



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Human Resource Management (HR) i en ny kontekst.

En komparativ casestudie av festivalorganisasjoner

Silje Straume

Totalt antall sider inkludert forsiden: 102

Molde, 20.mai 2014



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å betrakte som fusk og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Ingunn Gjerde

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 20.05.14

Forord

Det å sitte og formulere forordet til denne oppgaven symboliserer et veiskille. Etter tre år som arbeidstaker og student, skal ettermiddagene, kveldene og helgene som i stor grad har, eller burde blitt brukt på studier erstattes med familie, venner og fritid.

Jeg vil takke min veileder ved Høgskolen i Molde, Ingunn Gjerde, for raske og konstruktive tilbakemeldinger. Videre vil jeg takke mine to ”biveiledere”, kjæreste Anders Aune Tveita og søster Ane Straume for verdifulle faglige tilbakemeldinger. Og selvfølgelig, mine alltid støttende foreldre Anni Torset og Truls Straume, som støtter og motiverer når det trengs.

Jeg vil også rette en stor takk til alle respondentene, som har vist stor velvilje og tatt seg tid til å bidra under innsamlingen av data til denne studien.

Til slutt vil jeg takke min sjef, Alise Suhrlund, ved Nordisk Institutt for Scene og Studie (NISS), som har gjort det mulig og overkommelig å kunne kombinere jobb med studier.

Molde/Oslo, 20.mai 2014.


Silje Straume

Sammendrag

Denne avhandlingen er en studie av festivaler som organisasjoner, med et særlig fokus på Human Resource Management (HR). Formålet med oppgaven har vært å identifisere behov og utfordringer knyttet til HR-praksisene rekruttering og organisering, samt hvordan ledelsen imøtegår disse. Dette utgår fra et ønske om å adressere det manglende teorigrunnet for HR-relaterte problemstillinger for den gruppen av organisasjoner som festivaler representerer. Festivalorganisasjoner møter noen særegne krav sammenlignet med tradisjonelle organisasjoner, og er derfor særlig vektlagt i oppgaven.

Utgangspunktet for studien er å oppnå ny innsikt og forståelse om et område som er relativt nytt og lite utforsket. Når det gjelder HR-forskning med direkte relevans for festivaler og liknende typer organisasjoner har denne fram til i dag vært nokså begrenset. På bakgrunn av dette har jeg valgt en kvalitativ metodologisk tilnærming for en nærmere kartlegging av feltet. Det empiriske grunnlaget utgjøres av intervjuer med ledere og administrativt ansatte fra tre tematisk og strukturelt ulike festivaler.

Funnene bekrefter at ledere av denne typen organisasjoner står ovenfor administrative utfordringer som skiller seg klart fra de som preger tradisjonelle organisasjoner, ikke minst gjennom et kompetanse- og bemanningsbehov som er i kontinuerlig endring. En gjennomgående strategi for å tilpasse seg krav om en fleksibel organisasjon synes å være at man opprettholder en liten, fast administrasjon med kjernekompetanse, mens ytterligere ressurstilgang sikres etter behov gjennom rekruttering ved bruk av atypiske tilknytningsformer. Som følge av en kompleks og sammensatt kompetansebeholdning viser studien at det faktisk at man har færre styringsmekanismer til rådighet medfører at det er ekstra utfordrende å lede en festivalorganisasjon. Det å drifte en organisasjon som i stor grad søker å appellere til indre og prososial motivasjon, og ikke primært ytre motivasjonsgrunnlag, legger til rette for andre typer forventninger. Ledelsesfunksjonen i festivalorganisasjoner oppleves å omfatte andre typer behov og utfordringer enn hva som er vanlig i bedrifter hvor den tradisjonelle tilknytningsformen med faste og betalte ansatte er den dominerende. Dette indikerer nødvendigheten av å modifisere de teoriene som eksisterer og tilpasse det teoretiske rammeverket for bedre kunne forklare og forstå utfordringer knyttet til lederfunksjoner og HR/personalledelse i festivalorganisasjoner.

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

1.0 Innledning	1
1.1 Introduksjon.....	1
1.2 Aktualitet og formål med oppgaven	2
1.3 Problemstilling.....	3
1.4 Oppgavens struktur.....	5
Del 1: Teoretisk og metodisk tilnærming	6
2.0 Om festivalene	7
3.0 Teori	9
3.1 HR og festivaler i et forskningsperspektiv	9
3.1.1 Akademisk landskap.....	9
3.1.2 Aktualiteten av HR i festivalorganisasjoner	12
3.2 Organisasjonsstruktur	14
3.2.1 Organisasjonsstruktur i festivalorganisasjoner	14
3.3 Rekruttering	16
3.3.1 Kompetansebehov i festivaler og ulike tilknytningsformer.....	16
3.3.2 Atkinsons modell av den fleksible bedrift.....	18
3.4 Organisering	22
3.4.1 Motivasjon.....	22
3.4.2 Styringsmekanismer	27
4.0 Operasjonalisering av problemstillingen i lys av teorien	29
5.0 Metode	30
5.1 Metodevalg	30
5.1.1 Intervju.....	32
5.2 Utvalg av case-enheter og respondenter	32
5.3 Intervjuguide.....	34
5.4 Gjennomføring av intervjuer	35
5.5 Dataanalyse.....	36
5.6 Evaluering av undersøkelsen	37
5.7 Etikk i gjennomføringen	39
Del 2: Presentasjon og analyse	40
6.0 Organisasjonsstruktur	41
6.1 Presentasjon av empirisk datagrunnlag	41
6.1.1 En dynamisk organisasjonsstruktur	43
6.1.2 Prosjektorganisering	45
6.1.3 I vekst.....	45
6.1.4 HR-ansvarlig.....	47
6.2 Analyse og drøfting	48
6.2.1 Hybride organisasjoner med prosjektstruktur.....	49
6.2.2 Byråkrati versus kollektivism	50
6.2.3 HR- et delegert ansvar	51
6.3 Organisasjonsstruktur oppsummert	52
7.0 Rekruttering	53
7.1 Presentasjon av empirisk datagrunnlag	53
7.1.1 Faste ansatte.....	53
7.1.2 Frivillige	54

7.1.3	Øvrige involverte	56
7.2	Analyse og drøfting	59
7.2.1	Kompetansebehov og tradisjonelle tilknytningsformer for arbeid	60
7.2.2	Kompetansebehov og atypiske tilknytningsformer for arbeid.....	61
7.2.3	Nyansering av modellen i lys av festivalorganisasjoner.....	63
7.3	Rekruttering oppsummert	64
8.0	Organisering.....	66
8.1	Presentasjon av empirisk datagrunnlag	66
8.1.1	Kjerne: Faste ansatte i administrasjonen	66
8.1.2	Utvidet kjerne: Nøkkelpersoner og midlertidige ansatte	69
8.1.3	Periferi: Frivillige	70
8.2	Analyse og drøfting	75
8.2.1	Ulike tilnæringer til motivasjon.....	75
8.2.2	Styring gjennom belønningssystemer og kulturbasert styring.....	79
8.3	Organisering oppsummert	80
9.0	Konklusjon	83
9.1	Utgangspunkt for oppgaven.....	83
9.2	Analysens funn	83
9.3	Implikasjoner	85
9.3.1	Hypoteseutvikling.....	86
9.4	Forslag til videre forskning.....	87
	Litteraturliste	88

Vedlegg

Figur- og tabelloversikt

- Figur 1. Organisasjonseksempel.
- Figur 2. Atkinsons modell ”The flexible firm”.
- Figur 3. Organisasjonskart Moldejazz.
- Figur 4. Organisasjonskart Miniøya.
- Figur 5. Organisasjonskart Ultima.
- Tabell 1. Atkinson modell av den fleksible bedrift.
- Tabell 2. Oversikt over kompetanseområder.
- Tabell 3. En nyansering av Atkinsons modell.
- Tabell 4. En utvidelse av Atkinsons modell.

1.0 Innledning

1.1 Introduksjon

Festivalisering er et mye brukt nyord i det norske kulturlivet de senere årene, og viser til den voldsomme veksten i antall festivaler gjennom de siste 20-25 årene (Kulturmeaglerne 2013, 41). Selv om man vanskelig kan anslå et eksakt antall festivaler i Norge, antas det at det arrangeres mellom 900 og 1000 slike arrangementer i landet hvert år, og at tre av fire norske kommuner er vertskap for minst én festival (Kulturdepartementet 2013, 266). I tillegg til et økende antall festivaler har bransjen de siste 10 årene gjennomgått en betydelig profesjonalisering. Fremveksten av arrangementsledelse eller *event management* som fagområde og forskningsfelt er et uttrykk for dette, i tillegg til den voksende opplevelsesnæringen (Getz 2005; Tjora 2013; Stene 2009). Særlig de siste 10-15 årene har antall vitenskapelige publikasjoner vedrørende emnet økt, da særlig knyttet til opplevelsesøkonomi og reiseliv mer generelt (Tjora 2013, 13).

Selv om interessen for festivalbransjen som fagområde har økt betydelig de siste årene, representerer vitenskapelige studier av problemstillinger knyttet til festivaler på ingen måte noe etablert eller enhetlig forskningsfelt. Når det gjelder ledelse av de menneskelige ressursene (human resources; HR¹) som er involvert i en festivalorganisasjon foreligger det per i dag sparsomt med vitenskapelige data og det meste av den tilgjengelige HR-litteraturen omhandler mer tradisjonelle organisasjoner (Bladen et al. 2012, 113). Gitt festivalorganisasjoners spesielle struktur og utfordringer er det derfor ikke selvfølgelig at slike arbeider er direkte relevante for de behov og utfordringer som ledere av slike organisasjoner står overfor. Lynn Van der Wagen (2007, 5) oppfatter denne typen organisasjoner som et nytt kontekstuellet rammeverk for HR, blant annet som følge av den pulserende organisasjonsstrukturen og den komplekse sammensetningen av mennesker som er involvert og som alle skal ledes mot samme mål. Hun argumenterer for at mennesker i slike organisasjoner ikke bare er en vesentlig ressurs, men i større grad enn i andre sammenhenger utgjør en helt sentral suksessfaktor (Bladen et al. 2012, 114). Festivalorganisasjoner er på lik linje med andre organisasjoner avhengig av menneskelige ressurser for å nå sine mål. Planlegging, effektiv rekruttering, opplæring, utvikling og

¹ HR: Ledelse av menneskelige ressurser (Human Resource Management, forkortet HRM, men etter hvert har M-en forsvunnet) (Kuvaas og Dysvik 2012, 13). Begrepet blir tydeligere definert i kapittel 3.1.1. HR er blitt en del av den norske begrepsverden. Det presiseres at i denne oppgaven vil HR, personalledelse og ledelse av menneskelige ressurser bli brukt om hverandre.

motivering av medarbeidere er områder som tilfaller HR-arbeidet i en organisasjon, og festivaler er ikke noe unntak. Selv om vi kan identifisere likhetstrekk hva gjelder HR i ulike organisasjoner, er det vesentlige særegenheter i ledelsen av de menneskelige ressursene i en festivalorganisasjon som tilsier at ledelsen av disse også vil måtte håndteres annerledes (Bladen et al. 2012, 113). Dette er aspekter som gjør det vanskelig å ukritisk overføre tradisjonelle HR-teorier til denne typen organisasjoner. I det følgende ønsker jeg å introdusere en alternativ tilnærming til HR innenfor festivalbransjen.

1.2 Aktualitet og formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å bidra til å øke forståelsen for hvordan ledere av festivalorganisasjoner jobber med ulike aspekter av HR. Ved å benytte eksisterende teorier fra den tradisjonelle HR, ledelses- og organisasjonslitteraturen, samt bidrag fra den engelskspråklige *event management*-litteraturen og den norske festivalforskningen ønsker jeg å vurdere i hvilken grad festivalorganisasjoner passer inn i dagens forståelsesmodeller. Bakgrunnen for dette er todelt; For det første tilsier utviklingen av høyere utdanning innen *event management* et økt behov for forskning og relevant litteratur innenfor dette feltet. Videre er det i organisasjonslivet et økende fokus på at ledelsen av de menneskelige ressursene er en vesentlig faktor for å nå organisasjonens mål og sikre konkurransedyktighet (Festing 2012; Huselid 1995; Pleffer og Veiga 1999). Dette vil trolig også bli stadig mer aktuelt for festivalorganisasjoner som i større grad opererer i et profesjonalisert og konkurranseutsatt marked (Tjora 2013; Norsk Rockforbund 2013). I lys av dette synes det rimelig at et økt fokus på HR innenfor festivalorganisasjoner vil kunne være av verdi for aktører innen festivalbransjen, samt fremtidige studenter som søker seg til dette fagområdet. I tillegg til å ta for seg over nevnte faktorer representerer denne oppgaven et tilsvarende på en tidligere mastergradsoppgave fra Norges Handelshøyskole (Andreassen og Ryberg 2012). Denne baserte seg på HR innen entreprenørskapsbedrifter i bioteknologi- og høyteknologibransjen, og gir en klar oppfordring til at forskning innen HR bør utvides også til andre bransjer for å øke rekkevidden av dette relativt nye forskningsfeltet. Forskning på HR-relaterte problemstillinger er som poengtert over sparsom, også innenfor festivalledelsesfeltet, noe som eksemplifiserer oppgavens tematiske aktualitet.

1.3 Problemstilling

Med bakgrunn i observasjonene som er omtalt i foregående avsnitt har jeg definert følgende problemstilling for oppgaven:

Hvilke behov og utfordringer har festivalorganisasjoner knyttet til rekruttering og organisering av menneskelige ressurser, og hvordan møter ledelsen disse?

Av problemstillingen fremkommer flere interessante temaer som ikke fyllestgjørende kan diskuteres i isolasjon, men må ses i relasjon til hverandre. Likevel vil oppgaven bære preg av en strukturert fremstilling av relevant teori som også vil gjenspeiles på tilsvarende måte i analysedelen av oppgaven. I første omgang diskuteres hva som kjennetegner den administrative strukturen i denne typen organisasjoner, videre hvordan HR-ansvaret/personalansvaret er fordelt innad i organisasjonene og hvilke særegenheter de har i forhold til mer tradisjonelle organisasjoner. Dette danner et bakteppe for problemstillingens fokusområder, nemlig rekruttering og organisering av de menneskelige ressursene. Organisasjonsstrukturen definerer rammebetingelsene for å løse de oppgaver og utfordringer organisasjonen står overfor med hensyn til rekruttering og organisering, og danner således et hensiktsmessig utgangspunkt for en sammenlikning av ulike organisasjoner.

Rekruttering er en av to konkrete HR-praksiser jeg vil fokusere på i denne oppgaven. Mer spesifikt ønsker jeg å se på hvilke behov festivalorganisasjoner har for kompetanse² for å gjennomføre en festival. I dette inngår også hvordan kompetansebehovet fordeler seg gjennom året, samt hvilken tilknytningsform³ de ulike involverte parter har. Det presiseres at praksisen festivalene benytter for å rekruttere personer inn i organisasjonen går utenfor rammene av denne oppgaven. Etter å ha tatt for meg problemstillinger knyttet til rekruttering går jeg videre til den andre konkrete HR-praksisen, nemlig hvordan ledelsen organiserer de ressurser som har kommet inn i organisasjonen. Dette blir naturligvis belyst i sammenheng med funn knyttet til rekruttering. I likhet med rekruttering er også organisering et omfattende begrep som krever konkretisering. Her har jeg valgt å fokusere

² ”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.” (Lai 2013, 46).

³ Begrepet ”tilknytningsformer” er en forkortet versjon av ”tilknytningsformer for arbeid” og viser til en relasjon mellom to- i noen tilfeller tre – parter, f.eks. faste ansettelse og innleie av ansatte (Nesheim 2004). Mer om dette i kap. 3.3.1.

på hvilket motivasjonsgrunnlag som kjennetegner de ulike gruppene av mennesker som er tilknyttet festivalen, og videre hvilke styringsmekanismer⁴ ledelsen benytter for å lede sine medarbeidere. Parallelt med at oppgaven tar for seg de ulike HR-praksisene vil relaterte behov og utfordringer, samt hvordan ledelsen møter disse bli fortløpende presentert. Til slutt vil jeg knytte de ulike delene sammen for å gi et mer helhetlig bilde av utfordringer og behov som preger disse to HR-praksisene, og hvordan de håndteres i festivalorganisasjonene. Det presiseres at hovedfokus er lagt på de behov og utfordringer som framstår som mer særegne for festivalorganisasjoner sammenlignet med tradisjonelle organisasjoner. For å konkretisere dette har følgene avgrensninger og forskningsspørsmål blitt lagt til grunn for å besvare den overordnede problemstillingen:

Organisasjonsstruktur

- Hva kjennetegner festivalorganisasjoners organisasjonsstruktur og hvordan er HR-ansvaret/personalansvaret fordelt i organisasjonen?

Rekruttering: Avgrensning: Kompetansebehov og tilknytningsformer.

- Hvilke kompetansebehov har festivaler?
- Hvilke tilknytningsformer benyttes i en festivalorganisasjon for å dekke kompetansebehovet gjennom et år?

Organisering: Avgrensning: Motivasjon og styringsmekanismer.

- Hvilke syn på motivasjon ligger til grunn for de ulike tilknytningsformene?
- Hvilke styringsmekanismer benyttes for de ulike tilknytningsformene?

Utfordringer.

- Hvilke særlige utfordringer er knyttet til rekruttering og organisering sett fra et ledelsesperspektiv?
- Hvordan møter festivalledelsen slike HR-relaterte utfordringer?

⁴ Vi kan tenke oss at vi har tre hovedmekanismer for styring: 1) Styring gjennom belønningssystemer, 2) Regelstyring og 3) Kulturbasert styring (Eldstad og Paoli 2014, 199). Dette blir tydeligere definert i kap. 3.4.2.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er todelt. Del 1 av oppgaven tar for seg den teoretiske og metodologiske tilnærmingen og i del 2 av oppgaven presenteres det empiriske datagrunnlaget, påfølgende analyse/drøfting og til slutt konklusjon. Disse to delene fordeler seg i til sammen ni kapitler. Sett bort i fra innledning, som utgjør kapittel 1, presenteres først festivalene som er med i utvalget i kapittel 2, før den eksisterende forskning og teori kartlegges og presenteres i kapittel 3. I kapittel 4 avgrenses og oppsummeres den teoretiske tilnærmingen i lys av problemstillingen. Kapittel 5 tar for seg den metodologiske tilnærmingen. I kapittel 6, 7 og 8 presenteres og analyseres funnene i undersøkelsen, før jeg i kapittel 9 konkluderer basert på avhandlingens funn, utvikler hypoteser, samt diskuterer mulig tilnærminger for videre forskning.

Del 1: Teoretisk og metodisk tilnærming

Del 1 av oppgaven inkluderer kapitlene 2, 3, 4 og 5 og inkluderer det teoretiske og metodologiske utgangspunktet for den påfølgende analysen. Denne seksjonen innledes av en kortfattet presentasjon av de festivalene som er med i utvalget, dette for at leser skal ha en grunnleggende forståelse for hvilke type organisasjoner som skal analyseres. Som det framgår i det følgende, representerer festivalene som er med i utvalget en variasjon i sjanger, størrelse og geografi. Dette gjør dem til et interessant utgangspunkt for å belyse HR-relaterte behov og utfordringer innen festivalbransjen, som ytterligere diskutert i metodekapitlet.

2.0 Om festivalene

Moldejazz

Molde Internasjonal Jazz Festival (MIJF) eller Moldejazz er en årlig jazzfestival som blir avholdt i Molde i juli måned, og strekker seg over en uke. Den ble etablert i 1961 og er en av Europas eldste jazzfestivaler. Siden 1999 har festivalen hatt status som knutepunktfestival⁵. Visjonen til Moldejazz er å være "den viktigste festivalen for jazz og beslektet musikk i Europa"⁶. Moldejazz har arrangementer i ulike deler av bybildet, innendørs og utendørs. Festivalen har en programpolitikk med ambisjoner om å presentere det ypperste innen jazz og beslektet musikk, med fokus på samtidsmusikalske uttrykk. I 2013 var det 22 000 solgte billetter, men langt flere besøker Molde under festivaluken, anslagsvis 50-60 000 (Moldejazz 2014).

Miniøya

Miniøya er en årlig musikk- og kulturfestival for hele familien, spesielt rettet mot barn. Festivalen arrangeres i Tøyenparken i Oslo i mai måned og har en varighet på to dager. Den ble for første gang arrangert i 2010. I 2013 hadde festivalen 15 000 besøkende, og festivalen for de minste har nå etablert seg blant de største i Norge. På hjemmesiden til festivalen oppgis visjonen til Miniøya å være å ha "mot til å flytte grenser for å skape opplevelser som overrasker og engasjerer" (Miniøya 2014). Miniøya er et alkoholfritt kvalitetsarrangement, og har som ambisjon å holde en like høy standard som tilsvarende tilbud for voksne. Hovedmålgruppen er barn i alderen 3 til 12 år, samt voksne som kommer i følge med disse. Personer over 16 år må komme i følge med barn. På Miniøya møtes ulike sjangre og kulturuttrykk, ikke bare innenfor et bredt spekter av musikk – dans, teater, billedkunst, litteratur, film og andre visuelle uttrykksformer har også en viktig plass i programmet (Miniøya 2014).

Ultima

Ultima Oslo Contemporary Music Festival eller Ultima er en årlig musikkfestival for samtidsmusikk og relaterte kunstarter, og blir avholdt i Oslo hvert år i september. Festivalen har en varighet på 10 dager, og hadde i 2013 ca. 14 500 besøkende. Den ble

⁵ En knutepunktfestival er betegnelsen på en ledende festival innen sitt område. Knutepunktstatus gir garanti for statlige overføringer til den aktuelle institusjonen over statsbudsjettet. (Kultur- og kyrkjedepartementet 2007).

⁶ Sitat hentet fra internt strategidokument for Moldejazz overlevert under intervju med markedssjef.

etablert i 1990, og er Nordens største festival for samtidsmusikk. Siden 2006 har Ultima hatt status som knutepunktfestival. Ultima er en stiftelse der 17 sentrale institusjoner og organisasjoner i det profesjonelle kulturlivet er medlemmer. Ultima har arrangementer over hele Oslo, på store etablerte scener som Den Norske Opera og Ballett og Oslo konserthus, men også i små klubber, butikklokaler, museer, skoler og utendørs. Ultimafestivalen skal fremme kunstnerisk egenart, utvikling og fornyelse, og gjøre musikk av høy kvalitet tilgjengelig for flest mulig. H.K.H. Kronprins Håkon er Ultimas høye beskytter (Ultima 2014).

3.0 Teori

Eksisterende forskning på problemstillinger i krysningspunktet mellom HR og festivalledelse er sparsom. Vitenskapelige arbeider innenfor HR-feltet er i hovedsak utformet med utgangspunkt i analyser av mer tradisjonelle organisasjoner med en forholdsvis stabil og permanent arbeidsstyrke og med primært økonomiske målsetninger. Som det kommer frem i kapittel 3.1.2 skiller de fleste festivalorganisasjoner seg fra tradisjonelle organisasjoner på flere sentrale områder. Slik jeg ser det er det i første omgang interessant å benytte seg av eksisterende teorier fra den tradisjonelle HR-, ledelses- og organisasjonslitteraturen, og analysere i hvilken grad disse lar seg applisere på kulturinstitusjoner som i hovedsak består av ideelle, mindre byråkratiske organisasjoner med en "non-profit"⁷-tilnærming for organisasjonsledelse.

3.1 HR og festivaler i et forskningsperspektiv

3.1.1 Akademisk landskap

Ledelse av de menneskelige ressursene har opptatt ledere, medarbeidere og forskere helt siden 1900-tallets ideer om "vitenskapelig ledelse", formulert av Frederick Winslow Taylor⁸. Fra å ha et "one best way"-perspektiv på ledelse, hvor man antok at det kun fantes en ideell form for lederskap, har vi i dag fått et mer nyansert og mangefasettert bilde på hvordan man på en best mulig måte ivaretar og leder nåværende og fremtidige medarbeidere. HR som akademisk fagområde er ganske nytt, og det var først på 80-tallet ulike perspektiver på HR ble systematisk presentert (Kuvaas og Dysvik 2012, 23). Med HR mener vi alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner (Ibid.,13). Dette er en temmelig vid definisjon, og innebefatter en rekke tematiske områder. Eksempler er rekrutteringspraksis, belønningssystemer, medarbeidersamtaler, motivasjon, lederutvikling, teamorganisering, trening og opplæring av medarbeidere (Kuvaas og Dysvik 2012, 13; Price 2004, referert i Clegg, Kornberger og Pitsis 2010, 175-176).

⁷ Med "non-profit" eller "not-for-profit" legges det til grunn at organisasjoner bruker eventuelle overskudd på å nå sine mål fremfor at det fordeles ut til eiere eller aksjonærer (Eldstad og Paoli 2014, 167).

⁸Frederick Winslow Taylor (1856-1915) var en amerikansk ingeniør, og opphavsmann for den såkalte taylorismen, en vitenskapelig tilnærming til ledelse hvor høy grad av spesialisering og detaljstyring var kjernen. Prinsippet er at det er en ideell måte å lede på og den er basert på riktig vitenskap (Clegg, Kornberger og Pitsis 2010, 458).

Det finnes ulike forståelsesmodeller for HR, men universitetsmiljøene ved Michigan og Harvard har hatt mest innflytelse i denne sammenheng. Utgangspunktet her er to fundamentalt forskjellige rammer for forståelse av de menneskelige ressursene, og i europeisk tradisjon opererer vi ofte med begrepene ”hard” og ”myk” HR som paralleller til disse to retningene (Ibid.,175-176). Videre har norske arbeider benyttet kategoriene kontroll- og forpliktelsesbasert HR, som på tilsvarende måte viser til de to ytterpunktene som de amerikanske miljøene opererer med (Kuvaas og Dysvik 2012, 25). Det som skiller disse to tilnærmingene er synet på de menneskelige ressursene. Mens *kontrollbasert HR* baserer seg på økonomiske insentiver og sanksjoner som styringsverktøy, legger *forpliktelsesbasert HR* til grunn at effektiv HR skaper en forpliktelse hos medarbeidere og ledere som gjør at organisatorisk atferd i hovedsak kan være selvregulert og basert på tillit og fleksibilitet (Ibid., 24).

Selv om HR er en forholdsvis fersk akademisk disiplin har det som fagfelt fått stadig større legitimitet, hovedsakelig som følge av utviklingen av en strategisk tilnærming til feltet. Strategic Human Resource Management (SHRM) legger til grunn en link mellom HR-arbeidet og bedriftens forretningsstrategi og den kontekst den opererer i (Festing 2012, 37; Jiang et al. 2012, 1264). SHRM innebærer at man ser helhetlig på samspillet mellom organisasjonen og mennesket, med et overordnet mål om å benytte de menneskelige ressursene på en måte som kommer både mennesket og organisasjonen til gode. Tilnærmingen legger til grunn en antagelse om at mennesket er en unik kilde til lønnsomhet og videre et konkurransefortrinn for bedriften. SHRM er opptatt av filosofien til organisasjonen som sådan, og ikke bare prosessene og menneskene isolert sett. Dette synes som et viktig perspektiv også for festivaler og festivalledelse, da denne typen organisasjoner blir kontinuerlig formet, revidert og oppløst i henhold til konkrete behov den enkelte festival har til enhver tid (Bladen 2012, 114).

Festivalforskning

Forskning på festivaler er mindre utviklet enn det tradisjonelle HR-området, selv om det de siste 10 årene har fått stadig mer oppmerksomhet, også i Norge. Selve begrepet festival brukes relativt vidt, men viser i all hovedsak til det norske og engelske ordet *festival* som stammer fra det latinske ordet *festivialis* eller ”som gjelder fest” (Eldstad og Paoli 2014, 163). Aksel Tjora, professor i sosiologi ved NTNU, beskriver festivaler som ”en åpent tilgjengelig og offentlig hendelse, preget av en form for feiring eller generell livlig

munterhet, som varer noen dager, som er satt sammen av ulike arrangementer og som har et tema som gir kulturell mening for lokalsamfunnet.” (2013,12). Elstad og Paoli (2014, 163) viser til en noe mer kortfattet definisjon på bakgrunn av arbeidet til den canadiske forskeren Donald Getz sin definisjon (2005, 21). De definerer en festival som *”en offentlig feiring basert på ett eller flere kunst- og kulturuttrykk eller temaer som dans, musikk, litteratur, revy, historisk hendelse etc.”* Da disse to definisjonene i stor grad glir inn i hverandre legges begge til grunn i denne oppgaven.

Mens forskning på festivaler i Norge har fått stadig mer fokus de siste ti årene (Tjora 2013; Elstad og Paoli 2014) finnes det i USA, Australia, England og Canada en lengre tradisjon på dette området, noe som også gjenspeiles i litteraturen. På bakgrunn av dette har det vært nødvendig å benytte internasjonalt fagstoff i arbeidet med denne oppgaven. I den sammenheng blir det viktig å avklare begrepsapparatet som blir benyttet i de ulike studiene. Innenfor den engelskspråklige litteraturen brukes begrepet ”events” eller ”planned events”⁹ som en overordnet samlebetegnelse på en rekke tilstelninger, eksempelvis konferanser, prisseremonier, sportsarrangementer, politiske kongresser og bryllup. I dette begrepsapparatet inngår også festivaler, som er denne oppgavens fokusområde (Getz 2012, 41). Det presiseres derfor at de engelskspråklige kildene som jeg refererer til i all hovedsak viser til litteratur hvor de mer vidtrekkende begrepene ”events” eller ”planned events” blir brukt. Jeg har i det følgende valgt å konsekvent benytte begrepet ”festival”.

Som følge av det økte antallet festivaler de siste årene er det ikke overaskende at det har tilkommet mer forskning på området. Tjora (2013) viser til noen tematiske, dog noe forenklete, tyngdepunkter i den forskningen som foreligger:¹⁰

- Festivalenes betydning for lokalsamfunn, stedsidentitet, omdømme og anerkjennelse.
- Innovasjon, nettverkssamarbeid, lokal kompetanse, entreprenørskap og kunnskapsmessig bærekraft.
- Betydning for lokal økonomisk verdiskapning.
- Revitalisering og mobilisering av etnisk identifikasjon og lokal tradisjon.

⁹ ”Planned events are live social events created to achieve specific outcomes (...).” (Getz 2012, 40).

¹⁰ Referansene til de tematiske tyngdepunktene som blir omtalt her finnes i Tjora (2013, 13).

- Festivalopplevelse og brudd med det hverdagslige.
- (Sub)kulturell festivalidentitet knyttet til profil, nisje, stil og smaksfelleskap.
- Samspill mellom publikum, utøvere, musikkjangre og musikkindustri.
- Forholdet mellom massemedier og festivaler.

Ser vi til den engelskspråklige litteraturen har de en mer utviklet litteraturportefølje knyttet til HR-relaterte problemstillinger innenfor dette forskningsfeltet. Lynn Van der Wagen (2007) står bak den første utgivelsen som forsøker å gi et helhetlig bilde av dette området, og er senere supplert av andre bidragsytere (Baum et al. 2009). Tematikk som blir omtalt i den engelskspråklige litteraturen er eksempelvis HR-utfordringer knyttet til lederrollen, belønningssystemer, prosessen med å rekruttere og selektere, kompleksiteten i å lede ansatte, frivillige og eksterne interessenter, jobbanalyser og stillingsbeskrivelser, metoder for læring, utvikling og motivering av ansatte (Wagen 2007; Bladen et al. 2012; Bowdin et al. 2012; Getz 2012). Disse kildene gir gode og relevante innspill av direkte relevans for oppgavens problemstillinger. Likevel er det mindre hensiktsmessig ukritisk å benytte seg av disse bidragene. En årsak til dette er at disse kildene i hovedsak omtaler HR i lys av ”planned events” (kfr. avsnittet over). Det vil si at de tar for seg tematikken på et bredere og mer overordnet nivå, og går ikke i dybden med hensyn til spesifikke typer ”events”, slik som festivaler. Festivalorganisasjoner har særegne utfordringer knyttet til HR sammenlignet med andre type ”events” og det blir derfor nødvendig å se på disse i isolasjon. Et eksempel er at mens man i avviklingen av en festival ofte er helt avhengig av frivillig arbeidskraft, vil ikke dette behovet nødvendigvis være like aktuelt i gjennomføringen av en vitenskapelig konferanse eller et bryllup. Videre er det en utfordring, også internasjonalt, at majoriteten av HR-litteraturen er relatert til permanente og tradisjonelle organisasjoner. Likevel, ved å trekke paralleller fra den tradisjonelle HR-litteraturen til festivalorganisasjoners utfordringer kan vi få en økt forståelse for vanlige HR-relaterte problemstillinger ledere av festivalorganisasjoner står ovenfor. Av den grunn kommer jeg til å anvende utvalgte tradisjonelle HR- teorier og benytte disse for å analysere festivalorganisasjoner.

3.1.2 Aktualiteten av HR i festivalorganisasjoner

Premissene for HR-ledelse i en festivalorganisasjon kan sies å være unike av flere grunner. Først og fremst har festivaler en meget dynamisk organisasjonsstruktur. Organisasjonen er i kontinuerlig endring med hensyn til involverte, og vokser jo nærmere forestående

festivalen er, for så raskt å brytes ned igjen så snart selve festivalen er ferdig (Bowdin et al. 2012, 324). Videre er det en kompleks sammensetning av menneskelige ressurser som alle skal ledes mot et felles mål. Det er gjerne bare en håndfull medarbeidere som har fast ansettelse og som jobber gjennom hele året, mens majoriteten av de involverte; i stor grad frivillige, først kommer inn i perioden like før og under gjennomføringen av festivalen. Dette fører til at rekruttering og utvelgelse av medarbeidere, samt opplæring og avvikling av disse skal skje hurtig og i stor skala hvert eneste år. Dette står i sterk kontrast til tradisjonelle organisasjoner som typisk holder på og utvikler sine medarbeidere over flere år, og gir dem tid til å sosialisere seg og utvikle sine kunnskaper og ferdigheter i tråd med organisasjonens mål (Wagen 2007, 11). En annen side ved dette er at kompetansebeholdningen¹¹ i festivaler består av betalte og ubetalte aktører, noe som igjen tilsier behov for ulike insentivsystemer som ledelsen må håndtere og være bevisste på. I tillegg til å være avhengig av midlertidig og frivillig arbeidskraft er ledere av denne typen organisasjoner prisgitt eksterne interessenter, særlig hva angår finansiering.

Mens tradisjonelle bedrifter gjerne har en HR-avdeling, HR-leder og/eller HR-medarbeidere, er dette ikke vanlig i en festivaladministrasjon. Dette ansvaret er gjerne tillagt enten festivalsjefen eller andre faste ansatte i administrasjonen. Utfordringen tilknyttet en slik oppgave er at mye av bidraget skal rettes mot den midlertidige og mer flyktige delen av kompetansebeholdningen fremfor den mindre fraksjonen av faste ansatte (Eldstad og Paoli 2014). Dette er bare noen av de særegenheter som kjennetegner festivalorganisasjoner, noe som understreker at de som leder disse organisasjonene jobber med komplekse og flyktige strukturer, og stilles overfor et betydelig koordineringsbehov.

Fra et HR-perspektiv byr disse elementene på flere utfordringer hva gjelder rekruttering og organisering av de menneskelige ressursene. På grunn av organisasjonsstrukturen, som går i retning av en type prosjektorganisering, må det responderes på kravene for hver enkelt festival, noe som gjør tradisjonelle strukturer og assosierte prosesser mindre relevant når man tar stilling til hvordan man skal bemanne og lede ressursene effektivt.

¹¹ Kompetansebeholdning: Den totale summen av involverte menneskelige ressurser i organisasjonen (Lai 2013, 69).

3.2 Organisasjonsstruktur

Nøkkelelementer i en organisasjon¹² vil avhenge av faktorer som organisasjonsstruktur og kultur, kommunikasjon, prosesser og HR-praksis (Clegg, Kornberger og Pitsis 2010, 10). Grunnen til at jeg har valgt å ta for meg organisasjonsstruktur som et eget punkt i teoridelen er på grunn av dens fundamentale innflytelse på de HR-spesifikke områdene som denne oppgaven fokuserer på, nemlig rekruttering og organisering av de menneskelige ressursene. En organisasjons struktur sier noe om hvordan den er designet for å ta hånd om de oppgavene den skal løse. Strukturen sier noe om hvilke ressurser som er involvert, hvor de forskjellige oppgavene skal løses, på hvilken måte koordineringen skal foregå, samt hvem som har beslutningsmyndighet.

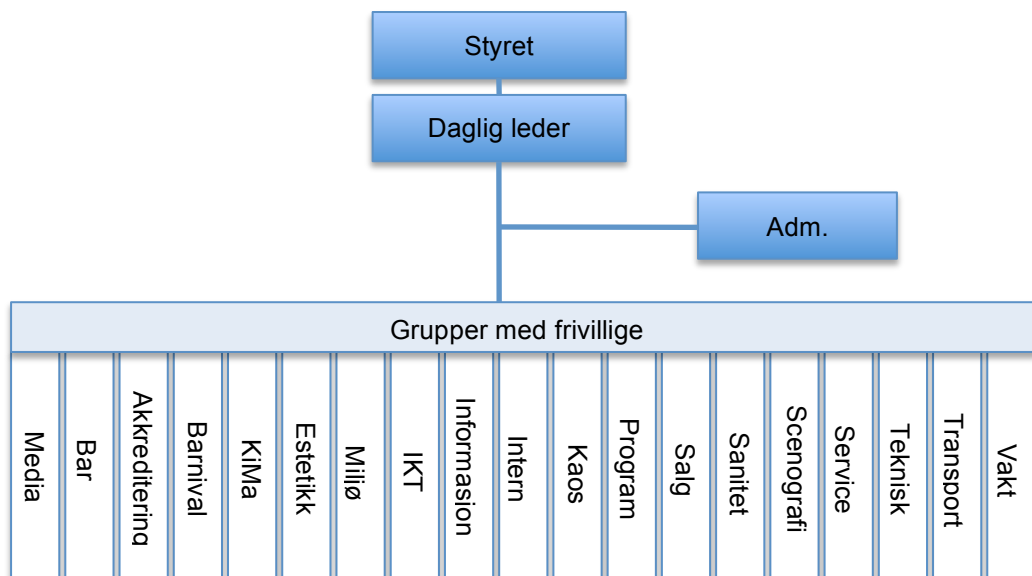
3.2.1 Organisasjonsstruktur i festivalorganisasjoner

Det finnes ikke noen enkel måte å organisere festivalorganisasjoner på, da mye avhenger av miljøet og de unike forholdene som møter denne typen organisasjoner og de som leder disse. Strukturene endrer seg også over tid og tenderer til å bli mer komplisert og byråkratisk jo større og mer komplekst produktet blir (Clegg, Kornberger og Pitsis 2010, 555). Chen (2009, 6) viser til et skille mellom byråkratiske og kollektivistiske praksiser, hvor festivalorganisasjoner tenderer til å gå fra å basere seg på kollektivistiske praksiser mens festivalen er liten, til i økende grad å benytte byråkratiske praksiser jo større den blir. Dette er to ytterpunkter av organisatorisk tilnærming. Kollektivistiske praksiser kjennetegnes av fleksibilitet, ansvar og desentralisert beslutningstaking, mens byråkratiske praksiser kjennetegnes av effektivitet, stabilitet og sentralisert beslutningstaking. Heller enn å motivere medarbeidere med ytre insentiver som lønn, legger kollektivistiske praksiser opp til at de ansatte skal få et eierskap til organisasjonen og blir sett på som noe mer enn innhentet arbeidskraft. Chen (Ibid.) viser til en balanse mellom disse to praksisene når en festival er i utvikling og vekst, og refererer til hybride organisasjoner når hun omtaler festivalorganisasjoner. Med dette menes altså organisasjoner som blander praksiser hva gjelder måter å organisere på. Mens tradisjonell forskning har fokusert på organisasjoner som eksklusivt bruker én type praksis, har nyere forskning vist til denne typen alternative kategorier hvor organisasjoner blander praksiser (Clegg, Kornberger og Pitsis 2010, 556). Denne typen struktur har, i tillegg til hybride organisasjoner (Bordt 1997), varierende blitt referert til som interaktive organisasjoner, postbyråkratiske

¹² "Organizations are systematically arranged frameworks relating people, things, knowledge, and technologies, in a design intended to achieve specific goals." (Clegg, Kornberger og Pitsis 2010, 8).

organisasjoner (Heckscher 1994), organiske organisasjoner (Burns og Stalker 1994) og adhocracies (Mintzberg 1993).

Selv om mangfoldet er stort i måter å organisere festivaler på, er den overordnede organisasjonsstrukturen i de fleste tilfeller en form for prosjektstruktur (Elstad og Paoli 2014, 176). En slik utforming kjennetegnes av en temporær aktivitet med en definert start og slutt, med gitte tids- og ressursrammer og ofte tverrfaglig samarbeid. Prosjektet kan deles inn i tre hovedfaser: en planleggingsfase, en gjennomføringsfase og en evalueringsfase. I de ulike fasene av prosjektet skal ulike typer oppgaver løses og antall menneskelige ressurser som er involvert vil variere gjennom året. I festivalsammenheng har man ofte en mindre organisasjon før og etter festivalens avvikling, med kun noen få ansatte som jobber gjennom hele året, mens det er betydelig flere involverte under selve avviklingen av festivalen. Et vesentlig trekk ved denne typen organisasjoner er at man deler inn oppgaver i mindre, spesialiserte arbeidsoppgaver eller funksjoner. Ofte er det kun en liten administrativ stab som er betalt, og resten er frivillige, ofte organisert i komiteer (Elstad og Paoli 2014, 190). En festival består således ofte av et styre, en daglig leder, en administrasjon og utover dette stort sett frivillige. En skjematisk framstilling av en slik type organisasjon er gitt i figuren under.



Figur 1: Organisasjonseksempel (Eldstad og Paoli 2014, 177).

Som det fremgår av organisasjonskartet benyttes en relativt flat struktur med få nivåer i hierarkiet. Likevel er det flere funksjonsgrupper som må koordineres for å arrangere en festival med stor grad av horisontal differensiering (mange grupper som utfører forskjellige oppgaver). Det betyr ekstra store utfordringer med hensyn til koordinering, og disse utfordringene øker jo større og mer kompleks organisasjonen er. En annet element ved organisasjoner er hvorvidt man skal ha en sentralisert eller desentralisert beslutningsstruktur. I en sentralisert beslutningsstruktur vil det være toppledelsen som tar beslutningene, mens i en desentralisert struktur vil viktige beslutninger bli delegert utover i organisasjonen. I hvilken grad man ønsker å sentralisere eller desentralisere beslutninger vil variere. Dette er noe som ledelsen må ta stilling i lys av hva som er mest hensiktsmessig med tanke på de oppgavene som skal gjøres og de mål som skal nås (Eldstad og Paoli 2014, 181).

3.3 Rekruttering

Rekruttering av medarbeidere er vesentlig for å anskaffe seg den kompetansen organisasjonen har behov for, og er et av de viktigste HR-tiltakene (Pfeffer og Sutton 2006). Den klassiske HR-litteraturen baserer seg på rekruttering til klart definerte og i stor grad faste og betalte stillinger. Aktuelle teorier tar derfor i stor grad for seg strategier for hvordan ledelsen skal gå frem for å dekke disse behovene (Lai 2013, 83-114; Kuvaas og Dysvik 2012, 83-91). Slike tilnærminger er ikke tilfredsstillende dekkende i et festivalperspektiv, da den totale kompetansebeholdningen til en festival består av en kompleks blanding av ulike tilknytningsformer, og det finnes en rekke fremgangsmåter for å få dekket behovet for ressurser og kompetanse. I de kommende avsnittene beskrives teoretiske tilnærminger til HR-praksisen rekruttering. Hovedvekten ligger på hvilke behov for kompetanse som foreligger for festivalorganisasjoner, samt ulike tilknytningsformer som kan benyttes for å dekke disse behovene. Da de teoretiske modellene som blir beskrevet under ikke fullt ut lar seg overføre til festivalorganisasjoner vil dette problematiseres underveis. Likevel fungerer de som et hensiktsmessig utgangspunkt for en analyse, med muligheter for videreutvikling og presisering.

3.3.1 Kompetansebehov i festivaler og ulike tilknytningsformer

En festival er et nettverk av ulike roller og arbeidsoppgaver, og trenger derfor kompetanse på flere ulike nivå og innen ulike områder. Sekse (2013, 78) gjennomførte i 2012 en undersøkelse blant informanter i Festival Voss på hva slags kompetanse som etterspørres i planlegging og gjennomføring av festivaler og fikk følgende tilbakemeldinger:

En festival trenger god kompetanse innen administrasjon, økonomi, markedsføring og logistikk. Videre kreves det god kompetanse på det festivalen handler om, f.eks. jazzmusikk, ekstremспорт, mat osv. I tillegg ble det poengtert at en bør ha evnen til improvisasjon, tenke kreativt, kunne takle stress, ha god kommunikasjonsevne, være løsningsorientert. At medarbeidere var engasjerte og brenner for festivalen ble også trukket frem som en fordel.

For å dekke mangfoldet i kompetansebehovet som festivaler har, finnes det tradisjonelle og atypiske tilknytningsformer som kan anvendes. Med tilknytningsformer menes premissene for å knytte sammen virksomheter og arbeidstakere (Nesheim 2005). Begrepet viser til en relasjon mellom to, og i noen tilfeller tre, parter. Nesheim og Hersvik (1999) skiller hovedsakelig mellom fire ulike måter å organisere de menneskelige ressursene på. Disse er fast ansatt, midlertidig ansatt, kjøp av tjeneste fra en annen virksomhet eller selvstendige konsulenter og innleie av arbeidskraft. Førstnevnte, fast ansettelse, anses som den tradisjonelle tilknytningsformen, mens de øvrige omtales som atypiske tilknytningsformer.

Fast ansettelse anses som den tradisjonelle tilknytningsformen, men har fra bedriftens ståsted sine begrensninger i at det tillater en liten grad av fleksibilitet. Lovverket, da spesielt oppsigelsesvernet vi har i Norge, gjør at bedrifter til en viss grad blir hemmet i prosessen med å tilpasse sin arbeidsstokk til raske markedssvingninger. **Midlertidig ansettelse** inngår som en del av de atypiske tilknytningsformene og innebærer at arbeidstakeren er ansatt for et begrenset tidsrom. Denne typen kan i hovedsak benyttes *a)* når arbeidets karakter tilsier det og arbeidet skiller seg fra det som ordinært utføres i bedriften, og *b)* for reelle vikariater, dvs. for å erstatte ansatte som er syke, har ferie eller permisjon fra sin stilling (Ibid). De to nevnte tilknytningsformene organiserer de menneskelige ressursene internt, men en bedrift kan også **kjøre tjenesten fra en annen virksomhet**. Slike eksterne kontrakter omfatter det som ofte blir omtalt som entrepriser, outsourcing og konsulenttjenester, og omhandler ofte faste kontrakter for spesifikke oppgaver. Her vil den eksterne bedriften ha ansvaret for innhold og kvalitet på det som blir levert, samt ivareta personalansvaret. **Innleie av arbeidskraft** er et fjerde alternativ og er på lik linje som det foregående en atypisk tilknytningsform. Med innleie av arbeidskraft menes ”at virksomheten kjøper retten til å disponere over arbeidstakeren for en viss periode, og ikke en spesifisert tjeneste eller vare” (Ibid., 90). Dette representerer således en

mellomting mellom intern og ekstern organisering av arbeidskraften, og skiller seg fra de tre andre ved at den impliserer et tre-partsforhold; Arbeidstakeren er ansatt i en virksomhet og mottar lønn fra denne, men arbeider under en annen som organiserer og leder arbeidet. Det er ulike former for utleie. Det kan være profesjonelle utleiebyråer og vikarbyråer (eks. Manpower) eller utleie fra industri og konsulentbedrifter. Det kan også være frilansere og selvstendig næringsdrivende, som skiller seg ut ved å være to-partsforhold hvor selvstendige næringsdrivende inngår en direkte kontrakt med bedriften.

Som tidligere nevnt kan være utfordrende å benytte en teoretisk tilnærming som i utgangspunktet er basert på tradisjonelle bedrifter. For eksempel dekker ikke begrepsapparatet til Nesheim og Hersvik (Ibid.) den store andelen av frivillige som er involvert i en festival. Dette er en klar mangel, men i fravær av tilpasset og tilgjengelig litteratur vil dette bli brukt som utgangspunkt for en ny, utvidet klassifisering. Det vil si at frivillig arbeidskraft også inngår som en del av de atypiske tilknytningsformene for arbeid.

Selv om omfanget av atypiske tilknytningsformer generelt øker i dagens arbeidsliv (Nesheim, Nesheim og Garnæs 2003) er faste ansettelse fortsatt den ordinære formen. I kontrast til tradisjonelle bedrifter er faste tradisjonelle ansettelse benyttet i mindre grad, og de atypiske tilknytningsformene er klart dominerende i festivalorganisasjoner. Dette som følge av de egenskapene festivaler har (kfr. kap. 3.2.1), og behovet festivalledelsen har for fleksibilitet og dynamikk hva gjelder menneskelige ressurser gjennom festivalens faser. I mangel på teorier som er direkte knyttet til festivalorganisasjoner og behovet de har for fleksibilitet og differensiering av relasjoner til medarbeidere har jeg valgt å ta utgangspunkt i Atkinsons (1985) modell om den fleksible bedrift, samt Nesheims (2004) senere tilpasning av denne modellen som utgangspunkt for å analysere tilknytningsformene i festivalorganisasjoner.

3.3.2 Atkinsons modell av den fleksible bedrift

Atkinsons (1985) teori om den fleksible bedrift har hatt stor innflytelse på analyser av tilknytningsformer, og har også blitt nyansert til å passe dagens arbeidsliv (Nesheim 2004). Modellen viser alternativer til fast ansettelse, og det postuleres at en for å oppnå større fleksibilitet bør bryte ned den vanlige hierarkiske bedriftsstrukturen, og benytte ulike strategier for arbeidstilknytning for ulike grupper av ansatte. Utgangspunktet for modellen er et skille mellom bedriftens kjerne og periferi som defineres på bakgrunn av fire

begrepspar: 1) Betydning for virksomheten og type kompetanse, 2) Fleksibilitet, 3) Tilknytningsform for arbeid og 4) Segmentering i arbeidsmarkedet. Under er en sammenfatning av modellen, den beskrives nærmere under tabellen.

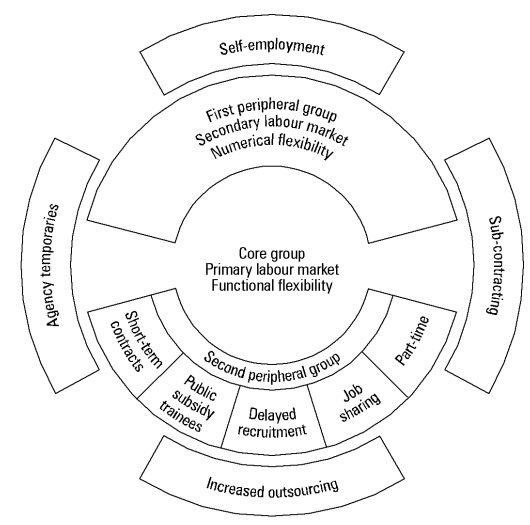
	Kjerne	Periferi
A. Betydning for virksomheten/Kompetanse	Høy Spesifikk	Lav Generell
B. Form for fleksibilitet	Funksjonell	Numerisk
C. Tilknytningsformer for arbeid	Ansettelse Langsiktig Høy jobbsikkerhet	Kortsiktig Lav jobbsikkerhet Eksterne kontrakter
D. Arbeidsmarked	Primært arbeidsmarked	Sekundært arbeidsmarked

Tabell 1. Atkinson modell av den fleksible bedrift (Nesheim 2004, 6).

I sentrum av organisasjonen finner vi en numerisk stabil gruppe som utfører bedriftens kjerneoppgaver, basert på bedriftsspesifikk kompetanse. I kjernegruppen vektlegges funksjonell fleksibilitet, det vil si at ansatte kan bli forflyttet mellom aktiviteter og oppgaver, og på den måten kan man tilpasse seg endringer i produkter og markeder. Her vil bedriftene søke å etablere langsiktige relasjoner med ansatte med høy kompetanse og sterk tilknytning til virksomheten (motiverte og dyktige ansatte). Ansatte i kjernen vil ha høy ansettelsestrygghet mot at de er innforståtte med kravet om funksjonell fleksibilitet. Modellen skiller også mellom et primært og et sekundært arbeidsmarked, hvor det primære arbeidsmarkedet knytter seg til kjernegruppen hvor de ansatte har gode utviklingsmuligheter og belønninger. I bedriftens periferi finner vi grupper som utfører oppgaver som bare krever generell kompetanse. Her vil man vektlegge numerisk fleksibilitet, det vil si evnen til å variere mengden ansatte i takt med endringer i etterspørselen etter arbeidskraft. Disse gruppene har løsere koblinger til bedriften, noe som gjør det lettere å terminere kontrakter. Det skilles mellom tre perifere grupper. To av disse gruppene har ansatte med mindre jobbtrygghet, mens den tredje gruppen omfatter eksterne kontrakter. Den første periferigruppen representerer fulltidsansatte, men de har mindre jobbtrygghet og karrieremuligheter enn de i kjernegruppen. Den andre periferigruppen består av ansatte som har et kontraktsbasert forhold til bedriften. Disse skal bidra til å øke bedriftens evne til å regulere mengden arbeidskraft i takt med endringer i omgivelsene. Den tredje gruppen omfatter eksterne kontrakter med leverandører, innleide medarbeidere

fra bemanningsbyråer og selvstendige næringsdrivende. For at bedriften skal kunne oppnå numerisk fleksibilitet er det nødvendig med løsere koblinger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, slik at kontraktene kan sies opp uten for store kostnader for virksomheten. Det vil si at faste ansettelser unngås i periferien og medarbeidere i periferien kan ses på som en slags buffer for kjernegruppen (deltid, midlertidige ansettelser, innleie, eksterne tjenesteleverandører, selvstendige næringsdrivende og konsulenter). De perifere gruppene kjennetegnes av liten jobbsikkerhet, svake utviklingsmuligheter og mindre belønninger, noe Atkinson (Ibid.) betegner som det sekundære arbeidsmarkedet.

Figure 2 The flexible firm (after Atkinson, 1984, p. 29)



Figur 2. Atkinsons modell "The flexible firm" (Bowers og Akhlaghi 1999, 255).

En utvidelse og nyansering av modellen

Nesheim (2004) har gjennom en artikkel bidratt til en utvidelse og et supplement til Atkinsons (1985) modell, basert på endringer i hvordan arbeidsmarkedet har utviklet seg siden den opprinnelige modellen ble publiserte på midten av 80-tallet. Den første faktoren han tar opp er at virksomheter som benytter atypiske tilknytningsformer også har andre motiver enn numerisk fleksibilitet, eksempelvis reelle vikariater og etterspørsel etter spesialkompetanse. Videre viser Nesheim (2004, 9) til at sammenhengen mellom **A** (betydning for virksomheten) og **C** (tilknytningsform for arbeid) i modellen må nyanseres, da ekstern arbeidskraft også kan bli benyttet innen bedrifters kjerneområder. Atkinson (1985) sitt kriterium for å skille mellom kjerne og periferi er om arbeidet involverer bedriftsspesifikke nøkkelaktiviteter. Bedriftsspesifikke oppgaver blir utført av kjernegruppen som søkes til bedriften gjennom langsiktige, trygge ansettelsesforhold.

Utgangspunktet for at det tegnes opp et så tydelig skiller mellom høy kompetanse i kjernen og generell kompetanse i periferien er en tradisjonell tanke som tilsier at den strategiske kjerne skal organiseres internt og beskyttes mot kunnskapslekkasje, mens korttidskontrakter og ekstern arbeidskraft skal benyttes for perifere oppgaver som krever generell kompetanse (Nesheim, Garnæs og Nesheim 2003). Nesheim (2004, 10) mener at bruken av ekstern arbeidskraft kun i periferien blir for enkelt og unyansert. Ekstern arbeidskraft (de som arbeider i bedriften uten å være ansatt der) kan ha viktige funksjoner i tilknytning til bedriftens kjerne. Han fremhever at *eksterne* som ikke er ansatt i bedriften kan tilføre høykompetanse innen bedriftens kjerneområder, og i mange tilfeller gjerne vil gå inn i slike relasjoner frivillig. Eksempler på det er bedrifter som leier inn konsulenter, selvstendige næringsdrivende og annen ekstern arbeidskraft som benyttes som eksperter med høy kompetanse. På den måten utfordres tesen om at slike eksterne løsninger er forbeholdt perifere oppgaver og aktiviteter.

Selv om bruk av ekstern arbeidskraft innen kjernevirksomheten er en lite utforsket side ved atypisk arbeidskraft (Nesheim, Garnæs og Nesheim 2003) viser Nesheim (2004) i sin artikkel til flere forfattere som utfordrer modellen og konvensjonell tekning om bedriftens grenser. For eksempel framkom det i en studie av norske IKT-bedrifter at 64 % hadde engasjert ekstern arbeidskraft (konsulenter, innleide) som bidro med spesialkompetanse innen nøkkelområder for bedriften, og 46 % var uenig i påstanden om at eksterne primært arbeidet med oppgaver utenfor bedriftens kjerneaktiviteter (Ibid., 11). Videre påpeker han viktigheten av å huske på at flertallet av medarbeidere som opererer via atypiske tilknytningsformer etter alt å dømme inngår i relasjoner kjennetegnet av andre fordelaktige egenskaper. Nesheim (Ibid.,11) er også kritisk til hvorvidt man kan anse arbeidstakere som inngår i atypiske relasjoner å tilhøre sekundærmarkedet (sammenhengen mellom C og D i modellen), et marked som kjennetegnes av lav lønn, stor risiko og usikkerhet. Nesheim (Ibid.) begrunner dette med at disse markedene i dag er komplekse og mangfoldige. Eksempelvis vil konsulenter som leies inn i bedrifter tilhøre det sekundære markedet i følge modellen, men vil nødvendigvis ikke kjenne seg igjen i kriteriene til Atkinson (1985). Atkinson (Ibid.) vektlegger også arbeidsgivere og deres etterspørsel etter arbeidskraft, mens Nesheim (2004) mener at tilbydere av arbeidskraft må trekkes inn for å forklare koblingene mellom virksomhet og arbeidskraften. I noen tilfeller vil det være arbeidstakeren/kompetansebæreren som velger hvilken bedrift han/hun vil jobbe for og hvilken tilknytning man skal ha til denne. Med hensyn til festivalorganisasjoner og denne

oppgavens fokus fremstår Nesheims (Ibid.) nyanseringer som omhandler det å bruke atypiske tilknytningsformer i kjernen som det mest relevante utgangspunktet. Dette med basis i at festivalorganisasjoner består av en meget liten administrasjon og er avhengig av ytterligere kompetanse for å gjennomføre festivalen. Av den grunn kan vi forvente å finne menneskelige ressurser som ikke er faste ansatte, men som likevel er av stor betydning for festivalen.

3.4 Organisering

Etter at man har hentet inn nødvendig kompetanse starter arbeidet med å nyttiggjøre seg de ressursene som finnes for å nå organisasjonens mål. Organisering er en kompleks prosess som omfatter en rekke tematisk adskilte områder. Behovet for å avgrense en definert innfallsvinkel knyttet til organisering av de menneskelige ressursene blir derfor nødvendig. I denne delen av oppgaven vil motivasjon og styringsmekanismer stå i fokus som eksempler på spesifikke områder i organisering av kompetanse (Price 2004, referert i Clegg, Kornberger og Pitsis 2010, 175-176).

3.4.1 Motivasjon

HR som akademisk felt er fortsatt nokså teorifattig, og vi er i følge Kuvaas og Dysvik (2012, 49) avhengige av å låne teorier fra andre fagfelt for å tilnærme oss den delen av HR-området som er knyttet til motivasjon¹³. I likhet med nevnte forfattere vil jeg derfor i de følgende avsnittene ta utgangspunkt i teorier fra forskning innenfor organisasjonsatferd som omhandler motivasjon, med et særlig fokus på indre og prososial motivasjon.

Hva som motiverer ledere og medarbeidere vil påvirke hvordan ledelse og organisering av de menneskelige ressursene utøves. Kuvaas og Dysviks (2012) tidligere nevnte to forståelsesmodeller for HR er basert på to ytterpunkter for hva man anser som underliggende insentiver for at medarbeidere skal gjøre en god jobb. Implisitt i en kontrollorientert forståelse av HR ligger en tanke om jobbmotivasjon og atferd hos medarbeidere som enten innebærer at de i utgangspunktet er umotiverte eller late, eller at de er smarte opportuniste som primært er opptatt av å følge egeninteresser (Ibid., 51). Dette er et utgangspunkt som minner om det Douglas McGregor (1960) fant hos Teori X-

¹³ Motivasjon er definert som den psykologiske prosessen som igangsetter, gir retning til og opprettholder atferd (Clegg, Kornberger og Pitsis 2010, 151).(egen oversettelse).

lederne¹⁴. Disse anså at den typiske medarbeider misliker jobben, ønsker å unngå ansvar og drives av monetær belønning. Kilden til motivasjon ligger altså utenfor det å utføre selve jobben, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av denne. Ytre motivasjon i sin rendyrkede form referer til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger, dvs. situasjoner hvor en utfører arbeidet utelukkende for å oppnå ytre belønning som lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse, eller for å unngå straff som degradering eller oppsigelse (Kuvaas og Dysvik 2012, 51). Den store utfordringen til ledelsen og de som er ansvarlig for HR i bedriften blir i lys av Teori X således å forene de motstridende interessene til medarbeiderne og eiere (eller ledelsen som agent for eierne). De må med andre ord få ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. Dette kan oppnås ved å bedrive overvåkning, eller ved å gi ekstra belønning for utført innats eller prestasjon. Som en konsekvens av at medarbeidere drives av egeninteresser og derfor vil utnytte alle muligheter til å sørge for seg selv, bør man være forsiktig med å implementere ellers effektive tiltak som å delegere ansvar eller utvikle de ansattes ferdigheter (Ibid., 51). Det motivasjonsteoretiske grunnlaget for en slik HR-tilnærming finnes blant annet innenfor forventningsteori (Vroom 1964) og prinsippal-agent teori (Eisenhardt 1989).

Innenfor forpliktelesebasert HR antar man, i tråd med McGregors (1960) Teori Y-ledere, at medarbeidere liker å gjøre en god jobb, ønsker å utvikle egne ferdigheter, og at de gjerne deltar frivillig i oppgaver for å fremme organisasjonens mål. Med dette utgangspunktet blir utfordringen for ledere å understøtte slike drivkrefter ved å sørge for motiverende jobbdesign og gjennom å styrke psykiske og sosiale relasjoner mellom medarbeidere og ledelse. Målet blir dermed å få medarbeidere til å ønske å gjøre en ekstra innsats, såkalt prososial motivasjon. Som instrumenter for slik motivasjon nevnes av Kuvaas og Dysvik (2012, 52) tiltak som kollektive belønningssystemer (f.eks. deling av overskudd), utvikling av medarbeidernes ferdigheter og tilbud om bedriftsinterne karrieremuligheter, tydelig ansvarsdelegering osv. Slike tiltak antas å bidra til lojale, involverte og engasjerte medarbeidere, som igjen forventes å bidra til at den enkelte presterer sitt ytterste, og således bidrar til at organisasjonen lykkes. Pfeffer og Veiga (1999, referert i Kuvaas og Dysvik 2012, 52) beskriver denne logikken på følgende måte:

¹⁴ McGregors (1960) Teori X og Teori Y er en av de mest kjente perspektivene på ledelse og motivasjon. Dette er to ekstreme motsetninger og det vil være vanskelig å finne en organisasjon som uttrykker og støtter en av de helt og fullt (Clegg, Kornberger og Pitsis 2010, 153).

- Medarbeidere jobber hardere på grunn av sterk involvering, forpliktelse og engasjement som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll.
- Medarbeidere jobber smartere fordi de blir oppfordret til å utvikle og bruke sine ferdigheter og kompetanse.
- Medarbeidere jobber mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert i deres hender.

Et slikt perspektiv på HR-arbeidet åpner for at indre og prososial motivasjon kan være viktige drivkrefter i en organisasjon. Med *indre motivasjon* menes at egne, personlige faktorer som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til oppgavene som utføres utgjør sentrale drivkrefter for arbeidsinnsats. I et slikt perspektiv blir fokus i mindre grad hva man får for å utføre aktiviteten. Selv om kategorisering av motivasjonsfaktorer er nyttig for å definere målsetninger i HR-arbeidet vil det i praksis ofte være vanskelig å trekke et entydig skille mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer. De fleste vil nok oppleve noen grad av tilfredshet ved å utføre en oppgave, samtidig som belønninger for utførelsen av arbeidet er en sentral motivasjonsfaktor. For praktiske formål vil det viktigste ofte være hvorvidt hovedkilden til motivasjon ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten (Kuvaas og Dysvik 2012, 53).

Mens hovedkilden til indre motivasjon er selve jobben og egenskaper ved den, springer *prososial motivasjon* ut fra hvordan du som medarbeider blir behandlet. Prososial motivasjon handler om et opplevet ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, med bakgrunn i at man identifiserer seg med organisasjonen eller sosiale strukturer i denne. I følge Kuvaas og Dysvik (2012) trenger effektive organisasjoner både en god utforming av arbeidet (som kilde til indre motivasjon) og gode relasjoner (som kilde til prososial motivasjon). Dette begrunnes i en stor grad av samspill mellom disse to motivasjonstypene. Mye av forskningen på prososial motivasjon er basert på sosial bytteteori (Blau 1964), og ulike normer for resiprositet eller tilbakebetaling (Gouldner 1960). Under beskrives denne teorien nærmere, da særlig teorier om organisasjonsforpliktelse. Grunnleggende for forskning på sosial bytteteori og organisasjonsforpliktelse er ideen om at når medarbeidere opplever at organisasjonen behandler dem bra, svarer de med lojalitet, positive holdninger og produktiv atferd. Dette har opphav i Gouldners teori om at normer for resiprositet gjør at man behandler andre godt når man selv blir godt behandlet (Kuvaas og Dysvik 2012, 68).

Sosial bytteteori

Forholdet mellom ansatte og organisasjoner har ofte blitt beskrevet som et bytteforhold (Shore et al. 2006). I sin enkleste form innebærer bytteteori at medarbeidere bytter sin arbeidskraft mot sosiale og økonomiske goder, og at serier av slike bytter påvirker relasjonen medarbeideren får til organisasjonen (Kuvaas og Dysvik 2012, 68). Et sentralt tema i denne litteraturen er at ansatte kan ha bytterelasjoner til sine organisasjoner av både finansiell og sosial art. Mens økonomene primært studerer bytter av materielle ressurser, utvider de sosiologiske bytteteoretikerne byttebegrepets anvendelsesområde til også å gjelde mindre klart definerte ressurser.

Hovedforskjellene på sosiale og økonomiske bytterelasjoner slik den blir beskrevet i litteraturen kan oppsummeres på bakgrunn av forskjeller i fire aspekter av bytteforholdet: *tillit*, *investering*, *varighet* og *finansiering* (Shore et al. 2006, 839; Kuvaas og Dysvik 2012, 72). *Tillit* blir sett på som grunnlaget for sosiale bytteforhold. Dette skyldes at sosiale bytterelasjoner er åpne og uspesifiserte bytteforhold, for eksempel at man gir og tar og blir tatt vare på. Når et individ gjør noe for et annet ligger det en forventning om å få noe tilbake. Siden man ikke vet hva og når man får igjen for sin ekstrainsats, og bare baserer seg på en forventning om å få noe igjen, er denne typen bytterelasjon avhengig av tillit. I kontrast til dette er økonomiske bytteforhold av mindre personlig art, og i sin natur mer veldefinerte, og tillit er derfor ikke vektlagt. Her bærer bytteforholdet preg av avgrensede, økonomiske transaksjoner med vekt på finansielle bytteforhold som for eksempel lønn og andre håndfaste, materielle goder. Når man f. eks. har mottatt noe konkret for en spesifikk ekstrainsats er transaksjonen over, og neste ekstrainsats avtales gjennom et nytt bytte. Derfor er ikke personlig tillit nødvendig, kun tillit til at avtalen holdes. *Investering* i relasjonen er kritisk for en sosial bytterelasjon, men utgjør ikke et vesentlig aspekt i en økonomisk bytterelasjon. Siden man i en sosial bytterelasjon ikke vet hva man får igjen for sin innsats er kontinuerlige investeringer; det å gi og få tjenester og gjentjenester, avgjørende. Begge parter i en sosial bytterelasjon vil investere i forholdet med en risiko for at det ikke vil bli tilbakebetalt, noe som også forutsetter tillit som nevnt over. Det tredje aspektet er *varighet*, som viser til at sosiale bytteforhold krever en langsiktig orientering, siden byttingen er kontinuerlig og basert på forpliktelse. Økonomiske bytteforhold krever ikke langsiktige forpliktelser, men heller økonomisk enighet slik som lønn for utført arbeid. Transaksjonen er kortsiktig og ikke vedvarende. Det siste elementet er knyttet *finansiering*. Her ligger forskjellen i hvorvidt man vektlegger lønn og materielle goder

(økonomisk bytterelasjon) eller om man baserer seg på å gi og ta, bli tatt vare på (sosial bytterelasjon).

En annen teoretisk tilnærming som betoner viktigheten av ansattes oppfatning av bytteforholdet til organisasjonen er finnes i temaet organisasjonsforpliktelse (Shore et al. 2006, 840). Under beskrives denne teorien nærmere.

Teori om organisasjonsforpliktelse

Ideen om at forpliktelse oppstår basert på bytteforhold har bred historisk forankring (Ibid., 840). Selve begrepet organisasjonsforpliktelse defineres som en medarbeiders identifikasjon med og involvering i organisasjonen, og er ikke nødvendigvis relatert til jobbtilfredshet (Kuvaas og Dysvik 2012, 68). Organisasjonsforpliktelse har blitt utforsket på ulike måter. En fellesnevner er at forpliktelsen viser seg å være tett assosiert til turnover, dvs. ansettelsesforholdenes varighet, i det ansatte som føler en sterk forpliktelse til sin organisasjon er de som minst sannsynlig forlater organisasjonen (Allen og Meyer 1990, 1). Natalie Allen og John Meyer (1990) utviklet den såkalte tre-komponentmodellen av organisasjonsforpliktelse, hvor det på basis av deres psykologiske funksjon kan foreligge tre former for opplevd forpliktelse; affektive (ønsker), normative (bør) og kalkulerende¹⁵ (må).

Affektiv organisasjonsforpliktelse referer til en emosjonell tilknytning til og identifikasjon med organisasjonen, hvor medarbeideren føler seg som en "del av familien" og *ønsker* å være en del av organisasjonen. Kalkulerende organisasjonsforpliktelse viser til opplevde kostnader forbundet med å forlate organisasjonen. Denne typen forpliktelse inntreffer når ansatte veier fordelene og ulempene ved å forlate organisasjonen og finner at de kommer bedre ut av å ikke forlate bedriften. Kostander kan eksempelvis være finansielle (man mister inntekt/andre goder), profesjonelle (man mister muligheten til karriereklattring/stige i gradene) eller sosiale (mister vennskap og nettverk). Her opplever medarbeidere at de *må* være en del av organisasjonen i kontrast til de som er affektivt forpliktet som *ønsker* å være en del av den. Normativ organisasjonsforpliktelse omhandler en følelse av identifikasjon og tilknytning som kan skyldes at det oppleves som riktig, for eksempel fordi organisasjonen har opptrådt på en raus måte. Selv om den ansatte kan mistrives i jobben eller ønsker å søke andre muligheter utenfor organisasjonen forblir vedkommende i

¹⁵ Engelsk: continuance

organisasjonen, nettopp på grunn av at det oppleves som det riktige å gjøre. Denne typen forpliktelse kan ha rot i ulike faktorer. Et eksempel kan være at den ansatte føler at den burde bli i organisasjonen fordi det har blitt investert mye tid og penger i opplæring eller at det har blitt utbetalt belønning på forskudd, eksempelvis gjennom at arbeidsgiver har betalt utdanning/kurs. Her opplever medarbeidere at de *bør* være en del av organisasjonen, fremfor at de *ønsker* (affektiv) eller *må* (kalkulerende). Disse tre komponentene er ikke gjensidig utelukkende, og kan i noen grad også overlape hverandre.

Tidligere studier gir indikasjoner på at forpliktelse er best ivaretatt gjennom et sosialt bytteforhold. Shore med kollegaer (2006) fant i sin studie ut at sosial bytterelasjon til organisasjonen var positivt korrelert til blant annet arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd¹⁶, mens en økonomisk bytterelasjon var negativt korrelert med blant annet ekstrarolleatferd. Videre fant de at affektiv organisasjonsforpliktelse var sterkt positivt korrelert til sosial bytterelasjon og negativt relatert til økonomisk bytterelasjon. I følge Kuvaas og Dysvik (2012, 72) er ikke det mest interessante med disse funnene de positive implikasjonene av sosiale bytterelasjoner, men snarere de negative implikasjonene av en økonomisk bytterelasjon til organisasjonen.

3.4.2 Styringsmekanismer

Det er en sentral utfordring for alle ledere å styre sine medarbeidere slik at man når organisasjonens mål (Elstad og Paoli 2014, 199-200). Ledere av festivaler står overfor noen særlige utfordringer da man leder en svært heterogen gruppe av medarbeidere med ulike tilknytningsformer for arbeid og varierende motivasjonsgrunnlag, og hvor majoriteten av de involverte er frivillige. Behovet for å ha en differensiert tilnærming til ulike styringsmekanismer vil derfor bli nødvendig. Elstad og Paoli (Ibid., 199-200) opererer med tre hovedmekanismer for styring: 1) Styring gjennom belønningssystemer, 2) Regelstyring og 3) Kulturbasert styring. Styring gjennom belønningssystemer er en mekanisme som er mye brukt i tradisjonelle organisasjoner, og innebærer at man styrer de ansatte ut fra deres forventninger om belønning for sin innsats. Belønning kan være i form av lønn og lønnplassering, ulike former for bonuser eller andre typer goder. Ser vi denne styringsmekanismen i lys av de ulike motivasjonsgrunnlagene i det foregående kapitlet appellerer denne formen for styring til ytre motivasjon, og danner et økonomisk

¹⁶ Ekstrarolleatferd: ”å hjelpe andre i jobben på en måte som overstiger de formelle jobbkravene.” (Kuvaas og Dysvik 2012, 60).

bytteforhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Regelstyring leder medarbeidere primært gjennom bruk av regler, påbud og normer. Trussel om straff ved brudd på disse er en vesentlig styringsmekanisme. Igjen er dette en form som kan relateres til ytre motivasjon. Den siste hovedformen er kulturbasert styring. Det innebærer at man utvikler en sterk organisasjonskultur hvor de ansatte internaliserer felles verdier, normer, holdninger og virkelighetsoppfatninger. Her styres de ansatte gjennom å påvirke tankesettet deres i ønsket retning slik at deres atferd er i tråd med organisasjonens mål. Denne formen for styring kan ses i sammenheng med prososial motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse. Den har også klare likhetstrekk med et sosialt bytteforhold.

I mange organisasjoner vil ledelsen kunne benytte seg av alle tre mekanismene for å styre medarbeiderne. Når det gjelder ledelse av frivillig arbeidskraft skiller denne seg ved at man ved denne typen tilknytningsform i hovedsak kun har den kulturbaserte styringsmekanismen til rådighet (Ibid., 200). Forholdet mellom betalt og ubetalt arbeidskraft er en særegenhet ved festivalorganisasjoner og det betyr at ledelsen må kunne håndtere flere typer av tilknytningsformer for arbeid, samt bidra til at de ulike gruppene jobber godt sammen (Ibid., 200).

Elstad og Paoli (Ibid.) baserer sine tre styringsmekanismer på en artikkel av Bradach og Eccles (1989) som diskuterer kontrollmekanismer for økonomiske transaksjoner mellom ulike aktører. Bradach og Eccles (Ibid.) refererer da til *pris*, *autoritet* og *tillit* som de tre hovedmekanismene som inngår i slike transaksjoner. De argumenterer for at disse tre kontrollmekanismene er uavhengige av hverandre og kan kombineres på ulike måter for å nå et gitt mål. Bradachs og Eccles' (Ibid.) artikkel omhandler økonomiske transaksjoner innenfor industrien, og deres tre hovedmekanismer for styring av disse kan derfor ikke direkte appliseres i en HR-sammenheng. Elstad og Paoli (2014) har derfor i stor grad fortolket og videreutviklet Bradach og Eccles (1989) teori for å kunne overføre denne til eget fagfelt. Denne videreføringen av de teoretiske rammene fungerer godt når det gjelder styringsmekanismer i en kontekst rettet mot festivalorganisasjoner. Nødvendigheten av å basere seg på litteratur som opererer med forutsetninger og omstendigheter som er svært forskjellige fra dem som kjennetegner kultursektoren understreker på samme tid mangelen på gode teoretiske perspektiver utviklet spesifikt for denne bransjen. Dette understreker nødvendigheten av videre forskning på HR-relaterte problemstillinger som angår festivalledelse og arrangementsledelsesområdet mer generelt.

4.0 Operasjonalisering av problemstillingen i lys av teorien

Studiens teoretiske grunnlag utgjøres av den tradisjonelle HR-, ledelses- og organisasjonslitteraturen, samt bidrag fra den engelskspråklige *event management* litteraturen og eksisterende norsk forskning på festivaler.

Teori om hybride organisasjoner (Bordt 1997; Chen 2009) og prosjektorganisering (Eldstad og Paoli 2014) blir brukt for å beskrive organisasjonsstrukturen i festivalorganisasjoner. Dette gir et bakteppe for problemstillingens fokusområder, nemlig rekruttering og organisering av de menneskelige ressursene.

Atkinsons (1985) modell og Nesheims (2004) adapterte utgave av denne vil fungere som et teoretisk rammeverk for analysen hva gjelder rekruttering i festivalorganisasjoner og berører avgrensingene kompetansebehov og ulike tilknytningsformer.

Når det gjelder organisering av de menneskelige ressursene vil teori om forpliktelsesbasert HR (Kuvaas og Dysvik 2012) med tilhørende motivasjonsteorier benyttes for å analysere motivasjonsgrunnlagene til de som er involvert i festivalorganisasjonene. Herunder, indre og prososial motivasjon, Teori X og Y (McGregor 1960), sosial bytteteori (Shore et al. 2006) og tre-komponentmodellen av organisasjonsforpliktelse (Allen og Meyer 1990). Kontrollorientert HR, med tilhørende ytre motivasjonsfaktorer vil dels også bli benyttet (Kuvaas og Dysvik 2012). Videre vil Elstad og Paoli (2014) sine tre hovedmekanismer for styring bli benyttet for å analysere hvordan festivalledere styrer sine medarbeidere.

Hvert enkelt bidrag dekker således de sentrale delområdene av HR og festivalledelse som problemstillingen søker å belyse.

5.0 Metode

Denne oppgaven er utformet som en komparativ case-studie basert på en kvalitativ metodisk tilnærming og et eksplorativt forskningsdesign. Som det fremgår av problemstillingen har jeg ønsket å undersøke hvilke behov og utfordringer festivalorganisasjoner har knyttet til rekruttering og organisering av menneskelige ressurser, samt hvordan ledelsen håndterer dette. Innsamling av data er gjennomført ved hjelp av middels strukturerte dybdeintervju, og bygger på gjennomgang av tre ulike festivaler med to respondenter¹⁷ fra hver festival. I avsnittene under gis en ytterligere beskrivelse og begrunnelse av valg av forskningsdesign, den metodiske tilnærmingen og gjennomføringen av undersøkelsen ytterligere.

5.1 Metodevalg

Valg av metode må ses i sammenheng med problemstillingen og de spørsmål man ønsker å få besvart, samt valgte forskningsdesign. Forskningsdesignet gir en overordnet plan for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres, og hvordan problemstilling, datainnsamling og analysestrategi skal knyttes sammen på en logisk måte (Ghauri og Grønhaug 2010, 54), dette for å sikre at funnene belyser den faktiske problemstillingen (Yin 2011). Valg av design har betydning for hvilke data som skal samles inn og hvordan de skal innhentes; med andre ord hvilken forskningsmetode (verktøy/fremgangsmåter) som skal tas i bruk.

Studiens problemstilling er fokusert på HR i festivalorganisasjoner, et område hvor man i mindre grad kan vise til tidligere studier, spesielt hva gjelder norske forhold. Samtidig er problemstillingen utforskende, med et mål om å kartlegge og forstå behov og utfordringer knyttet til rekruttering og organisering av menneskelige ressurser i festivalorganisasjoner. Problemstillingens karakter gjorde det naturlig å ta utgangspunkt i et eksplorativt forskningsdesign. Et eksplorativt design egner seg til forskning hvor selve problemet er dårlig forstått og mangler forankring i teori og tidligere studier. (Ghauri og Grønhaug 2010, 56). En vesentlig faktor i et eksplorativt forskningsdesign er at når ny informasjon er tilgjengelig kan forskningen endre retning, og behovet for fleksibilitet og åpenhet er høy (Ibid., 56). Dette ble helt nødvendig i min undersøkelse, også for å sikre validitet¹⁸. Det

¹⁷ Respondent: ”Person som svarer på spørsmål i uformell intervjuing eller strukturert utspørring.” (Grønmo 2007, 422).

¹⁸ Validitet: ”Betegnelse på datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Validiteten er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen.” (Grønmo 2007, 426).

var ønskelig å benytte et forskningsdesign som styrket validiteten i funnene, og gjennom en eksplorativ tilnærming sikret jeg at det som var relevant for mine respondenter kunne fremheves. Designet la til rette for at respondentene i større grad kunne komme med sine refleksjoner rundt utfordringer og behov i organisasjonen, noe som var nødvendig for å belyse problemstillingen.

Jeg ønsket å identifisere grunntrekk og særpreg i et bestemt miljø; festivalorganisasjoner, og å få fram enkeltindividers oppfatning av sin organisasjon. Dette er karakteristika som kjennetegner kvalitative metoder, og som sammenfaller med et eksplorativt design (Hair et al. 2011). Denne typen studier er gjerne knyttet til avgrensede enkeltmiljøer, der målet er å gi en helhetlig beskrivelse av prosesser og særtrekk ved nettopp dette miljøet (Repstad 2007). I lys av valget av et eksplorativt forskningsdesign og gitt problemstillingen, ble undersøkelsen utført som en komparativ casestudie. En komparativ casestudie er en kvalitativ tilnærming som innebærer at man tar utgangspunkt i få analyseenheter, i dette tilfellet tre ulike festivalorganisasjoner, og studerer disse i dybden. Forskjellen mellom casestudier og komparative casestudier er at casestudier kan omfatte bare en enhet, mens komparative studier forutsetter analyser av minst to enheter som blir systematisk sammenliknet (Grønmo 2007). Felles for casestudier er at de er egnet for å studere prosesser, men gir på grunn av det lave antallet enheter som studeres, ikke tilstrekkelig grunnlag for generaliserte konklusjoner. Grunnen til at jeg valgte å fokusere på få enheter var at jeg ønsket å gå i dybden av sentrale problemstillinger hos noen utvalgte festivaler, og identifisere noen kjennetegn for HR-arbeidet i disse organisasjonene. Dette er et område hvor det i mindre grad kan vises til tidligere studier og forskning, og det syntes derfor hensiktsmessig å ta utgangspunkt i få analyseenheter i første omgang. Med basis i dette, kan resultatene derfor ikke generaliseres eller antas å være representative for øvrige festivalorganisasjoner. Dette påvirker undersøkelsens eksterne validitet¹⁹. Likevel kan undersøkelsen bidra til å indentifisere noen behov og utfordringer som andre festivaler kan kunne kjenne seg igjen i, og belyse viktige områder for fremtidig forskning. Dette styrker funnernes overførbarhet.

¹⁹ Ekstern validitet er et uttrykk for hvorvidt resultatene er generaliserbare, altså om de er gyldige for andre utvalg eller kontekster (Grønmo 2007, 233).

5.1.1 Intervju

Kvalitative studier kan gjennomføres gjennom dybdeintervjuer, observasjon, feltstudier og dokumentanalyser (Repstad 2007). Siden problemstillingen i stor grad forutsatte at respondentene delte sine erfaringer knyttet til sin organisasjon ble intervju benyttet som metode for datainnsamling. Kvalitative forskningsintervju anvendes i situasjoner der man søker å forstå livsverden til respondenter, og er ute etter å belyse meninger, holdninger og erfaringer (Tjora 2010). Yin (2009) hevder i tillegg at intervjuet er den viktigste kilden til data i en casestudie, da slike studier ofte dreier seg om menneskelige handlinger og hendelser. For å forstå intervjuobjektene på deres egne premisser og på bakgrunn av deres erfaringer ble intervjuene organisert som middels strukturerte dybdeintervjuer. Kvale definerer middels strukturerte intervju som et intervju med følgende hensikt: ”obtaining qualitative descriptions of the life world of the subject with respect to interpretation of their meaning.” (1996, 124). Denne formen for innhenting av data er hensiktsmessig på et område hvor det foreligger lite forskning fra før, da det legges til rette for at respondentene kan komme med sine refleksjoner og erfaringer, samtidig som intervjuer kan stille oppfølgings- og oppklarings spørsmål underveis i intervjuet. På den måten går man heller ikke glipp av potensiell verdifull informasjon. Middels strukturerte intervju har visse føringer, blant annet gjennom intervjuguiden²⁰, men gir i tillegg både intervjuer og respondenter en fleksibilitet til å utdype interessante aspekter gjennom intervjuet (Grønmo 2007). Ved å benytte middels strukturerte intervjuer la jeg også til rette for den fleksibiliteten som et eksplorativt forskningsdesign forutsetter. Dette blir utdypet under kapittel 5.3.

5.2 Utvalg av case-enheter og respondenter

I undersøkelsen måtte det velges ut caseenheter, samt respondenter tilknyttet hver case. Hva gjelder caseenhetene er antall enheter for lite til at det er meningsfylt å foreta sannsynlighetsutvelging²¹ av disse. Derfor er komparative studier vanligvis basert på strategisk utvelging av enheter hvor man kan velge å sammenligne enheter som er mest mulig ulike eller enheter som er mest mulig like (Grønhaug 2007). Jeg har valgt å ta utgangspunkt i tre festivalorganisasjoner; Moldejazz, Miniøya og Ultima. Bakgrunnen for valget av disse er at de skiller seg vesentlig ut i størrelse, sjanger og geografisk

²⁰ Intervjuguide: ”Beskrivelse i grove trekk av hvordan et uformelt intervju skal gjennomføres, med hovedvekt på hvilke tema som skal tas opp med respondenten.” (Grønmo 2007, 418).

²¹ Sannsynlighetsutvalg: ”Utvalg der alle enhetene i universet har en kjent sannsynlighet, større enn null og mindre enn 1, for å komme med i utvalget.” (Grønmo 2007, 423).

beliggenhet, mens de likevel har det til felles at de alle tre er festivalorganisasjoner. På basis av disse faktorene utgjør de interessante caseenheter med tanke på hvilke behov og utfordringer de har knyttet til rekruttering og organisering av sine menneskelige ressurser. Videre ønsket jeg å utforske i hvilken grad det er likhetstrekk, ulikheter og identifiserbare kjennetegn i HR-praksisen i de tre organisasjonene.

En vanlig fremgangsmåte for utvelgelse av respondenter til kvalitative intervju er såkalte strategiske tilgjengelighetsutvalg. Et slikt utvalg innebærer at respondenter identifiseres ut fra hva som er strategisk i forhold til problemstillingen, og etter hvem som er tilgjengelige for forskeren (Thagaard 2003). I den anledning ble et sett utvalgs-kriterier definert for å finne frem til egnede respondenter til å belyse problemstillingen. Hovedkriteriet for å komme med i utvalget er i følge Repstad (2007) at forskeren regner med at de aktuelle personene har relevant informasjon i lys av problemstillingen. Det er altså problemstillingen som avgjør hvem som skal intervjues. Kriteriene som ble satt ned var at respondentene måtte være faste ansatte i festivaladministrasjonen og helst ha en type lederstilling. Det var et mål om at festivalsjefene skulle intervjues, i tillegg til en annen respondent fra administrasjonen. Dette på grunn av at problemstillingen tar utgangspunkt i et overordnet nivå i en festivalorganisasjon og er særlig relatert til et lederperspektiv. Videre var det et kriterium at personer som hadde et ansvar for rekruttering og/eller organisering av medarbeidere skulle intervjues. Grunnen til at jeg valgte å ikke intervju medarbeidere assosiert med organisasjonene via atypiske tilknytningsformer, eksempelvis frivillige og midlertidige ansatte, var at jeg ønsket å få en forståelse av hvordan *ledelsen* oppfatter disse HR-praksisene.

Jeg endte opp med å ta utgangspunkt i tre ulike festivalorganisasjoner og avtalte intervjuer med to respondenter fra hver festival. I Moldejazz ble tidligere festivalsjef og nåværende markedssjef intervjuet. Bakgrunnen for at nåværende festivalsjef i Moldejazz ikke ble intervjuet var at vedkommende nettopp har tiltrådd i stillingen, og det ble derfor vurdert som mer hensiktsmessig å intervju tidligere festivalsjef som har ledet festivalen de siste 11 år. I Miniøya ble daglig leder (festivalsjef) og produsent intervjuet. I Ultima ble direktør-og kunstnerisk leder (festivalsjef) og prosjektleder intervjuet ²². Alle

²² Festivalene har ulike stillingsbenevnelse på personene som står for den daglige driften, altså daglig leder. I denne oppgaven kommer alle til å bli benevnt som festivalsjef.

respondentene er faste ansatte i administrasjonen, og har stillinger som berører det problemstillingen tar for seg og som utvalgskriteriene dikterer.

5.3 Intervjuguide

Selv om middels strukturerte intervju ikke kan planlegges på en detaljert måte er det å utforme en intervjuguide en viktig del av forberedelsene til datainnsamlingen. Guiden beskriver i grove trekk hvordan intervjuet skal gjennomføres, med hovedvekt på hvilke tema som skal tas opp med respondenten (Grønmo 2007). En nøye og godt gjennomarbeidet intervjuguide kan bidra til å øke validiteten av undersøkelsen. For å sørge for at datamaterialet jeg satt igjen med etter intervjuene var relevant for problemstillingen ble intervjuguiden (vedlegg 2) utarbeidet slik at den samsvarte med de overordnede temaene som problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene viser til. Jeg strukturerte derfor guiden under fem ulike delområder;

1. Innledende spørsmål
2. Organisasjonsstruktur
3. Rekruttering
4. Organisering
5. Sluttspørsmål.

For hvert delkapittel ble det utformet noen særlig viktige overskrifter, og for hver av disse ble det forberedt underspørsmål. Dette for at jeg underveis i intervjuet skulle kunne ha en oversikt over sentrale tema som skulle belyses. De ferdig formulerte underspørsmålene var der kun for å bistå dersom jeg mistet tråden i intervjuet. I følge Repstad (2007) er det en fordel at intervjuguiden er nokså stikkordsmessig og uten detaljspørsmål, for å sikre at intervjuer er nødt til å formulere de konkrete spørsmålene muntlig i situasjonen, slik at intervjuet forløper mer som en naturlig samtale. Fordelen med ferdig formulerte spørsmål på sin side er at spørsmålene kan ordlegges i forkant slik at ledende formuleringer kan minimeres. Dette er nødvendig for å sikre høy grad av reliabilitet²³ i undersøkelsesfunnene. En viktig ulempe er at intervjuer i større grad kan låses til spørsmålene, noe som kan bidra til redusert fleksibilitet. I min undersøkelse var det viktig

²³ Reliabilitet: ”Betegnelse på datamaterialets pålitelighet. Høy reliabilitet innebærer at undersøkelsen er gjennomført på en nøyaktig måte. Reliabiliteten kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data om de samme fenomenene.” (Grønmo 2007, 423).

å legge til rette for fleksibilitet da dette en vesentlig faktor i et eksplorativt forskningsdesign. Intervjueguiden ble derfor tilpasset etter hvem jeg snakket med, og irrelevante spørsmål ble tatt bort og nye lagt til i forkant av hvert intervju. Rekkefølgen på spørsmålene har også variert etter samtalens naturlige gang og spørsmål har blitt utelatt og lagt til etter hva som ble oppfattet som relevant der og da. Det var viktig for meg å stille forberedt til hvert intervju med en klar tanke om hvilke temaer jeg ville ta opp. Siden jeg har valgt å utforme en komparativ studie var det desto viktigere å samle inn data som kunne sammenliknes i etterkant fra de ulike respondentene. Derfor var det viktig å ha en gjennomtenkt referanseramme for respondentene under samtalen. Den vedlagte intervjueguiden (vedlegg 2) illustrerer utgangspunktet for intervjuene. Det ligger i metodens fleksibilitet at intervjuguiden ofte kan og bør justeres i et prosjekt (Ibid.), og intervjuguiden ble derfor justert underveis i prosessen etter behov.

5.4 Gjennomføring av intervjuer

Aktuelle respondenter ble først kontaktet via telefon og forespurt om de ville delta i studien. I etterkant fikk samtlige responder tilsendt en skriftlig intervjuforespørsel med informasjon om studien og samtykkeerklæring (vedlegg 1). Da de forespurte respondentene hadde takket ja til å delta ble det avtalt dato, tidspunkt og sted for intervjuet. Med unntak av ett intervju som ble gjort skriftlig via mail ble intervjuene gjennomført i løpet av tre måneder fra februar til april, og hadde en varighet fra 40 til 80 minutter. Bakgrunnen for at datainnsamlingsperioden strakte seg over flere måneder var geografiske avstander mellom festivalene, samt et ønske om å transkribere intervjuer og delvis bearbeide materiale underveis, slik at respondentene fikk anledning til å komme med tilbakemeldinger på de transkriberte intervjuene. Da dette er tidkrevende arbeid anså jeg det som hensiktsmessig å fordele intervjuene over noe tid, og på den måten fikk jeg jobbet med datainnsamling og analyse parallelt.

Intervjuene ble gjennomført i de respektive festivalers lokaler, med unntak av intervjuet med tidligere festivalsjef for Moldejazz, som besvarte spørsmålene via mail. Samtalene ble således utført et sted hvor respondentene følte seg hjemme og uten mye forstyrrelser, noe som er viktig for at et intervju skal bli vellykket (Ibid.). Intervjuene ble tatt opp på lydbånd i samtykke med respondentene, noe som gjorde det mulig for meg som intervjuer å ha fullt fokus på å formulere gode spørsmål og oppfølgingsspørsmål, samt konsentrere meg om hva som ble sagt, hvordan det ble sagt og kroppsspråk som ble benyttet. Målet var å få

samtalen til å konsentrere seg om utvalgte tema, med rom for relevante og utdypende oppfølgingsspørsmål. Etter å ha jobbet med problemstilling og teori i flere måneder var intervjuguiden mer eller mindre internalisert, og intervjuene ble således i stor grad improvisert etter hva som framstod som relevant for å innhente informasjon som kunne belyse problemstillingen. Dette førte til at det ble god flyt i samtalen og gode overganger mellom spørsmålene.

I etterkant av intervjuene ble lydopptakene transkribert, og ble, med noen få unntak, direkte nedskrevet uten endringer. I følge Silverman (2006) skal man transkribere intervjuene så nøyaktig som mulig; også pauser og ufullstendig setninger, for å få den kontekstuelle forståelsen for det respondentene uttrykker. Aktuelle respondenter fikk tilsendt det transkriberte intervjuet per e-post, slik at de hadde mulighet for å komme med tilbakemeldinger om eventuelle endringer og feilsiteringer før jeg begynte dataanalysen.

5.5 Dataanalyse

Kort sagt har analysearbeid i kvalitativ forskning som mål å gjøre det mulig for leser å få økt kunnskap om saksområdet som er undersøkt (Tjora 2010). Dette var det jeg opplevde som den mest utfordrende delen av oppgaven. For å få en så god og helhetlig forståelse av det empiriske materialet som mulig innebar dataanalysen i første omgang å overføre rådata fra intervjuene til et kodifisert innhold. Dette ble gjort gjennom en manuell transkribering av samtlige intervjuer. Dette viste seg å være svært tidkrevende, men samtidig verdifullt gjennom at jeg i prosessen ble godt kjent med materialet.

Innholdet i de transkriberte intervjuene ble videre strukturert i tre forskjellige dokumenter organisert etter emnene organisasjonsstruktur, rekruttering og organisering. Disse temaene springer ut fra problemstillingen og forskningsspørsmålene, og siden intervjuguiden ble laget på bakgrunn av disse gikk det forholdsvis greit å kategorisere materialet. I utgangspunktet hadde jeg flere temaer, eksempelvis et større fokus på konkurransesituasjonen, men det viste seg at noen måtte utelukkes på grunn av liten relevans i funnene. Hvert enkelt transkriberte intervju ble gjennomgått og aktuelle sitater ble flyttet etter hvilken tematisk kategori de hørte til. Formålet her var å fange opp karakteristiske trekk ved datamaterialet. Ved å kategorisere intervjuene etter tema ble det lettere å se tendenser i materialet og å få en oversikt over viktige momenter. Her ble det også tydeligere hvordan jeg kunne bruke teorien for å analysere materialet da den delen i

oppgaven følger samme temastruktur. En slik temasentrert tilnærming gir forskeren anledning til å gå i dybden og finne ut hva ulike respondenter mener om samme tema (Thagaard 2003). Ved å fange opp og kategorisere karakteristiske fellestrekk kan en dermed trekke mer troverdige konklusjoner ut fra materialet.

5.6 Evaluering av undersøkelsen

Underveis i prosessen har jeg vurdert kvaliteten på de studier som har blitt forberedt og gjennomført, med mål om at påliteligheten og gyldigheten skal bli så god som mulig. Ettersom dette er første gang jeg har gjennomført en slik type studie har metodelitteratur og råd fra andre med erfaring med denne typen forskningsmetoder kommet godt med. Kvalitativ forskning har andre forutsetning hva gjelder pålitelighet og gyldighet av data enn kvantitativ forskning, og det blir viktig å kritisk vurdere kvaliteten på det arbeidet man har utført. Begrepene validitet og reliabilitet har blitt definert tidligere i kapitlet i fotnoter, og kan brukes som kvalitetsindikatorer (Repstad 2007).

Validitet oversettes ofte som *gyldighet*, og viser til hvorvidt de empiriske undersøkelser faktisk kaster lys over den problemstillingen som man ønsker å adressere (Ibid.). Datamaterialet i denne oppgaven er hentet fra middels strukturerte dybdeintervjuer. Respondentene ble valgt ut på grunn av temaet og problemstillingen for oppgaven. Før jeg valgte ut intervjuobjektene hadde jeg satt meg inn i eksisterende teori og litteratur på området slik at jeg skulle ha best mulig grunnlag for å velge ut de best egnede. Det framstod som viktig å intervju festivalsjefene, samt noen øvrige fast ansatte i festivaladministrasjonen som kunne uttale seg og dele sine erfaringer. Et kriterium var at de som ble intervjuet hadde særlig grunnlag for å kunne uttale seg på temaer som berørte HR-praksis, slik at de kunne gi meg god, relevant og treffende informasjon.

Mitt utvalg kan inneha svakheter grunnet en noe tilfeldig utvelgelsesteknikk og i tillegg er utvalget lite. Det at jeg kun har intervjuet festivalsjefer og øvrige faste ansatte i administrasjonen kan være en svakhet, da det mest sannsynlig kunne styrket studiens gyldighet å få synspunkter også fra personer utover de administrativt fast ansatte. Ettersom festivalsjefene og de faste ansatte er personer som sitter på relevant informasjon hva angår problemstillingen har det midlertidig vært helt nødvendig å intervju disse. Grunnet begrenset tid og ressurser måtte jeg ta et valg om å fokusere på kvalitet blant de som ble utvalgt.

Det at jeg delte den overordnede problemstillingen opp i relevante mindre forskningsspørsmål, som igjen ble brukt når intervjuguiden ble utarbeidet, bidrog til jeg i større grad kunne måle det jeg faktisk hadde tenkt å måle. Dette førte også til at det ble samsvar mellom problemstillingen og den informasjonen jeg innhentet og brukte i analysen, som igjen la grunnlaget til at jeg til slutt kunne trekke mine konklusjoner. Resultatene fra undersøkelsen viser også på flere punkter at respondentene har like erfaringer knyttet til rekruttering og organisering. Flere av intervjuobjektene legger også vekt på de samme utfordringene når det gjelder HR-arbeidet. Dette støtter også opp om undersøkelsens validitet. Som tidligere nevnt ble et eksplorativt forskningsdesign valgt, noe som sikret fleksibilitet også under intervjuene. I hvilken grad den innsamlende empiri faktisk viser hvilke behov og utfordringer festivalorganisasjoner har knyttet til rekruttering og organisering er et viktig spørsmål som det bør være bevissthet rundt.

Reliabilitet har gjerne blitt oversatt til norsk med *pålitelighet* eller *målsikkerhet* (Grønmo 2007). Høy reliabilitet indikerer at de samme resultatene ville framkommet dersom undersøkelsen ble utført på nytt. Dette er imidlertid et vanskelig mål i samfunnsforskning, da forskeren oftest vil ha en eller annen form for engasjement innen det tema det blir forsket på. Forskerens subjektive påvirkning gjør reliabilitetsmålingen problematisk fordi funnene i en undersøkelse ikke kan forventes å samsvare helt med funnene gjort i en annen undersøkelse av en annen forsker. Dette gjelder til tross for at forskningsprosessen er likt gjennomført. Likevel er det enkelte grep man kan gjøre for å gjøre dataene så pålitelige som mulig på tross av disse karakteristikene ved kvalitativ forskning.

Innsamlede data kan dokumenteres gjennom lydopptak og transkriberte intervjuer, hvilket bidrar til å styrke reliabiliteten i oppgaven. En eventuell ulempe ved å benytte lydopptak er at vissheten om opptak påvirker respondentenes måte å svare på eller innhold i svarene. Da jeg i mindre grad var ute etter sensitiv informasjon opplevde jeg ikke at intervjuobjektene lot seg verken korrigerer eller forstyrre av lydopptakeren. En annen mulig svakhet ved kvalitative intervju er at respondentene må svare umiddelbart på spørsmålene uten særlig betenkningstid. For å imøtekomme dette sendte jeg i forkant av intervjuene ut informasjonsskriv med samtykkeerklæring som beskrev hva slags tema jeg kom til å ta opp. Denne informasjonen ble også gjentatt over telefon. Underveis i intervjuene oppsummerte jeg også enkelte av innspillene som var utydelige, dette for å forsikre meg at jeg hadde forstått dem riktig. Respondentene fikk også mulighet til å revidere eventuelle

utsagn da de fikk tilsendt de transkriberte intervjuene. I tillegg avtalte jeg at jeg kunne kontakte dem dersom det senere framkom noe jeg trengte utfyllende informasjon om. Jeg mener dette er med på å styrke min tolkning av dataene.

5.7 Etikk i gjennomføringen

I møte med mine respondenter har jeg forsøkt å etterfølge tre viktige etiske retningslinjer innenfor kvalitativ forskning; informert samtykke, personvern og åpenhet om konsekvenser av at de deltar i min studie. Det var viktig for meg at alle respondentene som takket ja til å delta på intervju var innforstått med formålet med studien, hvilke tema spørsmålene kom til å berøre, samt hvordan materialet ville bli behandlet i etterkant. Dette ble formidlet først via telefon og deretter ble det tilsendt en intervjuforespørsel med relevant info. Hva gjelder personvern har ikke respondentenes navn blitt gjengitt verken i lydopptaket eller i det skriftlige materialet, men stillingstitlene de innehar er spesifisert. Dette har ført til at mine respondenter ikke er fullstendig anonymisert. Ettersom jeg tar utgangspunkt i navngitte festivaler kan utenforstående ved enkle undersøkelser knytte person til stilling, og derav finne ut hvem personene bak datamaterialet er. Dette ble respondentene opplyst om, men da studien ikke vurderes å behandle sensitive opplysninger ble dette ikke vurdert å utgjøre noe problem. Studien ble også meldt til og godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). Intervjuene ble tatt opp på lydbånd etter godkjenning fra respondentene. I etterkant av intervjuet fikk samtlige respondenter tilsendt transkribert intervju med muligheter for å komme med tilbakemeldinger om eventuelle feilsitering og ønsker om endringer. Kun en respondent benyttet seg av det. Lydopptak og de transkriberte intervjuene ble slettet etter at analysen var ferdigstilt. Samtlige respondenter fikk også tilsendt den ferdigstilte avhandlingen.

Del 2: Presentasjon og analyse

Del 2 av oppgaven inkluderer kapitlene 6, 7, 8 og 9. Jeg vil her oppsummere og videre analysere og drøfte de empiriske funnene i lys av det teorigrunnlag som er presentert tidligere. Gjennom dette ønsker jeg å belyse og adressere oppgavens overordnede problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. For å gjøre sammenhengen mellom teori, empiri og fortolkning mest mulig oversiktlig benyttes teorikapitlets struktur i stor grad også i analysen. Analysen vil derfor bli presentert gjennom tre separate kapitler. De tre kommende kapitlene tar for seg de overordnede temaene organisasjonsstruktur, rekruttering og organisering. Hvert kapittel omhandler hvert sitt overordnede tema, hvor empiri tilknyttet det gitte temaet blir presentert, etterfulgt av analyse og drøfting.

Innledningsvis i kapittel 6 presenteres funn knyttet til de ulike festivalenes organisasjonsstruktur, bakgrunn for valgte strukturer, og videre hvordan HR-ansvaret er fordelt i organisasjonen. Dette blir også sett i forhold til særegenheter ved festivalorganisasjoner, samt forskjeller mellom tradisjonelle organisasjoner og festivalorganisasjoner. Dette danner et grunnlag for de resterende delene av analysen. I likhet med teorien fortsetter jeg i kapittel 7 med funn knyttet til rekruttering hvor kompetansebehov og ulike tilknytningsformer for arbeid blir vektlagt. Her presenteres og drøftes hvilke tilknytningsformer som blir benyttet i lys av kompetansebehovene festivalene har. Videre i kapittel 8 tar analysen for seg organisering av ressurser, da med et fokus på hvilke motivasjonsgrunnlag og styringsmekanismer ledelsen i festivalene benytter seg av i sitt arbeid. Dette blir vurdert i lys av valg av tilknytningsformer omtalt i kapitlet over. Avslutningsvis vil jeg, i kapittel 9, knytte de ulike delene sammen og i konklusjonen presentere et konsentrert bilde av festivalorganisasjoners utfordringer og behov, samt håndtering av disse gjennom organisasjonenes HR-praksis.

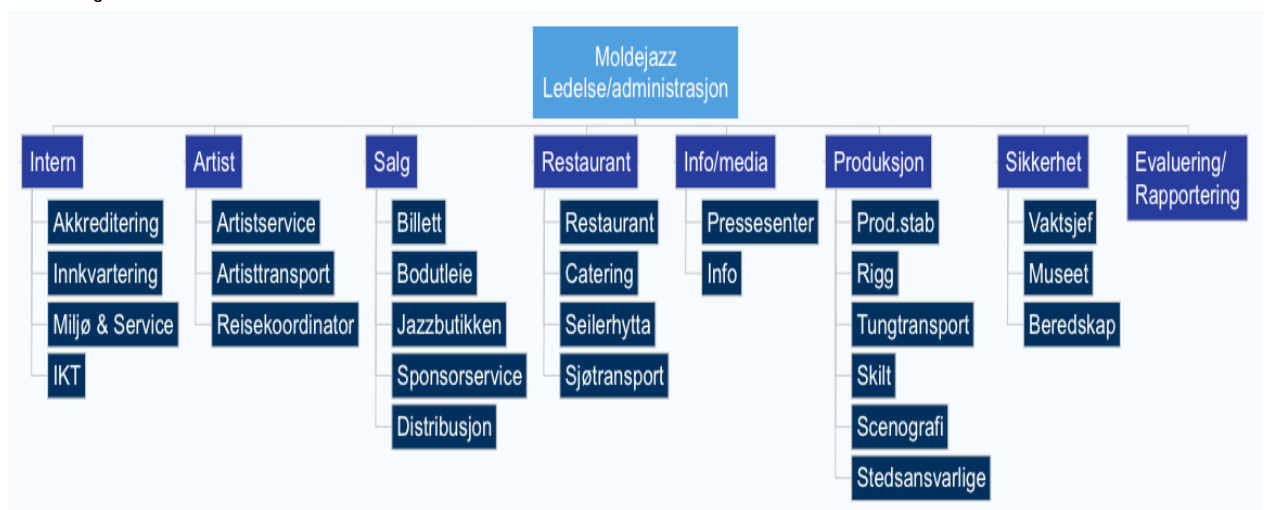
Det presiseres at det er de særegne behov og utfordringer festivalorganisasjoner har sammenlignet med tradisjonelle organisasjoner som har blitt mest vektlagt i denne oppgaven. Dette med basis i et ønske om å adressere det manglende teorigrunnlaget for HR-relaterte problemstillinger for den gruppen av organisasjoner som festivaler representerer, som diskutert i teorikapitlet.

6.0 Organisasjonsstruktur

6.1 Presentasjon av empirisk datagrunnlag

Under gis en skjematisk fremstilling av organisasjonsstrukturene til de respektive festivalene med en tilhørende kort beskrivelse. Videre blir øvrig relevant empiri presentert, inkludert hvordan HR-ansvaret er fordelt innad i organisasjonen. Hva gjelder organisasjonskartene²⁴ blir disse ytterligere kommentert under kapittel 6 med utgangspunkt i bruk av de ulike tilknytningsformene. Det presiseres at det følgende representerer en forenklet og skjematisert beskrivelse av organisering av medarbeidere i de ulike festivalene.

Moldejazz



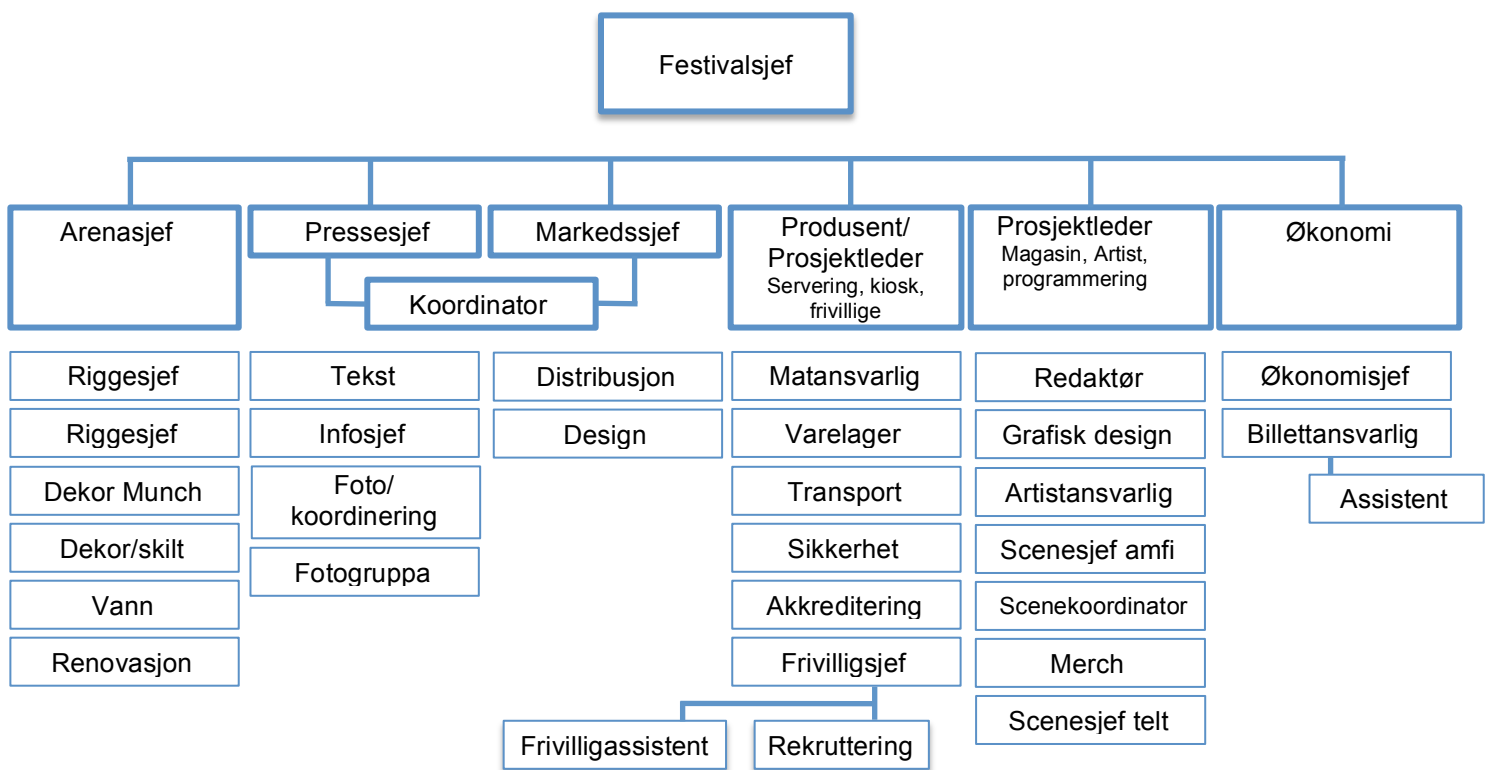
Figur 3. Organisasjonskart Moldejazz.

Moldejazz har en administrasjon som består av seks faste ansatte med ulik stillingsprosent. Festivalsjef (100 %), markeds- og sponsorsjef (100 %), økonomisjef (50 %), økonomimedarbeider (25 %), produksjonsleder (100 %) og festivalkoordinator (100 %). I forkant og i gjennomføringen av festivalen bidrar ca. 50 sentrale nøkkelpersoner (frivillige med litt godtgjørelse), noen innleide prosjektledere og mellom 500-600 frivillige. Nøkkelpersonene i Moldejazz er særlig viktige frivillige, også kalt *komitéledere* og *stedsansvarlige*. Komitélederne er ledere for hver sin komité av frivillige, hvor en komité kan være ”Akkreditering” som vist til venstre i organisasjonskartet (figur 3). Som det kom frem i

²⁴ De tre organisasjonskartene tilhørende Moldejazz, Miniøya og Ultima (Figur 2, 3 og 4) er mottatt direkte fra festivalene og det er derfor ikke referert til en konkret kilde.

beskrivelsen av Moldejazz på side 7 holder Moldejazz sine arrangementer på ulike arenaer/spillesteder. De stedsansvarlige, som er en annen type nøkkelperson, er da ansvarlige for hvert sitt spillested. Blant disse komiteene og stedsansvarlige har Moldejazz definert et gruppeledernivå. Når det kalles gruppeledernivå er det fordi at de har inndelt de ulike komiteene i ulike grupper som passer sammen. Eksempelvis er det en gruppe av komiteer som har med salg å gjøre, f.eks. komiteene billett og bodutleie, det er da slagsgruppen som har sin gruppeleder. Dette kommer frem av organisasjonskartet (figur 3) med dets tre nivåer.

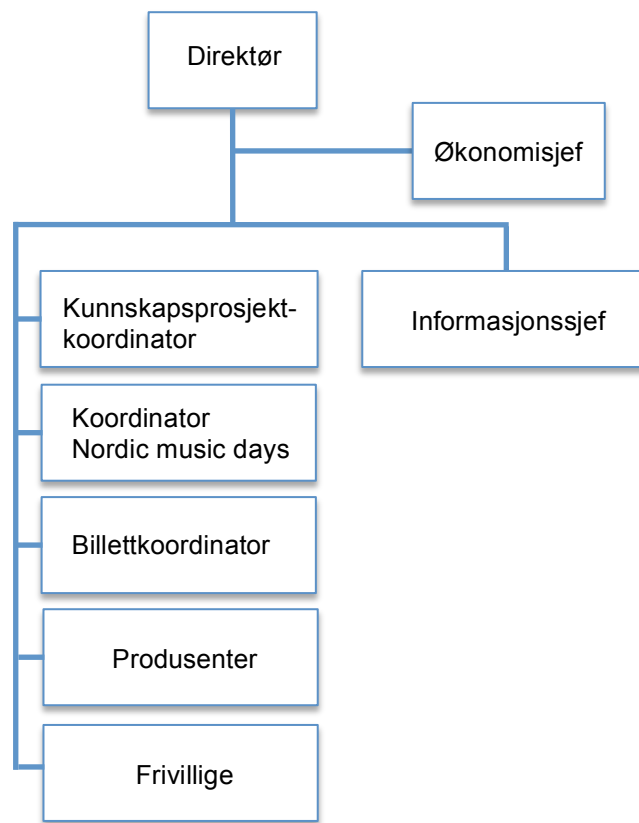
Miniøya



Figur 4. Organisasjonskart Miniøya.

Organisasjonsstrukturen til Miniøya likner den man finner i Moldejazz, men i mindre skala. Administrasjonen består av tre faste ansatte, festivalssjef (100 %), sponsor- og kommunikasjonssjef (100 %) og produsent (80 %). I figur 4 er sponsor- og kommunikasjonssjef benevnt som ”markedssjef”. Utover dette har de en nøkkelgruppe bestående av 25 nøkkelpersoner, noen innleide frilansere og ca. 350-400 frivillige som bidrar i forkant og under gjennomføringen av festivalen.

Ultima



Figur 5. Organisasjonskart Ultima.

Organisasjonsstrukturen til Ultima skiller seg noe fra de to foregående festivalene. Her er det flere faste i administrasjonen enn i Miniøya, men de har færre frivillige enn både Moldejazz og Miniøya. Administrasjonen består av fem faste ansatte. Festival sjef (100 %), økonomisjef (100 %), prosjektleder (100%), informasjonssjef (100 %) og kunnskapskoordinator (50 %). Utover dette har de innleide produsenter og ca. 40 frivillige som bistår avviklingen av festivalen.

6.1.1 En dynamisk organisasjonsstruktur

Som det fremgår av beskrivelsen på de foregående sidene har festivalene en mer omfattende struktur i perioden like i forkant og under avviklingen enn ellers i året. Respondentene fra alle tre festivalene beskriver den dynamiske organisasjonsstrukturen som en vesentlig forskjell mellom festivalorganisasjoner og tradisjonelle organisasjoner. Under er tre sitater fra respondentene tilknyttet de ulike festivalene som beskriver nettopp dette:

Vi har administrasjonen, som jeg bruker å si det, det er en liten nerdebedrift 50 uker i året, med fem/seks ansatte som organiserer festivalen, men så ekspanderer vi til å bli et konsern i to uker, hvorav en uke er festival. Og da utgjør plutselig den lille nerdebedriften en konsernledelse, med et toernivå/et mellomledernivå og et treernivå av gulvpersonell. (Markedssjef i Moldejazz)

Den største forskjellen på en festivalorganisasjon og en mer tradisjonell organisasjon er at man har en veldig liten grunnstamme, en veldig liten gruppe mennesker som er fast ansatte og så har du denne konstellasjonen og miksen av både nøkkelpersoner, som vi kaller det (som er i engasjement med honorar) og frivillige. Og den er jo ny fra hvert år og kabalen blir til mens vi jobber og er en deilig miks av festivalfolk, venner, familie, studenter, vanlige frivillige osv. (Festivalsjef Miniøya)

Vi har en organisasjon som går fra å bestå av 4,5 årsverk i 10 måneder til å være 45 årsverk i 2 måneder, så går det ned til å være 4,5 årsverk rett etterpå. Så det er jo ikke helt vanlig i tradisjonelle organisasjoner. Det innebærer at du må ha en ekstrem fleksibilitet, og det innebærer at du må ha en planleggingshorisont og skal klare å forutse alt som måtte komme av utfordringer knyttet til de 40 som plutselig skal komme inn å jobbe for deg. (Prosjektleder i Ultima)

Verken ledelsen i Moldejazz, Miniøya eller Ultima har funnet den definitive organisasjonstegningen. Prosjektleder i Ultima beskriver dette godt når organisasjonskartet ble etterspurt av undertegnede:

Ja, vi har det. Jeg vet ikke om det er helt oppdatert. Vi endrer jo alltid litt fra år til år og det er basert på de erfaringene vi gjør oss med måten vi organiserer ting på. Det er jo veldig viktig å være åpen for at når ting ikke fungerer så må vi forandre på det, så får man prøve på nye måter å organisere staben sin på. Nå har vi jo kanskje landet på et slags organiseringskart som fungerer veldig bra for oss. Men det landet vi i fjor da og jeg tror ikke vi har oppdatert det i høst.

Dette sitatet er også i tråd med det festivalsjef i Miniøya sier: ”Organisasjonsstrukturen forandrer seg litt fra år til år.” Og det markedssjefen i Moldejazz sier: ”..Ja, vi har vel aldri funnet den endelige, totale organisasjonstegningen, men vi har det nå slik noenlunde ja.”

6.1.2 Prosjektorganisering

Prosjektleder i Ultima trekker frem som en annen stor forskjell mellom festivalorganisasjoner og tradisjonelle organisasjoner at man jobber prosjektbasert; hver festival er et prosjekt som har en start og en slutt. De ulike prosjektperiodene går nødvendigvis over i hverandre, og Ultimaledelsen jobber parallelt med festivalene for 2013, 2014, 2015 og til dels 2016. Når festivalen er avsluttet og regnskapet er gjort opp så avsluttes det aktuelle prosjektet, og man går man videre til neste prosjekt. Den tidligere festivalsjefen i Moldejazz beskriver også en prosjektstruktur: ”Festivalen er et prosjekt som bygges og gjentas hvert år. Hvert år er likt, men allikevel forskjellig.” Festivalsjefen i Miniøya beskriver også en fremgangsmåte med klare elementer av prosjektstruktur:

Så er det jo det som er det kule med jobben, men også utfordrende at man begynner så totalt fra scratch hver eneste høst. Og den der skrekkblandete fryden om det går i år også? Får vi nok støtte? Får vi sponsorene vi trenger? Blir det noen headlinere? Det er masse jobb hele året, men vi følger jo en syklus i forhold til hva man gjør når. Men både i form av at man ikke vet utfallet av arbeidsprosessen man er inne i og at man heller ikke helt vet om vi har folk nok til å jobbe, det synes jeg er utfordrende.

6.1.3 I vekst

Et interessant funn som kom frem spesielt i relasjon til Miniøya var hvordan man nå går fra å være en liten nyoppstartet festivalorganisasjon til å gradvis vokse seg større med påfølgende endringer i organisasjonsstrukturen. Festivalsjefen i Miniøya beskriver dette slik:

Vi er på vei nå mot en annen form for profesjonalisering og vi trenger nok for 2015 å tenke litt annerledes i forhold til hvordan vi jobber. Det har vært, de første årene, et dugnadsprosjekt, med en vennegjeng som har stått på og alle har ment litt om alt. Det har vært veldig sånn som festivaler starter, som et veldig flott kreativt prosjekt og så har vi vokst innmari fort. Da kan ikke 35 mennesker sitte å mene noe om alt

lenger og vi kan ikke ha møter hvor alle møter, vi må ha mer avdelingsmøter. Jeg tenker at for 2015 må vi effektivisere og kjenne at vi ikke kan drive sånn lenger.

Målet til festivalsjefen i Miniøya er å utvide den faste staben dersom de har råd til det. Videre at de som større festival får flere og bedre definerte avdelingsleder-posisjoner som kanalisere informasjon videre ut til sine underordnede. Dette primært fordi det blir for tidkrevende når for mange skal delta på møter og ha synspunkter på beslutninger som skal tas. For videre drift beskriver festivalsjefen derfor en praksis hvor de har noen store "idé-laug" og kickkoff-møter på høsten, med problemstillingen "hva skal Miniøya neste år være?" som overordnet tema. Så får alle bidra med kommentarer, synspunkter og erfaringer. Basert på disse tilbakemeldingene jobber så staben og avdelingslederne videre. Det festivalsjefen trekker fram som svært viktig i en slik vekstfase er at de som har vært med lenge og har en identitet til festivalen blir ivaretatt selv om nye praksiser blir innført:

..Men så er det da veldig viktig, det er jo en gjeng som har vært med siden xxx startet å leke med denne ideen i 2008 og så ble det festival i 2010, som elsker Miniøya for den litt uskyldige, rene, idealistiske og lille festivalen det har vært. Så de må også ivaretas, de er fortsatt akkurat like glade i Miniøya, men de må føle at de får være med å bidra. Ivareta identiteten og den fine visjonen samtidig som vi vokser, det er jeg helt sikker på at vi klarer, men det er viktig for mange av dem å føle at de fortsatt er med i idéfasen.

Som en forlengelse av dette kan vi utdype med et sitat fra den tidligere festivalsjefen av Moldejazz. Her vises det til en utfordring nettopp med å lede en festivalorganisasjon hvor det er mange som skal få mene noe og komme med innspill slik som festivalsjef i Miniøya kommenterer i sitatet over:

I en organisasjon som har eksistert så lenge er det viktig både å ivareta kontinuitet og fornyelse. Det er imidlertid en stor fare for at de som har vært med lenge, etablerer sine egne subkulturer, der endringsviljen er liten og der en «tvinger» gjennom sine oppfatninger om hvordan ting skal gjøres uten å ta hensyn til signaler og pålegg som gjøres i styre og administrasjon.

6.1.4 HR-ansvarlig

Samtlige respondenter beskriver et HR-ansvar som er delegert nedover i organisasjonen. Likevel presiseres det hos alle at det overordnede ansvaret oppfattes å ligge hos festivalsjefen, blant annet som følge av at det er frivillige involvert, og at det er begrenset hvor mye formelt ansvar man kan tillegge denne gruppen av medarbeidere. Markedssjefen i Moldejazz beskriver denne ansvarsfordelingen slik:

Personalledelse ligger hos festivalsjefen, det gjør det, men i praksis så vil jo hver enkelt komitéleder/stedsansvarlig være personalansvarlig for sine undersåtter, i praksis da, selv om de ikke formelt sett er det...for det er jo lite formelle ting man kan legge på en frivillig.

I Moldejazz, som har en tydelig organisasjonsstruktur med nøkkelpersoner (komitéledere og stedsansvarlige), er det i praksis langt på vei disse som har personalansvar for de frivillige innenfor den aktuelle komitéen eller på det aktuelle spillested. Det ble samtidig presisert at det formelle ansvaret ligger hos festivalsjefen. Det kom frem i intervjuet at dette har vært et diskusjonstema internt, særlig i forhold til sikkerhet, da det er begrenset med formelt ansvar som kan legges på en frivillig. Man kan gi ansvaret for organisering og tilretteleggelse til en frivillig, men en frivillig kan ikke stå ansvarlig for f. eks. sikkerheten under festivalen. Det er et ansvarsområde som tilhører festivalsjefen, og er en type oppgave denne ikke har anledning til å delegerer fra seg. Også i Miniøya er det festivalsjefen som har det overordnede personalansvaret, men deler av dette ansvaret tilfaller produsenten, som besørger oppfølging av nøkkelpersoner og har hovedansvaret for rekruttering av frivillige. Festivalsjefen har derimot i større grad ansvaret for de som jobber i administrasjonen. Ultima har en tilsvarende praksis, hvor festivalsjef har personalansvaret overordnet sett. Likevel har festivalsjefen i Ultima mest å gjøre med de faste ansatte i administrasjonen, mens prosjektleder i større grad forholder seg til medarbeidere lengre ned i organisasjonen, inkludert frivillige og produsenter. Festivalsjefen mener dette er den mest ryddige løsningen, ved at de involverte da har en overordnet person å forholde seg til.

Det som beskrives som særlig utfordrende med personalansvaret, spesielt med de frivillige, er å se og verdsette de ulike som deltar. Prosjektleder i Ultima sier følgende:

Den største utfordringen, kanskje spesielt med de frivillige og markedsteamet, for min del, det å kunne se hver enkelt og ha tid nok. De som gjør den jobben er kjempeviktige. Jeg tenker det er kjempeviktig at de blir sett av festivalen, at de blir sett av ledelsen og at de blir verdsatt for det de gjør...Men vi klarer ikke å være overalt der de frivillige er. Veldig mange av de ser du nesten ikke, og for min del det å se folk og fortelle de at den jobben du gjør er kjempeviktig...Nå blir dette i større grad ivaretatt siden vi har denne frivilligkoordinatoren, men jeg tenker at det er viktig for en festival som ikke har så mange faste ansatte at noen av de som sitter på toppen også er ute å gir den anerkjennelsen som de har fortjent og sikkert har behov for. Men det er vanskelig, man er en person og kan ikke være overalt, så det er den største utfordringen.

Også tidligere festivalsjef i Moldejazz beskriver viktigheten av å se de frivillige: ”Det er viktig at alle i organisasjonen blir sett og satt pris på. Derfor er det viktig at administrasjonen og styret er ute i organisasjonen under festivalen og møter/snakker med de frivillige.” Dette viser seg å være en utfordring også i Miniøya:

Jeg håper at jeg i år vil ha enda mer tid til å gå rundt å snakke med folk. Det er rørende å se hvordan folk står på. Alle frivillige skal møte Miniøya-ansatte som er hyggelige, imøtekommende, hjelpsomme og som ser dem, gir ros. Det er kjempeviktig å være til stede, at de ser folkene bak det de jobber med. Den biten er veldig motiverende. Den er utfordrende i den grad at man ikke rekker å følge opp alle og se alle for det er så veldig mange. (Festivalsjef i Miniøya)

6.2 Analyse og drøfting

Som det fremkommer av teorien beskrevet i kapittel 3.2 finnes det ulike måter å organisere festivalorganisasjoner på. Mye avhenger av miljøet den aktuelle festivalen opererer i, og de spesifikke utfordringene som møter denne typen organisasjoner og deres ledere (Getz 2005). Moldejazz, Miniøya og Ultima representerer ulike miljøer både med hensyn til sjanger, beliggenhet og målgrupper, og har alle sine unike forutsetninger som bidrar til å prege valg av organisasjonsstruktur. Likevel kan vi identifisere enkelte likhetstrekk i måten de opererer på.

6.2.1 Hybride organisasjoner med prosjektstruktur

Organisasjonsstrukturen til alle tre festivalene samsvarer i stor grad med de karakteristika som kjennetegner hybride organisasjoner²⁵ med en tydelig prosjektorientert organisering, som omtalt i teorikapittel 3.2.1 (Chen 2009; Elstad og Paoli 2014; Clegg, Kornberger og Pitsis 2010). Alle de tre organisasjonene preges av at arbeidsoppgavene knyttes til de ulike fasene (planleggings-, gjennomførings- og evalueringsfase), og organisasjonen endrer seg gradvis gjennom året med en topp under avviklingen. Gjennom året er det en liten, fast stab som jobber, mens betydelig flere er involverte rett før og under selve avviklingen. Organisasjonskartene for de ulike festivalene i kapittel 6.1 reflekterer organisasjonen slik den framstår på sitt største, altså i forbindelse med arrangementsavviklingen. Som nevnt på side 43 er det nok Ultima som i sin struktur adskiller seg mest fra den standardiserte festivalstrukturen Elstad og Paoli (2014) viser til (kfr. side 15). Ultima har en mindre grad av horisontal differensiering, og bærer preg av å ha flere nivåer vertikalt. Årsaken til dette er nok at Ultima som festivalorganisasjon ikke har det samme behovet for frivillige som de øvrige festivalene i utvalget, selv om antallet frivillige medarbeidere har økt de siste årene. Hovedgrunnen til dette er at man i Ultima ikke bygger noe eget festivalområde, men heller samarbeider med og leier ulike arenaer som allerede eksisterer i Oslo (kfr. kap. 2.0). Dette betyr at man i stor grad tar i bruk eksisterende infrastruktur på de profesjonelle spillestedene man samarbeider med. Et eksempel er Oslo konserthus, som har egen restaurantdrift med bemanning som inngår som del av leiekontrakten med Ultima. Dette står i kontrast til f. eks. Miniøya, hvor man må bygge opp et stort festivalområde i et parkområde uten noen fast, eksisterende infrastruktur. Festivalområdet må derfor bygges opp fra grunnen hvert år, noe som stiller store krav til bemanning i fasen før gjennomføringen. Moldejazz er på sett og vis noe midt i mellom disse to festivalene med hensyn til struktur. Moldejazz har ikke ett stort festivalområde for sine arrangementer, men disse er fordelt på ulike etablerte scener og mindre etablerte arenaer i bymiljøet på samme måte som Ultima. I motsetning til Ultima er det i hovedsak frivillige som utgjør mannskapet på samtlige spillesteder/arenaer. Bemanningsstrukturen likner således på den man ser for Miniøya, mens spillstedstrukturen ligger mer opp mot Ultimas.

²⁵ Tendensene som kjennetegner hybride organisasjoner kommer frem i kapittel 6.2.2.

6.2.2 Byråkrati versus kollektivism

Som diskutert i teorikapitlet på side 14 er det en gjennomgående trend at organisasjonsstrukturen endrer seg i takt med at organisasjoner vokser, med en tendens til å bli mer byråkratiske jo større den blir (Clegg, Kornberger og Pitsis 2010, 555). Den kollektivismen som gjerne kjennetegner festivaler mens de er forholdsvis små blir dermed ofte mindre markant etter hvert som de vokser og antar en mer byråkratisert struktur (Chen 2009, 6). Både Ultima og Moldejazz har eksistert en god del år, og denne typen utviklingen antas i stor grad allerede å ha funnet sted i tråd med at de har vokst. Med bakgrunn i dagens struktur er det derfor vanskelig å peke på konkrete eksempler på denne typen forandring. Det vi likevel kan se av organisasjonskartet (figur 3) på side 41 er at spesielt Moldejazz har en tydelig hierarkisk struktur i måten de har bygget opp organisasjonen på. De har flere nivåer i hierarkiet enn de øvrige festivalene, og har en klar arbeidsfordeling med administrasjon, nøkkelpersoner (komitéledere og stedsansvarlige) og gruppeledere med undernivåer av tradisjonelle frivillige. Dette er typiske uttrykk for byråkratiske praksiser som fremtrer når en organisasjon vokser i størrelse. Samtidig ser vi fortsatt tegn på en mer kollektivistisk praksis, som blant annet en desentralisert beslutningsstruktur (kfr. sitat tidl. festivalsjef i Moldejazz, side 46). Som nevnt i beskrivelsen av teorien på side 14 betegnes organisasjoner som blander ulike praksiser på denne måten som hybride organisasjoner (Bordt 1997).

Miniøya er en forholdsvis nyoppstartet festival i sterk vekst, og er således et mer egnet utgangspunkt for å identifisere den tidligere omtalte typen strukturell reorientering med overgang mot mer byråkratiske praksiser. I samsvar med teorikapittel 3.2.1 har festivalen utviklet seg fra å være et enkelt og nærmest dugnadspreget arrangement til å nå gradvis møte et behov for innføring av en klarere ledelsesstruktur, inkludert flere nivåer i organisasjonshierarkiet, samt tydeligere retningslinjer for driften og hvordan beslutningsprosesser og formidling av informasjon skal foregå. Det festivalsjefen i Miniøya legger vekt på, i tråd med balansen som Chen (2009) referer til på side 14, er viktigheten av at man i takt med å innføre nye praksiser også ivaretar de som nå, og siden oppstarten, er og har vært sterkt involvert i festivalen. Et element som er utfordrende i denne sammenheng er muligheten for at det kan oppstå en ubalanse i maktstrukturen, dersom man i for stor grad legger til rette for en desentralisert beslutningsstruktur og muligheter for å mene mye rundt festivalen (kollektivistiske praksiser). Slik den tidligere festivalsjefen i Moldejazz beskriver i sitt sitat (side 46), er det en utfordring at de som har

vært med lenge etablerer sine subkulturer der endringsviljen er liten, og der en tvinger gjennom sine oppfatninger om hvordan ting bør gjøres, uten å ta hensyn til signaler fra administrativt hold. Moldejazz er en festival som har eksistert i over 50 år, og denne typen ubalanse i maktstrukturen vil nok forventes å være mer synlig her enn hva som er tilfelle i Miniøya per i dag. Likevel kan det tenkes at administrasjonen i Miniøya vil merke dette i større grad jo lengre tradisjoner festivalen får.

6.2.3 HR- et delegert ansvar

Det kommer frem av beskrivelsen av organisasjonsstrukturene for alle tre festivalene i kapittel 6.1 at de verken har en egen HR-avdeling eller noen tydelig definert HR-leder i organisasjonen. Mens tradisjonelle bedrifter i mange tilfeller har en administrativt ansatt i en slik rolle, later dette ikke til å være vanlig i festivalorganisasjoner. Denne typen administrative oppgaver tilskrives gjerne festivalsjefen eller andre ansatte i den faste organisasjonen (Eldstad og Paoli 2014), dog uten at dette nødvendigvis er klart formalisert. Dette er praksis i alle tre festivalene i utvalget. Det formidles at det er festivalsjefen som har det overordnede ansvaret for personalet, men de empiriske funnene viser at mye av ansvaret i praksis oppfattes som delegert nedover i organisasjonen. I både Ultima og Miniøya har de en fast ansatt i administrasjonen som jobber tett med involverte eksterne aktører, i tillegg har begge disse festivalene en frivillig-koordinator som trekkes inn i forbindelse med avvikling, og som har ansvaret for å følge opp gruppene av frivillige. I Moldejazz er mye av dette ansvaret delegert til de ulike nøkkelpersonene. Det som viser seg å være en utfordring i dette, særlig hensyn til de frivillige, er for ledelsen å sørge for at den enkelte i gruppen av frivillige føler seg sett og verdsatt. Dette er et tema samtlige respondenter berører i sin omtale av HR-arbeidet. Selv om de har ressurser som ivaretar de frivillige (frivilligkoordinatorer, nøkkelpersoner) ble det tydelig presisert at det foreligger en målsetting om at også administrasjonen skal se de frivillige gjennom festivalen og formidle takknemlighet for den jobben de gjør (kfr. sitater side 48). En viktig årsak til at HR-ansvaret delegeres ut i organisasjonen later til å være en opplevelse av at det er mest ryddig og også nødvendig av administrative hensyn. I organisasjoner som går fra å bestå av en håndfull mennesker til å omfatte flere hundre involverte, som i tilfellene Miniøya og Moldejazz, er det neppe overkommelig at hele det operative personalansvaret er tillagt festivalsjefen. Dette er også tilfelle i Ultima, selv om organisasjonen her i sum er mindre enn de øvrige. Det viser seg også at en naturlig konsekvens av en rask vekst i organisasjonen er at ansvaret fordeles ut til de ledd i organisasjonen som jobber tettest med

de eksterne gruppene som kommer inn. Siden organisasjonen gjennom store deler av året er begrenset til en liten, fast administrasjon er det ikke behov for å ha en egen person tilknyttet en spesifikk HR-stilling. Likevel er det viktig at dette ansvaret blir ivaretatt av festivalsjefene som har det overordnede ansvaret.

6.3 Organisasjonsstruktur oppsummert

Forskningsspørsmålene som ligger til grunn for dette kapitlet er hva som kjennetegner organisasjonsstrukturen til festivalorganisasjoner og hvordan HR-ansvaret er fordelt i organisasjonen. Oppsummert ser vi at hver årlige festival representerer et eget prosjekt, noe som fører til at man i stor grad begynner på nytt hvert eneste år. Organisasjonsstrukturene er derfor også i kontinuerlig endring. Spesielt i Miniøya ser vi en utvikling som av Chen (2009) beskrives som typisk for festivaler i vekst, nemlig at en gradvis går fra kollektivistiske praksiser til bruk av mer byråkratiske praksiser. Organisasjoner som blander ulike praksiser blir kalt hybride organisasjoner (Bordt 1997) og kjennetegner alle tre festivalene i utvalget i varierende grad. Hva gjelder HR-ansvaret er en konsekvens av organisasjonens kraftige vekst rett før avvikling at det oppstår et økende behov for å følge opp et mangfold av menneskelige ressurser. Dette fører til utfordringer med tanke på å kunne informere, se og verdsette, spesielt de frivillige, fra ledelsens side. HR-ansvaret som overordnet sett ligger hos festivalsjefen blir i praksis delegert nedover i organisasjonen gjennom eksempelvis frivilligkoordinatorer og nøkkelpersoner.

7.0 Rekruttering

7.1 Presentasjon av empirisk datagrunnlag

Forskningsspørsmålet som ligger til grunn for dette kapitlet knytter seg til hvilke kompetansebehov festivaler har, samt hvilke tilknytningsformer som benyttes for å dekke disse. Respondentene ble i denne sammenheng bedt om å kategorisere de ulike som er involvert i festivalene i kategoriene kjerne eller periferi etter grad av viktighet og betydning for festivalen. Dette ettersom respondentenes oppfatninger om de ulike gruppene som er tilknyttet festivalen kan si noe om hvilke kompetansebehov som foreligger og hvilke strategier de benytter for å dekke dette. På bakgrunn av dette blir den påfølgende empirien presentert basert på underkategoriene; 1) Faste ansatte, 2) Frivillige og 3) Øvrige involverte.

7.1.1 Faste ansatte

Samtlige respondenter anser de faste ansatte i administrasjonen som særlig viktige i organisasjonen. I Ultima viser både festivalsjef og prosjektleder til de fire faste ansatte som har leder/sjef i tittelen sin som essensielle for festivalen:

Det er klart at vi som sitter og jobber med dette året rundt og som sørger for at vi har penger til å gjennomføre, som sørger for at vi har artister til å stå på scenen og som sørger for at det faktisk blir en festival, man må kanskje si at det er den innerste kjernen for det er forutsetningene for at alle andre har en jobb... Så det er de fire fulle stillingene til Ultima, det er fire stillinger som er helt nødvendig å ha og som er nødt til å jobbe sammen for at det i hele tatt skal bli noe. (Prosjektleder i Ultima)

Markedssjefen i Moldejazz trekker frem festivalsjefens rolle som vital for festivalen ”..det er klart at det blir aldri noen annen kjerne i en festival enn selve festivalsjefen. Festivalsjefen er prosjektlederen for hele prosjektet.” Også i Miniøya blir de faste ansatte i administrasjonen vektlagt som spesielt viktige, men her er det noe mer uklart hvorvidt de opplever flere involverte som like viktige som de faste ansatte. Produsent i Miniøya sier følgende:

Kjernen er selvfølgelig administrasjonen, men jeg synes også at nøkkelpersonene er viktig i kjernen, altså det blir ikke festival uten dem. Og alle kan jo erstattes, det

tenker jeg er viktig at man jobber på en slik måte at man kan erstattes og at man også kan erstattes hvis man skulle bli syke for eksempel. Og så er det xxx som startet Miniøya, men som sitter i styret nå, hun er også en veldig viktig del av kjernen for hun har sittet med visjonen og har Miniøya ordentlig i hjertet.

7.1.2 Frivillige

Moldejazz engasjerer 500-600 frivillige, Miniøya ca. 300 og Ultima ca. 40 frivillige. Respondenter fra de ulike festivalene ga tydelig uttrykk for at de frivillige er en uvurderlig del av organisasjonen og festivalens gjennomførbarhet. Som festivalsjef i Miniøya sier: ”..uten de frivillige er det i hvert fall ikke noe festival.” Prosjektleder i Ultima har tilsvarende betraktninger rundt de frivilliges rolle i organisasjonen:

De frivillige (det som vi kaller for markedsteamet og NISS²⁶). Det er folk som jobber mer ”hands-on” i forhold til den praktiske gjennomføringen, men igjen det er minst like viktig som alt annet fordi alt må gjøres. Det er ikke slik at vi kunne klart oss uten frivillige, men de er enklere utbyttbare. Det er ikke så personavhengig akkurat den jobben man skal gjøre, men funksjonen er like viktig.

Selv om også Ultima ser på de frivillige som en viktig del av organisasjonen er det nok Moldejazz og Miniøya som i størst grad er avhengig av denne periferi-gruppen. Ultima har en kortere tradisjon for å bruke frivillige. Dette henger sammen med måten de organiserer og gjennomfører festivalen på. Som nevnt på side 49 samarbeider Ultima med profesjonelle arenaer som allerede ivaretar mange av de viktige funksjonene som andre festivaler delegerer til frivillige. Bruken av slik eksisterende infrastruktur var ennå mer utbredt tidligere, men etter hvert har også Ultima gått mer i retning av å benytte frivillige for å få festivalen til å gå rundt. Det at Ultima tidligere ble gjennomført helt uten frivillige var et bevisst valg fra daværende kunstneriske leder, som anså at oppgavene som skulle utføres i forbindelse med Ultima var så spesialiserte at man ikke kunne basere seg på bruk av frivillige. Dette henger sammen med at de arrangerte mange av konsertene på arenaer hvor innehaver allerede stilte med bemanning og dekket alle nødvendige funksjoner. Dette ser vi i dag også:

²⁶ Ultima samarbeider med høyskolen Nordisk Institutt for Scene og Studie (NISS) hvor studenter fra utdanningen Prosjektledelse kultur har praksis i festivalen.

..vi har ganske få frivillige på festivalen. Nå har vi mange flere enn vi har hatt tidligere, men så er det jo sånn at siden vi har den strukturen vi har så har vi ikke så stort behov for frivillige. Fordi vi samarbeider med profesjonelle spillesteder hele tiden. Så aviser og medier har alltid syntes at det har vært så rart da, de tror at det er derfor Ultimafestivalen er så dyr fordi vi ikke bruker frivillige. Men det er ikke et helt riktig bilde av virkeligheten. Fordi å bruke frivillige er i en del tilfeller ikke et alternativ for oss, det er en del oppgaver som må utføres av fagpersonale og vi er på en del arenaer hvor vi ikke har lov til å bruke vårt eget mannskap. Det er restriksjoner på det rett og slett. (Festivalsjef i Ultima)

Selv om festivalen fortsatt benytter seg av arenaer som allerede har en infrastruktur med ansatte har nok arrangementet fått et mer typisk festivalpreg nå enn hva som var tilfellet i de første årene. Tidligere strakte Ultima seg over tre uker, med én konsert om dagen. Dette stiller andre krav enn for festivalen i sin nåværende form; med flere konserter om dagen, komprimert til 10 dager. Prosjektleder i Ultima beskriver denne utviklingen og behovet for bemanning slik:

Festivalen er komprimert i både sted, tid og på alle måter. Og det bidrar til at når folk er her så føler de at det er festival, det er alltid masse tilbud under festivalen. Når du får en sånn type festival så får man flere funksjoner som man er nødt til å ivareta. Fordi at du skal prøve å ta vare på publikum i alle deler av dagsfasen, så man må ha et mye større apparat for å prøve å holde folk fornøyde og tilfredsstillende behovene folk har når de først er her for å være på festival. Det er enklere når man bare har en konsert kl. 19.00 hver dag, da trenger man ikke så veldig mye.

Det apparatet som nevnes i sitatet over blir mer komplekst, og behovet for frivillige større etter hvert som man i mindre utstrekningen gjør bruk av ferdig bemannede arenaer. Som en vesentlig forskjell fra Ultima bygger Miniøya og Moldejazz i stor grad opp logistikken rundt festivalen basert på at frivillige skal delta på, og i stor grad forestå avviklingen av arrangementet. Miniøya er i en særstilling, ettersom man bygger opp hele festivalen i en park som er uten eksisterende infrastruktur for denne typen arrangementer. Ultima er på sin side ikke i samme grad som Miniøya og Moldejazz avhengig av involvering av frivillige. Markedssjef i Moldejazz beskriver utfordringer knyttet til den frivillige delen av kompetansebeholdning slik:

..det er klart en stor utfordring å balansere de krav og forventningene man har til frivilligheten opp mot de krav og forventningene man kan stille til ansatte. Det er et litt spesielt landskap å jobbe i, man kan gjerne si av og til at man kan nesten ønske seg at man hadde med bare ansatte å gjøre for man kunne forlangt så mye mer. Samtidig så ville det være helt utenkelig å skulle basere en festival som Moldejazz på bare ansatte og innleide, det ville man ha svært vanskelig for å finne økonomi i.

Også den tidligere festivalsjefen i Moldejazz beskriver utfordringer knyttet til denne gruppen:

Den faste staben og nøkkelpersonene skal rekruttere en organisasjon på 500 -600 frivillige som skal gjennomføre arrangementet. Å rekruttere så mange kan være krevende, de som skal rekrutteres skal ha en viss kompetanse og motivasjon for å gjøre denne jobben.

7.1.3 Øvrige involverte

Det som kjennetegner alle tre festivalene er at de har en liten fast administrasjon og en gruppe av frivillige. I tillegg beskriver samtlige respondenter en kompleks blanding av øvrige involverte medarbeidere som ikke like lett lar seg presentere enhetlig, da bilde er svært sammensatt. Det presiseres derfor at ikke alle øvrige involverte grupper av støttespillere er omtalt i det følgende.

Moldejazz

Moldejazz har et mellomledernivå som utgjøres av medarbeidere som betegnes som essensielle for gjennomføringen av festivalen. Dette administrative nivået er viktig i ulike trinn i gjennomføringen av festivalen, da de fem ansatte som utgjør administrasjonen ikke har kapasitet til å administrere de 500-600 frivillige på funksjonærnivået ²⁷. Mellomledernivået i Moldejazz består av 50-60 personer som omtales som nøkkelpersoner (komitéledere, stedsansvarlige). Dette er frivillige som i mange tilfeller har lengre fartstid i organisasjonen enn de administrativt ansatte, og har av den grunn mye av den samme innlevelsen og dedikasjonen i arbeidet med festivalen som disse. Funksjonærnivået (tradisjonelle frivillige) er i grove trekk likt det man finner på andre festivaler i Norge.

²⁷ Funksjonær, frivillig og tradisjonell frivillig brukes om hverandre i oppgaven. Nøkkelpersonene er også en type frivillige, men da de har mer ansvar og får mer godtgjørelse betegnes de for seg selv.

Strukturelt er det derfor særlig ordningen med nøkkelpersonellet (mellomledernivå) som særpreger Moldejazz. Disse har en ekstrem lang fartstid og stor lojalitet til festivalen. Markedssjef i Moldejazz sier følgende om nøkkelpersonene:

De har holdt på med festivalen i både 10-20 -og 30 år, vi har faktisk et par tilfeller av folk som har vært med fra starten i 1961. Sånn at dedikasjonen og lojaliteten ovenfor festivalen, kan nær sagt være større enn hos de ansatte, og i hvert fall like stor. Og, jeg tror vi har regnet ut at hvis de 50-60 personene vi snakker om her har over 1000 års erfaring med å lage festival. Så det er ganske formidabelt da, når en tenker på det sånn.

Akkurat hvilke av disse 50-60 nøkkelpersonene som er de viktigste for organisasjonen ble ikke definert tydelig under intervjuet, likevel ble en spesifikk gruppe strukket frem som spesielt viktige:

Så har vi gjort et grep i Moldejazz da, som ytterligere kompliserer bilde, eller forenkler, alt etter hvordan man ser det, det er at blant disse komiteene og stedsansvarlige så har vi definert en gruppe av frivillige som har spesielt lang fartstid og spesiell spisskompetanse på det som vi kan definere som veldig viktig og de utgjør det vi kaller for gruppeledernivået. Når det kalles gruppeledernivå er det fordi at vi har inndelt de ulike komiteene i ulike grupper som passer sammen (kfr. organisasjonsstruktur). Så det er vel en 6-7 her av slike gruppeledere som har regelmessige møter. (Markedssjef i Moldejazz)

I tillegg til disse gruppelederne har Moldejazz også enkelte innleide prosjektansatte som defineres som spesielt viktige for enkelte temaområder (for eksempel restaurantdrift). Disse engasjeres når det begynner å nærme seg tidspunktet for festivalen, parallelt med at størrelsen på administrasjonen øker. Markedssjefen beskriver disse slik:

..på enkelte temaområder vil innleide prosjektansatte være veldig viktig, men de kan være like viktig, de viktigste frivillige nøkkelpersonene, som disse. Både fordi de er med helårlig og fordi de har spisskompetanse på enkelte felt.

Ultima

Selv om Ultima er en mindre organisasjon enn Moldejazz, har de på tilsvarende måte behov for flere medarbeidere enn de faste ansatte og frivillige for å få gjennomført sine arrangementer. I tillegg til fire administrativt ansatte har de en ansatt i 50% stilling som jobber med pedagogiske prosjekter. Det er også to andre grupper som trekkes fram som vesentlige; den ene er produsentene. Disse er stort sett frilansere som blir innleid til de ulike arenaene under avviklingen av arrangementer. Den andre gruppen utgjøres av tre midlertidige ansettelser i månedene før avviklingen, hvor man gjennom to måneders engasjement (antall og tidsperiode varierer litt fra år til år etter behov) oppretter prosjektstillinger med stillingstitlene frivilligkoordinator, prosjektlederassistent og billett-sjef. Frivilligkoordinatoren dekker behovet for å ivareta et stadig økende frivilligkorps. De frivillige har behov for en som koordinerer hvor de skal være, og som er ansvarlig for å gi dem den informasjonen de trenger for å utføre sine oppgaver. Billett-sjefen jobber også med de frivillige og det som i Ultima betegnes som markedsteamet. Markedsteamet koordinerer alt som har med gjestelister, invitasjoner og billettsalg å gjøre. I tillegg til dette har prosjektlederen i Ultima en assistent. I tråd med det markedssjefen i Moldejazz sier om at de er helt avhengig av ekstra ressurser for å få festivalen til å gå rundt sier prosjektleder i Ultima følgende:

I en festival der man har 70 arrangementer på 10 dager så er det viktig at man ikke står alene med å følge opp absolutt alt. Så det også er helt nødvendig for at ting skal gå rundt, for at man skal få tid til å gjøre alle de arbeidsoppgavene som skal gjøres.

Miniøya

I tillegg til de fast ansatte i administrasjonen og de frivillige framgår det av organisasjonskartet til Miniøya (figur 4, side 42) at det er en variert blanding av ansvarsområder, hvor administrasjon, nøkkelpersoner, frilansere, noen assistenter og øvrige ressurspersoner dekker nødvendige kompetanseområder. Nøkkelrollene i Miniøya betegnes som for Moldejazz som svært viktige for organisasjonen. I Miniøya er nøkkelrollene knyttet til ulike ansvarsområder, eksempelvis presse, frivillige, sponsorer osv. og består av ca. 25 personer. De fleste kommer ikke inn før festivalområdet skal rigges opp, men de utfører i tillegg enkelte oppgaver gjennom året, og er med på ca. fire møter i halvåret. Produsent i Miniøya sier følgende om nøkkelrollene: ”Nøkkelrollene er

ekstremt viktige og vi har jobbet i flere år for å få inn de samme folkene.” I tillegg til nøkkelrollene er det en annen person som også blir trukket frem som særlig viktig. Både festivalsjefen og produsenten nevner spesielt den personen som startet festivalen i 2010 som viktig (kfr. sitat side 54).

Som det går frem av empirien har alle tre festivalene en liten administrasjon med faste ansatte med en tilhørende kompleks blanding av øvrige involverte medarbeidere. Bakgrunnen for dette utdypes av markedssjefen i Moldejazz:

Vi har en strategisk plan som vi forholder oss til, som er et storstyringsdokument for festivalen. Der sies det blant annet noe om at festivalen skal drives av en liten administrasjon supplert med innleid spesialkompetanse. Frivillige nøkkelpersoner skal ha sentrale roller gjennom året og gjennomføringen av festivalen baseres på frivillige funksjonærer. Man skal på en måte søke å ha en minst mulig..., altså den faste administrasjonen skal være færrest mulig rett og slett, og det handler jo om at det er veldig viktig å være en dynamisk organisasjon, for er man for mange faste ansatte i utgangspunktet så vil vi være veldig sårbare ved et dårlig festivalår for eksempel. Altså poenget er å redusere de faste kostnadene og heller ha flere variable kostnader. Slik at vi har en fleksibel og dynamisk organisasjon.

7.2 Analyse og drøfting

Som omtalt i kapittel 3.3.1 kan rekruttering ta utgangspunkt i både tradisjonelle og atypiske tilknytningsformer for arbeid. Atkinsons (1985) modell for den fleksible bedrift skiller mellom en kjernegruppe med det vi kan kalle tradisjonelle tilknytningsformer (faste, langsiktige ansettelse med høy jobbsikkerhet) og tre perifere grupper med det vi kan kalle atypiske tilknytningsformer (kortsiktige ansettelse med lav jobbsikkerhet). Mens de fleste bedrifter i dagens arbeidsmarked i økende grad benytter seg av en kombinasjon både tradisjonelle og atypiske tilknytningsformer for arbeid er festivaler i en særstilling. Som det fremkommer av empirien i kapittel 7.1 består en festivalorganisasjon av en kompleks blanding av menneskelige ressurser som i varierende grad og utstrekning er involvert gjennom året. Bildet blir derfor noe mer komplisert enn det som oppfattes av Atkinsons (Ibid.) modell som ble beskrevet på side 19. Nesheims (2004) reviderte utgave av denne modellen blir derfor også benyttet som verktøy i analysen (kfr. side 20/21).

7.2.1 Kompetansebehov og tradisjonelle tilknytningsformer for arbeid

Administrasjonen som kjerne

Samtlige respondenter anser de faste ansatte i administrasjonen som en gruppe av stor betydning for organisasjonen og gjennomførbarheten av festivalen. De kan derfor betegnes som kjernegruppen i festivalen. Den kjernekompetansen som det er behov for i en festivalorganisasjon kan derfor synes å baseres seg på oppgaver som tilfaller de ulike funksjonene innen administrasjonen. De tre festivalene har liknende stillinger innen administrasjonen som ivaretar nøkkelfunksjoner som dekker spesifikke kompetansebehov som da kan antas å være av høy betydning for organisasjonen. Noe stilisert kan vi generalisere dette kompetansebehovet til å være knyttet til fem overordnede områder: 1) Kunstnerisk innhold, 2) Administrasjon, 3) Økonomi, 4) Markedsføring og 5) Prosjekt/produksjonskoordinering. Som det går frem av organisasjonsstrukturen til de ulike festivalene i kapittel 6.1 ser vi at disse kompetanseområdene er fordelt på de ulike administrative stillingene avhengig av størrelsen på administrasjonen. Miniøya har færre faste ansatte, og disse kompetanseområdene blir derfor fordelt på de tre ansatte som da utgjør kjernen. Mens Moldejazz og Ultima f.eks. har en egen økonomisjef, er ikke dette en utskilt stilling i Miniøya, men en oppgave som sorterer under festivalsjefen. Det kunstneriske innholdet og programmeringen er et ansvar som i alle tre festivalene ligger hos festivalsjefen. Markedsarbeid er ivaretatt gjennom en egen stilling i alle tre festivalene. Videre har alle en person som har ansvar for prosjekt/produksjonskoordinering. Hva gjelder administrasjon er denne funksjonen noe mer ulikt fordelt. I Ultima ligger dette ansvarsområdet hos økonomisjefen, mens i Moldejazz og Miniøya tilfaller det festivalsjefen. Under følger en forenklet skjematisk oversikt over særskilte kompetanseområder som må dekkes.

Kompetanse område	1. Kunstnerisk innhold	2. Administrasjon	3. Økonomi	4. Markedsføring	5. Prosjekt/produksjonskoordinering
Moldejazz	Festivalsjef	Festivalsjef	Økonomisjef	Markeds- og sponsorsjef	Produksjonsleder
Miniøya	Festivalsjef	Festivalsjef	Festivalsjef	Sponsor- og kommunikasjons-sjef	Produsent
Ultima	Festivalsjef	Økonomisjef	Økonomisjef	Informasjonssjef	Prosjektleder

Tabell 2. Oversikt over kompetanseområder.

Disse kompetanseområdene samsvarer med Sekse (2013, 78) sine funn i Festival Voss:

” En festival trenger god kompetanse innen administrasjon, økonomi, markedsføring og logistikk. Videre kreves det god kompetanse på det festivalen handler om, f.eks. jazzmusikk, ekstremспорт, mat osv.” Selve kjernefunksjonene ivaretas altså av de faste ansatte i administrasjonen som sitter på spesifikk kompetanse på sitt område. Dette er i tråd med Atkinsons (1985) modell, hvor kjernegruppen kjennetegnes av de tilknytningsformene med spesifikk nøkkelkompetanse og med høy betydning for virksomheten (kfr. tabell 1 side 19, A). Administrasjonen i alle de ulike festivalene er tilknyttet organisasjonen gjennom faste ansettelser, og disse personene har derfor høy og langsiktig jobbtrygghet (kfr. tabell 1 side 19, C) noe som kjennetegner det primære arbeidsmarkedet slik Atkinson definerer det (kfr. tabell 1 side 19, D). Et annet element i Atkinsons (Ibid.) modell er den funksjonelle formen for fleksibilitet som ligger i kjernen (kfr. tabell 1 side 19, B), hvilket innebærer at de ansatte på en effektiv måte kan bli forflyttet mellom aktiviteter og oppgaver. Det synes klart at det i en liten festivaladministrasjon kreves en stor grad av fleksibilitet da det er mange og sammensatte oppgaver som skal fordeles på få personer gjennom store deler av festivalåret. Likevel er hovedinntrykket at de faste stillingene over tid former seg til å inneholde spesifikke oppgaver knyttet til de respektive stillingene. Videre kan man tenke seg at det i praksis er begrenset hvor effektivt man kan forflytte aktiviteter og oppgaver innenfor en stab på fire-fem personer.

7.2.2 Kompetansebehov og atypiske tilknytningsformer for arbeid

På grunn av særtrekkene til en festivalorganisasjon kommer man vanskelig utenom å benytte atypiske tilknytningsformer. En festivalorganisasjon utvider seg i takt med at det nærmer seg avvikling, og etterspørselen etter menneskelige ressurser øker. En utfordring i analysen av de atypiske tilknytningsformene og kompetansebehovet tilknyttet disse for festivalorganisasjoners del er at bildet er svært sammensatt. Et mangfold av nøkkelpersoner, frilansere, assistenter, midlertidige ansatte og øvrige ressurspersoner må involveres for at festivalen skal kunne gjennomføres. Det som imidlertid er lett identifiserbart er behovet for frivillige. Som diskutert på side 18 dekkes ikke frivillig arbeid som en atypisk tilknytningsform ut fra teorien for slike tilknytningsformer slik den er postulert av Nesheim og Hersvik (1999). Med hensyn til rollen de oppfyller og tilknytningens natur synes det likevel naturlig å inkludere frivillige som del av dette begrepsapparatet.

Frivillige som periferi

Det at en festivalorganisasjon utvider seg i takt med at det nærmer seg avvikling, og at etterspørselen etter menneskelige ressurser øker i denne perioden er faktorer som ifølge Atkinsons (1985) modell harmonerer med hans beskrivelse av periferien og behovet for numerisk fleksibilitet (kfr. kap. 3.3.2). Ettersom etterspørselen etter arbeidskraft øker utvider periferien seg, mens når etterspørselen minker blir periferien mindre. Det kan imidlertid stilles spørsmålsteget ved hvorvidt det er numerisk fleksibilitet som utgjør hovedmotivet for å benytte denne typen atypisk tilknytningsform for arbeid, altså frivillige. Som omtalt på side 19 er en hovedtese hos Atkinson (Ibid) at løse koblinger mellom bedrift og ansatt og mellom bedrift og eksterne aktører er et viktig virkemiddel for å sikre numerisk fleksibilitet. Nesheim (2004, 8) problematiserer dette i sin artikkel, hvor han viser til at virksomheter benytter denne type tilknytningsformer også av andre årsaker, for eksempel for å fylle reelle vikariater eller for å etterkomme et behov for spesialkompetanse (kfr. side 20). Det som ikke nevnes her er bruken av atypisk arbeidskraft på basis av økonomiske hensyn. Siden de frivillige i stor grad representerer gratis arbeidskraft kommer vi ikke utenom å vurdere omfanget av slik underliggende motiver. Som markedssjef i Moldejazz beskriver på side 56 ville de ha svært vanskelig for å finne økonomi i å ikke benytte frivillige. Det kan tenkes at bruken av atypisk arbeidskraft i form av frivillige i festivalorganisasjoner introduserer et aspekt av det man kan kalle ”økonomisk fleksibilitet”. Her ser vi at det å benytte et teoretisk rammeverk som er basert på tradisjonelle organisasjoner med den typen atypiske tilknytningsformer vi finner der ikke nødvendigvis lar seg overføre direkte til festivaler. Likevel er det, i tillegg til ”økonomisk fleksibilitet”, andre motiver som i større grad harmonerer med Atkinsons (1985) modell. Som tidligere omtalt jobber festivalorganisasjoner i stor grad prosjektbasert, og særlig sesongsvingninger kan tenkes å være et annet motiv for at frivillige blir benyttet. Det er nettopp tett opp mot og under avvikling av arrangementet at behovet for medarbeidere i en festivalorganisasjon er størst. Denne formen for fleksibilitet derimot samsvarer i stor grad med Atkinsons modell (1985), da sesongsvingninger og annen variasjon i arbeidsmengde faktisk er knyttet til numerisk fleksibilitet. Det framgikk i presentasjonen av empirien på side 59 at dersom det er *for* mange tradisjonelle tilknytningsformer (fast ansatte i administrasjonen) så vil organisasjonen være meget sårbar i år med dårlig økonomisk resultat. Av slike hensyn bør de faste ansettelsene derfor være færrest mulig. Fleksibiliteten synes derfor i stor grad å være av både økonomisk og numerisk art når det kommer til bruk av frivillige som atypisk tilknytningsform.

Det som gjør det vanskelig å ukritisk plassere de frivillige i periferien er at de av samtlige respondenter karakteriseres som helt essensielle for gjennomføringen av festivalen. Atkinson (Ibid.) beskriver gruppene i periferien som medarbeidere som individuelt sett har mindre betydning for virksomheten (kfr. side 19). Likevel, det som kjennetegner de frivillige er at de kun er involvert for en kortere periode og har som den foregående empirien viser (kfr. kap. 7.1.2) viktige funksjoner å ivareta, men i de fleste tilfeller uten at det krever spesifikk kompetanse eller omfatter betydelig ansvar. Med basis i dette kan vi plassere de frivillige i periferien da de har det Atkinson (Ibid.) beskriver som kortvarige tilknytninger med mer generell kompetanse.

7.2.3 Nyansering av modellen i lys av festivalorganisasjoner

Gruppen av involverte medarbeidere som ikke er faste ansatte i administrasjonen men heller ikke frivillige i tradisjonell forstand utgjør en noe mer heterogen og komplisert gruppe av medarbeidere. Her er også tilbakemeldingene fra de tre festivalene noe sprikende hva gjelder betydningen slike grupper har for gjennomførbarhet og kvalitet på festivalen. Dette er faktorer som gjør det utfordrende å generalisere denne gruppen med bakgrunn i teoretiske forståelsesmodeller. Det blir derfor behov for å nyansere modellen noe.

Utvidet kjerne: Nøkkelpersoner og midlertidig ansatte

Som det kom frem i beskrivelsen av gruppen "øvrige involverte" i presentasjonen av empirien i kapittel 7.1.3 utgjøres disse av en blanding av midlertidige ansatte, frilansere, selvstendige næringsdrivende, nøkkelpersoner og andre ressurspersoner. Gitt denne kompleksiteten har jeg i det følgende valgt å fokusere på gruppene som betegnes som nøkkelpersoner og midlertidige ansatte (også kalt prosjektansatte/prosjektstillinger). Dette da disse to tilknytningsformene kan identifiseres hos alle tre festivalene, noe som gjør det mulig å se disse gruppene i lys av de øvrige funnene.

De empiriske funnene knyttet til funksjonene ivaretatt av nøkkelpersonene og de midlertidige ansatte blir for sammensatt til enkelt å passe inn i karakteristikken av den perifere gruppen slik den er definert av Atkinson (Ibid.), dvs. ekstern arbeidskraft som skal benyttes for perifere oppgaver som krever generell kompetanse. De midlertidige ansatte er tilknyttet festivalene for et begrenset tidsrom, og kan i så måte defineres som ekstern arbeidskraft. Også nøkkelpersonene kan defineres som ekstern arbeidskraft, selv om de fleste av disse betraktes som frivillige og ikke er knyttet til festivalene via konkrete

tilsetningskontrakter (de mottar i noen tilfeller honorarer). Det som gjør det problematisk å plassere disse to eksterne gruppene i periferien sammen med de tradisjonelle frivillige er dels den særegne betydningen disse gruppene har for festivalene, og dels den spesialiserte kompetansen de innehar (kfr. kap. 7.1.3). Nesheim (2004, 9) viser til at virksomheter kan benytte atypiske tilknytningsformer i kjernen når bedrifter opererer i dynamiske omgivelser, noe som i stor utstrekning er tilfelle for festivalorganisasjoner. Med det som utgangspunkt blir Atkinsons (1985) modell foreslått utvidet ved å introdusere en "utvidet kjerne".

Som omtalt i teorikapittel 3.3.2 tar den opprinnelige modellen til Atkinson (Ibid.) utgangspunkt i *én* kjerne, mens periferien består av tre grupper. Innen festivalorganisasjoner later det til at det kan melde seg et behov for å utvide kjernen og heller forminske periferi-gruppene. Med det menes at selv om nøkkelpersoner og midlertidige ansatte ikke har faste ansettelser, og kjennetegnes av numerisk fleksibilitet, så er de likevel vitale for bedriften. Punkt A i Atkinsons (Ibid.) modell (betydning for virksomheten og kompetanse, kfr. tabell 1 side 18) blir derfor vektlagt som begrunnelse for å utvide kjernen, i tråd med Nesheims (2004) reviderte versjon av modellen. Innen den utvidete kjernevirksomheten kreves det også andre insentiver for bruken av ekstern arbeidskraft enn hva som er tilfelle i bedriftens periferi. Variabler og vurderinger knyttet til numerisk fleksibilitet kan derfor suppleres med etterspørsel etter spesialkompetanse, noe både nøkkelpersonene og de midlertidige ansatte besitter. Det presiseres at ikke samtlige nøkkelpersoner skal plasseres i den utvidete kjernen, kun de som er av særlig høy betydning for festivalene. Disse har for øvrig ikke blitt identifisert.

7.3 Rekruttering oppsummert

Forskningsspørsmålet som lå til grunn for dette kapitlet var hvilke kompetansebehov festivaler har, samt hvilke tilknytningsformer som benyttes for å dekke disse behovene gjennom året. Fra empirien og den påfølgende analysen og drøftingen kommer det frem at behovet for fast kjernekompetanse i stor grad oppfylles gjennom funksjonene ivaretatt av de fast ansatte i administrasjonen. Disse stillingene omfatter kompetanseområdene kunstnerisk innhold, administrasjon, økonomi, markedsføring og prosjekt/produksjonskoordinering. I tillegg til å ha en fast liten administrasjon, har vi identifisert en utvidet kjerne som sikres gjennom atypiske tilknytningsformer, men som likevel er av så stor betydning for festivalen at den ikke kan klassifiseres som en del av den

organisatoriske periferien slik den er foreslått i Atkinsons (1985) sin modell. Dette er i tråd med Nesheims (2004) nyanserte versjon av Atkinsons (1985) modell. Videre har festivalene i forbindelse med avviklingen behov for mer generell kompetanse som sikres ved bruk av frivillige, som utgjør den perifere gruppen av organisasjonen. Disse oppfyller også kravet om betydelig grad av numerisk fleksibilitet som gjennomføringen av arrangementet medfører. I tillegg til numerisk fleksibilitet har det blitt presentert et økonomisk motiv for bruk av frivillige som atypisk arbeidskraft.

Oppsummert kan vi si at festivalene har behov for:

- a) Fast kjernekompetanse som dekkes av tradisjonelle tilknytningsformer for arbeid i kjernen (faste ansatte i administrasjonen).
- b) Numerisk kjernekompetanse og etterspørsel etter spesialkompetanse som dekkes av atypiske tilknytningsformer for arbeid i den utvidede kjernen (nøkkelpersoner og midlertidig ansatte).
- c) Numerisk og generell kompetanse som dekkes av atypiske tilknytningsformer for arbeid i periferien (tradisjonelle frivillige). Foreslått utvidet med ”økonomisk fleksibilitet” (kfr. side 62).

	Kjerne	Utvidet kjerne	Periferi
	Administrasjon	Nøkkelpersoner og midlertidig ansatte	Frivillige
A. Betydning for virksomheten/kompetanse	Høy Spesifikk	Middels høy Spesifikk	Lav Generell
B. Form for fleksibilitet	Fast Delvis funksjonell	Numerisk (sesongbasert) Etterspørsel etter spesialkompetanse	Økonomisk Numerisk (sesongbasert)
C. Tilknytningsformer for arbeid	Fast ansettelse Langsiktig Høy jobbsikkerhet	Midlertidig ansettelse (gjelder ikke nøkkelpersoner) Middels jobbsikkerhet	Kortvarig Liten jobbsikkerhet

Tabell 3: En nyansering av Atkinsons (1985) modell.
(Arbeidsmarked er tatt ut på grunn av liten relevans).

8.0 Organisering

Dette kapitlet tar utgangspunkt i funn knyttet til motivasjon og styringsmekanismer som omtalt i teorikapittel 3.4. I tråd med forskningsspørsmålene vil jeg i denne delen fokusere på hvilke syn på motivasjon som synes å prege de ulike gruppene av medarbeidere som er tilknyttet festivalen, og videre hvilke styringsmekanismer festivalene benytter i ledelsen av de ulike gruppene. Analysen utgår fra funn knyttet til rekruttering og de ulike gruppene av tilknytningsformer slik de er presentert i det foregående kapittelet, og den påfølgende empirien blir derfor presentert under underoverskriftene 1) Kjerne, 2) Utvidet kjerne og 3) Periferi.

8.1 Presentasjon av empirisk datagrunnlag

8.1.1 Kjerne: Faste ansatte i administrasjonen

Det som kjennetegner alle tre festivalene er at de har en kjerne med faste ansatte som får betalt for jobben de gjør. De må ha en jobb med inntekt som alle andre, men utover dette finnes også motivasjonen på et annet plan. Den viktigste grunnen til at prosjektleder i Ultima søkte seg til festivalen var på grunn av behovet for en jobb, som er en form for ytre motivasjon (kfr. side 23), men motivasjonen for å bli i festivalen er jobbdesignet eller innholdet i stillingen som kjennetegner en indre motivasjon (kfr. side 24). Det beskrives slik:

Den viktigste grunnen til at jeg søkte meg til Ultima var faktisk at jeg måtte skaffe meg en ny jobb og jeg elsker å jobbe med produksjoner og liker veldig godt å jobbe prosjektbasert...men motivasjonen for å bli er den kreative jobbingen i tillegg til det praktiske. (Prosjektleder i Ultima)

Også markedssjef i Moldejazz beskriver innholdet i stillingen som en viktig motivasjonsfaktor:

Som forhenværende musiker er det givende å kunne jobbe med musikk på et organisatorisk plan, samtidig som det også er kreativt, i forhold til booking mm. Jeg føler jeg får brukt mange sider av meg selv og får benyttet mye av min opparbeidede kompetanse, ikke bare som musiker, men også som mediemann og ikke minst som fylkessekretær i Høyre.

Prosjektleder i Ultima nevner også viktigheten av at trivsel i jobben blant de fast ansatte i administrasjonen som en motivasjonsfaktor. ”..vi har det veldig bra sammen, det er veldig gøy å være på jobb. Det er kanskje en av de viktigste motivasjonene, alle trives med det de driver med. Og alle er flinke til det de driver med.” Festivalsjefen i Ultima jobber mye med motivasjon blant de faste ansatte. Det er en viktig del av arbeidet gjennom året, det å forankre strategiene, ideene og programmet i lederteamet slik at det kommer gjennom helt ut til de frivillige. Dette er en viktig kilde til det vi referer til som prososial motivasjon (kfr. side 24). Festivalsjef i Ultima beskriver dette slik:

Når man jobber med samtidsmusikk så er det lite glamour, lite penger, fame & fortune i den andre enden. Så for meg er det en viktig del det å bygge opp organisasjonen og organisasjonens psykologi. At man har et forhold til hvorfor det er viktig å få denne musikken fremført, hvorfor det er viktig å lage ny musikk, teste grenser, eksperimentere, forsøke å utvikle musikken og utvikle tradisjonen, bygge videre på den klassiske tradisjonen. Så vi bruker ganske mye tid på å diskutere hvordan vi kan bake inn den overordnede, kunstneriske visjonen inn i organisasjonen. For meg så er det en viktig del av motivasjonen til hele organisasjonen, at man gjør ting fordi det er av en eller annen form for nødvendighet. At man skjønner at man gjør en jobb her, den er noen ganger upopulær, den er dårlig betalt noen ganger, men ”pay-off’en” er at man får en form for kunstnerisk utvikling i samfunnet. Det å kommunisere det er viktig for meg.

Den tidligere festivalsjefen i Moldejazz beskriver et sammensatt bilde av sin motivasjon for å ta jobben i Moldejazz. Eksempelvis muligheten for å få jobbe mer internasjonalt, bygge nettverk, muligheten for å få jobbe mer kreativt og ta initiativ til nye prosjekter var noen av faktorene som gjorde at han tok jobben. I tillegg er en viktig motivasjonsfaktor, i likhet med sitatet til festivalsjef i Ultima over, at jobben er en form for ”misjon”:

Jeg har vel noe av en «misjonær» i meg – jeg synes det er viktig å presentere musikk/kunst på et høyt nivå til mennesker. Jazz og jazzmusikere har på mange måter vært en sjanger som ikke har fått den anerkjennelsen den fortjener og det har jeg villet være med på å gjøre noe med.

Festivalsjefen i Ultima sier at man i de fleste tilfeller ikke har utsikter for å bli rik av å jobbe innen festivaler. Lønnsnivået i Ultima er på et profesjonelt nivå og således ikke spesielt dårlig. Man blir likevel ikke rik av å jobbe med samtidsmusikk da det å arrangere konserter koster ofte mye mer enn man tjener på billettinntekter, og driften er i stor utstrekning avhengig av offentlige tilskudd. Det finnes altså ikke særlige mulighet til å tjene mye penger, og det gjør kanskje også at utøvelsen av denne musikkformen appellerer til en spesiell type mennesker. Man må på bakgrunn av dette anta at det foreligger andre motivasjonsfaktorer enn et ønske om et betydelig inntektspotensial, tilsvarende ytre motivasjon. Dette synes også å være tilfelle for respondentene fra de øvrige festivalene. Produsent i Miniøya beskriver følgende:

Jeg tror nok ikke det er lønn eller honorar som driver noen, inkludert meg selv. Jeg jobber ikke på Miniøya på grunn av pengene, selvfølgelig så vil jeg ha en jobb, men det er noe med at Miniøya er Miniøya og det er derfor jeg jobber her. Jeg tror på konseptet, jeg tror på festivalen, jeg tror på hele organisasjonen.

Selv om lønn ikke ser ut til å være en dominerende faktor for de faste ansatte beskriver festivalsjef i Miniøya en utfordringen knyttet til nettopp dette:

Utfordringen er at det er veldig lite penger og at man må drifte på lave budsjetter. I forhold til å holde på folk og kunne tilby dem lave lønninger er jo alltid et lite spøkelse som henger der, hvor lenge får man beholde folk for kulturbransjen er jo ikke akkurat fett lønnet.

Festivalsjefen i Ultima trekker frem forskjellen mellom næringslivet og kulturlivet når han beskriver motivasjonsgrunnlaget til de ansatte:

..Men for oss, det handler ikke om penger. Det er stor forskjell på næringslivet og kulturlivet, det er ikke en stor sekk med penger i den andre enden som du kan bruke til motivasjon. Altså, vi står ikke utenfor det. Det er klart, særlig for de faste ansatte at det er en decent lønn, gode arbeidsforhold og hyggelig på kontoret og alle de tingene der, de er like viktige som på andre steder. Men grunnleggende sett, og det mener jeg er en grunnleggende og en viktig forskjell, det er at det er ikke kommersielt utbytte som er grunnen til at du jobber i kulturlivet. Det er det samme

om du velger å bli sykepleier, det er ikke for å bli rik, det er for å hjelpe andre mennesker. Det er litt den samme typen motivasjon.

8.1.2 Utvidet kjerne: Nøkkelpersoner og midlertidige ansatte

I Moldejazz er et utvalg av nøkkelpersonene plassert i den utvidete kjernen. De har liknende typer goder som tradisjonelle frivillige, om enn i større omfang. I Moldejazz får alle frivillige festivalkort, og det er laget et system med flere typer kort med ulike goder og rettigheter som utdeles ut fra hvor man er i hierarkiet. I tillegg mottar et utvalg av nøkkelpersonene et honorar for jobben de gjør, men i følge markedsjefen i Moldejazz er ikke slik ytre insentiver av en slik art at de utgjør noen vesentlig motivasjonsfaktor:

Jeg tror knapt for noen av disse så er disse pengene eller de godene de får på det, det sentrale. Det er bare en måte å få hjula til å gå rundt på privaten kan du si, det handler ikke om at det i seg selv er motivasjonen. Motivasjonen er at de elsker festivalen, elsker musikken, elsker byen, liker fellesskapet, vennskapet, det sosiale, så det er det som er drivkraften.

Den tidligere festivalsjefen i Moldejazz beskriver også et sammensatt bilde hva gjelder hva slags motivasjon som ligger til grunn for at nøkkelpersoner og øvrige frivillige i Moldejazz involverer seg og bidrar i festivalen. Noen stikkord er:

Kjærligheten til jazz/musikk, kjærlighet/stolthet i forhold til Moldejazz og byen Molde, få muligheten til høre mange konserter, få muligheten til å være med på å presentere konserter, det å være en del av noe «stort», være med på arrangere et stort og viktig arrangement, fellesskapet/samholdet/vennskapet som utvikles over tid, personlig læring / praksis/ kompetanseheving som kan brukes i andre sammenhenger.

På samme måte som i Moldejazz ble også i Miniøya enkelte av nøkkelpersonene oppfattet som en del av den utvidete kjernen i forrige kapittel. Dette på grunn av den særegne betydningen de har for festivalen. I Miniøya får nøkkelpersonene honorar som kilde til ytre motivasjon, men i følge produsent i Miniøya er det ikke i særlig grad disse pengene som driver de som er involvert i festivalen; ”Jeg tror nok ikke det er lønn eller honorar som driver noen, inkludert meg selv”. Dette gjenspeiles også i påfølgende sitat:

Det er ingen som er tvunget inn her, det er ikke slik at vi har leid inn en økonomiansvarlig eller noen slike viktige. Til og med sikkerhet som er leid inn fra firma, hun var med som vanlig nøkkelperson første året så hun har vært med å styre Miniøya fra oppstarten også. Alle som er med, de er med fordi Miniøya er Miniøya. Det er fint og det tror jeg er kjempeviktig å holde på. (Produsent i Miniøya)

I Ultima ble de midlertidige ansatte som er engasjert gjennom to-måneders engasjementer (prosjektansatte) oppfattet som del av den utvidede kjernen. Disse mottar lønn i den tiden de er involvert, men også her er det ikke grunn til å tro at de i særlig grad søker seg til disse stillingene på basis av økonomiske goder:

..Og så er det de som jobber prosjektbasert, og der ser vi at de samme folkene veldig gjerne vil komme tilbake. Og det er en kjempefordel for oss som organisasjon fordi det betyr at vi ikke trenger å lære opp folk på nytt hvert eneste år. Og de søknadene vi får, stort sett, på slike stillinger, så er det det at folk har lest om Ultima, vært på en konsert, syns at hele konseptet med hele Ultima er veldig interessant. Så det er kunstninggangen der også. Og så når man først har kommet inn så har det blitt en bra kollegial stemning relativt fort med de man har jobbet sammen med her og så har man et ønske om å komme tilbake. Fordi jobben har vært interessant, musikken har vært interessant, det kollegiale har fungert. (Prosjektleder i Ultima).

8.1.3 Periferi: Frivillige

I forrige kapittel ble de tradisjonelle frivillige i alle tre festivalene oppfattet som en del av periferien i organisasjonen. Når det gjelder de frivillige i Ultima så oppfattes det å foreligge ulike motivasjonsgrunnlag blant disse. Festival sjef i Ultima sier følgende om dette:

På populærmusikkfestivaler så er motivasjonen for mange av de frivillige å få lov til å være med på festivalen, få se noen artister backstage, få være en del av det hele. Det har vi i mye mindre grad, vi har færre fans ikke sant. Så for oss så er det enten at folk synes denne musikken er viktig. Da er det type musikkstudenter, komposisjonsstudenter eller mennesker som er ganske glad i klassisk og ny musikk

og som synes at man skal ta i et tak for å få denne musikken ut i verden. Som en type kulturpolitisk viktig ting å gjøre. Ellers så er det folk som bruker det som en ”stepstone” til å få jobb i festivaler eller i andre kulturorganisasjoner. Det tenker jeg er de to hovedgrunnene.

De frivillige i Ultima får festivalpass for hele festivalen, og får dermed gratis inngang på så og si alle produksjonene. I følge prosjektleder i festivalen antas dette å være den primære motivasjonsfaktoren for de aller fleste involverte. Noe av bakgrunnen for dette er at flertallet av de frivillige på Ultima er generelt kunst- og musikk interesserte, slik det bemerkes i sitatet over. De har kanskje ikke råd til å gå på alle de konsertene som de har lyst til å oppleve, og da er det å jobbe som frivillig en måte å få innpass på. I tillegg til dette deltar mange av de samme menneskene igjen år etter år. Det er da grunn til å anta at det ikke bare er musikken som gjør at de kommer tilbake, ettersom festivalenes musikalske uttrykk fra år til år er nokså forskjellig. Prosjektleder i Ultima utdyper dette på følgende måte:

..Da har man gått fra å i utgangspunktet ha musikken som motivasjon, men så har man kanskje jobbet med en del folk og hatt det hyggelig, det har vært sosialt og interessant å være frivillig og være en del av et frivillig apparat. Da tror jeg det blir en motivasjon til å komme tilbake. For vi ser at de som kommer tilbake er gjerne de som har skaffet seg venner blant de andre frivillige og grupperingene som kommer tilbake. Så da tror jeg det er en form for delt motivasjon der, både det musikalske, men også det sosiale aspektet blir viktig. Men utgangspunktet for de som kommer inn som nye, helt klart musikk- og kunstinteressen.

Blant de frivillige i Moldejazz finner vi også ulike typer motivasjonsfaktorer. I tillegg til den tidligere festivalsjefens sine innspill på side 69 sier markedssjef i Moldejazz følgende om de frivilliges motivasjonsgrunnlag:

Så har du de frivillige på gulvet, som er funksjonærer, blant de 500-600 og der også har du folk som har vært med lenge, men det kan også være helt nye og ungdommer og folk med litt forskjellig motivasjon for å være med. Det kan være noen som ikke har råd til å gå på festival på en annen måte enn å jobbe akkurat så mye som man må for å få seg et festivalkort og sånn sett få kunne gå gratis på

konsert. Det er liksom en ren teknisk motivasjon, rent sånn bytteforhold. Og så er det andre som elsker stemningen og ønsker å være en del av Moldejazz. Så har du andre igjen som bare elsker byen og synes dette er veldig flott å være med på for å bygge byen og synes det er stas at Molde får til noe sånt, en mer byentusiast enn festivalentusiast..

I likhet med funnene knyttet til ulike motivasjonsgrunnlagene blant de perifere gruppene i Ultima og Moldejazz, er det tilsvarende funn i Miniøya. Dette omfatter muligheter for å bygge nettverk, både sosialt, men også med tanke på fremtidig karriere. Familie, venner og bekjente av arrangørene er med og støtter av godhet og samvittighet fordi de vet hvor tøft arbeidet er. I tillegg har man de som primært er interessert i fribilletter som en ytre motivasjon (kfr. side 23), de som liker å jobbe med barn og er mer indre motivert (kfr. side 24), og de som elsker Miniøya og bidrar uansett som da referer til en prososial motivasjon (kfr. side 24). Produsent i Miniøya nevner også ansvars- og mestringsfølelse som en motivasjonsfaktor, også som en form for indre motivasjon:

Det er flere som har sagt at de vil ha mer ansvar. F.eks. akkreditering-ansvarlig hvor vi har sagt at vi kan styre hele prosessen med å godkjenne søknader og alt det der frem til festival, så kan han komme inn og bare gjøre jobben under festival, men det ville han ikke. Han ville ha hele ansvaret for samme honoraret. Men det var viktig for han å få hele den jobben. Så jeg tror det at man får et ganske stort ansvar, får lov til å være med å mestre. Få tillit og mestringsfølelse. Folk vokser på det.

Når det gjelder den perifere gruppen av tradisjonelle frivillige har alle festivalene et tydelig oppsett for hvilke goder man får av et slikt engasjement. En full oversikt er ikke presentert her, men felles for alle er at gratisbilletter og festivalpass inngår som en del av avtalen. I tillegg er t-skjorter, attester, mat, drikke og avslutningsfester eksempler på vanlige goder for frivillige ved festivaler. I Moldejazz opererer man med et sett av goder som oppdateres jevnlig, og man prøver å ha følere ute blant de frivillige for hva de setter pris på og hva som er viktig for dem. I dette ligger et ønske om at godene skal oppleves som relevante. Tidligere festivalsjef i Moldejazz sier at ”Det er viktig å finne en riktig balanse mellom det å yte og nyte – hvilke krav som stilles og hva de som bidrar får igjen”. Også i Miniøya

mottar de frivillige enkelte goder for jobben de gjør, men i følge festivalsjefen i Miniøya er det ikke dette som gjør at de deltar:

De har et så stort hjerte for Miniøya. Vi har jo ikke noen veldig flotte goodies å lokke med annet enn billetter til vår egen festival og eventuelt noen konsertbilletter. Så de kommer jo fordi de har lyst til å få Miniøya opp å stå og eventuelt få gratisbilletter for å ta med sin egen familie. Men folk synes vi er en sympatisk festival og sånn sett at man driver idealistisk i forhold til barn er et fortrinn.

Miniøya har fokus på å bygge opp en god kultur rundt de frivillige og den jobben de gjør da denne gruppen er svært viktig for festivalen. Dette som kilde til prososial motivasjon (kfr. side 24). Festivalsjef i Miniøya sier følgende:

Og så driver du en organisasjon som er motivert ut fra dugnadsvilje og ikke lønn, og du er prisgitt de frivillige, det blir ikke festival uten. Det har Miniøya vært flinke på fra dag en og behandle de frivillige godt, sånn at man forhåpentligvis beholder dem fra år til år, for det er en investering i videre drift. Og mange av dem som begynte som frivillig er nå inne på litt større ansvarsområder under avvikling og det er jo kjempekult. Vi sier jo at det er *de* som er Miniøya, det er *de* som er det publikum møter når man er ute i park, så det må være bra. Det er vårt ansikt utad.

I Moldejazz og Miniøya, som har en stor andel tradisjonelle frivillige, men også nøkkelpersoner hvorav en del av de får betalt, ble det stilt spørsmål om hvor grensen går for hva som kvalifiserer for avlønning. Festivalsjef i Miniøya sa følgende om dette:

Har du en rolle som fordrer at du er til stedet på noen av kveldsmøtene våre i forkant, at du må stille opp på opplæringsmøter hvis du har pengeansvar, er teamleder. I det hele tatt, om du har en rolle som krever at du både organiserer opp mot administrasjonen og gjør en del forarbeid så er det honorar. Hvis det er en tjeneste vi uansett måtte kjøpt inn så er det honorar...For folk som bare kommer inn å jobber en eller flere dager under opp-og nedrigg er det ikke honorar, kun der det har vært en grad av forarbeid og medvirkning fra sånn ca. fra påske og ut.

Markedssjef i Moldejazz hadde liknende betraktning:

Det er jo gjerne litt forskjellig hvor arbeidskrevende disse arbeidsoppgavene egentlig er. Og særlig forskjellig er det hvor mye forberedelse ting trenger. Noen ting er veldig arbeidsintensivt under uka, og det gjør vi stort sett ikke noe særlig forskjell på. Akkurat hvor mye folk jobber når det først er festival det har jeg ikke følelsen av betyr så veldig mye, men det å måtte bruke en eller to uker foran festivalen til å forberede, det er litt tyngre for folk og det er veldig naturlig også.

En del av nøkkelpersonene i Moldejazz får også betalt, og dette begrunnes på følgende måte:

For noen som har vært med i veldig mange år så er det slik at det å sette av en hel uke av ferien sin har blitt problematisk, kanskje ikke for de selv, men for resten av familien rett og slett. Så det har etter hvert blitt ganske opplest og vedtatt og vanlig at vi for en del viktige nøkkelpersoner kjøper de ut en uke eller to av jobben sin...De har en spesialkompetanse, en spisskompetanse som vi svært vanskelig kan være foruten da, som er gjerne litt ekstra arbeidskrevende. (Markedssjef i Moldejazz)

Som det kommer frem av tidligere sitater er det tilsynelatende ikke pengene som driver nøkkelpersonene, verken i Moldejazz eller Miniøya. Når det gjelder de frivillige ser vi at motivasjonen blant disse i de ulike festivalene varierer noe, likevel ligger det til grunn at det er andre faktorer enn de ytre som er ønskelig at ligger til grunn blant de ulike som er involvert. Festivalsjef i Ultima oppsummerer dette godt i et samtidsmusikkperspektiv:

Det som er viktigst i Ultima, det jeg synes er grunnleggende er at hovedmotivasjonen er indre, at man ønsker å gjøre dette fordi man føler at det på en eller annen måte er nødvendig. Det er viktig for omgivelsene, samfunnet og derfor er det viktig for meg som enkeltmenneske. Og har du ikke den forståelsen og motivasjonen, enten du jobber med lyd og lys eller programmering eller hva det nå enn er, så gidder du ikke å jobbe på Ultimafestivalen. For man har andre steder hvor man får mer betalt, får mer ”pay-off” i form av gratisbilletter til noe du er interessert i. Vi tilbyr også gratisbilletter og festivalpass og den type ting, men det

er jo, med mindre du allerede er veldig interessert eller har den overbevisningen så er de egentlig ikke interessert i de gratisbillettene heller. Så det henger sammen. Det er ingen som gidder å gå på en sær pling-plong-konsert hvis du ikke ser at det er viktig i et perspektiv og du er interessert. Så det er ingen belønning som henger veldig høyt, med mindre du føler det som en del av din identitet da. Så jeg føler at det står og faller litt på det.

8.2 Analyse og drøfting

Eksisterende litteratur på området organisasjonsatferd viser til ulike tilnærminger til motivasjon, og i teorikapittel 3.4.1 ble et utvalg av disse beskrevet for å kunne fungere som verktøy i denne analysen. Motivasjon kan som omtalt på side 22-23 deles mellom to ytterpunkter, hvor forpliktelsesbaser HR og kontrollorientert HR representerer hver sine sider med tilhørende ledelses- og motivasjonsteorier, eksempelvis McGregors Teori Y og X (1960; Kuvaas og Dysvik 2012). Når det gjelder forpliktelsesbasert HR har vi tatt for oss indre og prososial motivasjon med tilhørende undergrupper av sosial bytteteori og tre komponent -modellen for organisasjonsforpliktelse (Shore et al. 2006; Allen og Meyer 1990). Dette som en motsats til kontrollorientert HR og ytre motivasjonsfaktorer (Kuvaas og Dysvik 2012). På samme måte som de foregående kapitlene er første del av analysen delt inn etter følgende underoverskrifter 1) Kjerne, 2) Utvidet kjerne og 3) Periferi.

8.2.1 Ulike tilnærminger til motivasjon

Kjerne: Fast ansatte i administrasjonen

Som omtalt i kapittel 8.1.1 har de faste ansatte i kjernen et ytre motivasjonsgrunnlag i form av at de må ha lønn for jobben de gjør da den stillingen de har i festivalen er deres inntektsgrunnlag. Dette gjelder da administrasjonen i både Moldejazz, Ultima og Miniøya. Dette styres gjennom belønning i form av en fast lønn, og kjennetegner i følge Shore og kollegaer (2006) et økonomisk bytteforhold. De faste ansatte i administrasjonen har på den måten en bytterelasjon til sin organisasjon av finansielle grunner, altså bytter av materielle ressurser i tråd med økonomiske byttemodeller (kfr. side 25). I tillegg til dette ser vi at ulike aspekter av indre og prososiale motivasjon trekkes frem som viktige årsaker til at de velger å bli og fortsette å jobbe i festivalen. Som definert i kapittel 3.4.1 er hovedkilden til indre motivasjon selve jobben og egenskaper ved den, mens prososial motivasjon springer ut fra hvordan du blir behandlet. Prososial motivasjon handler om et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier (kfr. side 24). Som det kom frem på side 24 foreligger det i mange tilfeller en kombinasjon av både indre og ytre motivasjon. Et sentralt spørsmål

blir derfor hva som er hovedkilden (Kuvaas og Dysvik 2012, 53). De empiriske funnene tyder på at det, selv om det foreligger ytre motivasjonsfaktorer som tjener til å dekke viktige behov, er det den indre og prososiale motivasjonen som synes å være den viktigste kilden til motivasjon. Bakgrunnen for denne syntesen er todelt. For det første beskriver flere av respondentene stillingen de har som interessant, og fremhever at de får utnyttet kompetansen de besitter og har dette som motivasjon for å fortsette i jobben. Eksempler på dette er sitatene fra markedssjef i Moldejazz og prosjektleder i Ultima på side 66. Dette er karakteristikk som gjenspeiler en indre motivasjon hvor selve jobben og egenskaper ved denne er viktige drivkrefter. For det andre kom det frem at respondentene i stor grad identifiserte seg med sine respektive festivaler. For festivalsjefen i Ultima er det svært viktig å bygge opp en kultur hvor man deltar i festivalen fordi man på en eller annen måte føler at det er nødvendig (kfr. sitat side 67). Den tidligere festivalsjefen i Moldejazz har liknende betraktninger rundt viktigheten av å presentere musikk/kunst på et høyt nivå til mennesker (kfr. sitat side 67). Også i Miniøya jobber man mye med å bygge opp og opprettholde festivalens identitet og formidle dens underliggende visjon slik at det gjennomsyrrer organisasjonen. Produsent i Miniøya angir at hun engasjerer seg fordi hun tror på konseptet, organisasjonen og festivalen Miniøya og ikke på grunn av pengene (kfr. sitat side 68). Selv om det foreligger økonomiske transaksjoner mellom de faste ansatte og festivalene finner vi elementer som har preg av sosiale bytterelasjoner (Shore et al. 2006), dvs. at man som arbeidstaker bytter sin arbeidskraft mot sosiale og ikke-materielle goder (kfr. side 25). Dette sammenfaller med oppfattelsen av at lønn ikke ansees som den viktigste motivasjonsfaktoren for ønsket om å fortsette å jobbe i festivalen.

Om vi analyserer sosiale bytteforholdet i sammenheng med Allen og Meyers (1990) tre-komponentmodell for organisasjonsforpliktelse ser vi at flere av de involverte nevner det teorien beskriver som en affektiv organisasjonsforpliktelse. Dette referer til en emosjonell tilknytning og identifikasjon med organisasjonen hvor den ansatte føler seg som en del av "familien" og ønsker å være en del av organisasjonen (kfr. side 26) Både i Ultima, Miniøya og Moldejazz viser respondentene en sterk dedikasjon og følelse av tilhørighet til festivalen. Faktorer som kunne tenkes å fremprovosere en eventuell kalkulerende organisasjonsforpliktelse blant de faste ansatte i administrasjonen inkluderer det festivalsjef i Miniøya beskriver som utfordrende med å lede en festival; det å kunne holde på sine ansatte på tross av at lønningene er forholdsvis lave (kfr. sitat side 68). Man kan som ansatt i en festivaladministrasjon oppleve å konfronteres med aspekter av ytre faktorer som

vil påvirke avveiningen av motivasjonsfaktorer, så som potensialet for høyere lønn ved overgang til andre typer organisasjoner/bedrifter. Det blir da ekstra viktig for ledere av festivaler å sørge for at den affektive forpliktelsen overgår slike ytre motivasjonsfaktorer. Et annet eksempel er at det kan oppstå attraktive jobbtilbud utenfor organisasjonen noe som også kan fasilitere aspekter av kalkulerende organisasjonsforpliktelse. Her vil det være hensiktsmessig for ledelsen å legge til rette for et indre motiverende jobbdesign, i tillegg til å sikre et lønnsnivå som dekker ytre motivasjonsgrunnlag.

Utvidet kjerne: Nøkkelpersoner og midlertidige ansatte

Den utvidede kjernen, som består av nøkkelpersoner og midlertidige ansatte, representerer med hensyn til motivasjon en kombinasjon av faktorene som driver kjernegruppen (faste ansatte) og de som driver den perifere gruppen (frivillige). Hva gjelder nøkkelpersoner er disse på sett og vis særlig viktige frivillige, men i tillegg til de godene som de ordinære frivillige får, mottar mange av disse honorar (kfr. kap. 8.1.2). Dette er en kilde til ytre motivasjon med tilhørende styring gjennom belønning i form av et økonomisk bytteforhold (Shore et al. 2006). I Miniøya mottar alle nøkkelpersonene honorar, og også i Moldejazz får en del av nøkkelpersonene økonomisk godtgjørelser. I tillegg blir ca. 10 stykker, omtalt som gruppeledere (kfr. side 57), kjøpt ut av sine vanlige arbeidsforpliktelser. Likevel ser vi at dette ikke angis som noen vesentlig årsak til at de velger å vie sin tid til festivalen. Kanskje i enda større grad enn blant de faste ansatte kan vi si at det her foreligger et sosialt bytteforhold (Ibid) som bærer preg av affektiv organisasjonsforpliktelse (Allen og Meyer 1990), da dette er noe de gjør på fritiden. De ønsker å bidra og være en del av organisasjonen og den identitet som festivalen har, og velger derfor å bidra år etter år. Dette ser vi eksempler på i både Miniøya og Moldejazz (kfr. sitater i kap. 8.1.2). Ultima har ikke nøkkelpersoner på samme måte. Hva gjelder de midlertidige ansatte (prosjektansatte) har også disse ytre insentiver i form av lønn, likevel er det gjennomgående indre og prososiale motivasjonsfaktorer som ser ut til å ligge til grunn også her (kfr. sitat prosjektleder i Ultima side 70). Sammenlignet med tradisjonelle frivillige kan ledelsen også i større grad bygge opp sosiale bytteforhold til begge disse gruppene, da de har en mer langsiktig og forutsigbar tilknytning til festivalen. Dette forutsetter midlertid at ledelsen jobber for å opprettholde en tillitsfull relasjon til nøkkelpersonene og de midlertidige ansatte som gjør at de velger å delta i et langsiktig perspektiv.

Periferi: Frivillige

De frivillige i den organisatoriske periferien har ulike motivasjonsgrunnlag som vanskelig kan generaliseres. Når det gjelder Ultima kan det synes som at det første steget inn i frivillig engasjement; de såkalte "førstegangsfriwillige", i stor grad drives av en form for ytre motivasjon i utgangspunktet, da særlig et ønske om gratis festivalpass (kfr. side 71). Denne typen relasjonell tilknytning bærer preg av et økonomisk bytteforhold (Shore et al. 2006); de frivillige jobber og får festivalpass og gratis billetter i retur. Vi ser at dette er en type motivasjon som gjenfinnes hos en del av de frivillige også i Moldejazz (kfr. sitat side 71/72). Når den samme frivillige velger å delta over tid kan vi anta at indre eller prososial motivasjon blir mer fremtredende. Når det gjelder frivillige som jobber for Miniøya later det utfra empirien ikke til at det er gratis inngang som er den dominerende motivasjonsfaktoren. Dette med basis i at de er en barnefestival, og det kunstneriske innholdet i stor grad rettes mot en annen målgruppe enn de som utgjør de frivillige. Sammenliknet med Ultima har Miniøya flere empiriske funn som peker mot en affektiv organisasjonsforpliktelse blant de involverte (kfr. side 73). Med det menes at de involverte føler en sterk identifikasjon med festivalen og er opptatt av andre ting enn å få delta på konsertene, selv ved førstegangsdeltakelse. Det at Miniøya driver på idealistisk basis for å fremme kulturtilbud for barn er et eksempel på en type motivasjon som kan spille inn.

I motsetning til de faste ansatte i administrasjonen, nøkkelpersonene og de midlertidige ansatte ligger det i utgangspunktet ikke til rette for å bygge opp et sosialt bytteforhold mellom festivalorganisasjonen og en tradisjonell frivillig. Som omtalt i teorikapitlet på side 25, ligger det i begrepet sosial bytterelasjon en faktor av langsiktighet. Slike forhold forutsetter en viss varighet av kontakten, ettersom det tar tid å bygge opp et gjensidig tillitsforhold (Shore et al. 2006). Blant de faste ansatte i administrasjonen er det mulig å bygge opp et sosialt bytteforhold på basis av deres langsiktige tilknytning, og man kan da investere i relasjonen over tid (man gir, tar og får tilbake). Det samme gjelder nøkkelpersonene og midlertidige ansatte som gjerne kommer tilbake hvert år, noe som betyr at man kan etablere gode, langvarige og tillitsfulle relasjoner. Dette er mer utfordrende for tradisjonelle frivilliges vedkommende, ettersom det ikke er gitt at de velger å komme tilbake neste år. Her vil nok etablering av gjensidig tillit i stor grad være avhengig av interaksjonen med nærmeste organisatoriske overordnede, og man er avhengig av at den frivillige velger å engasjere seg i påfølgende festivaler dersom sosiale bytterelasjoner skal tre inn som en viktig del av motivasjonsgrunnlaget. En slik grad av

interaksjon tilsier kanskje at man snarere er i ferd med å bevege seg over i gruppen av utvidet kjerne.

8.2.2 Styring gjennom belønningssystemer og kulturbasert styring

I henhold til styringsmekanismene som Elstad og Paoli (2014,199-200) viser til opererer festivalledelsene i alle tre festivalene hovedsakelig via belønningssystemer og kulturbasert styring, mens regelstyring ikke synes å bli benyttet i noen særlig utstrekning. Dette kan ses i sammenheng med det identifiserte motivasjonsgrunnlaget hos de ulike gruppene av involverte slik det er diskutert i kapitlet over. Festivalledelsen benytter seg av belønningssystemer som lønn og andre goder som gratisbilletter og festivalpass for å sikre det grunnleggende ytre motivasjonsgrunnlaget, men de empiriske funnene i kapitlet over viser at den kulturbaserte styringen oppfattes som dominerende faktorer hos alle tre festivalene i utvalget. De jobber derfor med å utvikle og opprettholde en sterk organisasjonskultur med felles verdier, normer og holdninger for å styre sine medarbeidere.

I den organisatoriske kjernen finner vi de fast ansatte (kfr. tabell 3 side 65), hvor de fleste er engasjert på heltid. Det innebærer naturligvis at de ansatte blir styrt gjennom belønningssystemer i den forstand at de er avhengig av inntekt i form av lønn. Likevel ser vi at de ytre motivasjonsfaktorene ikke trekkes fram som dominerende i denne gruppen selv om det utgjør utgjør deres inntekstgrunnlag. Dette innebærer at også andre styringsmekanismer oppfattes å være til stede i vesentlig grad. I kjernen, den utvidete kjernen så vel som i periferien ser vi at kulturbasert styring står sentralt. Det at festivalsjefen i Ultima jobber målrettet med å forankre Ultima sin visjon ut i de ulike leddene i organisasjonen er et uttrykk for dette (kfr. sitat side 67). Også Miniøya har stort fokus på å bygge opp festivalens identitet hos de som er involvert. Dette er også noe som gjenspeiles i funnene knyttet til Moldejazz. Festivalledere har ikke har de samme mulighetene som ledere av mer tradisjonelle organisasjoner til å styre sine ansatte, særlig på grunn av den perifere gruppen av frivillige som er involvert. Når det gjelder belønning så jobber de frivillige gratis, og konvensjonelle lønnsordninger som styringsverktøy blir dermed irrelevante. Denne gruppen mottar enkle frynsegoder i form av t-skjorter, mat og drikke, festivalpass og liknende. En faktor som begrenser verdien av dette som styringsverktøy er at dette er belønning som tilfaller alle frivillige, i tillegg til medarbeidere i den organisatoriske kjernen og den utvidete kjernen. Differensiering

mellom ulike grupper er en forutsetning for å kunne belønne ut ifra innsats (Eldstad og Paoli 2014, 200). Det vil sannsynligvis være lite hensiktsmessig og gjennomførbart å differensiere denne typen goder, for eksempel gjennom at kun frivillige som har oppnådd spesifikke resultatmål får t-skjorte. Likevel ser vi at for eksempel i Moldejazz foreligger en viss grad av innsatsstyrt belønning gjennom at de frivillige må jobbe et visst antall timer for å kvalifisere for å få festivalpass (kfr. sitat side 71). Videre opereres det i Moldejazz også med ulike typer festivalpass som gir varierende grad av privilegier, og som distribueres basert på type og omfang av funksjoner den enkelte frivillige innehar.

Som vi ser av empirien anvendes regelstyring i liten grad som virkemiddel. En grunn til dette kan være at den indre og prososiale motivasjonen oppfattes som dominerende hos alle gruppene. Regelstyring vil dermed ha klare begrensninger, og står i fare for å virke mot sin hensikt. Trussel om sanksjoner, for eksempel å miste jobben dersom man ikke følger regler og normer, vil sannsynligvis ha liten effekt da verken gruppene i den utvidete kjernen eller i periferien står i noe vesentlig økonomisk avhengighetsforhold til festivalen.

De empiriske funnene og den etterfølgende analysen viser at det foreligger noen ekstra utfordrende faktorer i ledelse av frivillige, ettersom styringsmekanismene man har til rådighet er færre enn i administrasjon av mer konvensjonell, betalt arbeidskraft. Vi ser av sitatene på side 73 og 74 at de ulike festivalledelsene ser ut til å ha et bevisst forhold til når og i hvilken grad belønningssystemer skal benyttes til en mer dominerende kulturbasert styringsform. På grunn av at ytre insentiver ikke skal være de dominerende vil det være avgjørende at ledelsen er i stand til å bygge felles verdier, normer, og holdninger slik at de ulike aktørene som er tilknyttet festivalen søker å yte sitt ytterste.

8.3 Organisering oppsummert

Forskningsspørsmålene som ligger til grunn for denne delen av oppgaven er hvilke syn på motivasjon som ligger til grunn for de ulike gruppene av involverte, og videre hvilke styringsmekanismer ledelsen benytter for å lede de ulike gruppene av medarbeidere. Det er en svakhet med studien at det kun er to respondenter fra hver festival, noe som gjør det vanskelig å generalisere en sannhet hva gjelder motivasjonsgrunnlag. Videre er det en svakhet at respondentene utaler seg om motivasjonsgrunnlag på vegne av andre, noe som er mindre hensiktsmessig da dette er en høyst personlig faktor. Særlig gjelder dette de

frivillige, som representerer en helt annen gruppe av involvering. Likevel, det innsamlede datamaterialet kan si noe om tendensene.

En festivalorganisasjon består, som det kommer frem av funnene over, av en svært heterogen gruppe aktører med ulike motivasjonsgrunnlag. Vi ser at det for de administrativt ansatte, og en del av de tradisjonelle frivilliges vedkommende, er ytre faktorer som primært ligger til grunn for det primære engasjementet i festivalen, eksempelvis behov for jobb (lønn), festivalpass og gratis billetter. Eksempler på unntak er da festivalsjefene i Moldejazz og Ultima, som oppgir en sterk indre og prososial motivasjon som avgjørende basis for sitt engasjement i organisasjonen. Selv om vi finner elementer av ytre motivasjon blant de øvrige faste ansatte og frivillige, synes det i stor grad som om det er andre faktorer som er avgjørende for at de blir værende i organisasjonen. I tråd med Kuvaas og Dysviks (2012, 53) arbeider finner man i mange tilfeller aspekter av både ytre og indre motivasjon, og det blir derfor et poeng å forsøke å identifisere den dominerende faktoren.

Flere av de involverte oppgir å drives av indre motivasjon, altså selve jobben og egenskaper ved den, samt prososial motivasjon, som kjennetegnes av at man identifiserer seg med organisasjonen og ønsker å etterleve organisasjonens normer og verdier (Kuvaas og Dysvik 2012). Herunder ser vi at de fleste i hovedsak har sosiale bytteforhold til festivalen (Shore et.al 2006), og synes å inneha en grad av affektiv organisasjonsforpliktelse (Allen og Meyer 1990). Med det menes at de involverte føler en identifikasjon med festivalen, og derav personlig delaktig i å realisere gjennomføringen av arrangementet. Dette henger trolig sammen med den i stor grad kulturbaserte styringsformen i denne typen organisasjoner, supplert gjennom bruk av belønningssystemer (Eldstad og Paoli 2014). Her ser vi en tydelig link til det Chen (2009) omtaler som kollektivistiske praksiser. Heller enn å motivere medarbeidere med ytre insentiver som lønn, legger kollektivistiske praksiser opp til at de ansatte skal få et eierskap til organisasjonen og blir sett på som noe mer enn innhentet arbeidskraft (kfr. side 14). Dette er i tråd med det Allen og Meyer (1990) definerer som affektiv organisasjonsforpliktelse.

Et positivt aspekt av at funnene peker på en sterk komponent av affektiv organisasjonsforpliktelse er at denne er tett relatert til turnover. Ansatte som har en sterk

forpliktelse til sin organisasjon er de som er funnet å ha minst sannsynlighet for å forlate organisasjonen (Allen og Myer 1990). Her blir det viktig for ledelsen å sørge for at denne følelsen av forpliktelsen opprettholdes, slik at faste og midlertidig ansatte, nøkkelpersoner og frivillige ønsker å bidra i et langsiktig perspektiv. På den måten kan de bygge videre på og videreutvikle den kompetanse som finnes i organisasjonen og få det beste ut av de som er involvert. Dette gir et godt utgangspunkt for å kunne nå organisasjonenes mål.

9.0 Konklusjon

9.1 Utgangspunkt for oppgaven

Problemstillingen som ligger til grunn for oppgaven er:

Hvilke behov og utfordringer har festivalorganisasjoner knyttet til rekruttering og organisering av menneskelige ressurser, og hvordan møter ledelsen disse?

Formålet med oppgaven har vært å øke forståelsen for hvordan ledere av festivalorganisasjoner jobber med HR. Oppgaven retter fokus mot de behov og utfordringer festivalorganisasjoner har knyttet til de HR-relaterte temaene rekruttering og organisering, samt hvordan ledelsen håndterer disse. De empiriske funnene har blitt analysert og drøftet med utgangspunkt i litteratur fra ulike fagdisipliner. Litteratursøk viste at den akkumulerte forskningen innen temaene HR og festivaler hver for seg begynner å få en viss tyngde, da spesielt HR, som er en noe eldre fagtradisjon enn festivalbransjen, og som dessuten har relevans for hele spekteret av organisasjonsliv. Den eksisterende litteraturen i krysningpunktet mellom disse to disiplinene er heller mangelfull, med enkelte unntak i artikler og bøker fra engelskspråklig litteratur. Det var derfor relevant for meg å forsøke å forene disse to fagområdene, med det formål å øke forståelsen om HR-relaterte problemstillinger av spesiell relevans for det aktuelle området av organisasjonslivet. På bakgrunn av problemstillingen tok jeg derfor utgangspunkt i tradisjonell HR-, ledelses- og organisasjonsteori, samt bidrag fra norsk og engelskspråklig *event management*-litteratur.

9.2 Analysens funn

Mens tradisjonelle organisasjoner i større grad opererer i et miljø med en mer stabil personalsituasjon, befinner festivalorganisasjoner seg i en organisasjonsstruktur under kontinuerlig endring. Strukturene er sjelden lik fra år til år, og er gjenstand for kontinuerlige tilpasninger og justeringer. Behovet for kompetanse er i betydelig endring gjennom året og prosjektets faser, med en klar topp i tiden like før og under arrangementsavviklingen. Festivalledere opererer derfor med en stor grad av usikkerhet hva gjelder kompetanse- og bemanningsbehov, da hver årlige festival er unik med sine særegne krav. I de fleste tradisjonelle organisasjoner er nok arbeidsbelastningen i større grad stabil gjennom året, og graden av slike utfordringer må nok derfor kunne ansees som

nokså særegne for festivalorganisasjoner. Ledelsen er avhengig av å tilpasse seg de unike forutsetningene knyttet til hver festival og festivalens faser. En gjennomgående strategi for å sikre dette synes å være at man opprettholder en liten, fast administrasjon med kjernekompetanse, og som suppleres fra eksternt hold etter behov gjennom atypiske tilknytningsformer. På denne måten opprettholder festivalledere en fleksibel og dynamisk organisasjon.

Sammensetningen av kompetansebeholdningen i en festivalorganisasjon er kompleks, med både betalt og ubetalt arbeidskraft som skal jobbe sammen mot felles mål. Dette utfordrer festivalledere som skal legge til rette for at motivasjonsgrunnlagene hos de involverte blir ivaretatt. De empiriske funnene og analysen viser at det er ekstra utfordrende å lede frivillige fordi man faktisk har færre styringsmekanismer til rådighet enn ved ledelse av mer tradisjonelle organisasjoner. Mens et tradisjonelt firma primært har betalte medarbeidere med en dedikasjon som i stor grad utgår fra et veldefinert ansettelsesforhold, forholder festivaler seg også til frivillige hvor omfang og art av motivasjon og følelse av tilhørighet vil være svært varierende, og ofte representere en sum av flere faktorer. Det å lede en organisasjon som i stor grad søker å appellere til indre og prososial motivasjon og ikke primært ytre motivasjonsgrunnlag (som for eksempel lønn), synes å være en særlig utfordring. Spesielt vil det å balansere krav og forventninger man har til frivilligheten opp mot de innsatskrav man kan stille til lønnede ansatte være en type problemstilling man ikke finner i mer tradisjonelle organisasjoner. En strategi ledelsen i de studerte festivalene benytter for å balansere dette er at de differensier måten de anvender ulike styringsmekanismer. Festivalledelsene later til å ha et bevisst og reflektert forhold til når og i hvilken grad ulike belønningssystemer skal benyttes som et supplement til en mer gjennomgående kulturbasert styringsform.

Basert på funnene som er presentert gjennom oppgaven må vi altså ta utgangspunkt i forpliktelsesbasert HR og Teori Y-antakelser dersom vi skal forstå psykologien til en gjennomsnittlig festivalarbeider, snarere enn Teori X. Det innebærer samtidig at ledere av denne typen festivaler bør rekruttere og organisere medarbeidere med et slikt utgangspunkt, og ikke med det utgangspunkt for forståelse av motivasjon som ligger til grunn for Teori X. På denne måten unngår man å undergrave motivasjonen til det store flertallet av medarbeidere slik man vil risikere ved en kontrollorientert tilnærming til HR.

9.3 Implikasjoner

De funn som er gjort i denne oppgaven viser at eksisterende teorier ikke fullt ut er dekkende for å forklare og forstå de behov og utfordringer ledere av festivalorganisasjoner har knyttet til HR-relaterte problemstillinger. Det teoretiske rammeverket som ble benyttet for å analysere organisasjonsstrukturene viser seg å fungere relativt godt for å analysere strukturene til festivalorganisasjoner. Det samme gjelder organisering av ressurser. Her finner vi at organisasjonsrelatert atferdsteori hva gjelder motivasjon i stor grad lar seg applisere på festivalorganisasjoner uten behov for særlige tilpasning. Når det gjelder styringsmekanismer ser vi derimot ikke den samme overførbarheten. Også andre forskere har hatt utfordringer med å finne egnede teoretiske verktøy for å belyse hvordan ledere av festivaler styrer sine ansatte (kfr. innsigelse av Eldstad og Paoli 2014, side 28). Det at festivalorganisasjoner innebærer en særlig utstrakt og særegen bruk av atypisk arbeidskraft tilsier også behov for en videreutvikling av Atkinsons (1985) modell, hvor også Nesheim (2004) sine nyanseringer på enkelte områder framstår som lite anvendelige. Kompetansebeholdningen i festivaler er ofte kompleks, og inkluderer blant annet et stort antall frivillige. Disse utgjør en type tilknytningsform som ikke passer inn i det teoretiske rammeverket. I tillegg fremstår enkelte grupper blant de med atypiske former for tilknytning til festivalen som en del av kjernen i organisasjonen, noe som bryter med forståelsen av slike grupper jfr. Atkinsons (1985) modell. Funnene viser at ledere av denne typen organisasjoner møter utfordringer som skiller seg fra tradisjonelle organisasjoner. Studien viser at ledelsesfunksjonen i festivalorganisasjoner oppleves å omfatte andre typer utfordringer enn hva som er vanlig i bedrifter hvor den tradisjonelle tilknytningsformen for arbeid med faste, lønnede ansatte er den dominerende. Dette indikerer et behov for å modifisere de teoriene som eksisterer og modifisere det teoretiske rammeverket for å forklare og bedre forstå utfordringer knyttet til lederfunksjoner og HR/personalledelse i festivalorganisasjoner.

På bakgrunn av disse funnene har jeg i det følgende utarbeidet et forslag til en utvidet modell inspirert av Atkinson (Ibid.) og Nesheim (2004), supplert med nøkkelområdene motivasjon og styringsmekanismer. Hensikten er å gi et eksempel på hvordan man kan nyansere og utvide eksisterende modeller for i større grad å ta hensyn til festivalorganisasjoners særegenheter, blant annet den frivillige delen av kompetansebeholdningen (arbeidsmarked er tatt ut på grunn av liten relevans).

	Kjerne Administrasjon	Utvidet kjerne Nøkkelpersoner og midlertidige ansatte	Periferi Frivillige
A. Betydning for virksomheten/kompetanse	Høy Spesifikk	Middels høy Spesifikk	Lav Generell
B. Form for fleksibilitet	Fast Delvis funksjonell	Numerisk (sesongbasert) Etterspørsel etter spesialkompetanse	Økonomisk Numerisk (sesongbasert)
C. Tilknytningsformer for arbeid	Fat ansettelse Langsiktig Høy jobbsikkerhet	Midlertidig ansettelse (gjelder ikke nøkkelpersoner) Middels jobbsikkerhet	Kortvarig Liten jobbsikkerhet
D. Motivasjon	Indre og prososial Ytre	Prososial Ytre	Ytre Prososial
E. Styringsmekanisme	Belønning Kulturbasert	Kulturbasert Belønning	Belønning Kulturbasert

Tabell 4: En utvidelse av Atkinsons (1985) modell.

9.3.1 Hypoteseutvikling

Tese I: Det må åpnes for flere atypiske tilknytningsformer for arbeid enn det som er foreslått i litteraturen.

Den tradisjonelle HR-litteraturen tar kun for seg atypiske tilknytningsformer hvor medarbeiderne får betalt. Dette lar seg vanskelig overføre til festivalorganisasjoner, hvor frivillige i mange tilfeller utgjør majoriteten av kompetansebeholdningen. Jeg finner grunn til å inkludere frivillige som en del av de atypiske tilknytningsformene.

Tese II : Det må åpnes for atypiske tilknytningsformer i organisasjonens kjerne.

Bruk av ekstern arbeidskraft innen kjernevirksomheten er en lite utforsket side ved atypisk arbeidskraft (Nesheim, Garnæs og Nesheim 2003), og er etter alt å dømme ikke studert i kontekst av festivalorganisasjoner. Jeg finner grunn til å modifisere Atkinsons (1985) modell med en utvidet kjerne som består av atypiske tilknytningsformer som tilfører organisasjonen spesialkompetanse og/eller er av høy betydning.

Tese III :Bransjeforhold og særegenheter ved festivalorganisasjoner dikterer behov for ny forskning og teoretiske modeller for HR-praksis.

Den eksisterende litteraturen på området organisasjonsstruktur og organisasjonsatferd, herunder motivasjon, fungerer i hovedsak godt som rammeverk for å analysere festivalorganisasjoner. Litteratur som omhandler rekruttering (kompetansebehov og tilknytningsformer), samt organisering (styringsmekanismer) lar seg imidlertid vanskelig appliseres på festivalorganisasjoner uten tilpasninger. Det viser seg derfor at det er behov for ytterligere forskning med utforming av reviderte HR-teorier som omfatter de særegne behov og utfordringene vi finner i festivalorganisasjoner.

9.4 Forslag til videre forskning

Som postulert i tese III foreligger det et behov for ytterligere forskning på dette området. Et av formålene med denne oppgaven er å bidra med en utvidelse av et tidligere mastergradsarbeid som utgikk fra Norges Handelshøyskole (Andreassen og Ryberg 2012). Som tidligere nevnt baserte denne studien seg på undersøkelser av HR innenfor entreprenørskapsbedrifter, et annet område hvor HR-aspektet er relativt ferskt og lite studert. I deres analyse etterlyses en utviding av slike studier til andre bransjer. Studier av HR-tilnærmingen innen festivalorganisasjoner er foreløpig svært begrenset, og det herværende bidrag har kun tatt for seg et utvalg på tre festivaler. Videre studier som systematisk tar for seg flere festivalorganisasjoner vil på sikt gi et godt grunnlag for å kunne utvikle mer tilpassede teoretiske rammeverktøy for å analysere hvordan festivalorganisasjoner jobber med HR-relaterte problemstillinger. Et ytterligere forslag til en mulig tilnærming i senere studier er bruk av kvantitativ metode med det formål å verifisere at de identifiserte motivasjonsfaktorene i denne studien faktisk gjenspeiler det reelle tilgrunnleggende verdigrunnlaget. Det ble nevnt på side 80 at det er en svakhet ved denne studien at funnene av motivasjon er basert på et lite utvalg respondenter som deler sine subjektive opplevelser. For å øke funnenes pålitelighet kan det gjennomføres en datainnsamling, i form av en spørreundersøkelse, i avviklingsfasen av en eller flere festivaler. Da med et større utvalg medarbeidere som har ulike tilknytningsformer til organisasjonen, dette vil gi data som i større grad er reliable.

Litteraturliste

- Allen, Natalie J. og John P. Meyer. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology* 63: 1-18.
- Andreassen, Rune A. og Kine Ryberg. 2012. "Rekruttering og organisering av menneskelige ressurser i entreprenørbedrifter: Et komparativt casestudie av entreprenørbedrifter innen bioteknologi- og høyteknologibransjen." Masteroppgave, Norges handelshøyskole. Hentet 11.nov. 2013. <http://blogg.nhh.no/focus/wp-content/uploads/2013/03/Masteroppgave-2012-Kine-Ryberg-og-Rune-Strupstad-Andreassen.pdf>
- Atkinson, John. 1985. *Flexibility, uncertainty and manpower management*. The Institute for Employment Studies. Report No. 89. Brighton:, University of Sussex
- Baum, Tom, Margaret Deery, Clare Hanlon, Leonie Lockstone og Karen Smith. 2009. *People and work in events and conventions: A research perspective*. Wallingford: CABI.
- Bladen, Charles, James Kennel, Emma Abson og Nick Wilde. 2012. *Event management: An introduction*. New York: Routledge
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bordt, Rebecca L. 1997. *The structure of women's non-profit organizations*. Blommington: Indiana University Press.
- Bowers, Dave og Fari Akhlaghi. 1999. "Integration of modern HRM practices across contractor boundaries in FM". *Facilities* 17 (7/8): 253-263.
- Bowdin, Glenn, Johnny Allen, William O'Toole, Rob Harris og Ian McDonnell. 2012. *Events management*. 3rd ed. New York: Routledge
- Bradach, Jeffrey L. og Robert G. Eccles. 1989. "Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms." *Annual Review of Sociology* 15: 97-118.
- Burns, Tom og G. M Stalker. 1994. *Management of innovation*. 3rd ed. New York: Oxford University Press.
- Chen, Katherine. K. 2009. *Enabling creative chaos: The organization behind the burning man event*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Clegg, Stewart, Martin Kornberger og Tyrone Pitsis. 2010. *Managing and organization: An introduction to theory and practice*. 2nd ed. London: SAGE
- Eisenhardt Kathleen M. 1989. "Agency theory: An assessment and review." *Academy of management review* 14 (1): 57-74.
- Elstad, Beate og Donatella de Paoli. 2014. *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. 2.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Festing, Marion. 2012. "Strategic human resource management in Germany: Evidence of convergence to the U.S.model, the European model, or distinctive model?" *Academy of Management Perspectives* 26 (2): 37-54.

Getz, Donald. 2005. *Event management og event tourism*. 2nd ed. New York: Cognizant Communication Corporation.

Getz, Donald. 2012. *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. 2nd ed. New York: Routledge.

Ghuri, Pervez og Kjell Grønhaug. 2010. *Reserch Methods in Business Studies*. 4.utgave. Edinburgh: Pearson Education Limited.

Gouldner, Alvin W. 1960. "The norm of reciprocity: A preliminary statement" *American sociological review*, 25 (2): 161-178.

Grønmo, Sigmund. 2007. *Samfunnsvitenskapelig metoder*. 2.utgave. Bergen: Fagboklaget.

Heckscher, Charles. 2012. "Defining the post-bureaucratic type." I *Sociology of organizations: Structures and relationships*, redigert av Mary Godwyn og Jody Hoffer Gittel, 98-106. Los Angeles: Sage Publications.

Huselid, Mark A. 1995. "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance." *The Academy of Management Journal* 38 (3):635-672.

Jiang, Kaifeng, David P.Lepak, Jia Hu, Judith C.Baer. 2012. "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms." *Academy of Management Journal* 55 (6): 1264-1294.

Kulturdepartementet. 2013. *Kulturutredningen 2014*. NOU 2013:4.

Oslo: Kulturdepartementet. Hentet 13. jan. 2014.

<http://www.regjeringen.no/pages/38245616/PDFS/NOU201320130004000DDDPDFS.pdf>

Kultur- og kyrkjedepartementet. 2007. *Knutepunkt: Kriterium for knutepunktstatus og vurdering av gjennomføring av knutepunktoppdraget*. St.meld.nr.10. 2007-2008.

Oslo: Kultur- og kyrkjedepartementet. Hentet 20.apr.2014.

<http://www.regjeringen.no/pages/2038263/PDFS/STM200720080010000DDDPDFS.pdf>

Kulturmevlerne AS. 2013. *Strategi for utvikling av kulturnæring i Oslo*.

Oslo: Oslo kommune/Byrådsavdelingen for kultur og næring. Hentet 14.mars. 2014.

[http://www.ballade.no/nmi.nsf/4b18b853ed119165c1256c7c006a3d92/87f4dd2a3b25dd6c1257c83005bc5e2/\\$FILE/Kulturmevlernes-rapport.pdf](http://www.ballade.no/nmi.nsf/4b18b853ed119165c1256c7c006a3d92/87f4dd2a3b25dd6c1257c83005bc5e2/$FILE/Kulturmevlernes-rapport.pdf)

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelig ressurser: Evidensbasert HRM*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar. 1996. *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miniøya. 2014. "Om Miniøya". Hentet 5.jan. 2014. <http://minioya.no/info/>
- Mintzberg, Henry. 1983. *Structure in fives: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice –Hall.
- Moldejazz. 2014. "Informasjon". Hentet 5.jan. 2014. <http://www.moldejazz.no/2014/informasjon>
- Nesheim, Torstein. 2004. "20 år med Atkinson-modellen: Åtte teser om den fleksible bedrift." *Sosiologisk tidsskrift* 12: 3-24.
- Nesheim, Torstein. 2005. "Grenseløse bedrifter? Fleksible arbeids- og organisasjonsformer i IKT-sektoren". *Magma* (3). Hentet: 10.feb.2014. <http://www.magma.no/grenseloese-bedrifter-fleksible-arbeids-og-organisasjonsformer-i-ikt-sektoren>
- Nesheim, Torstein og Inger Marie Hersvik. 1999. Fra vikarbyråer til bemanningskonserner. *Magma* (2): 89-97.
- Nesheim, Torstein, Siri Garnæs og Anne Nesheim. 2003. "Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten". SNF arbeidsnotat nr. 4. Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Norsk Rockforbund. 2013. "Festivalene dør som fluer." Hentet 11.nov. 2013. <http://www.norskrockforbund.no/forside/nyhetsarkiv/2013/5/festivalene-doer-som-fluer.aspx>
- Pfeffer, Jeffrey og John. F. Veiga. 1999a. "Putting people first for organizational success". *Academy of Management Executive* 13 (2): 37-48. (Referert i Kuvaas og Dysvik 2012, 52).
- Pfeffer, Jeffrey og Robert I. Sutton. 2006. *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Price, Alan. 2004. *Human resource management in a business context*. New York: Thompson Press (Referert i Clegg, Kornberger og Pitsis 2010, 175-176).
- Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sekse, Bodil. 2013. "Systematisering i usystematiske landskap: Kompetansedeling og nettverking mellom festivaler." I *Festival! Mellom røp, kultur og næring*, redigert av Aksel Tjora, 71-86. Oslo: Cappelen Damm AS.

- Shore, Lynn M, Patricia Lynch, Lois E. Tetrick og Kevin Barksdale. 2006. "Social and economic exchange: Construct development and validation." *Journal of Applied Social Psychology* 36 (4): 837-867.
- Silverman, David. 2006. *Interpreting qualitative data: methods for analysing talk, text and interaction*. 3rd ed. London: Sage Publication
- Stene, Morten, red. 2009. *33 tekster om opplevelsesforskning*. Notat 2011:21. Steinkjer: Trøndelag forskning og utvikling AS.
- Thagaard, Tove. 2003. *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, Aksel. 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, Aksel, red. 2013. *Festival! Mellom rølp, kultur og næring*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Ultima 2014. "Bakgrunn". Hentet 5.jan.2014. <http://ultima.no/#/info>
- Vroom, Victor Harold. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wagen, Lynn Van der. 2007. *Human resource management for events: Managing the event workforce*. Oxford: Elsevier
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research. Design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hair, Joseph F. Jr., Mary Wolfinbarger Celsi, Arthur H. Money, Phillip Samouel, Michael J. Page. 2011. *Essentials of Business Research Methods*. 2nd ed. New York: M.E. Sharpe.

Vedlegg

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave.

HR i en ny kontekst. En komparativt casestudie av festivalorganisasjoner

Bakgrunn og formål

Dette intervjuet blir utført i forbindelse med min masteroppgave ved Høgskolen i Molde som siste del av en mastergrad i *samfunnsendring, organisasjon og ledelse*. Målet med oppgaven er å foreta et studie av utvalgte festivalorganisasjoner og kartlegge hvilke behov og utfordringer de har med rekruttering og organisering av menneskelig ressurser, samt hvordan ledelsen møter disse. Formålet er å bidra til å øke forståelsen for hvordan ledere av festivalorganisasjoner jobber med HR gjennom å ta i bruk eksisterende teorier fra det tradisjonelle HR-feltet for å analysere hvordan festivalorganisasjoner tilnærmer seg dette. Bakgrunnen for dette er todelt. For det første at utviklingen av høyere utdanning innen *event management* vil kreve mer forskning og tilgjengelig litteratur innenfor dette feltet. Videre er det et økende fokus innenfor tradisjonelle organisasjoner at ledelsen av de menneskelige ressursene (HR) er en vesentlig kilde for å nå organisasjonens mål og videre være konkurransedyktig i sitt marked. Det vil trolig også bli stadig mer aktuelt for festivalorganisasjoner som i lys av statistikken i større grad opererer i et mer profesjonelt og konkurranseutsatt marked. I lys av dette tror jeg at et økt fokus på HR innenfor festivalorganisasjoner kan komme, fremtidige studenter som søker seg til dette fagområdet, samt festivalbransjen til gode. Forskning på slike HR-relaterte problemstillinger er sparsomt innen for festivalledelsesfeltet og jeg ønsker derfor å fokusere på dette i min masteroppgave.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet vil vare ca en time og det vil forløpe seg som et middels strukturert intervju. Jeg forsøker å la praten forløpe seg rundt utvalgte tema, med rom for relevante og utdypende oppfølgingsspørsmål. Dersom det er enkelte spørsmål du ikke vil besvare, har du full anledning til å avstå fra dette. Spørsmålene vil i hovedsak knyttes til hvilke kompetansebehov festivalen har og hvilke tilknytningsformer for arbeid (faste ansatte, deltidsansatte, frivillige o.l) som benyttes gjennom et festivalår. Videre ønsker jeg å få en oversikt over hva slags motivasjon som ligger til grunn for de ulike som er involvert og hvilke belønningssystemer/insentiver som benyttes.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Likevel, det vil kunne bli mulig å identifisere personene bak informasjonen i selve oppgaven. Dette på grunn av at jeg tar utgangspunkt i navngitte festivaler hvor utenforstående, gjennom litt research, kan identifisere person knyttet til stilling. Det presiseres at det ikke er sensitiv informasjon som skal samles inn. Likevel, om det ikke er ønskelig å kunne bli identifisert blir det tatt hensyn til.

Silje Straume

e-post: siljestraume@gmail.com tlf: 984 20 564

Master i samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde

Jeg ber videre om din tillatelse til å tape samtalen, og dersom du ønsker det kan en transkripsjon fra intervjuet sendes til deg per e-post, slik at du har mulighet til å lese igjennom og rette eventuelle uttalelser. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.mai 2014 og lydopptak, samt notater fra intervjuet vil da slettes. Oppgaven skal leveres innen 15.mai 2014 og dersom det er ønskelig vil du få tilsendt et eksemplar.

Frivillig deltakelse

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

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

Samtykke til deltakelse i studien

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

.....
Signatur

.....
Dato

Vedlegg 2: Intervjuguide

Del 1: Innledende spørsmål

Generelt om intervjuobjektet:

- Hva er din rolle i organisasjonen? (stilling, prosent, fast og oppgaver som er knyttet til den)

Generelt om festivalen:

- Hvordan ser konkurransesituasjonen ut /status for festivalen i dag?
- Hvordan skiller festivalorganisasjoner seg fra mer tradisjonelle organisasjoner?

Del 2: Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur:

- Hvordan ser organisasjonsstrukturen ut?
- Hva ligger til grunn for valgt struktur?
- Hva kjennetegner organisasjonsstrukturen i festivalorganisasjoner?

Syn på HR:

- Hvem har ansvaret for HR i bedriften? Hva innebærer dette ansvaret?
- I hvilken grad delegeres HR-ansvar nedover i organisasjonen?
- Hva er særlig utfordrende med HR i en festivalorganisasjon?

Del 3: Rekruttering

Kompetansebehov:

- Hvilken kompetanse er det behov for i bedriften?
- Hvordan varierer kompetansebehovet gjennom året?

Tilknytningsformer for arbeid:

- Hvilke tilknytningsformer for arbeid benyttes i en festivalorganisasjon for å dekke kompetansebehovet gjennom et festivalår?
- Hvordan tar dere avgjørelser i valget av hvilke tilknytningsformer for arbeid dere benytter?
- Er noen mer strategiske enn andre?

Utfordringer:

- Hvilke utfordringer har dere knyttet til kompetansebehov og valg av ulike tilknytningsformer for arbeid?
- Hvordan møter dere disse i tilfelle?

Del 4: Organisering av menneskelige ressurser

Motivasjon:

- Hva er din motivasjon for å jobbe i festivalen?
- Hva slags motivasjon tenker du ligger til grunn for deltagelse og engasjement blant:
 - Faste ansatte i administrasjonen?
 - Deltidsansatte?
 - Frivillige?
 - Andre?
- Hva tror du de ulike involverte forventer å få tilbake for sin innsats?

Styringsmekanismer:

- Hvilke belønningssystemer/insentiver benytter dere i lys av de ulike tilknytningsformene for arbeid?
 - Faste ansatte i administrasjonen?
 - Deltidsansatte?
 - Frivillige?
 - Andre?
- Hvilke faktorer avgjør hvorvidt man får økonomisk betalt eller ei?

Utfordringer:

- Er det spesielle utfordringer knyttet til motivasjon og måten dere styrer ressursene på?
- Hvordan møter dere disse i tilfelle?
- Hvordan kan man lede en så variert kompetansebeholdning?

Del 5: Sluttspørsmål

- Ønsker du å anonymisere deg?
- Ønsker du å få tilsendt en transkripsjon av intervjuet per mail?
- Ønsker du å få tilsendt oppgaven etter innlevering 15.mai?