv. I all hovedsak vil denne oppgaven være relevant for Studentsamfunnet Driv, i det at oppgaven er svært case-spesifikk, men samtidig vil de konkrete fakta fra dokumentanalysen, og de erfaringene sentrale informanter bidrar med, kunne ha en rådgivende funksjon for andre organisasjoner som driftes med både kommersielle og ideelle interesser. Vi skal likevel ikke fullstendig avskrive muligheten for å generalisere på grunnlag av denne oppgaven. Det har blitt gjort flere, relativt små kvalitative studier, som har avdekket tendenser som også har vist seg gjeldende ellers i samfunnet (Wadel, 2014, s. 230). Ved å sammenligne denne studien med andre lignende studier (for eksempel av andre studentsamfunn i Norge), vil det mest sannsynlig kunne avdekkes flere slike tendenser.

## 4 Kontekst - Et historisk bakteppe for analysen

For å lettere forstå bakgrunnen for ønsket om organisatorisk endring i Studentsamfunnet Driv vil jeg i dette kapittelet gi leserne en innføring i hvordan strukturene var før fusjonen, og hvordan den er nå. Kort sagt kan jeg si at organisasjonen gikk fra en felles struktur for både det kommersielle og det ideelle, til én samlet studentorganisasjon, og en egen kommersiell organisasjon, som arbeider sammen ved hjelp av en samarbeidsavtale. Dette kapittelet vil hjelpe leserne å forstå bakgrunnen for ønsket om organisatorisk endring, og gi et godt grunnlag for forståelse av min analyse av Studentsamfunnet Driv.

### 4.1 Hvordan det var - De gamle organisasjonene

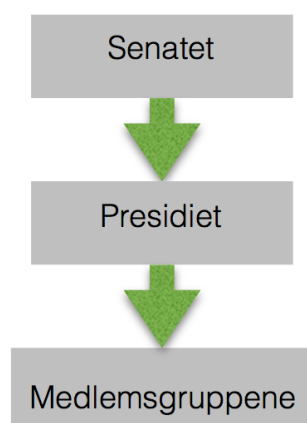
---

#### 4.1.1 Studentsamfunnet i Tromsø

Studentsamfunnet i Tromsø ble etablert i 1967 - før Tromsø hadde et universitet. De som opprettet Studentsamfunnet var akademikere som ønsket å arbeide for å få et eget universitet i Troms.

Utgangspunktet for organisasjonen var å skape en arena for å diskutere saker som angikk opprettelsen av universitet, og det var først mange år senere at Studentsamfunnet i Tromsø ble til en kulturell og sosial arena for studentene (Andersson, Halvorsen & Skaarseth, 2017). I løpet av 80/90-tallet endret organisasjonen seg fra å være politisk rettet, med store debatter mellom sosialister og kommunister, til å bli en felles kulturarena for alle studenter i Tromsø.

FIG. 4.1.1 ORGANISASJONSKART FOR STUDENTSAMFUNNET I TROMSØ



Studentsamfunnet ble driftet på frivillig basis - med unntak av en lønnet organisasjonskonsulent. Øverste beslutningsmyndighet for organisasjonen var *Senatet* - et råd bestående av én representant fra hver medlemsgruppe. Med denne organisasjonsstrukturen sikret organisasjonen de demokratiske verdiene, ved at alle medlemsgrupper fikk delta i senatet. Med kun én representant fra hver gruppe

sikret de også at gruppenes størrelse ikke kunne påvirke deres makt i organisasjonen. Likevel gjorde dette gruppene sårbare, da de ble helt avhengig av at den ene personen de sendte til senatet gjorde en god jobb, og sørget for god kommunikasjon mellom gruppene og senatet. En av senatets oppgaver var å velge representanter til *Presidiet*, som styrte organisasjonen på daglig basis, mellom senatsmøtene.

Studentsamfunnet i Tromsø var organisert som en *forening* (Forssell og Jansson, 2000). Dette fordi organisasjonen besto av medlemmer som deltok i organisasjonen på frivillig basis, ikke av ansatte som fikk betalt for å gjøre en jobb. Som nevnt vil en forening bestå av mennesker som går sammen for å jobbe frem mot et definert mål; i denne anledningen var målet å skape et sosialt og kulturelt tilbud for studenter og ansatte ved UiT. Den demokratiske styringsmodellen Studentsamfunnet hadde samsvarer også med den typiske organisasjonsstrukturen for en forening.

Det kommer frem av datainnsamlingen at det utenom møtene i Senatet var lite kontakt mellom medlemsgruppene og Presidiet, og mellom gruppene seg imellom. Informanten fra Studentsamfunnet forteller at medlemsgruppene stort sett var autonome, og at forholdet mellom dem og Presidiet var et forhold basert på økonomi, hvor Presidiets hovedfunksjon var å administrere fordelingen av økonomiske midler.

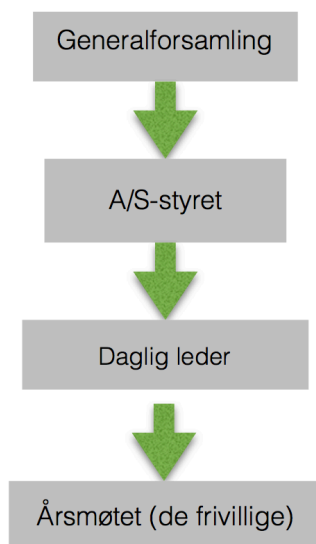
Ut fra Jacobsen og Thorsviks maktbaser (2014) ser jeg at maktbasene i Studentsamfunnet i Tromsø var kontrollert av studentene. De var ikke underlagt styring fra andre aktører, og driftet organisasjonen på eget initiativ.

I denne oppgaven undersøker jeg hvordan det å skille forretning fra forening kan gi større kontroll over en frivillig organisasjon til medlemmene selv. Studentsamfunnet var i utgangspunktet selvstyrt, så det må påpekes at det å få større kontroll over organisasjonen i større grad gjaldt fra Driv-siden enn fra Samfunnet. Der Driv ønsket selvråderett, ønsket Samfunnet en bedre organisasjonsstruktur som ville gjøre det lettere å holde driften av organisasjonen over lengre tid. Hovedfokuset i denne oppgaven ligger altså ikke på Studentsamfunnets sammenslåing med Driv - annet enn for å bli en større og sterkere organisasjon sammen - men heller på hvordan det å skille forening fra forretning har gitt større kontroll over studenttilbudet i byen. Det er likevel viktig å redegjøre for Studentsamfunnets gamle struktur, slik at jeg kan analysere hvordan forholdene har endret seg for dem som følge av endringsprosessen.

#### 4.1.2 Studenthuset Driv

Mange år senere, i år 2000, ble Studenthuset Driv opprettet, med tilholdssted på Bangsund-brygga nord i sentrum (Andersson, Halvorsen & Skaarseth, 2017).

**FIG. 4.1.2 ORGANISASJONSKART FOR STUDENTHUSET DRIV A/S**



Driv ble fra starten av driftet på frivillig basis, med en lønnet administrasjon «i bakgrunnen» som hadde ansvar for den daglige driften på vegne av aksjeselskapet. De frivillige studentene gjorde beslutninger knyttet til organisasjonens virke på Årsmøtet, men i teorien kunne alle avgjørelser overstyres av daglig leder og A/S-styret. Det er viktig å påpeke at dette ikke ofte skjedde i praksis, men ifølge organisasjonsstrukturen var det slik makten var fordelt.

På denne måten lignet organisasjonsformen til Studenthuset Driv i større grad på en *forretning* enn en forening, i det at den hadde et tydeligere makthierarki og øverste beslutningsmyndighet lå hos lønnede ansatte og medlemmene i styret til aksjeselskapet. Samtidig hadde Studenthuset Driv et formål som passet bedre inn i *foreningstypen*, ved at medlemmene på frivillig basis gikk inn i organisasjonen og bidro til å drifte studenthuset for å skape et tilbud for resten av studentene i byen. I tillegg skilte Studenthuset Driv seg fra forretningsmodellen, ved at den ikke hadde som øverste mål at eierne i organisasjonen skulle profittere fra driften av organisasjonen. Alle inntjente midler gikk tilbake til videre drift av Studenthuset. Fordi Driv hadde visse likhetstrekk med både forening og forretning, kan den kategoriseres som en *hybridorganisasjon* - med både kommersielle og ideelle interesser.

Internt på Driv var det en todeling av driften, i form av en frivilligdel - hvor frivillige studenter bemannet huset for vanlige arrangementer, og en selskapsdel - hvor dyktige frivillige ble lønnet for å bemanne lukkede, mer formelle arrangementer. Den kommersielle selskapsdelen eksisterte for å balansere ut de negative tallene fra frivilligdriften.

På Driv var maktfordelingen annerledes enn i Samfunnet. Den lønnede administrasjonen satt med kontroll over mange av maktbasene i organisasjonen. De hadde den hierarkiske makten - i kraft av sine roller som ansatte, og de hadde også kontroll over dagsorden og informasjon. Administrasjonen kunne styre hva slags informasjon som ble formidlet ned til de frivillige, og også hvem som skulle få informasjonen. Det er viktig å påpeke at jeg ikke sier at dette ofte skjedde i praksis, men at det med tanke på maktbasene var slik maktfordelingen mellom medlemmer og ansatte var.

Andre maktbaser lå i større grad hos medlemmene. Den viktigste var medlemmenes kontroll over arbeidsoppgaver. Som skrevet i teorikapittelet vil denne maktbasen variere ut fra hvor avhengige organisasjonen er av arbeidsoppgavene den enkelte utfører. Selv om det administrative arbeidet på Driv ble utført av administrasjonen, var de helt avhengige av frivillige for å holde huset åpent, og gjennomføre arrangementer. De frivillige hadde altså makt i form av deres viten om at hvis de valgte å ikke jobbe, så kunne ikke huset være åpent. I tillegg hadde de frivillige i stor grad kontroll over sosialiseringssprossene på Driv. Som nye frivillige møtte man andre frivillige før de møtte administrasjonen. På denne måten kunne etablerte frivillige legge grunnlaget for den nye frivilliges oppfatning av hvordan ting skulle være på huset, og hvordan de skulle forholde seg til for eksempel administrasjonen, før administrasjonen selv kom inn i bildet.

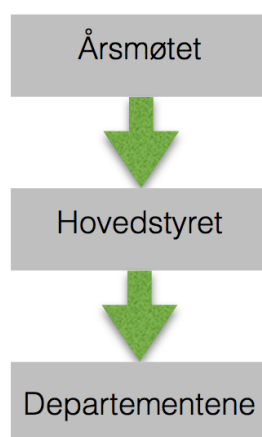
## **4.2 Hvordan det ble - Studentsamfunnet Driv**

---

Det var på årsmøtet i november 2013 at oppdelingen i Studentsamfunnet Driv - bestående av de frivillige fra det gamle studenthuset Driv og borgerne fra Studentsamfunnet i Tromsø - som forening, og Studenthuset Driv - bestående av styre og administrasjon - som et aksjeselskap ble vedtatt (Andersson, Halvorsen & Skaarseth, 2017), og det er denne inndelingen som er sentral i min masteroppgave. Med den nye inndelingen fikk de samlet studentene i en organisasjon, og skilt ut den mer kommersielle siden av studenthusdriften i et eget aksjeselskap.

Inndelingen ble gjort av flere grunner, men i referatet fra Årsmøtet i mai 2014 (Studentsamfunnet Driv, 2014) påpekes det at den viktigste grunnen til denne inndelingen, er at det anses som lite hensiktsmessig at frivillige studenter skal sitte med personlig økonomisk ansvar for et aksjeselskap. Husleie og generelle driftskostnader skulle ligge hos aksjeselskapet, mens den daglige driften og arrangementene på huset skulle styres av foreningen Studentsamfunnet Driv. For å sikre at makten i organisasjonen lå hos medlemmene, ble det vedtatt at president og visepresident i Studentsamfunnet Driv også skulle sitte som leder og nestleder i styret til Studenthuset Driv A/S (Studentsamfunnet Driv, 2015). Denne avgjørelsen var ment å sikre studentenes stemme i alle deler av Driv, og gi studentene større kontroll over dagsorden. Ved dette årsmøtet ble det også vedtatt at det skulle utformes en samarbeidsavtale mellom de to organisasjonene, som setter tydelige rammer for hvordan samarbeidet skal foregå, og hvilke rettigheter/plikter de ulike organisasjonene sitter med.

**FIG. 4.2 ORGANISASJONSKART FOR STUDENTSAMFUNNET DRIV**



Studentsamfunnet Driv er en studentstyrt organisasjon, hvor et hovedstyre drifter organisasjonen på daglig basis. Hovedstyret er underlagt årsmøtet, hvor alle organisasjonens medlemmer har møte-, stemme- og talerett. I den nye organisasjonen har årsmøtet fått mye større kraft, når de ikke lenger er underlagt Driv A/S. Der alle avgjørelser i teorien kunne overstyres av aksjeselskapet, er Årsmøtet nå den øverste beslutningsmyndigheten for studentene, og de står fritt til å ta avgjørelser rundt egen økonomi og egen drift. Studentsamfunnet er utelukkende basert på frivillighet, men samarbeider tett med aksjeselskapet, som har lønnede ansatte. Studenthuset Driv A/S er en separat organisasjon, og regnes derfor ikke som en del av organisasjonskartet til Studentsamfunnet Driv. Samarbeidet er regulert gjennom en samarbeidsavtale som revideres jevnlig av både administrasjonen og Hovedstyret, slik at den til en hver tid er oppdatert med de plikter og rettigheter som synes nødvendige for begge parter.

#### 4.2.1 Studenthuset Driv A/S sin posisjon i den nye strukturen

Det som tidligere var den kommersielle delen av det gamle studenthuset, er nå videreført i Studenthuset Driv A/S. Selskapsdriften er avviklet, men det er Studenthuset Driv A/S som står for den kommersielle driften på det nye studenthuset. Mens de frivillige tar seg av planlegging, gjennomføring og bemanning av arrangementer, står administrasjonen i Studenthuset Driv A/S for de generelle driftskostnadene som må til for å holde huset åpent, og sitter med det økonomiske ansvaret for at huset skal leve. Dette gjør at administrasjonen i Studenthuset Driv A/S i større grad må tenke kommersielt, altså tenke på profitt, enn det Studentsamfunnet må.

Strukturen i Driv A/S ligner på den strukturen organisasjonen hadde før fusjonen. Det er fortsatt en generalforsamling og et styre som har øverste beslutningsmyndighet i aksjeselskapet, og det sitter fortsatt en lønnet administrasjon på Studenthuset som sørger for den delen av driften på studenthuset som blir et for stort ansvar for frivillige verv. I samarbeidsavtalen mellom Studenthuset Driv A/S og Studentsamfunnet Driv påpekes det at det er hovedstyret i Studentsamfunnet som skal ha hovedansvar for å skape innholdet på huset, og at administrasjonen fra Driv A/S skal fungere som støttfunksjoner som avlastet Hovedstyret i oppgaver som blir for store og for tidkrevende for frivillige verv (Studenthuset Driv A/S, 2014). Administrasjonen arbeider tett sammen med Hovedstyret i Studentsamfunnet, for å sørge for at samarbeidsavtalen dem i mellom blir overholdt, og at det er kontinuerlig kommunikasjon mellom disse styringsorganene.

I denne oppgaven representerer Studenthuset Driv A/S den kommersielle siden, mens Studentsamfunnet Driv er den ideelle. Skillet er ikke fullstendig, siden begge partene har nytte av - og behov for - den andres ressurser. Som jeg skrev om i teorikapittelet er det gjensidig avhengighet mellom det kommersielle og det ideelle, i at det ideelle er avhengig av kommersiell profitt for å kunne drifte huset videre, og at det kommersielle er avhengig av det ideelle for å skape aktivitet og bemanne huset. Studentsamfunnet Driv er en hybridorganisasjon, og det eksisterer både kommersielle og ideelle interesser i både Samfunnet og Driv A/S. Når jeg bruker begrepene kommersiell/forretning og ideell/forening i analysen, er det for å symbolisere hovedfokuset til de forskjellige delene, selv om begge interessene er tilstede i både forretning og forening.

## 5 Analyse 1 - Mål for endringsprosessen

Vi har nå sett på bakgrunnen for organisasjonene, og her i analysens del 1 vil jeg, med hjelp av informantene, fremstille tre mål for endringsprosessen, som fungerer som indikatorer på måloppnåelse. Analysens del 1 representerer målsetting, mens del 2 viser hvordan måloppnåelsen ble.

### 5.1 Første mål: Endring i maktforhold

---

I problemstillingen til denne oppgaven undersøker jeg om det å skille forretning fra forening har gitt mer makt til studentene og ført til et økt fokus på studentstyrt aktivitet. Studentene skulle få større råderett over egen organisasjon, og stå sterkere som et samlet Studentsamfunnet Driv, enn de gjorde som to separate organisasjoner. Sentralt i endringsprosessen står også utskillingen av Studenthuset Driv A/S til en egen organisasjon, som skulle gjøre at medlemmene i Studentsamfunnet Driv ikke lenger skulle være underlagt styring og administrasjon fra den kommersielle siden. Jeg vil i denne delen av oppgaven undersøke hvordan informantene opplevde maktforholdene før fusjonen, og hva de ønsket skulle endre seg.

På Driv ser det ut til å være uenighet om hvordan maktbasene var fordelt i den gamle organisasjonsstrukturen, men også uenighet om hvor mye makt som var ønskelig.

Multirolleinnhaver, med tilknytning til både Samfunnet og Driv sier *«Som frivillig i sikkerhet hadde jeg minimalt jeg skulle ha sagt. Det var heller ikke så viktig! Driv var en plass jeg drakk kaffe og øl, og så tok jeg noen vakter og lærte noe»* (Multirolleinnhaver). Frivilligleder sier seg enig i dette, og påpeker at *«som helt vanlig frivillig hadde jeg ikke noe ansvar. Jeg fikk beskjed fra for eksempel kulturutvalget om hva som skulle skje, og så gjorde vi det»* (Frivilligleder). Mens Multirolleinnhaver ikke var misfornøyd med den manglende påvirkningskraften, ønsket Frivilligleder at medlemmene skulle få større innvirkning på organisasjonens aktivitetstilbud. *«Man følte seg veldig fri, men vi hadde veldig små områder vi hadde ansvar for. Sånn, hvis det skulle være quiz og sånt. Det er jo patetisk på en måte, å bestemme over, men det var nå det vi bestemte over»* (Frivilligleder). Informanten som utelukkende har hatt frivillige verv mener at muligheten til å bestemme og å skape aktivitet var til stede. *«Jeg vet jo at det var kanaler hvor man kunne ønske seg aktiviteter på det gamle huset også, så de fantes jo, men jeg benytta meg aldri av de»* (Frivillig). Til slutt sier den ansatte fra administrasjonen til Driv at mulighetene for å skape aktivitet absolutt var tilstede. *«Egentlig fikk de gjøre hva de ville, med en liten økonomisk forutsetning. Så lenge de*



*hadde en bra idé som var innenfor rimelighetens grenser, så tror jeg de fleste fikk gjennom det de hadde lyst til» (Ansatt).*

Ut fra dette ser det ut til at de fleste av maktbasene ble kontrollert av de ansatte i administrasjonen. Det fremstår som at informantene oppfatter at det var administrasjonen som tok avgjørelser, mens de frivillige kun hadde ansvar for å gjennomføre gitte arbeidsoppgaver. Dette tyder på at administrasjonen hadde mye makt i form av sin hierarkiske posisjon som betalte ansatte, og at de også kontrollerte både dagsorden og informasjonsspredning. Informantene sier at de nok hadde mulighet til å påvirke programmet, men at dette ikke nødvendigvis ble kommunisert godt nok ut til medlemmene.

I Studentsamfunnet så de en større grad av makt og påvirkningskraft. Studentsamfunnet var ikke underlagt ekstern styring og ble ledet av frivillige studenter i Presidiet. Dette ga større muligheter til å sette sin egen dagsorden, og drifte organisasjonen i den retningen de ville. Som tidligere nevnt var medlemsgruppene i Samfunnet i stor grad autonome og hadde lite kontakt med paraplyorganisasjonen, annet enn når det gjaldt økonomiske spørsmål.

*«I koret så var det veldig greit! Der bestemmer vi jo selv hva vi skal gjøre. Det vil si, styret og dirigent bestemmer, og så kan alle komme med innspill, og så er vi stort sett fornøyde med den aktiviteten og det repertoaret vi legger opp til» (Multirolleinnehaber).*

Informanten som utelukkende har tilknytning til Samfunnet sier seg enig i at de hadde mye makt og påvirkningskraft før fusjonen. *«Ja, jeg vil si vi hadde ganske mye makt! Jeg fikk jo tross alt startet opp en gruppe!»* (Kulturgruppeleder). I Samfunnet var maktbasene nesten utelukkende kontrollert av studentene, da det var studenter som satt som øverste ledelse, og den eneste lønnede ansatte var en organisasjonskonsulent som hadde medlemmene som sin arbeidsgiver.

For å analysere hvordan maktforholdene var fordelt, er det relevant å se på medlemmenes økonomiske handlingsrom. Dette er ikke en konkret maktbase, men relevant fordi det i driften av en studentorganisasjon vil være nødvendig å rå over økonomiske midler for å drifte og utvikle organisasjonen. Når det gjelder det økonomiske handlingsrommet til medlemmene, forteller representantene fra Driv om en fastsatt sum på 100 kroner per medlem i gruppa, per semester, som var øremerket sosiale aktiviteter for gruppa. Dette var ikke penger som var ment til å skape aktivitet

på huset, men for å gjøre noe sosialt sammen utenom jobb. Utover dette var det lite penger i omløp blant de frivillige. «*Driftsstyret og Kulturutvalget hadde ingen budsjett og ingen penger*» (Frivilligleder). Dette begrenset det økonomiske handlingsrommet for de frivillige. «*Det var ingen som hadde økonomisk styrke til å hyre store band og sånt, men lavterskeltilbudene var forsåvidt tilgjengelige for dem som var interesserte i det*» (Multirolleinnhaver). Informanten som hadde lederroller allerede på det gamle studenthuset forteller om et ønske om større økonomisk handlingsrom for medlemmene, mens de andre informantene fra Driv ikke nødvendigvis så behovet for større kjennskap til økonomi og økonomisk handlingsrom, da de - som Multirolleinnhaver sa - ikke nødvendigvis var interessert i større kjennskap til organisasjonen så lenge forholdene lå til rette for at de kunne gjøre jobbene sine.

Informantene ser ut til å mene at det økonomiske handlingsrommet var bedre i Samfunnet enn på Driv. Mens de frivillige på Driv ikke hadde tilgang på andre midler enn det de fikk til sosiale aktiviteter for sin gruppe, opererte Samfunnet med et fastsatt driftstilskudd som hver gruppe kunne søke om, i tillegg til at de hadde mulighet til å søke om prosjektstøtte ved behov. Medlemsgruppene i Samfunnet hadde altså tilgang på økonomiske midler som ga dem mulighet til å skape sin egen hverdag og lage et eget program for sin gruppe. Størrelsen på medlemsgruppene i Studentsamfunnet hadde mye å si for den økonomiske støtten man mottok. Selv om man skulle søke «per hode», var det ofte lettere å drifte for de små gruppene med få medlemmer, enn det var for de større gruppene, som måtte dele støtten på flere medlemmer. Driftsstøtten var fastsatt i budsjettet til Studentsamfunnet i Tromsø, ut fra hvor mange grupper som var søknadsberettigede, mens prosjektstøtten var heller flytende, og det virker som om det til tider var litt tilfeldige tildelinger av prosjektstøtte - ut fra hvor ofte det ble søkt fra de ulike gruppene, og ikke minst ut fra aktivitetsnivået til de ulike gruppene.

Som en oppsummering kan jeg si at det ser ut til å være uenighet rundt spørsmålet om makt og påvirkningskraft før fusjonen, men at uenigheten kan mest sannsynlig forklares med de ulike informantenes tilknytning til organisasjonen. Det er forskjell på hva makt er, og hva handlingsrom er. Makt er noe noen har over andre, mens handlingsrom er noe medlemmene *får* av de som har makt. Handlingsrommet var tilstede før fusjonen, men selve makten til å styre aktivitet og økonomi ser ikke ut til å ha vært tilstede. Ledende krefter på Driv og i Samfunnet så fordelen med å samle studentene til en organisasjon for å gjøre dem sterkere og gi dem større påvirkningskraft på studenttilbudet i Tromsø. Det kan se ut til at ønsket om større makt til studentene kom fra de

ledende kreftene på toppen av frivilligheten, ikke nødvendigvis hos medlemmene som «bare» jobbet på gulvet.

## **5.2 Andre mål: Bedre og tydeligere kommunikasjon**

---

I denne oppgaven spiller kommunikasjon en stor rolle på flere områder. *For det første* som et mål - i form av medlemmenes ønske om bedre kommunikasjon internt i organisasjonene og også mellom ulike studentorganisasjoner i Tromsø. *For det andre* som et middel i endringsprosessen for å redusere motstand mot endring. Som Jacobsen (1998) sier vil usikkerhet og mangel på kommunikasjon i en endringsprosess være en medvirkende faktor til at organisasjoner mislykkes med endring. Jeg vil derfor utforske både hvordan *vertikal* kommunikasjon mellom ledelse og medlemmer fungerte før fusjonen, og hvordan *horisontal* kommunikasjon mellom organisasjonenes medlemsgrupper fungerte.

Informantene fra Driv uttrykker at det før fusjonen var vanskelig å finne frem til de ulike lederne. Det fortelles om mange forskjellige ledere, med veldig små ansvarsområder, hvilket gjorde det vanskelig å vite hvem som egentlig hadde mandat til å ta de ulike avgjørelsene. «*Et problem på Driv var at det var veldig mange ledere med veldig lite ansvar, som til sammen kunne uttale seg og bestemme. Som medlem følte man seg som en brikke i et veldig stort spill*» (Frivilligleder). Det tok ofte lang tid å ta beslutninger fordi det var så mange involverte parter som skulle ha noe å si angående saker, og dette førte til svært organiske kommunikasjonslinjer både vertikalt og horisontalt. «*Hvis du skulle gå tjenestevei så var det veldig mange hakk å gå. Og det var jo ikke en gang klart for de som skulle ta avgjørelsen at det var de som skulle gjøre det!*» (Frivilligleder). Det ser altså ut som at horisontal kommunikasjon mellom gruppene også var utfordrende. Hvem skulle du snakke med om hva? Den frivillige informanten forteller at det var ekstra vanskelig for nye frivillige å finne frem i hierarkiet både det når det gjaldt beslutninger, og når det gjaldt informasjonsspredning. «*Det tok tid å finne ut hvem som egentlig var en del av ansattstaben på huset. I begynnelsen hadde jeg primært kontakt med den frivillige delen, og ikke så mye administrasjonen*» (Frivillig). Den ansatte informanten mener de vertikale kommunikasjonslinjene var åpne og tilgjengelig for medlemmene. «*Jeg ville sagt at kommunikasjonen var relativt åpen. At egentlig hvem som helst hadde mulighet til å få kontakt og.. Ja, vi prøvde i hvert fall ikke å gjemme oss!*» (Ansatt). Det virker som om tilgang til organisasjonsorientert informasjon var avhengig av kjennskap til organisasjonens helhet, og at det var utfordrende å finne frem i systemet for å finne de rette personene å kommunisere med.

Som et ledd i analysen vil jeg også ta for meg kommunikasjon i form av informasjonsspredning mellom de ulike leddene i organisasjonen, med spesielt fokus på kommunikasjon mellom ledelse og medlemmer. I forrige avsnitt så jeg at Driv opplevde uklare kommunikasjonslinjer internt i organisasjonen, og det vil derfor være relevant å undersøke hvorvidt uklare kommunikasjonslinjer også gikk ut over informasjonsspredning.

I følge informanter fra både Driv og Samfunnet var kommunikasjonsmulighetene tilstede, men de sier at mange medlemmer ikke hadde et stort behov for å vite alt med mindre det var snakk om oppgaveorientert informasjon for de frivillige på Driv, eller andre spesielle omstendigheter.

*«Senatet i Studentsamfunnet og ledelsen på Driv var i utgangspunktet allmektige. Det gikk an å komme med innspill, men du har jo gitt noen et mandat til å sitte i disse styrene, og da stoler du jo på at avgjørelsene de tar er fornuftige»* (Multirolleinnehaber).

Også i Samfunnet uttrykkes det at medlemmene hadde lite kontakt med ledelsen annet enn når det var behov for det. *«Altså, man visste jo at de fantes, for man måtte jo innom kontoret for å få medlemsbevis. Sånn bortsett fra det årlige møtet så hadde jeg veldig lite kontakt med Presidiet før jeg starta egen gruppe»* (Kulturgruppeleder). Som tidligere skrevet var medlemsgruppene i Samfunnet autonome og arbeidet selvstendig uten innblanding fra paraplyorganisasjonen. Det var derfor kanskje ikke et stort behov for vertikal informasjonsspredning. Kanskje var behovet større for horisontal informasjonsspredning når medlemsgruppene arrangerte felles julekonsert og borgertog på 17. mai. *«Hva det hele store på toppen av Samfunnet var - det visste jeg egentlig ganske lite om!»* (Kulturgruppeleder).

Det påpekes også fra Drivs informanter at det for mange frivillige ikke nødvendigvis var behov for fullstendig informasjonsspredning fra ledelsen, så lenge forholdene lå til rette for at de kunne utføre sine arbeidsoppgaver på huset. Som jeg skrev i teorikapitlet finner vi innenfor vertikal kommunikasjon en inndeling i oppgaveorientert informasjon og organisasjonsorientert informasjon. Ut fra informantenes uttalelser kan det virke som medlemmene hadde et stort behov for oppgaveorientert informasjon, men var mindre interessert i det organisasjonsorienterte.

Det interessante med informantenes svar er at de alle ytrer et behov for god kommunikasjon mellom ledelse og ansatte selv, men at så å si alle informantene antar at «de andre» ikke har behov for det. Dette kan ha å gjøre med at alle informantene i denne oppgaven kan regnes som spesielt engasjerte medlemmer, som derfor kan ha et større behov for informasjon enn de som «bare er med».

### **5.3 Tredje mål: Større fokus på det ideelle og selvskapte**

---

Studenthuset Driv var en hybridorganisasjon med både kommersielle og ideelle interesser. Det kommersielle gikk ut på å få nok profitt til å drifte huset videre, mens det ideelle ville skape et breddetilbud rettet mot alle studenter i Tromsø. Et av målene med å endre organisasjonsstrukturen ved Driv var å få et større fokus på det selvproduserte, studentstyrte aktivitetstilbudet til studentene, fremfor kommersiell og inntektsbringende aktivitet. I følge Frivilligleder var en av de største årsakene til eventuell konflikt mellom det kommersielle og det ideelle, begrunnet i oppdelingen mellom *frivilligdelen* og *selskapsdelen* på Driv.

*«Hvem som tok avgjørelser var egentlig irrelevant, om det var administrasjonen eller de frivillige. Den største fienden var vel selskapsdriften, som Driv måtte ha for å balansere ut økonomien. De at de som jobba der ble betalt skapte mye problemer og konflikter. Sånn, hvorfor skal jeg jobbe frivillig i dag når jeg kan få betalt? Det forsvant folk ut av frivilligsystemet og inn i det betalte systemet!» (Frivilligleder).*

I en organisasjon som baserer seg på et utested med store scener er det klart at de ikke kan ha et utelukkende fokus på det selvproduserte og studentstyrte, da huset er avhengig av å få det økonomiske til å gå rundt for å opprettholde driften. Tendensen informantene har sett er at det har vært mye fokus på den kommersielle siden, og ikke fullt så stort fokus på den selvskapte, ideelle kulturen.

*«Jeg vet jo at jeg har av og til savnet at det er studenter som står på scena, for eksempel. Eller at det er lavterskelarrangement. At du har ikke nødvendigvis store arrangementer som trekker fulle hus, og koster dritmye penger å få inn, så du må ha mye billettinntekter for å gjøre det godt. Du kan rett og slett åpne scena og la noen ukjente stå der, som representerer studentkulturen. Det er en ting som jeg har savna på studenthuset!» (Multirolleinnehaver).*

Balanseforholdet mellom det kommersielle og det ideelle er et gjennomgående tema gjennom hele denne oppgaven. Medlemmene ønsket å få større makt over organisasjonen sin, både økonomisk og aktivitetsmessig, og en slik makt skulle gi medlemmene mulighet til å selv styre fokuset over på det ideelle og studentskape. «*Det var jo viktige ting, det å få mulighet til å skape sitt tilbud selv, og føle at det var vi som hadde skapt det!*» (Frivilligleder). Ved å få inn kulturmedlemmene fra Samfunnet og opprette Studentsamfunnet Driv, ville de ha større mulighet til å skape eget kulturelt innhold i kraft av å være flere studenter som fyller studenthuset med aktivitet, og med den breddekompetansen medlemmene fra det gamle Studentsamfunnet brakte med seg.

Ved opprettelsen av Studentsamfunnet Driv fikk medlemmene et eget budsjett, slik at de skulle få større økonomisk handlingsrom til å skape egne aktiviteter. I den videre analysen vil jeg se mer på hvordan endringsprosessen har påvirket denne balansen i praksis, og se om de organisatoriske endringene har ført til et fokusskifte i retning *det ideelle*.

## **5.4 Tre hovedmål for endringene**

---

Dersom man vil gjennomføre en planlagt, radikal endring, er det rimelig å anta at det har grunnlag i at gjeldende struktur har feil og mangler som ikke lar seg løse uten endringer (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 384-386). Her vil jeg redegjøre for målene med fusjonen, slik den ble fremstilt av endringsagentene, og slik informantene tolket målene for endringen. Jeg vil så oppsummere analysens første del i tre hovedmål, som videre i oppgaven vil fungere som indikatorer på måloppnåelse, slik at jeg kan svare på om det å skille forretning fra forening har gitt mer makt til studentene.

Målet med de organisatoriske endringene ble forklart som et ønske om å samle studentene under ett tak. Dette har tydeligvis blitt kommunisert godt ut til medlemmene, da alle informantene sier nesten ordrett det samme. Studenthuset Driv øynet muligheten i det det ble bestemt at de skulle flytte til nye, og større lokaler og tok tak i en mange år gammel visjon om å fusjonere to av de største studentorganisasjonene i Tromsø. Tanken om å fusjonere var allerede til stede i det Studenthuset Driv for første gang åpnet dørene i år 2000, men manglende kommunikasjon og uenighet mellom de to organisasjonene, gjorde at det ble bestemt at studenthuset skulle opprettes uavhengig av Studentsamfunnet i Tromsø (Andersson, Halvorsen & Skaarseth, 2017). Tanken om sammenslåing eksisterte altså fra begynnelsen, men ble ikke en realitet før Studenthuset Driv skulle flytte. Flytting ble en ekstern trigger som gjorde at organisasjonene valgte å slå seg sammen.

For flere av informantene falt det naturlig at Studentsamfunnet og Driv skulle jobbe sammen, da de begge jobber «for aktiviteter, av og for studenter» (Studentsamfunnet Driv, 2015). Samlokalisering og felles front var også viktige poenger som ble trukket frem av de som frontet fusjonen. I tillegg ønsket medlemmene fra Driv å få mer av den selvråderetten de ikke hadde hatt før fusjonen. På Studenthuset Driv ble de fleste avgjørelser tatt av selve administrasjonen, og studentene hadde lite - eller ingen - innflytelse når det gjaldt drift og budsjett, annet enn de faktiske arbeidsoppgavene de hadde som medlemmer i for eksempel sikkerhet, bar eller teknisk. Fra Driv sin side var det altså et ønske om å få større mulighet til å la studentene styre sin egen organisasjon og skape sin egen aktivitet, slik de så at Studentsamfunnet i Tromsø gjorde. Fra Studentsamfunnet sin side, var den største motivasjonen til å bli én samlet organisasjon, den graden av organisasjonsstruktur som de så at Driv allerede hadde. Der Studentsamfunnet hadde hatt en til tider flytende og sårbar organisasjonsstruktur, hadde Driv - fra Studentsamfunnets øyne - hatt en tydeligere struktur.

Selv om Studentsamfunnet hadde et økonomisk sikkerhetsnett i Norges Arktiske Studentsamskipnad, var det lite oppfølging i den daglige driften, og alt sto og falt på studentene som var valgt inn i Presidiet. Studentsamfunnet så nytten av å ha en lønnet administrasjon som skaper kontinuitet i en ellers dynamisk organisasjon med mye utskifting av medlemmer. Det var altså elementer fra begge organisasjonene som den andre organisasjonen ønsket å få mer av. Informantene ønsket også å få bedre kjennskap til hele det studentsosiale tilbudet og kommunisere bedre seg i mellom, da det ofte var slik at nye studenter enten ble plukket opp av Driv eller av Studentsamfunnet, og for resten av studietiden visste svært lite om den andre.

Til den videre analysen har jeg summert opp medlemmenes mål, og samlet disse til tre hovedmål for den organisatoriske endringen:

- 1 Større kontroll over organisasjonen, både økonomisk og aktivitetsmessig
- 2 Bedre og tydeligere kommunikasjon
- 3 Mer fokus på selvskapt studentaktivitet, fremfor kommersiell aktivitet

Disse tre målene vil være indikatorer på måloppnåelse i det jeg forsøker å svare på om den organisatoriske endringsprosessen i Studentsamfunnet Driv har gitt mer kontroll over organisasjonen til studentene, og ført til økt fokus på studentstyrt aktivitet.

## 6 Analyse 2 - Den nye organisasjonen

Jeg har nå kommet til hoveddelen av analysen hvor jeg med hjelp fra informantene skal belyse hvordan endringsprosessen har foregått, og hva organisasjonen har oppnådd som følge av endringene. Dette gjøres med det mål å kunne svare på hvorvidt det å skille forretning fra forening har påvirket medlemmenes påvirkningskraft i organisasjonen, og gitt mer makt til studentene. Med utgangspunkt i Jacobsen og Thorsviks (2014) maktbasert vil jeg redegjøre for hvordan kontrollen over de ulike maktbasene har forflyttet seg som følge av endringene. Teorikapittelet viser hvordan motstand mot endringer kan synliggjøre seg i organisasjoner, og det påpekes at kommunikasjon er et viktig redskap for å motvirke motstand mot endringer. Jeg vil derfor undersøke hvordan kommunikasjon har spilt inn på endringsprosessen, og hvordan den kan ha vært med på å fjerne eller skape motstand til de endringene som har blitt gjort. Til slutt vil jeg se på forholdet mellom kommersiell/forretning og ideell/forening, for å svare på om det å skille forretning og forening har gitt medlemmene større mulighet til å fokusere på selvskapte studentaktiviteter fremfor kommersiell aktivitet.

### 6.1 Medlemmenes makt og påvirkningskraft i den nye organisasjonen

---

I formålsparagrafen til Studentsamfunnet Driv står det at «*hovedformålet er å tilrettelegge og styrke et selv-organisert og sosialt og kulturelt tilbud til studentene ved UiT*» (Studentsamfunnet Driv, 2015). Siden endringene i all hovedsak ble gjennomført etter at vedtektene var nedskrevet og godkjent, må vi gå ut fra at dette formålet gjelder også i etableringen av Studentsamfunnet Driv. Som jeg skrev i teorikapittelet, ser det ut til at medlemmers mulighet til deltakelse i beslutningsprosesser kan være en av de viktigste faktorene for å redusere motstand mot endringer, derfor er det interessant å se på hvordan de som initierte endringene inkluderte organisasjonens medlemmer i prosessen, både for å legitimere behovet for endring og for å få studentene til å ta kontroll over egen organisasjon ved å være med på å bestemme hvordan organisasjonen skulle se ut.

*«Vi prøvde å åpne opp for at folk kunne bidra, men da måtte man liksom være der. Flytting og fusjon var to fortgående prosesser, og de togene der gikk jo bare fortere og fortere, og folk måtte hoppe på akkurat når det liksom kom forbi deg, for hvis du sto igjen så forlot det perrongen og du ble stående uten å få være med!» (Frivilligleder).*



I den innledende planleggingen av Studentsamfunnet Driv ble endringene for det meste diskutert i høyere ledd av organisasjonen. For Studentsamfunnet i Tromsø sin del foregikk diskusjonene i senatet - som besto av én representant fra hver medlemsgruppe, samt de valgte lederne i presidiet.

*«Det var jo de som satt i senatet - altså representanter fra hver medlemsgruppe som skulle representere medlemsgruppa sin holdning, og det er jo selvfølgelig at hvis det da sitter en person som enten gjør en dårlig jobb, eller ikke bryr seg, eller ikke har så mye å si, så er det klart at det er jo de sterkeste og mest taleføres mening som blir hørt!» (Kulturgruppeleder).*

Det informanten fra det gamle studentsamfunnet sier, kan være representativt for den generelle oppfatningen om at muligheten for å påvirke etableringen var tilstede men at noen opplevde det som vanskelig å få gjennom sine synspunkter. Kanskje ble det ikke kommunisert godt nok at det var alle medlemmers stemme som skulle høres, ikke bare de som hadde blitt valgt til å sitte i verv? Her er det relevant å nevne Jacobsen og Thorsviks maktbaser (2014), hvor de snakker om «*Kontroll over dagsorden*», altså makt til å bestemme hva som skal diskuteres, og også den maktbasen som heter «*kontroll over informasjon*». Senatet hadde makt til å velge hva som skulle diskuteres på møtene, og etter endt møte hadde hver enkelt Senator makt til å velge hva som skulle formidles ned igjen til medlemmene av sine grupper. På denne måten blir man avhengig av gode informasjonsspredere til enhver tid, slik at all nødvendig informasjon går begge veier, og alle viktige saker blir diskutert. Det ser ut til å være delte meninger om hvor mye og hvilken informasjon som var nødvendig for medlemmene.

*«Det kan vel tenkes at mine frivillige på dette tidspunktet hadde omtrent det samme forholdet til det som jeg hadde da jeg begynte som frivillig. At her er det et hus som vi kan jobbe i, og vi har øl vi kan drikke når vi ikke jobber, og det er det viktigste. Hva som foregår rundt på et teoretisk plan er ikke så viktig. Og det tror jeg veldig mange av de frivillige følte».* (Multirolleinnhaver, som på denne tiden var leder for en frivilliggruppe).

Informanten påpeker at informasjonen nok lå tilgjengelig, men at det var et ulikt behov for å bruke den. Han har også fortalt at det i kulturgruppen han også var medlem av, i større grad var krefter som inviterte til debatt om fusjonen. Informanten Kulturgruppeleder, påpeker også behovet for informasjon i sin gruppe, men at kulturgruppene hadde ulik måte å spre informasjonen på.

*«Nå skal det sies at jeg vet også at det var ikke alle gruppene som var like flinke til å informere sine(..) Jeg regner med at for 90% av de som gikk fra gamle samfunnet til nye Studentsamfunnet Driv brydde seg katta i informasjonen og bare 'jaja, men vi fortsetter som vi gjør', men så har du 10% som brydde seg, og lurte på 'hva' og 'har hørt' og 'ordet på gangen sier'». Men så er det jo også at halvparten av de er ikke engasjert nok til å finne ut av det selv, og den andre halvparten er engasjert, men deler ikke informasjonen med de andre» (Kulturgruppeleder).*

Det ser ut til at det var varierende vilje til å aktivt delta i endringsprosessen. Mange medlemmer var fornøyde med å møte opp, gjøre sin aktivitet og gå hjem igjen, mens en mye mindre gruppe var interessert i den overordnede driften av organisasjonen. Det var stort sett disse som tok på seg lederverv, og som på den måten ble aktivt inkludert i endringsprosessen.

*«Du så jo ofte at det var de som satt på topp som jobba mest, og til slutte måtte ta avgjørelsene fordi ingen andre gjorde det. Men så var det også ofte de som hadde et mest reflektert forhold til det. Mest innsikt i sin egen organisasjon, og delvis innsikt i den andre siden av organisasjonen. Så en så jo det, både på toppen av hierarkiet på Driv, og i Studentsamfunnet, at det var der de virkelig førende kreftene var» (Multirolleinnehaber).*

Hovedvekten av arbeidet med fusjonen ble, ifølge informanten, gjennomført av de som satt i høyere posisjoner i organisasjonene, altså med lederverv enten i Samfunnet eller på Driv. En mulig feilkilde som kan ha påvirket utfallet av endringsprosessen er hvordan kommunikasjon mellom ledelse og medlemmer var. Jeg ser av informantenes utsagn at de som jobbet mest med fusjonen også var de som allerede var engasjerte og hadde lederverv. Det er da rimelig å reflektere rundt hvordan informasjonsspredning ned til «de vanlige» medlemmene var. Ble de informert, eller ble prosessen gjennomført av de som allerede hadde vist engasjement?

Som tidligere nevnt ser det ut til å ha vært en oppfatning om at det var ulik interesse for å delta i endringsprosessen. Som informanten fra det gamle Studentsamfunnet sa, var det en stor del som ikke brydde seg, en liten del som brydde seg og gjorde ting, og en liten del som brydde seg men ikke gjorde noe. Det ser ut til at informantene i stor grad er enige om at de har fått større

påvirkningskraft som følge av endringene, men at det fortsatt er en lang vei å gå før medlemmene tar i bruk disse mulighetene.

*«Det jeg sånn personlig har merka nå i forhold til før er blant annet at jeg blir jo spurt hva slags band jeg kunne tenke meg, og kan komme med forslag der på hva jeg ønsker å booke inn.. Altså, jeg føler i hvert fall at jeg benytter meg mer av muligheten nå enn før da. Ikke nødvendigvis at det var vanskeligere å gjøre det før, men kanskje det nå er mer åpent..» (Frivillig).*

For den frivillige informantens del oppfattes det altså som at muligheten til å delta i avgjørelser i større grad er tilstede. Kulturdepartementet - medlemmene fra det gamle Samfunnet - har derimot ikke i like stor grad oppdaget hvilke muligheter de har i den nye organisasjonen. Dette kan være fordi medlemsgruppene i Kulturdepartementet - som tidligere nevnt - alltid har vært mer uavhengige av paraplyorganisasjonen sin, og dermed ikke har det samme behovet som de frivillige har for å være tilknyttet en større helhet.

*«Noen ganger tror jeg at kulturdepartementet lever i sin egen verden, og ikke er så interesserte i å bruke av de mulighetene de har, og det er ikke sikkert at det er så mange som kommer på at de skal gjøre det heller» (Multirolle innehaver).*

Informanten med tilknytning til begge sider av organisasjonen uttrykker at medlemsgruppene i Kulturdepartementet i stor grad er vant til å gjennomføre arrangementer uten innblanding fra paraplyorganisasjonen, og derfor ikke har den kontakten med selve organisasjonen som kanskje ville gjort at de benyttet seg mer av mulighetene. Med utgangspunkt i endringen av maktforhold og påvirkningskraft, ser jeg at endringene har hatt ulik påvirkning på de gamle organisasjonene. Informanten som har hatt sentrale roller på gamle Driv og i selve fusjonen forteller hvordan disse endringene har synliggjort seg på forskjellig måte hos de to.

*«Rent organisatorisk så kan det vel være sånn at de frivillige - fra gamle Driv - har fått mer makt. Fordi nå har de fått muligheten til å påvirke sin egen økonomi, sin egen hverdag, sitt eget styre, altså alt det der! Det gamle studentsamfunnet har jo kanskje mista litt av sin.. Fordi de nå er en større organisasjon. Ikke at det gjør noe annet enn at de rent tekniske, byråkratiske tingene kanskje blir mer tungrodd» (Frivilligleder).*

Denne informanten synes de byråkratiske veiene er lange å gå. På noen områder fordi de må være det - slik at alle får den informasjonen de skal ha - og på andre områder fordi organisasjonen fortsatt er i utvikling, og ikke alle tjenesteveiene er lagt enda. Den nye organisasjonen arbeidet i oppstarten mye med å etablere gode kommunikasjonslinjer både vertikalt og horisontalt, slik at de kunne sikre god informasjonsspredning til alle medlemmer.

Studentene ønsket større kontroll over egen organisasjon og aktivitetstilbudet i Tromsø, og med dette kommer ansvar for egen økonomi og budsjett. Det daglige ansvaret for Studentsamfunnet Drivs budsjett forvaltes av hovedstyrets finansminister, men presenteres og revideres før godkjenning av årsmøtet hvert år. Det er viktig at medlemmene er bevisste på dette ansvaret, men ifølge en av informantene, er ikke dette nødvendigvis tilfellet.

*«Jeg tror ikke at de som jobber her i dag merker noe særlig forskjell i påvirkningskraft. For man går jo fortsatt på møte, og man stemmer over noe, og så er det ferdig, og så er det pølser, og så går vi hjem. Så hvor viktig det her med å stemme er, er kanskje ikke så relevant, men man stemmer. Og det er kanskje et lite problem. Fordi man vet ikke at man faktisk kan påvirke et budsjett og sånt!»* (Frivilligleder).

Informanten fra kulturdepartementet synes medlemmene har påvirkningskraft på budsjettet, men føler at det er «*litt lotto-bingo på hvordan fordelingene blir gjort*» når det kommer til de økonomiske tildelingene (Kulturgruppeleder). Hvis jeg setter dette i sammenheng med de andre informantenes uttalelser om at medlemmene ikke nødvendigvis vet hvilke muligheter de har i den nye organisasjonen, kan jeg si at en av Studentsamfunnet Drivs oppgaver fremover ligger i å synliggjøre for medlemmene hvordan de selv kan være med på å påvirke slike situasjoner. Den nye organisasjonen har et eget budsjett, og siden budsjettet fastsettes av årsmøtet, kan alle medlemmer møte opp på dette og være med på å bestemme at det for eksempel skal gjøres endringer i budsjettpostene, eller at malen for tildeling av støtte skal endres.

*«Årsmøtet er jo ikke klar over at man for eksempel kan drepe en hvilken som helst post bare man får folk med seg! Sånn, hvorfor skal vi ha telefonutgifter? Eller hvorfor skal hovedstyret få et honorar? Og hvis det bare er de som sitter i hovedstyret som er for og resten er imot, så blir det faktisk ikke noe honorar»* (Frivilligleder).

Dette betyr i praksis at medlemmene nå har makt til å endre så å si hva som helst i organisasjonen, bare de får med nok andre medlemmer på å støtte forslaget. I det gamle Studenthuset Driv hadde de også et Hovedallmøte som var ment å ha samme funksjon som Årsmøtet har i den nye organisasjonen, men Hovedallmøtet på gamle Driv var underlagt daglig leder og styret i aksjeselskapet, så alle avgjørelser som ble gjort på Hovedallmøtet kunne i teorien overstyres av høyere instanser. Dette minner om forretningsmodellen vi snakket om i teorikapittelet, hvor makten er spredt i et hierarki, med mye makt hos eiere og ledelse på toppen, og lite beslutningsmyndighet hos medlemmene «nederst på rangstigen». I Studentsamfunnet Driv sitter medlemmene selv med muligheten til å møte opp på årsmøtet og legge inn en sak vedrørende for eksempel tildeling av prosjektstøtte til kulturdepartementet, og fremme for årsmøtet hvorfor de mener at reglementet ikke er tilstrekkelig i den nye organisasjonen. Dersom flertallet av Årsmøtet er enige i endringsforslaget, er hovedstyret pliktige til å følge opp dette, og gjøre disse endringene.

*«Årsmøtet kan jo flytte på alle penger! Så i teorien har man fått større påvirkningskraft. Jeg synes at Årsmøtet kanskje må vekkes litt da, og man må fortelle dem hvilke muligheter de faktisk sitter med! Man har ikke noe ansvar sånn personlig, men man har ansvar for organisasjonen, og da må man ta de avgjørelsene som er best» (Frivilligleder).*

Det virker som at påvirkningskraften til medlemmene i Studentsamfunnet Driv absolutt er tilstede, men at det foreløpig ikke har kommet tydelig frem for medlemmene hvor stor makt de faktisk sitter med i kraft av å være medlemmer i Studentsamfunnet Driv. Ledelsen arbeider stadig for å få flere medlemmer til å møte opp på årsmøtene, og påpeke viktigheten av å møte opp, men det forklares kanskje ikke godt nok nettopp *hvorfor* de må møte opp og være med på avgjørelsene.

Administrasjonen har inntatt en posisjon hvor de kan være synlig og tilstede - også gjerne på Årsmøtet - men de er innforstått med at de i utgangspunktet ikke har talerett, og at det ikke er deres mening som skal være gjeldende i de avgjørelser som angår foreningen Studentsamfunnet Driv. Administrasjonen uttrykker også at studentene selv har fått større påvirkningskraft på aktivitetene i studentmiljøet.

*«Jeg føler at de egentlig har større muligheter. Det har de, faktisk. Nå er det jo næringsdepartementet som setter aktiviteten, og jeg tror hvem som helst kan komme med en idé og faktisk få gjennomført det» (Ansatt).*

Som en oppsummering kan jeg si at det fremstår som at informantene mener de har fått større mulighet til å påvirke organisasjonen, som følge av endringene. Det ser ut til at flere maktbaser har flyttet seg over til studentene. De har en sterkere posisjon i hierarkiet, nå som de selv er den øverste ledelsen i organisasjonen, og de har dermed også kontroll over blant annet dagsorden, i det at Studentsamfunnet Drivs årsmøte sitter med en sterkere beslutningsmyndighet nå som de ikke er underlagt andre aktører. Det er dog forskjell på i hvor stor grad medlemmene velger å benytte seg av mulighetene. Informantene antar at Kulturdepartementet, som flyttet inn på huset for et halvt år siden, ikke har oppdaget hvilke muligheter de sitter på enda. Dette vil kanskje komme mer naturlig når de har vært samlokalisert med resten av organisasjonen over lengre tid. Med mer makt over egen organisasjon, kommer også et behov for økt bevissthet, og økt ansvarsfølelse, kanskje spesielt når det kommer til økonomi. For å oppnå dette er det nødvendig med en slags *vekkelse* av medlemmene, for å få dem til å forstå akkurat hvor mye makt de har nå, i følge en av informantene. Informantene selv føler et større ansvar for egen organisasjon nå, og håper dette kan smitte over på hele medlemsmassen. Det ser altså ut til at det å skille ut forretning fra forening har hatt påvirkning på medlemmenes mulighet til å bestemme over studenttilbudet.

## **6.2 Kommunikasjon og samarbeid i den nye organisasjonen**

---

Et av hovedmålene jeg har presentert handlet om medlemmenes ønske om bedre kommunikasjon og samarbeid på tvers av interesser innenfor studentkulturen. Driv tilbød konserter og kulturelle arrangementer skapt av andre, mens Samfunnet produserte eget innhold i sine kor, korps og andre medlemsgrupper. Som en av informantene sa i intervjuet, var det ofte slik at en ny student i byen ble oppfanget av én studentorganisasjon og ellers visste lite om aktivitetstilbudet for studentene i Tromsø. Et av ønskene med endringsprosessen var at studentorganisasjonene skulle kjenne bedre til hverandre, samarbeide om lokaler og aktiviteter, og gi Tromsø et mer samlet studentsosialt og kulturelt tilbud. Jeg har derfor sett på hvordan intern kommunikasjon er i den nye organisasjonen. Har det blitt lettere å få informasjon, har organisasjonen blitt mer synlig, og hvordan fungerer kommunikasjonslinjene i Studentsamfunnet Driv?

### **6.2.1 Utvikling av kommunikasjonslinjer**

Under selve prosessen, da den nye organisasjonen var opprettet men fortsatt under oppbygging, var det til tider vanskelig å vite hvem medlemmene skulle sende forespørsler til, og hvem som hadde mandat til å ta de ulike avgjørelsene. Samarbeidsavtalen mellom Studentsamfunnet Driv og

Studenthuset Driv A/S var fortsatt under utvikling, og det var uvisst for mange i organisasjonen hvor beslutninger skulle tas. Organisasjonen var på dette tidspunktet preget av uklare kommunikasjonslinjer.

*«Det var veldig mye som gikk i løse luften da jeg satt i hovedstyret. De kommunikasjonslinjene vi hadde gjorde at ting tok lenger tid, og innen alle fikk tenkt på saken, så burde noen ha svart, og av og til var det noen som hadde gjort det, og ofte var det administrasjonen» (Multirolleinnhaver).*

En av informantene fra Driv påpeker at det er tungvint å be alle om en mening hver gang det skal tas avgjørelse, men at dette kan ha hatt positive konsekvenser for organisasjonen i ettertid. *«Jeg tror det var nødvendig å gjøre det så strengt i en periode, for å synliggjøre hvor makten burde ligge» (Frivilligleder).* Som sagt ønsket studentene større makt over egen organisasjon, og det ble viktig for dem å synliggjøre både internt og eksternt hvem som faktisk satt med beslutningsmyndighet over organisasjonen.

*«Vi ble enige om at den som skal fronte Studentsamfunnet Driv er IKKE administrasjonen, det er BARE hovedstyret! Det er presidenten som er ansiktet utad, ferdig snakka. Så hver gang det kom en telefon til administrasjonen om at noe skulle gjøres, så fikk de beskjed om at det hadde ikke de noe med, og at de må snakke med presidenten» (Frivilligleder)*

Medlemmene har mer de skulle ha sagt om selve driften av studenthuset enn de hadde før. Nå som det sitter et tydelig, valgt hovedstyre på toppen av organisasjonen oppleves det som lettere for informantene å stille spørsmål og være sikre på å få et tydelig svar innen kort tid, i stedet for at prosessen skal gå gjennom flere forskjellige ledd som ikke selv nødvendigvis er klar over at det er de som skal ta avgjørelsene.

*«Det å få flyttet det ansvaret, myndigheten og selvstendigheten over til hovedstyret, det tror jeg har hjulpet til at veien er litt kortere til å for eksempel få utbetalt penger, eller få gjort ting man vil» (Frivilligleder).*

I tillegg ser det ut til at den vertikale kommunikasjonen har blitt tydeligere, noe som gjør det enklere for medlemmene å «finne veien opp i hierarkiet» fordi det nå er betydelig færre lederpersoner å forholde seg til.

*«I den gamle organisasjonen dro vi på sånne styreseminarer, og vi var jo sånn 25 stk, med administrasjonen og ledere og nestledere, og det er jo et kaos. Det er kjempemasse folk! Altså, det var 25 stykker som egentlig ikke hadde noe å si engang.. Men nå vet du hvilke ni som sitter på toppen! På gamle Driv hadde du ikke peiling på hvem som satt i styret til aksjeselskapet, mens nå er det vi som ER det styret!» (Frivilligleder).*

God vertikal kommunikasjon er nødvendig i en organisasjon hvor så mange forskjellige ledd samarbeider for å gjennomføre arrangementer og å holde styr på lokalene. Per vårsemesteret 2017 arbeider medlemmene fortsatt med å få god kommunikasjonsflyt mellom de ulike gruppene som er involvert i driften av huset.

## 6.2.2 Vertikal kommunikasjon etter endringsprosessen

Når vi hittil i analysen har snakket om kommunikasjon, har det kommet frem at informantene opplevde det som vanskelig å finne frem til informasjon i den gamle organisasjonen, og at det til tider var vanskelig å ta del i beslutningsprosessene, fordi de ofte ikke visste når og hvor beslutninger skulle tas. Jeg vil derfor undersøke om den vertikale kommunikasjonen mellom ledelse og medlemmer har endret seg som følge av fusjonen.

Der det tidligere var en til tider rotete struktur på Driv med uklare ansvarsområder og verv, virker det nå som at det er lettere for informantene å finne frem til de man skal kommunisere med.

Organisasjonsstrukturen var tydeligere - og teoretisk sett enklere - i det gamle Studentsamfunnet, men samtidig i større grad sårbar, da de ikke hadde et like stort støtteapparat i lønnete stillinger som ivaretok de store ansvarsområdene. De var også sårbare i det at det var mange - og til tider tilfeldige - personer som satt i senatet og presidiet, og ikke alle var like gode til å spre informasjon og være engasjerte i driften. Slik jeg har forstått det, var det ikke slik at lederne i hver medlemsgruppe satt i senatet, men at det var ganske tilfeldig utvalgte medlemmer som fikk tittelen «senator», og dermed måtte være kommunikasjonsledd mellom presidiet og medlemsgruppene. Dette gjorde at informasjonsflyten var god ut til noen grupper, og heller dårlig til andre.



Under selve fusjonen var vertikal kommunikasjon en utfordring, da mange av arbeidsoppgavene ble funnet og fordelt etter hvert som tiden gikk, og for hver gang det kom en ny oppgave måtte den gjennom flere ledd før man fant ut hvem som egentlig hadde ansvar for den. Med tiden har kommunikasjonslinjene blitt tydeligere, og strukturen mer kjent for informantene.

*«Som medlem i det første hovedstyret var det ikke alltid jeg hadde tilgang på den informasjonen jeg trengte, og det var noe frustrerende i og med at det var jeg som skulle spre informasjonen videre. Per i dag, som leder av en gruppe i kulturdepartementet, så har jeg god kontroll på hvem jeg kan spørre. Jeg vet hva slags personer som sitter i hovedstyret og hva jeg kan bruke dem til» (Multirolleinnehaber).*

Dette kan likevel ikke generaliseres til å omfatte alle medlemmer i organisasjonen. Jeg vil trekke frem det Kulturgruppeleder sa om at *«du vet ikke at informasjonen er der før du har behov for den»* (Kulturgruppeleder). Medlemmene har ikke nødvendigvis et behov for å være oppdatert på alt som skjer i organisasjonen til enhver tid, så lenge informasjonen de trenger for å gjennomføre akkurat sin jobb er tilgjengelig. Dette sier multirolleinnehaveren seg enig i. *«Jeg tror at hvis du hadde spurt ganske mange, så hadde du funnet at veldig mange ikke vet hvem de skal ta kontakt med, men de har heller aldri oppsøkt informasjonen»* (Multirolleinnehaber).

Det virker som det er enighet om at det er jevnt over god vertikal kommunikasjon i Studentsamfunnet Driv. Dette vil selvfølgelig også variere ut fra hvem som sitter i de ulike vervene og hvor god den enkelte er på å formidle informasjon, men det generelle inntrykket er at den vertikale kommunikasjonen er god og informasjonen tilgjengelig - bare man selv oppsøker det. *«Jeg føler at kommunikasjonen med ledelsen er bedre. Nå er jeg jo også mer kjent i strukturen og har vært lenge på Driv da, så det kan jo hende at jeg er litt preget av det»* (Frivillig). Som denne informanten påpeker, kan det å ha god kommunikasjon med ledelsen også påvirkes av hvor godt kjent man selv er i organisasjonen. I det du kommer inn som ny frivillig, eller som nytt medlem i kulturdepartementet vet du mest sannsynlig bare hvem de andre i gruppen din er, og har ellers lite kjennskap til organisasjonen som en helhet. I følge informantene vil du mest sannsynlig ikke få denne informasjonen «dyttet» på deg heller, men dersom du er interessert, leser mail og møter opp på Årsmøtet og lignende vil informasjon fra ledelsen være tilgjengelig.

*«Den er veldig tilgjengelig, men man må ta litt initiativ selv. Fordi du er faktisk nødt til å møte opp på årsmøtet, eller i hvert fall lese referatet. Bare der finner man jo veldig fort ut hvem som sitter og styrer» (Kulturgruppeleder).*

Vertikal kommunikasjon har tydelig blitt bedre som følge av endringene, ved at det nå er lettere å ta kontakt med de rette personene - og faktisk få gjennom en avgjørelse på kortere tid enn det tok før. I tillegg oppfattes det som at den generelle informasjonsflyten ut, også har blitt bedre. *«Jeg synes i hvert fall at kommunikasjonen fungerer bedre, at det er mye mer aktivitet blant annet i facebookgruppene, og på internsiden våre» (Frivillig).* En del av informasjonen fra ledelsen formidles via Studentsamfunnet Drivs facebookgrupper, og ligger åpent og tilgjengelig for alle medlemmer. For mer gruppespesifikk informasjon brukes det mail, og man er da mer avhengig av å kunne sende mail til de ulike gruppelederne og stole på at den derfra blir videresendt til gruppens medlemmer. God vertikal kommunikasjon avhenger fortsatt av at de som mottar informasjonen - altså de som sitter med «kontroll over informasjon» - sprer informasjon nedover i systemet. Informanten fra det gamle Studentsamfunnet i Tromsø forteller at informasjon fra ledelsen kommer ut, og at det oppfattes som enkelt å finne tilbake til den.

*«Hvis man sitter og lurere på noe, så kan man faktisk søke bakover i innboksen sin, også bare finner du en oversikt over hva er det de ulike gjør, og hvis man skal ha kontakt med dem så er det faktisk bare å sende en mail dit» (Kulturgruppeleder).*

Det vil naturlig nok ikke alltid gå knirkefritt, men jevnt over er den vertikale kommunikasjonen tilfredsstillende. Eventuelle utfordringer i kommunikasjon som kan gjøre at svar på forespørsler ikke alltid kommer i tide, forklares ifølge informantene med at den frivillige ledelsen i Hovedstyret er studenter, som ofte må prioritere studier foran organisasjonsarbeid.

*«Av og til så blir det jo litt forbisnacking, med videresending av informasjon og sånt, også stopper det opp. Med det går jo litt på person, kapasitet og omstendigheter også videre. Er du litt uheldig så skal du for eksempel få ut en beskjed midt i eksamensstresset og sånt, og man er jo tross alt student også, de som sitter der» (Kulturgruppeleder).*

Administrasjonen merker også at kommunikasjonen - og ikke minst kommunikasjonsbehovet - har endret seg som følge av fusjonen. *«Jeg tror nok det er endel som før ville gått direkte til kontoret,*

*som nå blir fanget opp før det kommer helt hit, enten i Hovedstyret eller i tidligere ledd» (Ansatt).* Der alle avgjørelser på gamle Driv som oftest måtte helt opp til administrasjonen for at man skulle finne den som hadde beslutningsmyndighet, er det i det fusjonerte Studentsamfunnet Driv mye kommunikasjon som ikke trenger gå lengre enn til gruppeledere eller hovedstyret for å kunne behandles. *«Jeg føler ikke at det er så veldig mange som tar kontakt så veldig ofte, egentlig» (Ansatt).* Dette bygger igjen oppunder studentenes ønske om en mer selvstyrt og selvorganisert organisasjon. Nå trenger ikke medlemmene lengre å gå til administrasjonen for å *«be om tillatelse fra noen voksne» (Multirolleinnehaber)* hver gang en avgjørelse skal tas eller et innkjøp skal gjøres. Det er i større grad medlemmene selv som bestemmer hvordan organisasjonen skal opptre.

Administrasjonen sitter fortsatt tilgjengelige dersom medlemmene skulle trenge svar på spørsmål, eller dersom det er oppgaver de ser at frivilligheten ikke kan håndtere, og det oppleves fra administrasjonen som at det er god kommunikasjon mellom de ulike leddene. *«Ja, vi har det jo åpent, så alle kan jo fortsatt komme og prate med oss!» (Ansatt).* Selv om det på daglig basis ikke oppleves fra administrasjonen som at det er et behov for kommunikasjon fra deres nye kollegaer fra det gamle Studentsamfunnet, så sier informanten at når behovet for kommunikasjon er der, så fungerer det godt.

*«Nå sitter jeg nå kanskje bare med nøkkelkort og sånt, men selvsagt har jeg jo hatt litt diskusjoner og samtaler med kultur om Kulturkjelleren og sånt, og fått ganske ok kommunikasjon med dem for å få ting på stell! Så når det faktisk er noe som man trenger hjelp til, så spør de faktisk!» (Ansatt).*

Som en oppsummering vil jeg si at vertikal kommunikasjon i Studentsamfunnet Driv fungerer godt, men avhenger både av hvem som sitter på de ulike vervene i Hovedstyret, og hvem som er gruppeledere i medlemsgruppene. Med et mer tydelig og tilgjengelig Hovedstyre oppleves det av informantene som at det er lettere å få svar på ting, selv om akkurat den personen som har ansvar for det du lurer på, ikke er tilgjengelig. Informantene opplever også den lønnede administrasjonen som mer synlige og tilgjengelige enn før fusjonen, og administrasjonen selv føler at kommunikasjonen i stor grad er tilstede - og god.

### 6.2.3 Samarbeid og ansvarsfordeling mellom forretning og forening

Som en del av endringsprosessen skulle medlemmene få større ansvar for organisasjonen selv.

Aksjeselskapet Driv skulle bestå, som en støttefunksjon for Hovedstyret, og avlaste i oppgaver som blir for store for frivilligheten. Samarbeidet mellom Driv A/S og Studentsamfunnet Driv er regulert gjennom en samarbeidsavtale, som er ment å legge klare føringer for blant annet ansvarsfordeling mellom de to organisasjonene. Den mest merkbare endringen i ansvarsfordeling synes å være at medlemmene selv føler at de har fått større muligheter til å styre aktivitetstilbudet for studentene. Administrasjonen avlaster hovedstyret ved behov, og dette behovet varierer ut fra mange forhold. For eksempel spilte administrasjonen en stor rolle for medlemmene i tiden rett etter organisasjonsendringen.

*«Da vi akkurat hadde fusjonert og det ikke fantes et hovedstyre, så tok jo administrasjonen kjempemye ansvar, og gjorde veldig mye som de også hadde gjort før, fordi det var ingen andre som hadde mandat til det. Og det ser det vel ut som det til en viss grad fortsatt er. At administrasjonen fortsatt tar - som du sier - de største oppgavene» (Multirolleinnehaber).*

Etter som tiden har gått og organisasjonen har begynt å komme inn i gode, faste rutiner, og ikke lenger må «finne opp kruttet» hver eneste uke, har hovedstyret tatt større ansvar, og administrasjonen kan fokusere mer på de rent administrative oppgavene som holder huset gående. Etter de organisatoriske endringene kan Studenthuset Driv A/S ha større fokus på forretningsdelen, mens Studentsamfunnet tar seg av foreningsdelen.

*«Jeg synes også jeg har sett økende autonomi i Hovedstyret. Jeg ser at de tar mer og mer ansvar selv, og det synes jeg er kjempepositivt! Det er et skritt på veien mot å bli.. Mot å lønne en person mindre på huset!» (Multirolleinnehaber).*

Behovet for en lønnet administrasjon er dog fortsatt tilstede, både med tanke på at hovedstyrevervene baserer seg på frivillighet og man derfor ikke kan kreve den mengden dedikasjon og arbeidsinnsats som utvikling av en organisasjon krever, men også fordi det oppleves som viktig for informantene å ha en viss form for kontinuitet i organisasjonen som er vanskelig å få når hovedstyret byttes ut hvert år.

*«Det er klart at det er et stort nettverk av folk som skal ha noe å si, og de som skal ha mest å si er også de som har hatt minst tid til å lære seg hva de skal si, og hvordan de skal forholde seg til spørsmål om for eksempel økonomi, eller rent praktiske oppsett av en avtale. Så jeg ser jo behovet for en fast administrasjon som sitter der året rundt, år etter år. Mer kontinuitet!» (Multirolleinnhaver).*

Det store ønsket for samarbeidet mellom hovedstyret og administrasjonen var at hovedstyret skulle få styre aktiviteten i organisasjonen, og at administrasjonen skulle fungere som støttespillere til hovedstyret. Som sagt ser det ut til at dette fungerer godt i den nye organisasjonen, med en administrasjon som tok mye ansvar i begynnelsen, men som så trekker seg tilbake når de ser at hovedstyret har kompetanse og kapasitet til å ta de ulike oppgavene.

*«Jeg så jo bare nå da jeg kom inn på huset, så satt presidenten og daglig leder i møte med noen, og jeg synes jo det er en veldig fin måte å gjøre det på, for da kan daglig leder si 'erfaring viser', og så kan presidenten ta selve avgjørelsen basert på dette!» (Multirolleinnhaver).*

Samspeillet mellom de to har ikke vært like godt fra starten av. I etableringen av ny organisasjon, hvor mye av fokuset lå på «*mer makt til studentene*», lå det en viss stolthet hos medlemmene som kan ha gjort det utfordrende å benytte seg av de ressursene som lå tilgjengelig for dem, deriblant administrasjonens hjelp.

*«Det kan jo hende vi trengte hjelp, men vi ba ikke om det. For det lå kanskje et potensiale der til å få hjelp til ting som kunne vært løst på et sekund, men vi ville ikke, fordi vi var jo en helt ny organisasjon, og vi skulle jo vise at vi kan gjøre det her selv! Samtidig så åpna vi jo opp for at det skulle være et samarbeid da. Vi åpnet opp for å få hjelp, og det skulle være støtte» (Frivilligleder).*

Det var viktig for medlemmene å klare dette selv. En studentstyrt organisasjon vil ønske å ha studenter som ledere, slik at beslutningsmyndigheten ligger hos studentene selv. For medlemmene i Studentsamfunnet Driv har denne følelsen av autonomi og selvstendighet vokst gradvis gjennom de siste årene, men de ser absolutt verdien i å ha en lønnet administrasjon som støttespillere, i en jobb som ofte krever mer tid enn det man har å avse ved siden av studier og kanskje også deltidsjobb. Jeg

oppfatter det ikke som at informantene ser på det som et problem at administrasjonen styrer for mye i organisasjonen. Det virker som det er en grei enighet mellom de ulike leddene om hvilken posisjon hovedstyret og administrasjonen skal ha i forhold til hverandre, og at samarbeidet fungerer godt. Her må det påpekes at de fleste av mine informanter har hatt lederverv i organisasjonen, noe som kan føre til at de har større innsikt i hvordan samarbeidet og arbeidsfordelingen går, mens de «vanlige» medlemmene kan ha en helt annen oppfatning. En av informantene som kanskje har hatt størst kjennskap til organisasjonens utvikling uttrykker noen av oppfatningene som finnes blant de vanlige medlemmene.

*«Jeg tror nok at den jevne borger på Driv og kanskje til og med de jevne lederne kanskje ikke helt ser hvor mye administrasjonen gjør for Driv! For de er jo syndebukkene. Altså hvis ting skjærer seg så er det dem. Og hvis varer ikke er bestilt så er det dem. Og hvis det er romkræsje så er det dem. Og hvis det er noe galt med nøkkelkortene, så er det dem. Men samtidig så tas det veldig mange beslutninger der som Studentsamfunnet egentlig ikke har noe med, fordi at det er ikke Studentsamfunnet sine oppgaver, men som da gagnar oss.» (Frivilligleder).*

Samarbeidsavtalen mellom Studentsamfunnet Driv og Studenthuset Driv A/S legger gode, teoretiske føringer for samarbeidet, men viktigst for samarbeidet er daglig kommunikasjon mellom de to. Informanten fra administrasjonen sier det er varierende i hvor stor grad denne eksisterer, og at det i stor grad kommer an på hvem som til en hver tid sitter på de ulike vervene.

*«Det går jo til slutt på kommunikasjonen mellom hovedstyret og administrasjonen, sånn sett. Og det avhenger ofte på personen som sitter i vervet også da, hva som blir. Enkelte vil ha hjelp, og enkelte vil ikke ha hjelp» (Ansatt).*

Alt i alt ser det ut til at informantene synes ansvarsfordelingen mellom administrasjonen og Hovedstyret fungerer godt. Det ser også ut til at denne oppfatningen kommer til syne også «på gulvet» hos medlemmene som i utgangspunktet ikke har særlig mye kontakt med ledelse. For at samarbeidet skal være godt mellom de to, er medlemmenes oppfatninger av samarbeidet meget viktig. Dersom de generelle oppfatningene blir at administrasjonen ikke jobber for Drivs beste, vil samarbeidet bli vanskeligere, og negative holdninger kan føre til et dårligere samarbeid enn det ellers ville blitt. En av informantene forklarer fint hvordan slike oppfatninger kan være:

*«De (administrasjonen) vet jo at de har en jobb, og det er kanskje den mest utakkneilige jobben i Studentsamfunnet Driv. Jaja, det står folk i døra og blir spydd på, også kommer det ei kjerring og sleiker deg på halsen og sånt der, og ja - det er kjipt, men det går over. Mens administrasjonen får beskyldninger for å ikke jobbe for Driv sitt beste, når de dessverre er satt i en posisjon hvor de MÅ sette foten ned, fordi at det ikke er penger, eller noe sånt. Altså, en forelder jobber jo ikke MOT ungen sin når den får den til å spise brokkoli.. Selv om det føles kjipt for ungen der og da!» (Frivilligleder).*

Selv blant de som ikke nødvendigvis har tydelig innsikt i organisasjonens øverste ledelse, ser det ut til å være forståelse for de avgjørelsene som oppleves som upopulære, men som er helt nødvendige for at organisasjonen skal gå rundt. Som tidligere nevnt er kommunikasjon mellom hovedstyret og administrasjonen viktig for å holde driften i gang, og det virker som om denne kommunikasjonen absolutt er tilstede. Det oppfattes også som viktig at administrasjonen og hovedstyret fremstår som en samlet front - at de er enige i, eller i hvert fall står bak hverandres avgjørelser, på tross av at avgjørelsene ikke nødvendigvis er de som vil gi mest positive resultater for medlemmene - på kort sikt. Hvis avgjørelsene blir ansett som legitime, vil medlemmene ha større sannsynlighet for å akseptere dem. Blant medlemmene i Kulturdepartementet ser det ut til å frontes en innstilling om at det er hovedstyret som er deres ledere, men at administrasjonen har en viktig og nødvendig rolle som støttespillere og avlastere.

*«Jeg har egentlig ingen peiling på det, men med tanke på det ordet på gangen sier, så er jo de som sitter som ansatte en utrolig hjelp og støtte til de som kommer inn i vervene. Både med tanke på kontinuiteten i det, og i at de sitter der og har oversikt og kunnskap, og har jobba selv på huset, som gjør at de også skjønner den ideelle delen av det, samtidig som de ser at man skal ha kommersielt innhold, eller.. styring på det også» (Kulturgruppeleder).*

Dette kan oppsummeres med å si at arbeidsfordelingen er regulert av samarbeidsavtalen, og kontinuerlig dialog mellom presidenten i Studentsamfunnet Driv og daglig leder i Studenthuset Driv A/S, men samarbeidet går også ut på så mye mer. Administrasjonen støtter hovedstyret i de praktiske oppgavene som hovedstyremedlemmene ikke alltid har kompetanse til å gjøre når de går inn i vervet, og hovedstyret støtter tilbake ved å *«spre over det her engasjementet som hovedstyret har, til administrasjonen, for å minne dem på hva det er vi holder på med!»* (Frivilligleder). Alt i alt

virker det som om informantene synes arbeidsfordelingen etter fusjonen er merkbart bedre enn den var før, og selv om «*administrasjonen tenderer til å booke mer enn vi kanskje har kapasitet til*» (Frivillig), oppfattes samarbeidet som godt.

### **6.3 Forholdet mellom det kommersielle og det ideelle i den nye organisasjonen**

---

De aktive medlemmene i Studenthuset Driv og Studentsamfunnet i Tromsø ønsket seg større makt. Makt til å skape egen aktivitet, og makt til å kontrollere egen organisasjon. Det var ønskelig at det ideelle skulle få større plass i studentmiljøet, mens det kommersielle skulle eksistere hovedsakelig for å støtte opp om den ideelle aktiviteten.

Ved å fusjoneres, samt å gjøre fullstendige endringer på hele organisasjonsstrukturen mener informantene at de stort sett har oppnådd målet, og at de nå har større innvirkning på det som skjer i Tromsøs studentmiljø. Fortsatt jobber de med å finne gode kompromisser for å sørge for tilfredsstillende balanse mellom det kommersielle og det ideelle, men foreløpig ser flere av informantene at det fortsatt er et overhengende fokus på det kommersielle når det kommer til faktiske arrangementer i regi av organisasjonen.

*«Jeg føler det i større grad er fokus på marked og inntjening. Det er klart det er jo i praksis studentkultur når du arrangerer store konserter som studenter går på, men akkurat nå er det viktigere å ha en artist på scena som tjener inn mye, enn hvem en tjener pengene fra. Det er den prioriteringa jeg har sett»* (Multirolleinnhaver).

Denne informanten uttrykker generelt et ønske om mer selvskapte aktiviteter innenfor Studentsamfunnet Driv. På Drivs program for høsten 2016 ser man at bookingene som gjøres er en god blanding av alle sjangere og alle typer arrangement, men at det er lite aktivitet som er skapt av studentene selv - da kanskje spesielt Studentsamfunnet Drivs eget kulturdepartement. Man kan da diskutere hvorvidt dette kommer av manglende plass og vilje til å gi rom for egenproduserte aktiviteter, eller om det er gruppene selv som ikke viser tilstrekkelig vilje til å vise seg frem på huset, men det er ikke en diskusjon vi skal ta i denne oppgaven. Det viktigste er hvordan informantene selv føler balansen mellom det kommersielle og det ideelle har blitt, og vi ser - som multirolleinnhaveren fortalte - at det er en generell oppfatning om at det kommersielle får en naturlig stor plass på huset.



*«Jeg føler det kommersielle har kanskje mer å si på hva slags aktiviteter som skal inn, men da ikke nødvendigvis aktiviteter som er drevet av det ideelle, men mer sånn type konferanser og sånne ting» (Frivillig).*

Studentsamfunnet Driv arrangerer både åpne og lukkede arrangementer. Det meste er åpent, og stort sett rettet mot studenter, men de leier også ut lokaler til lukkede arrangementer fra eksterne aktører, for eksempel konferanser, møter og lignende. Disse lukkede, ikke-studentrettede arrangementene skal i stor grad bli arrangert og gjennomført av den lønnede administrasjonen slik at de frivillige ikke skal få følelsen av å bli «utnyttet» til et annet formål enn det de meldte seg frivillige til: å skape et utelivs- og kulturtilbud til studentene i Tromsø. De mer ideelle aktivitetene, som for eksempel quiz og cafékvelder, får naturlig nok også plass på huset, og disse blir arrangert av studentene selv. I følge en av de frivillige informantene foregår dette på nogenlunde samme måte som før fusjonen.

*«Når det kommer til det ideelle - som er mer sånn quiz og konserter og diverse kvelder i cafeen, så har det jo alltid vært litt sånn gjør-først-og-spør-etterpå-forhold. Det blir jo på en måte ikke noe mer eller mindre makt hos den ene eller den andre, det blir mer sånn 'vi gjør dette her, også fikser vi sånn at det går etterpå'» (Frivillig)*

Balansforholdet synes altså å være fungerende ut fra informantenes perspektiv. Det kommersielle får plass på sine typer arrangementer, og det ideelle tar sine arrangementer. Det oppleves heller ikke som problematisk for medlemmene å arrangere det de selv vil av aktiviteter, selv om det fra enkelte blir fremmet ønsker om flere egenproduserte arrangementer.

*«Vi har mye arrangementer som er populære, men som kanskje ikke nødvendigvis trekker kun studenter, men de trekker jo folk til huset, som da er kanskje mer på den kommersielle siden. Men så har vi jo også mye arrangementer som er knytta opp mot studenter!» (Frivillig).*

For informanten fra kulturdepartementet, altså det gamle Studentsamfunnet i Tromsø, ser det ut til å være en positiv innstilling til den nåværende balansen mellom kommersielt og ideelt. Som vi nevnte tidligere i oppgaven var det en uttrykt bekymring fra det gamle Studentsamfunnet for at «Driv

skulle spise opp samfunnet», altså at kulturdepartementet skulle gå i glemmeboken til fordel for kommersiell drift og profitt.

*«Det er vanskelig å si hvor mye mer fokus man kunne hatt på det ideelle. Altså, den store oppgaven i organisasjonen er jo å få frivillige til de ulike postene. Og så er det jo å vise hva er det man faktisk gjør. Og så er det jo selvfølgelig kommersiell aktivitet på huset, som bringer inn folk som oppdager at vi finnes, og at dette vil vi være med på! Og med tanke på vår (kulturdepartementets) innflytting i kjelleren, så er vi jo fortsatt i en innkjøringsfase, og må tenke på hvordan vi kan vise det bedre utad.»* (Kulturgruppeleder).

Det synes altså å være delte meninger om balansen mellom det kommersielle og det ideelle. Det ser ut til at alle er enige om at fusjonen har ført med seg en økning i det ideelles posisjon i organisasjonen, og at de nå i større grad har mulighet til å putte ideelle arrangementer inn på huset, men det ser også ut til å mangle litt på det rent egen-produserte aktivitetsnivået.

Ut fra informantenes svar tolker jeg det som at «forholdet mellom kommersielt og ideelt» ikke bare handler om de spesifikke aktivitetene i tilknytning til huset, men heller et ønske om at *kontrollen* over forholdet skal ligge hos det ideelle, altså at det like gjerne kan være en stor kommersiell artist på scena, så lenge det er det ideelle som har bestemt at den skal være der. Ut fra dette ser det ut til at det ideelles posisjon absolutt har blitt styrket av å skille forening og forretning. Generelt ser det ut til å være en positiv utvikling for medlemmene, som får stadig mer av «sitt eget» inn på huset.

*«Jeg synes kanskje vi har mer studentretta aktiviteter - eller eksterne arrangementer - nå enn det vi hadde før. Jeg føler at huset er mer levende nå, at vi får mer forskjellige ting. At det er en større grad av variasjon»* (Frivillig).

Medlemmene er tydelig engasjerte i den videre utviklingen, og vil forhåpentligvis fortsette jobben med å balansere det kommersielle og det ideelle innholdet i Studentsamfunnet Driv også i fremtiden. I følge informantene er det først nå som studentorganisasjonen er samlokalisert at man virkelig kan begynne jobben med å vise frem det egenproduserte ideelle innholdet, nå som det gamle Studentsamfunnet i Tromsø endelig er innkvartert på studenthuset. Et av målene med de organisatoriske endringene var å skape den samlede fronten hvor alle jobber sammen for de samme målene. Et eksempel som ble trukket fram var at de ønsket at nye studenter som kom på fest på

Driv, ikke bare skulle få høre om mulighetene for å jobbe frivillig, men også om muligheten til å engasjere seg også på andre arenaer - for eksempel i Kulturdepartementet.

Siden samlokaliseringen fant sted ganske nylig, har de ikke kommet helt dit de vil med dette samarbeidet, men jobben er i gang. *«Det er jo mer det å synliggjøre kultur - også innad - for det er kanskje det som nå gjenstår, med tanke på at det er jo også en forskjell fra de frivillige...»* (Kulturgruppeleder). Med dette mener informanten fra det gamle Studentsamfunnet at den første jobben de må gjøre nå er å bli kjent med hverandre internt, slik at den informasjonen de ønsker skal komme ut til nye studenter, er tilgjengelig og innprentet hos de frivillige arbeiderne på huset.

*«Det er viktig å få ut informasjon til de frivillige om hva og hvor og hvordan, sånn at man fungerer innad, og at alle klarer å si positive ting både om det å jobbe i bar, eller å synge i kor eller å spille i korps»* (Kulturgruppeleder).

Ved å styrke det ideelles posisjon internt i organisasjonen - for eksempel ved å få flere studentgrupper og organisasjoner på scenene - tror informantene at kulturaktivitetene også vil bli mer synlig for ikke-medlemmer.

Skillet mellom forretning og forening er altså tilstede, slik informantene fra foreningen oppfatter det. Administrasjonen - som representerer forretningen - er ikke nødvendigvis enige i at det faktiske skillet er så stort. Målet til Driv A/S er ikke å tjene mest mulig penger, og bruke minst mulig penger, som er målet i de fleste andre forretninger.

*«Jeg håper de fleste av studentene ikke har følelsen av noe veldig stort fokus på å tjene masse penger. Det håper jeg ikke! Vi prøver som sagt - i hvert fall for min del - så synes jeg at man skal ha det gøy først og fremst. Så får nå eventuelt pengene komme inn for det andre. Penger som kan gå til mer gøy!»* (Ansatt).

Studentsamfunnet Driv og Studenthuset Driv A/S skal jobbe sammen for et felles mål: å skape et selvstyrt, kulturelt tilbud for flest mulig studenter i Tromsø. Det er derfor innforstått at målet for Studenthuset Driv A/S ikke er å tjene mest mulig penger som kan tas ut som profitt til eierne i aksjeselskapet, men å kunne bruke et eventuelt overskudd på å generere enda mer aktivitet i

organisasjonen. Så lenge forretningen og foreningen har en god samarbeidsavtale som regulerer dette forholdet, vil det mest sannsynlig ikke oppstå noen reell maktkamp mellom de to. *«Jeg føler vel ikke at det er noen maktkamp, sånn som det er akkurat nå. Jeg tror de fleste er ganske fornøyd akkurat sånn som det er akkurat nå.»* (Ansatt).

Oppsummeringen av dette avsnittet er komplisert, da det ser ut til å eksistere et skille mellom det kommersielle og det idelle, men det virker som om informantene er uenige om hvor skillet ligger. Det ser ut til å være felles enighet om at de store, kommersielle arrangementene er nødvendige for å trekke folk til huset, og få dem til å oppdage den mer interne, ideelle aktiviteten som også foregår på huset. De ser at det kommersielle fortsatt blir gitt mye plass på huset, men det fremstår ikke som at dette er et nevneverdig problem for de fleste av informantene. De ser et større fokus på marked og inntjening - noe som i større grad kommer fra det kommersielle, men føler også at det er god plass til de mindre, studentrettede arrangementene. Det er ønskelig fra informantene sin side at det gjøres mer plass til de selvskapte, ideelle arrangementene, men som en av informantene sa tidligere i oppgaven - det er ikke sikkert medlemmene har forstått hvilke muligheter de har til å gjøre det enda. Det fremstår som at informantene føler det er god plass til både det kommersielle og det ideelle, og at det ikke føles som om den ene siden tramper over den andre. Det er så vidt jeg kan se ingen stor konflikt mellom det de to. Også administrasjonen - som på mange måter representerer det kommersielle - er enige i at balansen er god.

### 6.3.1 Har forholdet mellom forretning og forening forandret seg som følge av endringene?

Studentsamfunnet Driv har vært gjennom en omfattende endringsprosess, hvor målet blant annet var å forandre balansen mellom det kommersielle og det ideelle. Det uttalte målet før fusjonen var at medlemmene ikke skulle merke at det foregikk endringer, men at endringene bare skulle komme til syne på det administrative planet. Med så radikale endringer som organisasjonene gikk gjennom, er det så å si umulig at endringene ikke merkes i alle deler av organisasjonen. For medlemmene fra Driv var endringene umulige å skjule da fusjonen også brakte med seg flytting av studenthuset, hvilket innebar en periode på tre måneder fra det gamle studenthuset stengte til det nye studenthuset åpnet. Når din deltakelse i organisasjonen baserer seg på å jobbe på et studenthus, er det klart at endringene vil merkes når du over en lengre periode ikke har et studenthus å jobbe på. For Studentsamfunnets del fortsatte driften stort sett som den var gjennom hele fusjonsprosessen. Deres

merkbar forandring kom ikke før de flyttet ut fra gamle lokaler på universitetet og inn i det nye studenthuset.

*«Kulturdepartementet er fortsatt en haug med autonome grupper som gjør sine greier. Vi har nye lokaler vi kan gjøre de greiene i, og vi kan tilføre de - la oss kalle dem de kommersielle lokalene i overetasjen - noe, bare ved tilstedeværelse. Men drifta til kulturdepartementet i seg selv er ikke så forandret» (Multirolleinnhaver).*

Det er vanskelig å si noe konkret om hva som har endret seg for organisasjonen etter endringene, mye fordi de administrative endringene kan ha store konsekvenser på lang sikt, men ikke nødvendigvis så store på kort sikt. Siden endringene ikke «var ferdige» før et år før denne oppgaven ble levert, vil vi ikke ha fullstendig oversikt over hvilke konsekvenser den nye organisasjonen vil oppleve. Men antakelsene og gjetningene er mange allerede nå, også blant mine informanter.

*«Vi ser kanskje potensielt at for eksempel studentparlamentet ser på den nye, store organisasjonen som mer lettdrevet, og mer økonomisk å drive, enn de to gamle organisasjonene, og bevilger penger annerledes ut fra det. Det kan det være at vi må forberede oss på» (Multirolleinnhaver).*

Et av de uttalte målene ved å fusjonere var at studentorganisasjonene ville stå sterkere økonomisk enn de gjorde før, og dette vil ha positive konsekvenser innad i organisasjonen. Utad derimot, uttrykkes det bekymring for at de institusjonene Studentsamfunnet Driv søker penger fra, ikke vil gi større pengesummer selv om medlemstallet nå er mer enn doblet, og at det derfor blir flere om beinet i fordelingen av de midler som står til disposisjon. Dette er dog konsekvenser de ikke fullstendig vil kunne se - dersom de oppstår - før den nye organisasjonen har hatt kontinuerlig drift over en lengre tidsperiode.

Som tidligere nevnt var det et mål at organisasjonen skulle stå økonomisk sterkere sammen. Når vi ser på balanseforholdet mellom det kommersielle og det ideelle før og etter endringsprosessen, er det visse faktorer som kan komme til å spille inn på forholdet mellom disse. Et av ønskene til Studentsamfunnet Driv var at de skulle få større økonomisk råderett over egen organisasjon. Samarbeidsavtalen mellom Studentsamfunnet Driv og Studenthuset Driv A/S pålegger begge organisasjonene både plikter og rettigheter, og den viktigste, økonomiske rettigheten til

Studentsamfunnet Driv er at Studenthuset Driv A/S forplikter seg til å bevilge en større sum til Studentsamfunnet hvert semester.

Før endringene hadde Driv - i følge informantene - svært liten råderett når det kom til økonomiske spørsmål, og selv når det skulle gjøres små innkjøp måtte medlemmene spørre administrasjonen om penger. *«Driftsstyret og Kulturutvalget hadde ingen budsjett og ingen penger. Ja, altså, den ansatte bookingsjefen booka i samråd med frivilliglederne, men...»* (Frivilligleder). I følge administrasjonen var det likevel ikke noe problem å få støtte til det man ønsket. *«De trengte bare å spørre. Trengte man 1500 kroner til pynt, så fikk man 1500 kroner til pynt, og så ble det kanskje en valentinesfest eller noe sånt.»* (Ansatt).

Informantene fra det gamle Studenthuset Driv har fortalt at det i den gamle organisasjonen noen ganger var vanskelig å vite hvem man skulle snakke med om de ulike spørsmålene, og hvem som faktisk hadde mandat til å ta avgjørelser, så det kan virke som om kommunikasjonslinjene ikke var helt på plass. Dette kan ha ført til at medlemmene ikke følte at de hadde mulighet til å skape egne aktiviteter. I Studentsamfunnet i Tromsø kunne det søkes om driftsstøtte og prosjektstøtte hver semester, men medlemsgruppene var ellers avhengige av å bygge sin egen kapital. I det fusjonerte Studentsamfunnet Driv sitter medlemmene - studentene selv - med vesentlig større økonomisk handlingsrom, og har nå mulighet til å planlegge og gjennomføre aktiviteter selv uten at pengene skal måtte bevilges av administrasjonen i Studenthuset Driv A/S. Dette vil naturlig nok gi medlemmene mer makt, og gjøre den ideelle siden sterkere, da de ikke lenger i like stor grad er avhengige av økonomiske tildelinger fra administrasjonen for å skape aktivitet.

*«Det har jo ikke blitt noe MER penger, men det har nok blitt lettere å.. Altså, årsmøtet må jo vedta budsjettet, og det er nok lettere for medlemmene å akseptere at det blir kutt når man har vedtatt kuttene selv»* (Frivilligleder).

Fra administrasjonens informant oppfattes det som at fusjonen kan ha vært med på å skape et større skille mellom det kommersielle og det ideelle, med tanke på at de i administrasjonen nå har et renere fokus på selve inntjeningen, mens Studentsamfunnet Driv tar hovedvekten av ansvaret for å skape aktivitetene og arrangementene på huset. *«Det var jo snakket om at kontoret skulle være en slags form for assistenter for hovedstyret, og selv om det kanskje ikke sies så høyt, så er man jo litt der»* (Ansatt).

Jeg kan oppsummere ved å si at informantene ser endringer i forholdet mellom det kommersielle og det ideelle. Forklaringen på dette ser ut til å ligge i at Studentsamfunnet Driv står sterkere økonomisk nå, med vesentlig større egenkapital og større mulighet til å styre programmet på studenthuset. Studentsamfunnet Driv stiller også sterkere i at de nå har en klar og tydelig samarbeidsavtale med Studenthuset Driv A/S, som «sikrer» Studentsamfunnet en viss sum penger hvert år, fra aksjeselskapet. Økonomisk sett stiller altså den nye organisasjonen mye sterkere enn de gamle organisasjonene gjorde.

Informantene er innforstått med at den nye organisasjonsstrukturen deres kan bringe med seg endringer i økonomiske tildelinger fra andre aktører, i at for eksempel Studentparlamentet ikke bevilger penger ut fra hvor mye større organisasjonen har blitt, men heller ut fra en oppfatning om at denne store organisasjonen - som tross alt har god inntjening i løpet av et år - kan klare seg uten støtte fra dem. Det er interessant å høre den ansatte informantens oppfatning om at fusjonen har ført med seg et enda større skille mellom det kommersielle og det ideelle, i det at Studentsamfunnet Driv i større grad kan fokusere på det ideelle innholdet, mens administrasjonen i Studenthuset Driv A/S kan ha rent fokus på kommersielt innhold, og inntjening.

## 7 Oppsummering - Ble målsetting til måloppnåelse?

Dette kapitlet kan både ses på som en oppsummering av analysen, og som en opptakt til konklusjonen. Her vil jeg svare på om informantene selv mener de har nådd de tre målene for endringsprosessen.

Tidligere i analysen oppsummerte jeg målene med den organisatoriske endringen i studentorganisasjonene til tre hovedmål:

- 1 Større kontroll over organisasjonen, både økonomisk og aktivitetsmessig
- 2 Bedre og tydeligere kommunikasjon
- 3 Mer fokus på selvskapt studentaktivitet, fremfor kommersiell aktivitet

Det ser ikke ut som om noen av informantene angrer på at de gikk med på endringene, men flere uttrykker at de ikke føler seg på langt nær ferdig med endringsprosessen. Det er en lang prosess, og selv om de har kommet langt er det fortsatt langt igjen. Informanten som har vært både medlem og leder i begge delene av organisasjonen ble intervjuet rett før Kulturdepartementet flyttet inn på selve studenthuset Driv, og var positiv til hva fremtiden ville bringe for det fusjonerte Studentsamfunnet Driv.

*«Vi har delvis oppnådd det vi ville med fusjonen. Det viktigste var vel å ha en samlet front, og det har vi. Og jeg er sikker på at i den kommende tiden så vil vi se i langt større grad at det som tidligere var Studentsamfunnet i Tromsø har en helt naturlig og selvsagt plass på Studentsamfunnet Driv» (Multirolleinnehaber).*

Med «den kommende tiden» mener informanten våren og høsten 2016, som kan regnes som det første året som ferdig fusjonert organisasjon, når også kulturdepartementet er innlosjert på studenthuset. Når kulturdepartementet er på plass kan de begynne å se konturene av den organisasjonen Studentsamfunnet Driv kommer til å være i fremtiden.

*«Jeg tror at den her fusjonen på sikt er en suksess, og nå sier jeg 'på sikt' fordi altså.. JEG ser det. Jeg ser at det er bra. Jeg ser at det fungerer så bra som det kan gå. Jeg ser at vi er på*



*riktig vei. Jeg ser at ut ifra alle premissene som ligger, så er vi der vi kan være!»* (Frivilligleder).

Den engasjerte informanten som kan ses på som en initiativtaker til gjennomføring av hele fusjonen, ser absolutt at denne fusjonen har hatt - og vil komme til å ha flere - positive konsekvenser for studentene i Tromsø by. *«Jeg mener at det ikke er noe som helst tvil om at dette her er det beste for studentkulturen i Tromsø»* (Frivilligleder). Ut fra hans synspunkt er det lite hold i sosiologiens pessimisme mot endring i organisasjoner, fordi organisasjonen har endret seg til det bedre.

Alt i alt fremstår det som om informantene er fornøyde med å være en ny organisasjon. Det viser seg at *hva* som gjør at de ulike medlemmene er fornøyde med fusjonen avhenger av hvilken posisjon de har i organisasjonen, og hva som er viktigst for at deres gruppe skal ha det bra. For de fleste medlemmene oppleves det som at aktivitetstilbudet for studenter i Tromsø har blitt bedre. *«Det jeg er mest fornøyd med er at vi har et veldig variert studenttilbud på huset nå»* (Frivillig). Vedkommende synes målet med å samle studentene og skape et mer variert program, med fokus på det ideelle, er nådd.

Kulturdepartementets inntog på huset har nok ført til at man ser mer variasjon i hva man faktisk kan gjøre som student i Tromsø, og det har ført til at flere studenter nå både oppdager mulighetene som frivillig på studenthuset, og mulighetene for å utøve kultur i kjelleren under serveringslokalene på Driv. For de frivillige sin del ser de også at kommunikasjon og arbeidsflyt går mye bedre enn før, noe som kan gjøre det lettere både å rekruttere nye frivillige, samt å beholde de gamle lengre enn man har klart før. *«Sånn på jobb på huset, så kjenner jeg at det går bedre nå. Det flyter mye smoothere, og vi har mer kontroll på ting nå enn vi hadde før, og det er ganske deilig»* (Frivillig). Dette gjelder da rent praktisk på huset.

Strukturmessig ser de også at endringene kan anses som relativt vellykket da den nye strukturen med et årsmøte bestående av alle organisasjonens medlemmer som høyeste organ, og et studentstyrt, demokratisk valgt hovedstyre som drifter foreningen på daglig basis, har gjort at den nye organisasjonen flyter bedre enn den gjorde før. *«Det velges inn folk på demokratisk vis, og sånn sett så må man jo si at vi har klart det. Vi har klart det egentlig ganske bra!»* (Kulturgruppeleder).

Den nye organisasjonen har måttet gi og ta, og en av informantene bekymrer seg for at noen medlemmer vil føle at deler av deres identitet har forsvunnet i fusjonsprosessen. Samtidig kan det oppleves som like rart at de nå har måttet ta til seg en annen gruppes tradisjoner, og gjøre dem til sine. For en frivillig som var vant til å forholde seg til *Kulturutvalget* når det gjaldt booking og planlegging av arrangementer, kunne det føles rart å skulle forholde seg til *Næringsminister* i stedet. For en frivillig som tidligere kun hadde forholdt seg til *daglig leder* og *pr- og markedsansvarlig* ble det kanskje oppfattet som unaturlig å skulle referere til sine overordnede som *visepresident* og *utenriksminister*. Disse tradisjonene som lå så godt innprentet hos alle medlemmer i Studentsamfunnet i Tromsø, var ikke en del av organisasjonsidentiteten til medlemmene fra Driv. For de gamle medlemmene i Studentsamfunnet i Tromsø ble det for mange rart å komme inn i en organisasjon som hadde en så tydelig struktur og så stor kontroll på ting som Studenthuset Driv hadde. På tross av at økonomien på Driv var så som så, var det en trygghet for medlemmene at de alltid hadde aksjeselskapet og den lønnede administrasjonen i ryggen dersom noe skulle gå galt. I Studentsamfunnet i Tromsø ble det oppfattet som at alt sto og falt på de frivillige studentene som satt med verv i presidiet, og dersom disse ikke presterte optimalt ville hele paraplyorganisasjonen - og dermed deres økonomiske støtte - falle sammen.

Medlemmene i Studentsamfunnet i Tromsø var heller ikke vant til å forholde seg i så stor grad til andre aktører enn deres egen gruppe. Som nevnt ble ledelsen - altså presidiet - i stor grad oppfattet som en pengesekk hvis eneste funksjon var å fordele økonomiske midler til de forskjellige gruppene. Det å komme inn i en organisasjon hvor ledelsen spiller en større rolle, og hvor mulighetene for aktivitet er større, har gitt medlemmene en helt ny organisasjonsidentitet - i det at de nå oppfordres i større grad til å ta del i hele organisasjonens virke - ikke bare i deres egen gruppe. Jeg kan formulere det som at i det nye Studentsamfunnet Driv oppfordres medlemmene i større grad til å definere seg selv som «*drivere*», fremfor «*mannskorister*» eller «*bartendere*». De individuelle gruppenes identitet både personlig og innad i gruppen er fortsatt tilstede, men det virker som om den nye organisasjonen jobber for å knytte de ulike gruppene nærmere den helheten som er Studentsamfunnet Driv.

De frivillige på gamle Driv identifiserte seg i større grad som et utested og en arbeidsplass med et godt sosialt miljø, enn et faktisk studentmiljø. De hadde lite kjennskap til tradisjoner fra studentkulturen, og syntes nok i utgangspunktet at disse menneskene med rare titler, antrekk og flerfoldige drikkeviser var et merkelig tilskudd i medlemsregisteret. For de frivillige ble det

oppfattet som vanskelig å skulle dele sin identitet som *drivere* med en gjeng mennesker som på mange måter ikke gjorde noe som helst likt som dem. For de frivillige var det å være *driver*, å jobbe frivillig på studenthuset, slik at de selv og deres kollegaer skulle ha et sted å bruke tiden sin også sosialt gjennom studietiden. Når det da kom inn medlemmer som også skulle være *drivere* uten å synlig legge ned en innsats for organisasjonen, ble det på mange måter oppfattet som en trussel for de frivillige, at deres innsats ikke lenger skulle verdsettes som noe unikt og viktig.

I følge Jacobsen (1998) vil en av grunnene til at det oppstår motstand mot endring være nettopp endring i organisasjonsidentitet. Jacobsen nevner også «endring i det symbolske systemet» som en årsak til motstand, noe medlemmene i Studentsamfunnet Driv også måtte forholde seg til, da den nye organisasjonen fikk nytt navn og ny profil. Endringer i organisasjonsidentitet og symbolsk system vil ha stor påvirkning på medlemmenes følelse av tilknytning til organisasjonen. Endringen i organisasjonsidentitet har på mange måter gått ut på å tilvenne seg de andres bidrag til organisasjonen - både teoretisk og praktisk - og å knytte felles bånd der det er naturlig, og respektere hverandre der ulikhetene er for store. Mange av medlemmene vil nok føle at deler av deres identitet er tapt, men prosessen med å skape en ny, felles identitet er godt på vei. Et nytt fellesskap vokser ikke frem over natta, og det er nok fortsatt et stykke å gå før medlemmene føler seg som en helhet.

På tross av en relativt suksessfull endringsprosess er det delte meninger om hvor nært målene de har kommet. Det kan for noen oppfattes som at de har gitt mer enn de har fått, fordi de ikke ser de langsiktige resultatene med mindre de er aktivt deltakende i prosessen selv. Det fremgår av informantenes tilbakemeldinger at det gjerne er de som selv har deltatt aktivt i fusjonsprosessen som ser de positive ringvirkningene av fusjonen, mens det jevne medlem som kun er involvert i sin egen gruppe kanskje vil ha større problemer med å se det langsiktige målet.

*«Jeg er helt sikker på at noen kommer til å føle seg som tapere i denne prosessen. Jeg er ikke sikker på at det er så mange som kommer til å føle seg som vinnere, fordi det er flere som må gi opp noe. Også er det bare et spørsmål om perspektiv for den enkelte, om de ser seg selv som vinnere eller tapere, om de har fått mer ut av denne fusjonen her enn de hadde tidligere» (Multirolleinnhaver).*

Den samme informanten som uttaler dette er selv ganske fornøyd med hvor organisasjonen står i dag, og tror også at vi med tiden vil komme til et punkt hvor de aller fleste vil se på fusjonen som en suksess. «*Jeg tror at når man legger sammen argumenter, så vil de aller fleste - unntatt de verste syterne - tjene og vinne på dette*» (Multirolleinnhaver). Alt i alt virker det som om informantene opplever endringene som positive, som til slutt vil gagne alle medlemmer - både de frivillige på huset, og kulturdepartementet i kjelleren. «*Jeg tenker at hele greia er en vinn/vinn-situasjon, jeg.*» (Frivillig).

Som nevnt tidligere er det stor forskjell på hva de ulike informantene ser på som det beste med å være fusjonert. For noen ligger det viktigste i å se at den innsatsen som har blitt gjort, faktisk har gitt resultater, mens andre synes det at huset har blitt såpass velfungerende er det beste.

*«Jeg er fornøyd med å se at det arbeidet jeg har lagt ned ser ut til å ha ledet noen vei. At ting faktisk blir bedre, og etter hvert som ting setter seg så ser jeg fremskritt. Og hvis det er én ting som definerer studentkultur - eller kultur i det hele tatt - så er det jo fremskrittet. At en ikke sitter fast i den samme gjørma som en har vært i hele tiden, og at en utvikler seg.»* (Multirolleinnhaver).

Fremskrittene kommer fortsatt jevnlig og linjene i organisasjonen blir stadig tydeligere. Den pågående utviklingen har hittil gjort seg mest synlig på administrativt nivå, da det i stor grad er hovedstyret som ser den langsiktige utviklingen, mens det jevne medlem ofte kun observerer statusen for sin gruppe, og dermed ikke får med seg de store skrittene som blir tatt lenger oppe i organisasjonen. Likevel ser det ut til at medlemmene også oppfatter at det fortsatt skjer en utvikling.

*«Jeg er mest fornøyd med at vi har fått en mer tydelig organisasjon. At man ser tydeligere hvordan organisasjonen fungerer, og ser sin egen rolle i den store helheten! At vi har fått frem studentaktiviteten, altså studentkulturen på en god måte»* (Kulturgruppeleder).

Administrasjonen er foreløpig fornøyd med hvor langt de har kommet i utviklingen, og synes det har vært spennende å observere prosessene over lengre tid enn mange av medlemmene - som skiftes ut oftere enn de som sitter med lønnede stillinger i administrasjonen.

*«Jeg er mest fornøyd med at vi har fått til et såpass godt hus som vi har fått til. Jeg har jo vært med i veldig mange prosesser med å bestemme både det ene og det andre. Og noen ting som kanskje har blitt litt annerledes enn hva man tenkte, og ja..» (Ansatt).*

Den teoretiske planleggingen av en endringsprosess og den praktiske gjennomføringen av den kan være to vidt forskjellige ting. Som den ansatte sa er det flere ting som har blitt annerledes enn det de tenkte i utgangspunktet. Dersom endringsprosessen skulle gjennomføres på nytt, ville medlemmene hatt et enda bedre utgangspunkt for å se hva som fungerer, og hva som ikke fungerer.

*«Jeg er ikke direkte misfornøyd med noe, det kan jeg ikke påstå. Jeg vil jo si at det er mye som man kan være etterpåklod med, og man skulle gjort sånn og sånn med huset.. Men i selve fusjoneringen så funket det jo ikke. Det gjorde det ikke. Men det.. Alle vet jo at hvis man skal fusjonere to organisasjoner, så vil man måtte ha en litt knakete start. Og det er ikke så lenge siden vi fusjonerte heller, så vi har kommet veldig langt på veldig kort tid!» (Ansatt).*

En gjennomgående tilbakemelding fra informantene er at de skulle ønsket at det var flere som engasjerte seg i fusjonsprosessen. Som nevnt tidligere ble det opplevd som at ildsjelene var få, men initiativrike, og at flere har følelsen av at fusjonen i stor grad ble gjennomført av en liten gruppe mennesker. Selv om muligheten for å delta var tilstede, så krevde det også at de var fysisk tilstede og deltok i de forumene hvor avgjørelser ble tatt. Selv om informantene kunne ønsket seg mer engasjement fra flere, er de også innforstått med at det ofte er slik det er i frivillige organisasjoner. Noen vil bidra med liv og sjel, mens andre er mest fornøyd med å være deltakere og la andre ta styringen.

*«Vi kunne godt prøvd igjen, og jeg kunne godt si at jeg ville ønsket meg innspill fra flere, og jeg kunne ønska meg det til jeg ble blå.. Jeg tror ikke det hjelper. Jeg tror det fortsatt er de ledende kreftene til enhver tid som må dra lasset, og det er dessverre ikke så lett å skape kjempemye oppmerksomhet om noe på et teoretisk plan, som mange på et praktisk plan ikke bryr seg om» (Multirolleinnhaver).*

Det samme synspunktet viser seg fra administrasjonen. Informanten fra Studenthuset Driv A/S har fulgt prosessen fra start til slutt, og sett samme tendens som medlemmene selv. *«Vi ville kanskje*

etterlyst mer engasjement fra begge parter. Og finne ut hva det faktisk er man vil, og ja.. Hva er det egentlig man ser for seg, i den store mengden» (Ansatt). De kan spørre seg selv i det vide og det brede, hvor mye mer engasjement man potensielt kunne dratt ut av folk, for i bunn og grunn er ikke alle like interessert i å bidra på et teoretisk og administrativt plan.

Tidligere i oppgaven skrev jeg om utydelige kommunikasjonslinjer og forvirring i etableringen av Studentsamfunnet Driv. Dette kan ha ført til at medlemmene ikke ble så engasjerte i endringsprosessen som man ønsket. Det har blitt nevnt at enkelte medlemmer ønsket seg mer informasjon om prosessene, og uten at vi skal spekulere i hvor informasjonsflyten sviktet, kan vi stille spørsmål ved om fusjonen hadde gått enda bedre dersom kommunikasjonslinjene fungerte fra begynnelsen av.

*«Hvis vi skulle ha gjort noe på nytt, så hadde det kanskje vært dette med informasjonsflyten i prosessen.. At man fikk det bedre ut til alle medlemmer, at man fikk mer åpenhet i det utad, at det kanskje ikke ble en sånn der liten, lukket prosess, hvor folk satt og var litt grinete i ettertid for at de ikke hadde fått sagt noe selv, mens de egentlig hadde muligheten - men ikke skjønnte når det var de skulle gjøre det» (Kulturgruppeleder).*

En annen ting informantene sier gikk for sakte i prosessen, var den praktiske inkluderingen av kulturdepartementet. Det lå så mye fokus på å bygge og gjøre klart det nye studenthuset, samt å få de teoretiske planene på plass, at det var lett å «glemme» medlemmene som fortsatt satte oppe på universitetet og gjorde sine ting, uten at de merket noe videre til fusjoneringen.

*«Jeg ville kanskje puttet inn kulturdepartementet tidligere. Og begynt å jobbe med hyblene tidligere. For det der med hyblene i kulturkjelleren var jo et veldig stort ankepunkt da. Vi ville jo tilby dem en plass å være. Så det skulle vi nok gjort tidligere» (Frivilligleder).*

Da kulturdepartementet endelig flyttet inn på Driv i februar 2016, hadde de frivillige allerede bodd seg inn på huset i nesten to år, og hadde i mye større grad blitt kjent med den nye organisasjonen, i det at de hadde jevnlig kontakt med hovedstyret og administrasjonen. Dette ser de fortsatt påvirker organisasjonens fellesskapsfølelse, ved at det fortsatt eksisterer et skille mellom «oss» og «de andre».

*«Det jeg synes er verst nå er vel egentlig at jeg skulle ønske at jeg hadde litt mer kjennskap til kulturdepartementet. Nå er jo all informasjonen tilgjengelig, det er jo bare for meg å finne ut av det. Men jeg blir jo ofte spurt når jeg er på jobb også, om de andre gruppene, og det er ikke alltid jeg kan svare uten å måtte lete opp nettsider og sånt.» (Frivillig).*

Kjennskapet mellom de to gamle delene blir stadig sterkere, og etter hvert som tiden går blir også flere medlemmer fra kulturdepartementet knyttet til paraplyorganisasjonen. De er fortsatt i stor grad autonome, og styrer det meste av sin aktivitet selv, men interessen for «det store bildet», altså Studentsamfunnet Driv i sin helhet blir stadig sterkere. Først nå begynner medlemmene å se hvilke fordeler og ulemper det har å være en større, mer samlet organisasjon.

Det er ikke på alle plan at konsekvensene har vært positive. Kanskje spesielt på den økonomiske fronten har ikke informantene enda opplevd det positive utslaget de ønsket seg. Det ble fremlagt en visjon om at de som et samlet Studentsamfunnet Driv ville få større økonomisk frihet, og mulighet til å styre sin egen økonomi. Dette er for så vidt riktig, for Studentsamfunnet Driv sitter med en egen økonomi som styres av årsmøtet og hovedstyret. Det de kanskje ikke var like forberedt, på var at det ikke kom til å bli noe mer penger i inntekt, direkte til de ulike gruppene. Kulturdepartementet sitter på like store midler som de gjorde før fusjonen, men økte medlemstall, og økt aktivitet fører også til økte utgifter, noe som kan gjøre at medlemmene selv føler at de har dårligere økonomi nå, enn de hadde før fusjonen.

*«Jeg er minst fornøyd med den økonomiske situasjonen. For, den første tanken med fusjoneringa var liksom at ja, nå skal vi kunne søke om mer penger til organisasjonen, og da mer penger til kultur, nettopp fordi det er en økning i antall medlemmer og medlemsgrupper.. Så det er jo noe man må jobbe med. At man får inn økte bevillinger på kultursiden» (Kulturgruppeleder).*

For at organisasjonen skal få flere midler slik at de kan øke driften og bevilge mer penger til medlemsgruppene sine, er de helt avhengige av å øke inntektene. Dersom det skal være et studenthus, så må det finansieres, enten man vil det eller ikke. Dette innebærer at studenthuset må få høyere besøkstall, og det er ikke alltid like enkelt.

*«Det er ikke veldig vanskelig å lage uteplass, eller et konsertsted, for det er jo bare å bygge. Men det å både fylle det med aktivitet, og å få mange til å samles her, det er mye vanskeligere tror jeg. Og kanskje akkurat det, å få folk til å ville gå dit og ta vare på huset. Det er en del som jeg ville prøvd å jobbe enda mer med» (Ansatt).*

For å oppsummere ser vi at det i følge informantene er generell positivitet i den nye organisasjonen. Medlemmene ser ut til å være fornøyde med å være del av en ny og større organisasjon, men ser også at veien fortsatt er lang å gå for å bli en samlet organisasjon, og for å få organisasjonen til å bli så bra som den kan bli. Mye kunne ha vært gjort annerledes for å gjøre overgangen smidigere, men for å sitere min engasjerte informant:

*«Hva man eventuelt skulle gjort annerledes, det er et sånt spørsmål man kan stille seg hvis det ikke hadde blitt bra! Men nå har det blitt bra! Såå, jeg aner ikke hvordan vi kunne taklet utfordringene annerledes, for vi hadde jo fortsatt vært her!» (Frivilligleder).*

Det viktigste de har nå, er fellesskapet og ønsket om å gjøre Studentsamfunnet Driv til noe enda større, og enda bedre, slik at de kan nå ut til enda flere studenter, og la alle medlemmer få kjenne på den gode følelsen av å være en del av organisasjonen deres. *«Hvis man føler at man er en del av Studentsamfunnet Driv, så vil jeg jo si at vi har lyktes!» (Ansatt).*



## 8 Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg undersøkt hvordan en hybridorganisasjon kan igangsette organisatorisk endring for å gi medlemmene større kontroll over organisasjonen, og frigjøre seg fra ekstern styring. Studien min omhandler endringsprosessen i Studentsamfunnet Driv i perioden 2013-2015, hvor de ved å fusjonere to av de største studentorganisasjonene i Tromsø, samt skille ut forretningsdelen av studenthuset til en egen organisasjon, har forsøkt å realisere et mål om å bli en i større grad selvstyrt organisasjon med større kontroll over aktivitet, økonomi og innhold i studenttilbudet i Tromsø.

### 8.1 Problemstilling og fremgangsmåte

---

Målet med å gjennomføre en fusjon av Studentsamfunnet i Tromsø og Studenthuset Driv var å gi studentene mer makt over sin egen organisasjon, i form av større kontroll på økonomien, og dermed større mulighet til å sette de selvproduserte, studentrettede aktivitetene på programmet. Målet var altså å gi studentene større råderett over aktivitetstilbudet til studentene i Tromsø. Gjennom denne oppgaven har jeg undersøkt hvordan målsetting for endringsprosessen og faktisk måloppnåelse samsvarer med hverandre. Dette gjør jeg med utgangspunkt i problemstillingen «*Har de organisatoriske endringene i Studentsamfunnet Driv, ved å skille forretning fra forening, gitt mer makt til studentene, og ført til et økt fokus på studentstyrt aktivitet?*». For å finne svar på dette har jeg gjennomført kvalitative intervjuer med sentrale personer tilknyttet alle parter av organisasjonene. Jeg har utviklet teoretiske redskaper som har gitt språk til analysen, og et teoretisk rammeverk som har gitt meg mulighet til å gjennomføre en sosiologisk analyse av organisatorisk endring i en hybridorganisasjon.

### 8.2 Svar på forskningsspørsmål

---

For å finne svar på problemstillingen utviklet jeg tre forskningsspørsmål som både er induktivt fremdyrket ved hjelp av medlemmer i Studentsamfunnet Driv, og deduktivt, ut fra en faglig relevans for organisasjonssosiologien.

**Det første spørsmålet var** «*Hvordan har maktforholdene blitt påvirket av endringsprosessen?*», og ut fra dette har jeg sett på hvordan informantene mener at makt og påvirkningskraft både internt mellom medlemmene, og mellom studentene selv og «de andre» har endret seg som følge av sammenslåingen. Endringene i organisasjonsstrukturen har gitt et større formelt ansvar for organisasjonen til studentene selv. Maktbasene som alltid har ligget hos studentene i

Studentsamfunnet, men hos administrasjonen på Studenthuset Driv, kontrolleres nå i all hovedsak av studentene i det nye Studentsamfunnet Driv. Der Driv tidligere var én organisasjon med en blanding av frivillige og ansatte, er det nå de frivillige selv som styrer sin organisasjon. Dette gir kontroll over maktbasene, i det at de nå har den høyeste hierarkiske posisjonen i organisasjonen, og det gir dem et sterkere Årsmøte, med bedre muligheter for å ta viktige avgjørelser for organisasjonen. Studentene har fått større påvirkningskraft på studenttilbudet i Tromsø.

**Det andre spørsmålet var** «*Hvordan har kommunikasjon internt i organisasjonen blitt påvirket av endringsprosessen?*», og dette relaterer til studentenes ønske om å få en tydeligere organisasjon, med enklere struktur, og kommunikasjonslinjer som er lette å forholde seg til. Når det gjelder kommunikasjon, har organisasjonsendringene forenklet kommunikasjonslinjene, og gjort det lettere for medlemmene av Studentsamfunnet Driv å ha kontroll over hvem som kan ta hvilke avgjørelser. Organisasjonen er ikke helt i mål med endringsprosessen akkurat når det kommer til kommunikasjon, for selv om informasjon er mer tilgjengelig nå, så sier informantene at det fremstår som om mange medlemmer ikke enda har oppfattet kommunikasjonslinjene, og at mye kommunikasjon derfor forsvinner før den kommer til riktig ledd.

**Det tredje spørsmålet var** «*Hvordan har balansen mellom det kommersielle og det ideelle blitt påvirket av endringsprosessen?*», og dette spørsmålet vil svare på hvorvidt studentene har oppnådd sitt ønske om større råderett, og større mulighet til å sette den selvproduserte ideelle aktiviteten på agendaen i organisasjonen. Ved å skille forretning fra forening har de to partene fått mulighet til å i større grad rendyrke sine fokus på henholdsvis kommersielle og ideelle interesser. Dette gir medlemmene mulighet til å fokusere på den ideelle og selvproduserte studentkulturen, samtidig som de med det økonomiske ansvaret for eget budsjett fusjonen har ført med seg, har større oversikt over organisasjonens økonomiske handlingsrom.

### **8.3 Sosiologiens pessimisme mot endring i organisasjoner**

---

I innledningen skrev jeg om sosiologenes negative holdninger til endring i organisasjoner. Planlagt, radikal endring i organisasjoner er ikke gjennomførbart, og dersom endring oppstår er det sjelden endringene går i den retningen som var planlagt (Jacobsen, 1998; Kotter, 1996). I tillegg skrev jeg om Habermas' teori om systemets kolonisering av livsverden, hvor han påpeker at det i et forhold mellom forretning (system) og forening (livsverden) vil være stor sannsynlighet for at forretningen tar over foreningen (Aakvaag, 2008). I arbeidet med å studere organisatorisk endring i

Studentsamfunnet Driv har jeg undersøkt om mitt case gir empirisk grunnlag for denne pessimismen.

**Påstand 1** - Planlagt, radikal endring er ikke gjennomførbart, og dersom endring skjer går det sjelden i den retningen som var planlagt (Jacobsen, 1998; Kotter, 1996)

Jeg finner ikke empirisk støtte for denne påstanden i mitt case. Gjennom analysen kommer det frem at organisasjonen har overlevd endringsprosessen, og eksisterer den dag i dag - med et relativt vellykket resultat av endringsprosessen. Det fremstår ikke som om informantene opplever at endringene har ført med seg store konsekvenser de ikke var bevisst på ville komme før de igangsatte endringsprosessen. Studentene ønsket å få større kontroll over egen organisasjon, og analysen viser at de mener de har oppnådd dette. Jacobsen (1998) har rett i sin påstander om at endring vil møte motstand, noe jeg også har sett gjennom analysen, men Studentsamfunnet Driv ser ut til å ha overvunnet denne motstanden og etablert seg som en fungerende organisasjon.

**Påstand 2** - I et forhold mellom kommersielt og ideelt vil det være stor sannsynlighet for at det kommersielle tar over det ideelle (Habermas i Aakvaag, 2008).

Min studie gir heller ikke empirisk støtte til denne påstanden. Analysen viser at det å skille forretning fra forening har gitt studentene selvstendighet, og kontroll over organisasjonen - både økonomisk og aktivitetmessig. Ved å skille forretning og forening har partene fått mulighet til å rendyrke sine fokusområder, noe som i følge analysen gir studentene mulighet til å sette seg selv på agendaen. Ut fra min oppgaves rammer og forutsetninger ser det ikke ut som Habermas' system har kolonisert livsverden. Her vil jeg dog ta høyde for tidsperspektivets mulige påvirkning på forholdet. Det har kun gått tre år siden organisasjonene endret seg, og det er vanskelig å si noe om langtidsperspektivet. Studentsamfunnet Driv er basert på studenter og frivillighet, og er på den måten mer sårbar for utskiftning og manglende arbeidskraft enn forretningen Driv A/S. Det er større sjanse for at foreningen svikter i fremtiden, enn at forretningen gjør det, og forretningen vil da måtte tre inn og ta over.

## **8.4 Hva har jeg funnet, og hva kan vi lære av dette?**

---

Jeg konkluderer denne oppgaven med å ta opp igjen problemstillingen for oppgaven.

Studentsamfunnet og Driv slo seg sammen og Driv A/S ble skilt ut til en egen aktør, med det formål å gi mer makt til studentene, og skape et større fokus på studentstyrt aktivitet. I denne studien har vi sett på medlemmenes målsetting, selve endringsprosessen, og måloppnåelse i endringsprosessen.

Slik jeg tolker resultatene av studien er det grunn til å si at Studentsamfunnet Driv i stor grad har oppnådd sine mål. Hvis målet var å samle og styrke det ideelle, få en tydeligere kommunikasjonsstruktur, og å rendyrke foreningen og forretningens interesser, er det grunn til å si at de har lykket med endringene. Analysen viser at informantene opplever at medlemmene av Studentsamfunnet Driv har mer makt enn de hadde før endringene, at de står sterkere samlet, og at endringene har vært nesten utelukkende positive.

Jeg kan likevel ikke si at endringene har vært 100% vellykket, men der målsetting og måloppnåelse ikke samsvarer, ser det ikke ut til å være av grunner som er uopprettelige, men heller av den grunn at organisasjonen driftes på frivillighet, og at prosesser derfor tar lengre tid enn de ville gjort i en organisasjon med ansatte. Informantene opplever at målene er nådd, men at det foreløpig ikke fremstår slik for alle medlemmer. Når det gjelder målet om fokusflytting fra det kommersielle og inntektsbringende til det ideelle og studentskapt, kan jeg ikke vise til full måloppnåelse. Dette forklares med det relativt korte tidsaspektet fra fusjonering til denne oppgaven ble skrevet. Informantene mener medlemmene har fått større kontroll over aktivitetstilbudet på Driv, men at de fortsatt er i en oppbyggingsfase hvor rutinene ikke er etablert nok, og hvor de ikke har mange nok aktive medlemmer til å skape aktivitet selv.

Når det kommer til ønsket om tydeligere kommunikasjonsstruktur vil jeg også si at organisasjonen kun har hatt delvis måloppnåelse. Strukturen og kommunikasjonslinjene har blitt tydeligere, men det har vist seg vanskelig å kommunisere dette ut til medlemmene. Endringsprosessen har vært preget av raske avgjørelser som har gjort det vanskelig å inkludere alle medlemmer i beslutningsprosessene, noe som igjen har ført til at ikke alle medlemmer kjenner godt til den nåværende strukturen, og hvilke muligheter den gir. Dette vil mest sannsynlig bedre seg med tiden, og forhåpentligvis vil en ny studie av Studentsamfunnet Driv om noen år, kunne vise til full måloppnåelse på alle punkter.

Generelt vil jeg si at endringene har ført til de mål og konsekvenser som organisasjonene var forberedt på, og endringsprosessen kan regnes som vellykket. Der studentene tidligere var spredt over to organisasjoner med et nogenlunde likt formål, er de nå sterkere i kraft av å være én felles organisasjon. Studentene holder foreløpig stand mot systemets kolonisering, og studentene føler selv at de er selvstendige og har selvråderett over sin organisasjon. Målsetting har blitt til relativ

måloppnåelse fordi maktbasene i Studentsamfunnet Driv i større grad ligger hos studentene nå, enn den gjorde før Studenthuset og Studentsamfunnet slo seg sammen, og skilte ut Driv A/S til en egen, kommersiell aktør.

Når konklusjonen er satt vil jeg stille spørsmålene «*Hva* var det som gjorde at de lyktes?» og «*Hva* kan vi lære av dette?». I innledningen skrev jeg om oppgavens relevans som et bidrag til den sosiologiske debatten om endring i hybridorganisasjoner, og der er derfor riktig å avse litt plass til å snakke om det generelle rundt organisasjonsendringer - ikke bare spesifikt for Studentsamfunnet Driv. For meg ser det ut til at nøkkelordet i denne prosessen, det som har gjort at organisasjonene fungerer såpass godt etter endringsprosessen, er *rendyrking*. Jeg mener at det å dele opp forretning og forening har gitt studentene mulighet til å rendyrke sine fokusområder, og at det gjør organisasjonene - og samarbeidet dem i mellom - bedre og mer effektivt. Når to organisasjoner skal operere sammen er det rimelig å tenke at «jo mer vi snakker sammen, følger opp hverandre og jobber sammen, jo mer effektivt blir driften av dette!». Ut fra denne studien av Studentsamfunnet Driv ser det derimot ut at det er nettopp dette med å skille de to fra hverandre som har ført til måloppnåelse i endringsprosessen. Samarbeidsavtalen som regulerer organisasjonenes forpliktelser ovenfor hverandre er viktig, men det at Studentsamfunnet nå har mulighet til å nesten utelukkende fokusere på å skape innhold og aktivitet, og at Driv A/S kan forholde seg til marked og kommersiell drift av studenthuset, ser ut til å ha hatt positive resultater, i hvert fall for Studentsamfunnet sin del. En senere studie kan fokusere på Driv A/S sitt forhold til endringsprosessen.

## **8.5 Styrker og svakheter ved denne studien**

---

Nå mot slutten vil jeg reflektere litt rundt oppgavens styrker og svakheter, både for å vise at jeg kan reflektere rundt eget arbeid, men også slik at fremtidige forskere kan ta lærdom av eksisterende arbeid, og kanskje unngå eventuelle fallgruver i sin forskning.

*For det første* mener jeg at det er en styrke for oppgaven at jeg selv er så kjent med caset som jeg er. Min omfattende kjennskap til organisasjonene og endringsprosessen har gjort at jeg for det første har funnet et tema som er interessant både på det organisasjonssosiologiske feltet, men også for organisasjonens medlemmer selv. Min befatning med Studentsamfunnet Driv og de tidligere organisasjonene har gitt meg et stort sosialt nettverk, som gjorde det lett å finne gode informanter til studien. *For det andre* er oppgavens empiriske karakter i seg selv med på å gjøre oppgaven sterk. Analysen baserer seg på kvalitative dybdeintervjuer med sentrale informanter fra organisasjonene

jeg studerer. Det bevisste valget av informanter fra alle deler av caset gjør at jeg kan være relativt sikker på at endringsprosessen belyses fra alle partenes perspektiv. *For det tredje* har mitt valg av tema belyst elementer innenfor organisasjonssosiologi som det tidligere har vært gjort lite forskning på, og dette vil være nyttig for fremtidige studier av organisasjoner i endring.

Det er også svakheter knyttet til min oppgave, og en av dem er ironisk nok det samme som oppgavens største styrke, nemlig at jeg selv er så involvert som jeg er. Uansett hvor reflektert forhold jeg har til min egen posisjon som forsker i egen kultur, vil oppgaven mest sannsynlig bære preg av en større kjennskap til organisasjon enn det som begrenses til temaet jeg utforsker. Mitt komplekse rollesett knyttet til Driv, som medlem, tidligere leder og kollega, i tillegg til forsker, gjør at mine tolkninger står i fare for å bli preget av subjektivitet. Jeg har vært bevisst på å unngå dette, men kan likevel ikke garantere for min egen objektivitet. En annen svakhet ved denne studien er at den kun baserer seg på kvalitative data i form av intervjuer. Det kvalitative intervjuets metodiske svakhet ligger i mangelen på generaliserbare data og den evige faren for subjektivitet. Min studie av Studentsamfunnet Driv er liten, og har datamateriale fra kun fem informanter, da masteroppgavens tidsmessige og ressursmessige begrensninger gjør at datainnsamlingen må begrenses. Jeg mener selv at de fem informantene jeg har valgt, representerer alle perspektiver i organisasjonen, men likevel vil innsamlet data basert på et så lite utvalg være lite generaliserbart. Det siste punktet som kan være en svakhet for oppgaven, er selve tidspunktet den har blitt skrevet. Det er kun tre år siden endringsprosessen ble gjennomført, og i en organisasjon basert på frivillig arbeid vil denne prosessen ta så lang tid, at endringene ikke kan anses som fullstendig ferdige på det tidspunktet oppgaven leveres. En videre studie om noen år vil kanskje gi andre resultater enn det jeg har kommet frem til nå.

Alt i alt vil denne oppgaven være lite generaliserbar i seg selv, men sammen med fremtidige studier vil den være et bidrag til videre sosiologisk debatt om organisatorisk endring i hybridorganisasjoner.

## 9 Litteratur

Aakvaag, G. C. (2008). *Moderne Sosiologisk Teori*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Ahrne, G. (1994). *Social Organizations. Interaction inside, outside and between organizations*. London: SAGE Publications Ltd.

Andersson, M. B.; Halvorsen, H. U. & Skaarseth, I. S. (2017). *Kamp Kultur Konsert. Studentsamfunnet gjennom 50 år*. Tromsø: Ravnetrykk.

Brinkmann, S. & Tanggaard, I. L. (Red.). (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Oslo. Gyldendal Akademisk.

Elster, J. (2007). *Explaining Social Behaviour. More Nuts and Bolts for the Social Sciences*. London: Cambridge University Press.

Etzioni, A. (1982) *Moderne Organisasjoner*. Oslo: Tanum.

Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rønning, R. (1995). *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget.

Forssell, A. & Jansson, D. (2000). *Ideer som fängslar - recept for en offentlig reformation*. Malmö: Liber Økonomi

Hemingway, C. A. (2013). Corporate Social Entrepreneurship. I S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu & A. Das Gupta (Red.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (Volume 1). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring, eller 10 gode grunner til at du ikke kan endre en organisasjon. Hentet 05.10.16 fra [http://89.248.0.102/upload/Topplederprogrammet/Internsider/Kull9/Litteratur/2.3%20FORSKNINGSARTIKKEL\\_%20Motstand%20mot%20forandring,%20eller\\_%2010%20gode%20grunner%20til%20at%20du%20ikk.pdf](http://89.248.0.102/upload/Topplederprogrammet/Internsider/Kull9/Litteratur/2.3%20FORSKNINGSARTIKKEL_%20Motstand%20mot%20forandring,%20eller_%2010%20gode%20grunner%20til%20at%20du%20ikk.pdf)

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johansson, C. & Heide, M. (2008). Speaking of Change: Three communication approaches in studies of organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 288-305. <http://dx.doi.org/10.1108/13563280810893661>

Kalleberg, R. (1996). Forskningsopplegget og samfunnsforskningens dobbeltdialog. I H. Holter & R. Kalleberg (Red.), *Kvalitative metoder i Samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press

Kotter, J. P. (2008). *A Sense of Urgency*. Boston: Harvard Business Press.

Lewis, L. (2011). *Organizational Change. Creating a Change through strategic communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Mahoney, J. & Thelen, K. (2010). A Theory of Gradual Institutional Change. I J. Mahoney & K. Thelen (Red.), *Explaining Institutional Change. Ambiguity, Agency and Power*. London: Cambridge University Press.

Nadler, D., and Tushman (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review* 32(2), 77-97. doi:10.2307/41166606

Personopplysningsloven (2015). *Lov om behandling av Personopplysninger*. Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Smith, I. (2005). Continuing professional development and workplace learning 11: Managing the «people side of organisational change. *Library Management* 26(3), 152-155. <http://dx.doi.org/10.1108/01435120510580898>



Spence, A. C. (1969). *Management Communication*. London: Macmillian

Studenthuset Driv A/S (2014). *Samarbeidsavtale mellom Studenthuset Driv A/S og Studentsamfunnet Driv, av 30.06.14*. Tilsendes ved henvendelse til driv@driv.no.

Studentsamfunnet Driv (2014). *Referat fra Ekstraordinært Årsmøte, 13.05.14*. Hentet fra <https://svorsk.no/node/7405> (Krever innlogging).

Studentsamfunnet Driv (2015) *Vedtekter (15.06.15)* Hentet fra <https://svorsk.no/node/10931> (krever innlogging).

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.

Wadel, C. (2014). *Feltarbeid i egen kultur*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati. Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal.

# Vedlegg 1 - Meldeskjema

## MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

| 1. Intro  |   |  |
|---|---|--|
| Samles det inn direkte personidentifiserende  | Ja ● Nei ○  | En person vil være direkte identifiserbar via navn, personnummer, eller andre personentydige kjennetegn.   |
| Hvis ja, hvilke?  | <input checked="" type="checkbox"/> Navn<br><input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer<br><input type="checkbox"/> Adresse<br><input type="checkbox"/> E-post<br><input type="checkbox"/> Telefonnummer<br><input type="checkbox"/> Annet | Les mer om hva <a href="#">personopplysninger</a> .<br><br>NB! Selv om opplysningene skal anonymiseres i oppgave/rapport, må det krysses av dersom det skal innhentes/registreres personidentifiserende opplysninger i forbindelse med prosjektet.   |
| Annet, spesifiser hvilke  |   |  |
| Skal direkte personidentifiserende opplysninger kobles til datamateria  | Ja ● Nei ○  | Merk at meldeplikten utløses selv om du ikke får tilgang til koblingsnøkkel, slik fremgangsmåten ofte er når man benytter en <a href="#">databehandler</a>   |
| Samles det inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner  | Ja ● Nei ○  | En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.  |
| Hvis ja, hvilke   | Tidligere og nåværende posisjon og engasjement i organisasjonen jeg undersøker.   | NB! For at stemme skal regnes som personidentifiserende, må denne bli registrert i kombinasjon med andre opplysninger, slik at personer kan gjenkjennes.   |
| Skal det registreres personopplysninger (direkte/indirekte/via IP-/epost adresse, etc) ved hjelp av nettbaserte | Ja ○ Nei ●  | Les mer om <a href="#">nettbaserte spørreskjema</a> .  |
| Blir det registrert personopplysninger på digitale bilder eller videoopptak?                                    | Ja ○ Nei ●  | Bilde/videoopptak av ansikter vil regnes som personidentifiserende.  |
| Søkes det vurdering fra REK om hvorvidt prosjektet er omfattet av helseforskningsloven?                         | Ja ○ Nei ●  | NB! Dersom REK (Regional Komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk) har vurdert prosjektet som helseforskning, er det ikke nødvendig å sende inn meldeskjema til personvernombudet (NB! Gjelder ikke prosjekter som skal benytte data fra pseudonyme helseregistre).<br><br>Dersom tilbakemelding fra REK ikke foreligger, anbefaler vi at du avventer videre utfylling til svar fra REK foreligger. |
| 2. Prosjektittel  |   |  |
| Prosjektittel   | Kommunikasjon og konflikt mellom frivillig og kommersiell logikk i en hybridorganisasjon.   | Oppgi prosjektets tittel. NB! Dette kan ikke være «Masteroppgave» eller liknende, navnet må beskrive prosjektets innhold.  |
| 3. Behandlingsansvarlig institusjon   |   |  |
| Institusjon<br>on Avdeling/<br>Fakultet<br>Institutt  | UiT Norges arktiske universitet<br><br>Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning<br><br>Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging  | Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, har den ikke avtale med NSD som personvernombud. Vennligst ta kontakt med institusjonen.  |

| 4. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)                   |   |  |
|---|---|--|
| Fornavn   | Gunnar C.   | <p>Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.</p> <p>Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kanveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig.</p> <p>Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.</p> <p>NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.</p> |
| Etternavn   | Aakvaag   |  |
| Stilling  | Førsteamanuensis  |  |
| Telefon   | 48262732  |  |
| Mobil   | gunnar.c.aakvaag@uit.no   |  |
| E-post  | gunnar.c.aakvaag@uit.no   |  |
| Alternativ e-post   | no  |  |
| Arbeidssted   | UiT Norges Arktiske Universitet   |  |
|   |   |  |
|   |   |  |
| 5. Student (master, bachelor)   |   |  |
| Studentprosjekt   | Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>   | Dersom det er flere studenter som samarbeider om et prosjekt, skal det velges en kontaktperson som føres opp her. Øvrige studenter kan føres opp under pkt 10.   |
| Fornavn   | Ingvild   |  |
| Etternavn   | Spinn   |  |
| Stilling  | Skaarseth   |  |
| Telefon   | 41043644  |  |
| Mobil   | ingvild.spinn.skaarseth@gmail.com   |  |
| E-post  | m   |  |
| Alternativ e-post   | spinnvill_fyrstekake@hotmail.com  |  |
| Privatadresse   | m Gitta Jønssons vei 4, leil. 230   |  |
| Postnr./sted (privatadr.)   | 9012 Tromsø   |  |
| Sted (arbeidssted)  | Tromsø  |  |
| 6. Formålet med prosjektet  |   |  |
| Formål  | Jeg skriver en masteroppgave om forholdet mellom frivillig (ideell) og kommersiell drift i en todelt organisasjon, med Studentsamfunnet Driv i Tromsø som case. Oppgaven vil redegjøre for samarbeidet mellom disse to, og eventuell problematikk med tanke på at de to delene har ulike interesser. Rammen rundt oppgaven er at organisasjonen nettopp har gjennomgått en fusjonsprosess, fra to gamle org. til en felles ny, og jeg ser derfor på hvordan denne prosessen har påvirket maktforholdene i organisasjonen, og hva fusjonen har gjort for organisasjonens virke | Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l.   |
| 7. Hvilke personer skal det innhentes personopplysninger om (utvalg)? |   |  |
| Kryss av for utvalg   | <input type="checkbox"/> Barnehagebarn<br><input type="checkbox"/> Skoleelever<br><input type="checkbox"/> Pasienter<br><input type="checkbox"/> Brukere/klienter/kunder<br><input checked="" type="checkbox"/> Ansatte<br><input type="checkbox"/> Barnevernsbarn<br><input type="checkbox"/> Lærere<br><input type="checkbox"/> Helsepersonell<br><input type="checkbox"/> Asylsøkere<br><input checked="" type="checkbox"/> Andre  |  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Beskriv utvalg/deltakere   | Jeg vil intervju 5 respondenter som jeg mener er nøkkelpersoner når det gjelder kunnskap og erfaring med organisasjonen jeg skriver oppgave om. Alle har vært eller er studenter, så de har grunnleggende kjennskap til hva det vil si å være respondenter i en masteroppgave, og alle har kjennskap til meg fra før av, slik at de er forberedt på hvordan intervjuet vil bli og er trygge på å ha en flytende dialog med meg gjennom hele oppgaveprosessen. | Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om.  |
| Rekruttering/trekking  | Utvalget er gjort av meg, basert på kjennskap til organisasjonen jeg skriver oppgave om, og kriteriet for utvalget mitt er at de enten skal ha utvidet kjennskap til flere deler av organisasjonen, eller spesifikk kjennskap til en spesiell del av organisasjonen.  | Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø eller eget nettverk. |
| Førstegangskontakt   | Jeg tar kontakt med respondentene selv, da alle er bekjente av meg fra tidligere og nåværende engasjement i organisasjonen. Jeg forteller dem om oppgaven, i store trekk hva oppgaven vil omhandle, og hvorfor jeg mener de vil være gode respondenter.   | Beskriv hvordan kontakt med utvalget blir opprettet og av hvem.<br>Les mer om dette på <a href="#">temasidene</a> .   |
| Alder på utvalget  | <input type="checkbox"/> Barn (0-15 år)<br><input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år)<br><input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)  | Les om forskning som involverer <a href="#">barn</a> på våre nettsider.   |
| Omtrentlig antall personer som inngår i utvalget                                     | 5   |   |
| Samles det inn sensitive personopplysning  | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   | Les mer om <a href="#">sensitive opplysninger</a> .   |
| Hvis ja, hvilke?   | <input type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning<br><input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, siktet, tiltalt eller dømt for en straffbar handling<br><input type="checkbox"/> Helseforhold<br><input type="checkbox"/> Seksuelle forhold<br><input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger  |   |
| Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende                         | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   | Les mer om <a href="#">pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse</a> .   |
| Samles det inn personopplysninger om personer som selv ikke deltar (tredjepersoner)? | Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>   | Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.  |
| Hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?                             | Det er ikke intensjonen at det skal samles inn personopplysninger om alle, men da jeg skal gjennomføre halvstrukturerede intervjuer med åpne spørsmål, kan det være naturlig for respondentene og nevne andre medlemmer av organisasjonen.  |   |
| Registreres det sensitive opplysninger om  | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   |   |

## 8. Metode for innsamling av personopplysninger

|   |   |   |
|---|---|---|
| Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes | <input type="checkbox"/> Papirbasert spørreskjema<br><input type="checkbox"/> Elektronisk spørreskjema<br><input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju<br><input type="checkbox"/> Gruppeintervju<br><input type="checkbox"/> Observasjon<br><input type="checkbox"/> Deltakende observasjon<br><input type="checkbox"/> Blogg/sosiale medier/internett<br><input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester<br><input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester<br><input type="checkbox"/> Journaldata | Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. elevmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).<br><br>NB! Dersom personopplysninger innhentes fra forskjellige personer (utvalg) og med forskjellige metoder, må dette spesifiseres i kommentar-boksen. Husk også å legge ved relevante vedlegg til alle utvalgs-gruppene og metodene som skal benyttes.<br><br>Les mer om registerstudier <a href="#">her</a> .<br><br>Dersom du skal anvende registerdata, må variabeliste lastes opp under pkt. 15 |
|   | <input type="checkbox"/> Registerdata   |   |
|   | <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode  |   |
| Tilleggsopplysninger  |   |   |

| 9. Informasjon og samtykke   |   |   |
|--|---|---|
| Oppgi hvordan utvalget/deltakerne informeres                                 | <input type="checkbox"/> Skriftlig<br><input checked="" type="checkbox"/> Muntlig<br><input type="checkbox"/> Informeres ikke   | <p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer <a href="#">her</a>.</p> <p>Vennligst send inn mal for skriftlig eller muntlig informasjon til deltakerne sammen med meldeskjema.</p> <p>Last ned en veiledende mal <a href="#">her</a>.</p> <p>NB! Vedlegg lastes opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 15 Vedlegg.</p>  |
| Samtykker utvalget til deltakelse?   | <input checked="" type="radio"/> Ja<br><input type="radio"/> Nei<br><input type="radio"/> Flere utvalg, ikke samtykke fra alle  | <p>For at et samtykke til deltakelse i forskning skal være gyldig, må det være frivillig, uttrykkelig og informert.</p> <p>Samtykke kan gis skriftlig, muntlig eller gjennom en aktiv handling. For eksempel vil et besvart spørreskjema være å regne som et aktivt samtykke.</p> <p>Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må</p>  |
| Blir tredjepersoner informert?   | <input type="checkbox"/> Skriftlig<br><input checked="" type="checkbox"/> Muntlig<br><input type="checkbox"/> Informeres ikke   |   |
| 10. Informasjonssikkerhet  |   |   |
| Hvordan oppbevares navnelisten/koblingsnøkkelen og hvem har tilgang til den? | I mitt hode, da jeg har et såpass lite utvalg og kjenner respondentene selv.  |   |
| Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre               | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   |   |
| Spesifiser   |   | NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.  |
| Hvordan registreres og oppbevares personopplysningene?                       | <input type="checkbox"/> På server i virksomhetens nettverk<br><input type="checkbox"/> Fysisk isolert PC tilhørende virksomheten (dvs. ingen tilknytning til andre datamaskiner eller nettverk, interne eller eksterne)<br><input type="checkbox"/> Datamaskin i nettverkssystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten<br><input type="checkbox"/> Privat datamaskin<br><input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi<br><input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak<br><input type="checkbox"/> Notater/papir<br><input checked="" type="checkbox"/> Mobile lagringsenheter (bærbar datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon)<br><input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode | <p>Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger.</p> <p>Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.</p> <p>Med «virksomhet» menes her behandlingsansvarlig institusjon.</p> <p>NB! Som hovedregel bør data som inneholder personopplysninger lagres på behandlingsansvarlig sin forskningsserver.</p> <p>Lagring på andre medier - som privat pc, mobiltelefon, minnepenne, server på annet arbeidssted - er mindre sikkert, og må derfor begrunnes. Slik lagring må avklares med behandlingsansvarlig institusjon, og personopplysningene bør krypteres.</p> |
| Annen registreringsmetode beskriv  |   |   |
| Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?          | Brukernavn og passord for å komme inn på selve dataen + passord for å komme inn i selve dokumentet. Datamaskin beveger seg rundt med meg, men jeg har mulighet til å låse maskinen dersom den skulle komme i andre hender enn mine.   | Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrifter og opptak?   |
| Samles opplysningene inn/behandles av en                                     | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   | Dersom det benyttes eksterne til helt eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktsreguleres.   |
| Hvis ja, hvilken   |   |   |
| Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?                  | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   | F.eks. ved overføring av data til samarbeidspartner, databehandler mm.  |
| Hvis ja, beskriv?  |   | <p>Dersom personopplysninger skal sendes via internett, bør de krypteres tilstrekkelig.</p> <p>Vi anbefaler for ikke lagring av personopplysninger på nettskytjenester.</p> <p>Dersom nettskytjeneste benyttes, skal det inngås skriftlig databehandleravtale med leverandøren av tjenesten.</p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Skal andre personer enn daglig ansvarlig/student ha tilgang til datamaterialet med personopplysninger? | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   |   |
| Hvis ja, hvem (oppgi navn og arbeidssted)?   |   |   |
| Utleveres/deles personopplysninger med andre institusjoner eller land?                                 | <input checked="" type="radio"/> Nei<br><input type="radio"/> Andre institusjoner<br><input type="radio"/> Institusjoner i andre land   | F.eks. ved nasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles eller ved internasjonale samarbeidsprosjekter der personopplysninger utveksles.  |
| <b>11. Vurdering/godkjenning fra andre instanser</b>   |   |   |
| Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til                                     | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   | For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.   |
| Hvis ja, hvilke  |   |   |
| Søkes det godkjenning fra andre  | Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>   | F.eks. søke registreier om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole.   |
| Hvis ja, hvilken   |   |   |
| <b>12. Periode for behandling av personopplysninger</b>  |   |   |
| Prosjektstart<br>art Planlagt dato for<br>prosjektstart  | 10.01.2015<br>30.05.2016  | Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når kontakt med utvalget skal gjøres/datainnsamlingen starter.<br><br>Prosjektstart: Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettes, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier  |
| Skal personopplysninger publiseres (direkte eller indirekte)?  | <input type="checkbox"/> Ja, direkte (navn e.l.)<br><input checked="" type="checkbox"/> Ja, indirekte (bakgrunnsopplysninger)<br><input type="checkbox"/> Nei, publiseres anonymt | NB! Dersom personopplysninger skal publiseres, må det vanligvis innhentes eksplisitt samtykke til dette fra den enkelte, og deltakere bør gis anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater.  |
| Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektstart?  | <input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres<br><input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon                                    | NB! Her menes datamaterialet, ikke publikasjon. Selv om data publiseres med personidentifikasjon skal som regel øvrig data anonymiseres. Med anonymisering menes at datamaterialet bearbeides slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner.<br><br>Les mer om <a href="#">anonymisering</a> . |
| <b>13. Finansiering</b>  |   |   |
| Hvordan finansieres prosjektet   | Fra egen lomme, da jeg ikke regner med andre utgifter enn å måtte spandere en kaffe på respondentene  |   |
| <b>14. Tilleggsopplysninger</b>  |   |   |
| Tilleggsopplysninger   |   |   |

## Vedlegg 2 - Informasjonsskriv og intervjuguide

### **Informasjonsskriv:**

Samarbeid, kommunikasjon og påvirkningskraft mellom frivillige (ideelle) og kommersielle aktører i en todelt organisasjon.

#### **Formålet med intervjuet:**

For å sikre at oppgaven min reflekterer de faktiske oppfatningene om tingenes tilstand i Studentsamfunnet Driv har jeg valgt et representativt utvalg av nøkkel-informanter som jeg mener har bred og stor kjennskap til organisasjonen over lengre tid og som evner å se flere dimensjoner av organisasjonsstrukturen i Studentsamfunnet Driv.

Resultatet av intervjuene vil bli inkorporert i min ferdige masteroppgave, satt opp mot sosiologiske teorier om kommunikasjon, påvirkningskraft og organisasjonsteori. De transkriberte intervjuene skal veilede meg videre med oppgaven, og fungere som empiriske bevis som både underbygger mitt teoretiske utgangspunkt og også motbeviser eller kritiserer de teoretiske antakelsene om organisasjonsteorien.

#### **Introduksjon til temaet:**

Min masteroppgave omhandler drift av todelt organisasjon hvor den ene parten jobber på ideelt grunnlag, mens den andre har kommersielle interesser. Jeg har valgt å bruke samarbeidet mellom Studentsamfunnet Driv og Studenthuset Driv A/S som case for oppgaven min, og vil spesielt se på hvordan endringene i organisasjonsstruktur etter fusjoneringen de gikk gjennom for halvannet år siden har påvirket organisasjonen.

I den anledningen tenkte jeg å gjennomføre intervjuer med totalt fem respondenter, som jeg mener har god innsikt i en eller flere deler av organisasjonen, og som har vært med både før, under og etter fusjoneringen. Jeg tror du og de fire andre respondentene jeg har valgt sitter på mye informasjon og mange tanker rundt denne prosessen. Både opplevelsen av organisasjonene pre-fusjon, forventningene til den nye organisasjonen, og refleksjoner rundt prosess og nåværende tilstand.

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet, og det vil bli transkribert på min private datamaskin. Lydopptaket vil bli permanent slettet når transkripsjonen er ferdig, og i de skriftlige transkripsjonene vil du være anonymisert og kun henvist til som «respondent nr...». Du vil få mulighet til å lese den ferdige oppgaven før publisering, og har når som helst rett til å trekke deg fra oppgaven, eller komme med krav til endringer dersom du føler dine svar ikke har blitt tolket på riktig måte av intervjuer. Selv om det innsamlede datamaterialet blir anonymisert, så vil det komme frem informasjon i intervjuene som vil gjøre det mulig for andre i organisasjonen å identifisere deg. Dette fordi jeg ser det som relevant at opplysninger om hvilken tilknytning du har/har hatt blir med i oppgaven. Dersom du er ukomfortabel med dette kan jeg gjøre mitt beste for å anonymisere all informasjon som kan lede til gjenkjenning.

## **Intervjuguide:**

- Hva slags tilknytning har du, eller har du hatt til Studentsamfunnet Driv, og de tidligere organisasjonene Studenthuset Driv A/S og Studentsamfunnet i Tromsø?
- Det er vanlig å skille mellom kommersielle og ideelle organisasjoner. Hvordan tolker du dette?
- Gir det mening å bruke dette skillet på organisasjonsstrukturen til Studentsamfunnet Driv?

### **Før fusjonen:**

- Fortell meg om ditt første møte med studentlivet i Tromsø. Hvilke organisasjoner var synlige? Hvilke organisasjoner møtte deg da du kom til UiT?
- Hvordan følte du kommunikasjon med ledelse var før fusjoneringen? Var ledelsen synlig og tilgjengelig?
- I hvilken grad følte du at studentene hadde makt til å utforme studentaktivitet selv i den gamle organisasjonen din?
- Følte dere, som frivillige/borgere at dere hadde et «økonomisk sikkerhetsnett» i for eksempel administrasjonen på gamle Driv, studentparlamentet, samskipnaden eller presidiet?
- Hva var målet med fusjonen, slik dere har blitt forklart?
- Hva bekymret dere mest med fusjonen?

### **Under fusjonen:**

- Hva tenker du om medlemmenes påvirkningsmuligheter i etableringen av ny organisasjon?
- Har du noen tanker omkring opprettholdelse av studentaktiviteter under selve fusjoneringen?
- Følte dere at informasjonsflyten ut til «de vanlige medlemmene» var tilfredsstillende?
- Var det bestemte personer som var veldig drivende og førende i denne prosessen? Hva gjorde at de var dominerende? (Her trenger vi ikke navn, bare beskrivelser).

### **Etter fusjonen:**

- Synes du forholdet mellom det ideelle og det kommersielle har forandret seg etter fusjonen?
- I følge samarbeidsavtalen mellom Studenthuset Driv A/S (som representerer den kommersielle siden) og Studentsamfunnet Driv (den ideelle siden) skal mest mulig makt ligge hos studentene, og



administrasjonen («de kommersielle») skal fungere som støttefunksjoner til hovedstyret («de ideelle») og avlaste i oppgaver som blir «for store» for frivillige verv.

- Hvordan synes dere denne ansvarsfordelingen fungerer i praksis?
- Føler dere at det er jevn balanse mellom det ideelle og det kommersielle?
- Hvordan ser du på maktbalansen/innflytelsen mellom det ideelle og det kommersielle?
- Hvordan opplever dere kommunikasjon med ledelse nå, kontra før fusjonen?
- Hvordan føler du påvirkningskraften til medlemmene er i Studentsamfunnet Driv?
- Har dere lykket med fusjonen eller ikke?
- Hva ville dere gjort annerledes om dere skulle gjort fusjonsprosessen på nytt?
- Til slutt: Min - foreløpige - problemstilling er «Hvordan drifter man en todelt hybrid-organisasjon med ulike interesser, slik at begge parter blir fornøyde?»
  - Hvis jeg hadde bedt deg svare på problemstillingen min, hva hadde du svart da?