



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Festivalledelse og menneskelige ressurser - en komparativ casestudie av festivalorganisasjoner

Maria Kristine Rokstad Haugen

Totalt antall sider inkludert forsiden: 86

Molde, 23.november 2016



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 <u>betrakte som fusk</u> 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 godkjenning.

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: 23.11.16

Forord

Inspirasjonen til å gjennomføre denne studien stammer fra min personlige interesse for kultur- og festivalarbeid. Jeg har selv vært engasjert som frivillig ved flere ulike festivaler, også i varierende grad hos noen av de respektive festivalene i denne studien. Kultur- og festivalarbeid representerer etter min mening et spennende område av arbeidslivet.

Arbeidet med denne oppgaven har vært både lærerikt og krevende, og jeg har vært avhengig av god hjelp og støtte i gjennomføringsperioden. Derfor vil jeg gjerne rette en stor takk til min veileder, Ingunn Gjerde, for raske og konstruktive tilbakemeldinger og for å ha gitt meg mye av sin tid i denne prosessen. Jeg vil også takke mine foreldre, Tone Rokstad og Roger Haugen, for støtte, tålmodighet og gode faglige tilbakemeldinger. Videre vil jeg også takke min gode venninne og fjerde ”biveileder”, Helle Svanevik, for korrekturlesing og moralsk støtte.

Sist, men ikke minst vil jeg gjerne takke alle respondentene som har tatt seg tid til å bidra for at denne studien skulle bli realisert. Uten deres deltakelse og åpenhet hadde det ikke blitt noen oppgave.

Kristiansund/Molde, 23.11.16

Maria Kristine Rokstad Haugen

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å belyse hvordan ledelsen i festivalorganisasjoner håndterer behov og utfordringer knyttet til rekruttering og ledelse av menneskelige ressurser. Tematikken som danner utgangspunktet for denne studien er relativt lite utforsket, og hensikten med denne avhandlingen er å bidra til å utvide det akademiske litteraturgrunnlaget. Undersøkelsesopplegget er basert på en kvalitativ metodologisk tilnærming, og er gjennomført som en komparativ casestudie. Det empiriske datagrunnlaget er samlet inn ved hjelp av intervjuer med de daglige lederne i tre tematisk og strukturelt ulike festivalorganisasjoner.

Analysen viser at festivalorganisasjoner står overfor særegne behov og utfordringer knyttet til ledelse av menneskelige ressurser (Human Resource Management; HR). En gjennomgående utfordring knyttes til at ressurs- og kompetansebehovet vokser betydelig desto nærmere man kommer avviklingen av festivalen, samtidig som en begrenset økonomi vanskeliggjør bruk av tradisjonelle tilknytningsformer for arbeid. Løsningen synes å være at organisasjonene driftes av en liten, fast administrasjon med høy kompetanse, mens behovet for ytterligere ressurser i avviklingsperioden dekkes ved hjelp av atypiske tilknytningsformer i form av frivillige og innleid arbeidskraft. Videre viser de empiriske funnene at festivalledelsen i all hovedsak benytter seg av styringsmekanismer som bygger på indre og prososiale motivasjonsfaktorer hos medarbeiderne. Disse motivasjonsfaktorene synes å være gjennomgående for alle de involverte i festivalarbeidet. Tendenser til belønningsbasert styring kan også trekkes fram, men synes ikke å være den avgjørende mekanismen. Den overordnede organisasjonsstrukturen i samtlige festivalorganisasjoner i studien bærer preg av en prosjektorientert tilnærming til arbeidsoppgavene. Samtidig viser de empiriske funnene noen ulikheter når det kommer til strukturell oppbygging av festivalene, noe som videre kan forklare ulikheter som framkommer ved det praktiske HR-arbeidet, for eksempel i forhold til rekrutteringsmetoder og beslutningsstruktur.

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

1.0 Innledning	1
1.1 Introduksjon.....	1
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	2
1.3 Problemstilling.....	3
1.4 Oppgavens struktur.....	5
2.0 Om festivalene	6
3.0 Teori	8
3.1 Akademisk landskap.....	8
3.1.1 Festivalforskning.....	8
3.1.2 HR-forskning.....	9
3.2 Organisasjonsstruktur.....	11
3.2.1 Organisasjonsstruktur i festivalorganisasjoner.....	12
3.3 Rekruttering.....	15
3.3.1 Rekruttering og kompetansebehov i festivalorganisasjoner.....	15
3.3.2 Behov for fleksibilitet.....	17
3.3.3 John Atkinsons modell av den fleksible bedrift.....	18
3.4 Organisering av menneskelige ressurser.....	23
3.4.1 Motivasjon.....	23
3.4.2 Sosial bytteteori og organisasjonsforpliktelse.....	25
3.4.3 Styringsmekanismer i festivalorganisasjoner.....	28
4.0 Metode	31
4.1 Valg av forskningsdesign og metode.....	31
4.2 Intervju.....	32
4.3 Utvelging av caseenheter og respondenter.....	34
4.4 Gjennomføring av intervju.....	35
4.4.1 Behandling av innsamlet materiale.....	35
4.5 Evaluering av undersøkelsen.....	36
4.5.1 Ethiske hensyn.....	38

5.0 Presentasjon av empiri og analyse.....	39
5.1 Organisasjonsstruktur i festivalorganisasjoner.....	41
5.1.1 Prosjektstruktur.....	44
5.2 Rekruttering.....	48
5.2.1 Beslutningsstruktur.....	48
5.2.2 Rekrutteringsmetoder og fleksibilitetsbehov.....	50
5.2.3 Kompetansebehov og tilknytningsformer for arbeid.....	52
5.3 Organisering av menneskelige ressurser.....	58
5.3.1 Motivasjon i kjernegruppen.....	58
5.3.2 Motivasjon blant frivillige i utvidet kjerne og periferi.....	60
5.3.3 Styringsmekanismer - belønningssystemer og kulturbasert styring.....	62
6.0 Oppsummering.....	67
Referanseliste.....	71

Vedlegg 1. Intervjuguide

Vedlegg 2. Samtykkeerklæring

Figuroversikt:

Figur 1. The event project life cycle

Figur 2. Atkinsons modell "The Flexible Firm"

Figur 3. Organisasjonskart Bjørnsonfestivalen

Figur 4. Organisasjonskart RaumaRock

Figur 5. Prosjektets livssyklus i festivalorganisasjoner

Tabelloversikt:

Tabell 1. En utvidelse av Atkinsons (1985) modell

Tabell 2. Likheter og ulikheter mellom festivalene

1.0 Innledning

1.1 Introduksjon

”Det norske og engelske ordet festival stammer fra det latinske ordet festivalis eller ’som gjelder en fest’” (Elstad og De Paoli, 2014: 163).

Begrepet festival kan defineres som en slags offentlig feiring basert på et eller flere hovedemner, som for eksempel musikk eller litteratur (Elstad og De Paoli, 2014). Hvert år arrangeres flere hundre ulike festivaler i Norge. Ifølge Statistisk Sentralbyrå (2013) var 31% av befolkningen besøkende på kulturfestival i 2012, mens over 20 000 frivillige jobbet for ulike festivaler i 2014 (Kunnskapsverket, 2015). Det konkrete antallet årlige festivaler er likevel usikkert. På grunnlag av en undersøkelse gjennomført i 2008, anslår Kulturdepartementet (2013) at det i 2008 ble arrangert i overkant av ett tusen festivaler, og at majoriteten av disse faller under betegnelsen kulturfestivaler. Kulturdepartementet omtaler videre kulturfestivaler som ”[...] en ny og vital arena i det lokale kulturlivet. De har et stort publikum og er en viktig kilde til oppdrag for musikere og andre kunstnere” (Kulturdepartementet, 2013: 18). Festivaler utgjør altså utvilsomt en stadig mer betydningsfull del av det norske kulturlivet.

Festivaler kan videre defineres som ”kortvarige arrangementer som drives av små ressursmobiliserende organisasjoner” (Kulturdepartementet, 2013: 267). I likhet med tradisjonelle organisasjoner er også festivalorganisasjoner avhengige av menneskelige ressurser. En vesentlig forskjell er likevel at festivaler ofte driftes av kun et fåtall faste ansatte, og er i gjennomføringsperioden helt avhengige av frivillig engasjement og dugnadsarbeid (Elstad og De Paoli, 2014: 190-191). I denne sammenheng er det hensiktsmessig å studere festivalledelse og festivalers tilnærming til rekruttering og ledelse av menneskelige ressurser (Human resource management; HR). Det eksisterer en mengde vitenskapelig litteratur knyttet til ulike HR-praksiser i tradisjonelle organisasjoner, mens forskning i krysningpunktet mellom HR og festivalledelse foreløpig er svært sparsom, til tross for at de fleste festivalorganisasjoner er avhengige av et betydelig antall medarbeidere. Siden festivalorganisasjoner skiller seg fra tradisjonelle organisasjoner på flere områder, vil det også være ulikheter i måten de håndterer HR-arbeidet (Bladen et al., 2012: 113).

Det har vært nødvendig å benytte både norsk og engelskspråklig litteratur i forbindelse med denne oppgaven på grunn av den sparsomme forskningen på temaet i norsk sammenheng. I den engelskspråklige litteraturen finner vi gjerne begrepene ”events” og ”planned events” som en samlebetegnelse da disse begrepene omhandler arrangement og begivenheter på generelt grunnlag, og er ikke spesifikt rettet mot festivaler. Jeg vil likevel benytte begrepet ”festival”, også når den opprinnelige litteraturen benytter ”event” eller et annet, lignende begrep.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Formålet med denne studien er å prøve å forstå hvordan ledelsen i festivalorganisasjoner håndterer ulike HR-praksiser som rekruttering, motivering og ledelse av de menneskelige ressursene. Festivalorganisasjoner er dynamiske organisasjoner i kontinuerlig endring og opplever en meget variert sammensetning av menneskelige ressurser. De skiller seg særlig fra tradisjonelle organisasjoner med tanke på deres kortvarige behov for frivillige medarbeidere og avhengigheten av sponsorer og eksterne interessenter (Elstad og De Paoli, 2014; Van der Wagen, 2007). Tradisjonelle organisasjoner og bedrifter har gjerne en egen HR-avdeling der en eller flere medarbeidere er ansvarlige for organisasjonens HR-praksiser. Arbeidsoppgaver som blant annet å utforme en oversikt over ressursbehov og rekruttering av menneskelige ressurser utføres av denne HR-avdelingen i tradisjonelle organisasjoner. Dette er ikke tilfellet for festivalorganisasjoner, der disse oppgavene gjerne tilfaller festivallederen eller delegeres nedover i organisasjonen til utvalgte teamledere (Van der Wagen, 2007: 11). Lynn Van der Wagen (2007: 5) argumenterer derfor for at denne typen organisasjoner representerer en helt ny kontekst for HR-praksiser.

Denne oppgaven bygger på en tidligere masteroppgave skrevet ved Høgskolen i Molde med lignende problemstilling, nemlig Silje Straumes masteroppgave fra 2014 ”*Human Resource Management (HR) i en ny kontekst – En komparativ casestudie av festivalorganisasjoner*”. Straumes (2014) studie er også konsentrert om HR i festivalorganisasjoner og i likhet med min oppgave har hun også tatt for seg tre tematisk ulike festivalorganisasjoner. Et av funnene i hennes oppgave viste at de tre aktuelle festivalorganisasjonene sto overfor lignende utfordringer i forhold til atypiske tilknytningsformer for arbeid, som for eksempel at de hadde færre styringsmekanismer til

rådighet overfor frivillige medarbeidere enn det tradisjonelle organisasjoner gjerne har i forhold til sine ansatte (Straume, 2014). På grunnlag av at HR i festivalorganisasjoner fortsatt er et lite utforsket område, oppfordrer Straume (2014) til videre studier innenfor temaet. Jeg vil med denne oppgaven forsøke å bidra til en utvidelse av litteraturen og forståelsen av ulike HR-prosesser i festivalorganisasjoner. Ved å studere flere festivalorganisasjoner vil empirigrunnet utvides, og det vil etter hvert være enklere å trekke mer generelle slutninger om funnene. Mens Straume (2014) i stor grad fokuserer på aspekter relatert til tilknytningsformer for arbeid og organisering av menneskelige ressurser i festivalorganisasjoner, vil jeg i større grad også ta for meg praksiser knyttet til rekrutteringsprosessen.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av de særegne betingelsene festivalorganisasjoner står overfor, har jeg formulert følgende problemstilling;

Hvordan arbeider festivalledelsen i tre ulike festivalorganisasjoner med HR-praksisene rekruttering, motivering og organisering av menneskelige ressurser?

For å belyse den overordnede problemstillingen vil det være interessant å studere flere aspekter ved festivalorganisasjonene. For det første vil det være interessant å se på hvordan organisasjonsstrukturen er bygd opp i de ulike festivalorganisasjonene. Organisasjonsstrukturen vil være med på å danne rammeverket for hvordan organisasjonen opererer og arbeider med ulike oppgaver. Siden HR som fagfelt er et komplekst tema i seg selv, har jeg valgt å fokusere på noen konkrete HR-praksiser jeg anser som relevante i forhold til problemstillingen. Den første praksisen jeg har valgt å ta for meg er derfor rekruttering, eller mer spesifikt rekrutteringsmetoder og kompetansebehov i festivalorganisasjoner. Det andre aspektet jeg vil kartlegge er hvordan festivaladministrasjonen leder sine medarbeidere etter at de har kommet inn i organisasjonen. I forbindelse med dette har jeg valgt å fokusere på hvilke styringsmekanismer man har til rådighet, samt hvilke motivasjonsfaktorer som ligger til grunn for de ulike gruppene av medarbeidere.

De ulike HR-praksisene må sees i relasjon til hverandre, og ved hjelp av mindre og mer konkretiserte forskningsspørsmål vil det i større grad la seg gjøre å danne et helhetlig bilde av hvordan ledelsen håndterer behov og utfordringer knyttet til HR-arbeidet. På denne måten vil man enklere kunne identifisere likhetstrekk og forskjeller mellom organisasjonene. Jeg har derfor formulert noen delproblemstillinger som har blitt lagt til grunn for å besvare den overordnede problemstillingen:

Organisasjonsstruktur

- Hvilke karaktertrekk finner vi med hensyn til organisasjonsstrukturen i de ulike festivalorganisasjonene?
- I hvilken grad påvirker organisasjonsstrukturen festivalledelsens tilnærming til HR-arbeidet?

Rekruttering

- Hvilke kompetansebehov har festivalorganisasjoner og hvordan dekkes disse?
- Hvilke rekrutteringsmetoder benyttes for å skaffe medarbeidere?
- Hvilke utfordringer opplever ledelsen knyttet til rekrutteringsprosessen?

Organisering

- Hvilke motivasjonsfaktorer ligger til grunn for festivalledelsens tilknytning til organisasjonen?
- Hvordan motiverer festivalledelsen sine medarbeidere?
- Hvilke styringsmekanismer har festivalorganisasjoner til rådighet overfor sine medarbeidere?
- Hvilke utfordringer opplever ledelsen i forhold til organisering av de menneskelige ressursene?

1.4 Oppgavens struktur

Denne avhandlingen består av til sammen seks kapitler. Innledningen utgjør det første kapitlet i denne oppgaven. Her presenteres blant annet problemstillingen og bakgrunn for valg av tema. Deretter følger kapittel 2.0 hvor de tre festivalorganisasjonene vil bli presentert slik at leseren får en forståelse for hvilke organisasjoner som skal studeres. De tematiske og geografiske ulikehetene mellom de tre organisasjonene, samt forskjeller med hensyn til størrelse framkommer i denne presentasjonen. Det overordnede kapitlet 3.0 omhandler det teoretiske grunnlaget, og her vil relevante teoretiske perspektiv på organisering, ledelse og HR-praksiser bli systematisk presentert, før den metodologiske tilnærmingen blir forklart i kapittel 4.0. Det empiriske datagrunnlaget vil bli presentert og analysert i kapittel 5.0. Denne presentasjonen følger den tematiske strukturen man finner i teoridelen. Avhandlingen avsluttes med kapittel 6.0, der de empiriske funnene oppsummeres.

2.0 Om festivalene

Nordic Light International Festival of Photography

Nordic Light International Festival of Photography (heretter Nordic Light) er en internasjonal fotofestival som arrangeres årlig over en uke i Kristiansund. Festivalen ble til da Britt V. Tyrholm, festivalens første daglige leder, opplevde at hennes hobby som styremedlem i NSFF (Norsk Selskap For Fotografi) var blitt redusert til organisering og papirarbeid. En bekjent foreslo da å starte en fotofestival i Kristiansund, og dermed var gnisten tent (Sparebank 1 Nordvest, 2005: 31). Sparebank 1 Nordvest (2005) hadde tro på prosjektet og ble den første og utløsende samarbeidspartneren. Banken er fortsatt festivalens største aksjonær (Proff, 2015).

Den første festivalen ble arrangert i 2006, og hvert år tiltrekker festivalen internasjonalt anerkjente fotografer og et økende antall besøkende (Nordic Light, u.å.). Et av festivalens hovedmål er blant annet å danne Europas viktigste arena for fotografi, hvor fotografer kan møtes, dele sine arbeid og erfaringer og lære av hverandre (Nordic Light, u.å.). Festivalens største aksjonær, Sparebank 1 Nordvest (2005) beskriver festivalen slik; ”Festivalen skal samle både profesjonelle og amatører. Den vil sette Nordmøre på kartet som et internasjonalt senter for fotografering, og blir den aller første av sitt slag i Nord-Europa”. Samtidig ønsker de å øke forståelsen av god fotografi, og fotografi som kommunikasjonsmiddel. Organisasjonen er finansiert av nasjonale, kommunale og lokale støtteordninger, i tillegg til private sponsorer. Administrasjonen består per i dag av to ansatte, mens mellom 100-150 frivillige deltar før, under og etter den årlige festivalen.

Bjørnsonfestivalen – The Norwegian Festival of International Literature

Bjørnsonfestivalen er den eldste av de tre festivalene jeg har valgt å ta for meg. Den ble opprettet i 1992 i forbindelse med Moldes 250-årsjubileum av forfatter og lyriker Knut Ødegård og var dermed Norges første litteraturfestival. Festivalen er oppkalt etter Norges første nobelprisvinner i litteratur, Bjørnstjerne Bjørnson (Bjørnsonfestivalen, u.å.). HKH Kronprins Haakon har siden 2006 vært festivalens høye beskytter (Bjørnsonfestivalen, u.å.). Også denne festivalen har en internasjonal profil, og den årlige festivalen har som hovedmål å ”fremme interessen for litteratur og skrivekunst, bl.a. gjennom å arrangere den internasjonale litteraturfestivalen i Molde, med arrangement også i Nesset” (Bjørnsonfestivalen, 2008). Arrangementene fokuserer i stor grad på ytringsfrihet og andre

menneskerettigheter. Selve festivalen gjennomføres i august (september i 2016), men det arrangeres også ulike aktiviteter og arrangement gjennom resten av året, for eksempel i samarbeid med Teatret Vårt (Molde Kommune, 2013). I dag holder organisasjonen til i kulturhuset Plassen på Gørvellplassen i Molde. Kulturhuset er et samarbeidsprosjekt mellom ulike institusjoner, nemlig Bjørnsonfestivalen, Moldejazz, Teatret Vårt og Molde Bibliotek og Kunstnersenteret Møre og Romsdal (Plassen, u.å.).

Bjørnsonfestivalen er organisert som en stiftelse med et styre bestående av sju personer, i tillegg til sju vara og en daglig leder som også fungerer som festivalsjef (Bjørnsonfestivalen, u.å.). I følge Bjørnsonfestivalen selv er de helt avhengig av engasjerte frivillige for å lykkes.

RaumaRock

RaumaRock er en musikkfestival som arrangeres årlig på Åndalsnes. Det startet som en endagsfestival i 2002 arrangert av en gruppe engasjerte privatpersoner. Tidligere festivalsjef Frode Nakken (RaumaRock, 2011) skriver at historien om RaumaRock startet med løs prat om hvor gøy det ville vært å arrangere konsert med Kaizers Orchestra på Næs. Etter noen hektiske dager ble imidlertid drømmen til virkelighet, og bandet ble signert i april 2002 for å spille på Åndalsnes 24.august 2002.

Etter den historiske dagen så var det flere som meldte seg og mente at dette måtte vi få til også året etter. Vi dannet en klubb med et eget styre som hadde to mål; å danne en årlig rockefestival på Åndalsnes og holde klubbkonserter

(Raumarock, 2011: 11)

Siden den gang har RaumaRock vokst til en tredagers festival som arrangeres årlig den første helga i august. Budsjettet for den første festivalen i 2002 var på 150.000 kroner, mens det i 2011 var på omtrent 6.000.000 kroner (RaumaRock, 2011). I 2005 ble de av musikkjournalist Stein Østbø utnevnt til Norges beste ikke-kommersielle festival (RaumaRock, 2011), og id:Life (2014) utpekte RaumaRock som en av de topp 5 beste musikkfestivalene i Norge. Festivalen har gjestet både nasjonale og internasjonale artister, som for eksempel DumDum Boys, Madrugada og Bryan Adams. Også denne festivalen er i stor grad drevet av frivillig innsats, i tillegg til en liten, fast administrasjon.

3.0 Teori

Mange festivalorganisasjoner faller under det som kan kategoriseres som en ”non-profit” organisasjon. Denne kategoriseringen viser til at hovedhensikten med festivalen ikke nødvendigvis er å tjene penger til eierne, men heller å overleve og benytte eventuelle overskudd til å vokse seg større og bedre til neste festival (Elstad og De Paoli, 2014: 167). Denne tilnærmingen til organisasjonsledelse er med på å danne de særegne betingelsene festivalorganisasjoner opererer under. Som nevnt i kapittel 1.1 finnes det til tross for et stadig økende antall festivaler begrenset med vitenskapelig forskning i krysningspunktet mellom HR og festivalledelse. Det er derfor både interessant og nødvendig å benytte eksisterende teorier fra den tradisjonelle organisasjons- ledelses- og HR-litteraturen, og undersøke i hvilken grad disse lar seg overføre til festivalorganisasjoner.

3.1 Akademisk landskap

3.1.1 Festivalforskning

I et akademisk perspektiv kan festivaler plasseres som en underkategori av fagfeltet ”event management” eller arrangementsledelse på norsk. Det finnes en god del litteratur om arrangementsledelse, men det er derimot lite som er spesifikt rettet mot festivalledelse (Getz, 2010). Festivaler, og festivalledelse spesielt, er altså relativt nytt som eget forskningsfelt. I en gjennomgang av den engelskspråklige festivalrelaterte litteraturen fant Donald Getz (2010) at majoriteten av festivalrelatert litteratur ble publisert etter 1990-tallet. Getz (2010: 4) påpeker at festivalstudier synes å være et veletablert tema innenfor disipliner som antropologi og sosiologi, mens det framstår som nytt og foreløpig sparsomt innenfor festivalledelse og festivalturisme. Eksisterende forskning har i stor grad vært fokusert rundt likeartet tematikk, som for eksempel festivalers betydning for lokalsamfunn og kultur, autentisitet og kommersialisering (Getz, 2010: 4).

De siste års økende antall festivaler i Norge har ikke overraskende ført til en økende mengde festivalforskning også her til lands. Aksel Tjora (2013) påpeker at antall publikasjoner relatert til festivalforskning har økt de siste 10-15 årene og nevner noen tematiske tyngdepunkter han finner blant både norsk- og engelskspråklig litteratur:

- Festivalens betydning for lokalsamfunn, stedsidentitet, omdømme og anerkjennelse

- Innovasjon og nettverkssamarbeid, lokal kompetanse, entreprenørskap og kunnskapsmessig bærekraft
- Revitalisering og mobilisering av etnisk identifikasjon og lokal tradisjon
- Betydningen for lokal økonomisk verdiskapning
- Festivalopplevelse og brudd med det hverdagslige
- Symbolske og mytologiske bilder og fortellinger, myter og sagn
- (Sub)kulturell festivalidentitet knyttet til profil, nisje, stil og smaksfelleskap
- Samspill mellom publikum, utøvere, musikkjangre og musikkindustri
- Forhold mellom massemedier og festivaler

(Tjora, 2013: 13)

Festivalledelse som et eget tema for forskning framstår altså som et foreløpig sparsomt område. De siste årene ser man derimot en økende trend for studier relatert til arrangementsledelse, også innenfor festivalturisme og festivalledelse. Handelshøyskolen BI tilbyr for eksempel et eget Bachelorstudie i *Kultur og Ledelse*, der et av valgfagene som tilbys er festivalledelse. Denne treden gjør at man må anerkjenne arrangementsledelse og festivalledelse som et eget fagfelt og en ny profesjon (Van der Wagen, 2007).

3.1.2 HR-forskning

Ledelse av menneskelige ressurser eller Human Resource Management (HRM, heretter HR) er ifølge Kuvaas og Dysvik (2012) relativt nytt som akademisk begrep og forskningsfelt. ”Med ledelse av menneskelige ressurser mener vi alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og ’avvikling’ av menneskelige ressurser i organisasjoner” (Kuvaas og Dysvik, 2012: 13). Denne definisjonen er temmelig bred, og omfatter altså en rekke HR-relaterte prosesser. Siden alle organisasjoner er forskjellige, er også deres HR-strategier ulike (Armstrong, 2011: 125) .

Det finnes flere teorier relatert til HR, men de mest innflytelsesrike teoretiske perspektivene stammer fra 1980-tallet, og omtales som Harvard-skolen og Michigan-skolen. Harvard-skolen er basert på et humanistisk perspektiv der gode relasjoner mellom medarbeidere og ledelse trekkes fram som mest relevant for å oppnå effektivitet (Kuvaas og Dysvik, 2012). Ledelsens beslutninger vedrørende forholdet mellom organisasjon og ansatte skal ifølge Harvardgruppen være til det beste for interessentene, samtidig som

ledelsen også har et ansvar for at utforming av personalpolitikken sikrer gode relasjoner til de ansatte (Grimsø, 2005). På den andre siden finner vi Michigan-skolen, som representerer et økonomisk perspektiv der kontroll- og incentivsystemer trekkes fram som de viktigste strategiene for å oppnå effektivitet (Kuvaas og Dysvik, 2012: 23). ”Strategisk personalledelse slik *Michigangruppen* definerte begrepet, består i å skape sammenheng mellom forretningsstrategier, organisasjonsstrukturer og sentrale personalsystemer som utvalg, vurdering, belønning og utvikling” (Grimsø, 2005: 43).

I europeisk sammenheng finnes det i form av begrepene *myk* og *hard* HR paralleller til disse to skoleretningene (Kuvaas og Dysvik, 2012: 24; Clegg, Kornberger & Pitsis, 2011). Storey (1989:8, referert i Armstrong, 2011:14) beskriver skillet mellom de to slik:

”The hard one emphasizes the quantitative, calculative and business-strategic aspects of managing human resources in as ’rational’ a way as for any other economic factor. By contrast, the soft version traces its roots to the human-relations school; it emphasizes communication, motivation and leadership”

Myk HR assosieres gjerne med *forpliktelsesbasert HR*, og fokuserer altså i likhet med Harvard-skolen på de menneskelige ressursene. Her er oppfatningen at effektiv HR fører til ”...en forpliktelse hos medarbeidere og ledere som gjør at organisatorisk atferd kan være selvregulert og basert på tillit og fleksibilitet” (Kuvaas og Dysvik, 2012: 24). Hard HR knyttes til begrepet *kontrollorientert HR* og representerer det motsatte ytterpunktet som Michigan-skolen også står for. *Kontrollorientert HR* baserer seg på økonomiske incentiver og sanksjoner og tanken er at de menneskelige ressursene må håndteres på en økonomisk rasjonell måte (Kuvaas og Dysvik, 2012: 24).

Disse teoriene er altså basert på svært ulike forutsetninger om hva som skal til for at ledere og medarbeidere skal gjøre en god jobb og representerer ytterpunktene innen HR som akademisk fagfelt (Kuvaas og Dysvik, 2012). Eksisterende teoretiske modeller relatert til ulike HR-praksiser er i all hovedsak knyttet til tradisjonelle organisasjoner. Dette gjør at de ikke uten problem lar seg overføre direkte til festivaler, da festivalorganisasjoner har særegne betingelser og behov. Det vil likevel være hensiktsmessig å benytte eksisterende begreper og teoretiske modeller relatert til HR-praksiser for å belyse utfordringer og behov knyttet til ledelse og organisering av menneskelige ressurser i festivalorganisasjoner.

3.2 Organisasjonsstruktur

De aller fleste av oss er på en eller annen måte tilknyttet en eller flere organisasjoner. Det kan være bedriften man jobber for, tilknytningen en har til en idrettskubb eller skolen der barna får undervisning. Det kan også være den lokale musikkfestivalen man jobber frivillig for hvert år. En organisasjon er altså en form for et sosialt system. Likevel ville man ikke omtalt for eksempel familien eller vennegjengen som en organisasjon. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013: 18) kan organisasjoner defineres som sosiale systemer "[...] som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål". Med andre ord kan man altså si at det er formålet og aktivitetene forbundet med de sosiale systemene som avgjør om begrepet organisasjon vil benyttes.

Disse sosiale systemene eller kollektivene har gjerne en struktur eller design basert på en rekke både formelle og uformelle regler. "An organizational design is the designated formal structure of the organization as a system of roles, responsibilities, and decision-making" (Clegg, Kornberger og Pitsis, 2011: 459). Ramsdal, Skorstad og Strøm (2009: 123) forklarer begrepet organisasjonsstruktur slik; "Generelt sett forbindes begrepet med de stabile trekkene ved en organisasjon eller det mønsteret en kan registrere og som er forutsigbart i den forstand at det gjentar seg over tid". Disse trekkene kan altså finnes i form av både formelle og uformelle regler og intensjoner.

De uformelle reglene finner vi blant annet i form av personers oppfatninger av hva som er akseptert atferd innad i organisasjonen. Det kan for eksempel dreie seg om at man alltid hilser på hverandre i gangene på kontoret, til tross for at dette ikke er en formell regel. På den andre siden finner vi de formelle reglene, for eksempel i form av spesifikke arbeidsoppgaver eller arbeidstider som medlemmene i organisasjonen må forholde seg til.

Organisasjonsstruktur har tre generelle effekter på atferd, nemlig spesialisering, koordinering og stabilitet i atferden (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 70). *Spesialisering* gir organisasjonen mulighet til å utnytte kunnskapsmedarbeiderens komparative fortrinn i forhold til ulike oppgaver, og er en av de viktigste faktorene for å fremme effektivitet og produktivitet i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Videre ser man at *koordinering* av de ulike spesialiserte aktivitetene, i form av blant annet belønningssystemer, formelle strukturer og regler, kan være med på å fremme samarbeid

og en mer samkjørt gruppedynamikk blant medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Nye medarbeidere går dessuten inn i posisjoner der oppgavene som skal løses og måtene de skal løses på er mer eller mindre bestemte. Dermed blir *atferden relativt stabil* og forutsigbar (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Den formelle organisasjonsstrukturen er utformet med en ambisjon om å oppnå den mest effektive måten å løse oppgavene og realisere organisasjonens mål på. ”Enhver organisasjon kjennetegnes ved organisasjonsstrukturen som definerer hvordan arbeidsoppgaver skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen” (Jacobsen og Thorsvik, 2013: 70). Organisasjonsstrukturen vil altså være tilpasset organisasjonens mål og kompetanse.

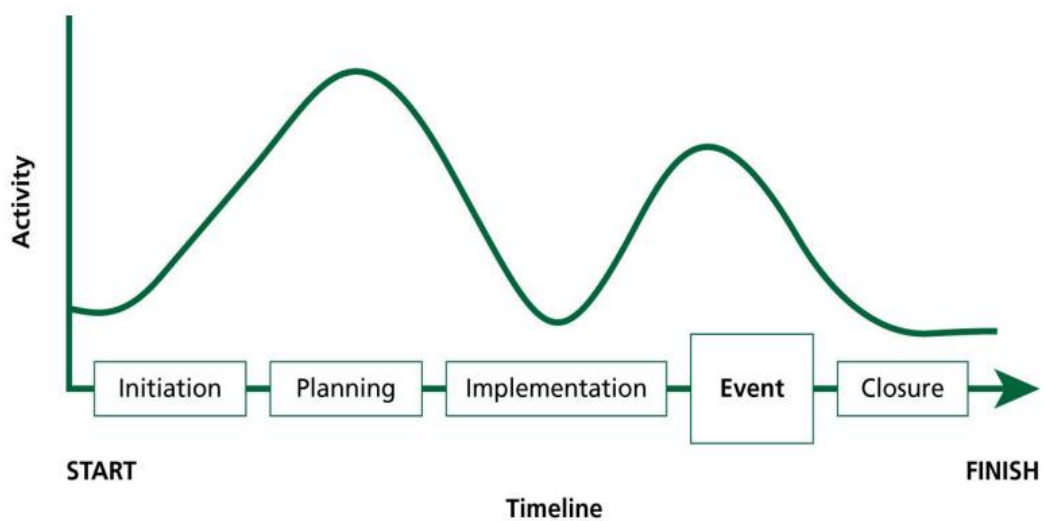
3.2.1 Organisasjonsstruktur i festivalorganisasjoner

Elstad og De Paoli (2014) identifiserer den overordnede organisasjonsstrukturen for kunst- og kulturbegivenheter som en form for prosjektstruktur. Bowdin et al. (2012: 257) mener også at prosjektstrukturen kan overføres til festivaler og skriver at ”the production of a festival [...] is a project”. Et prosjekt kan defineres som en kompleks engangs-innsats designet for å nå spesifikke mål, begrenset av et planlagt budsjett, utført innenfor en bestemt tids- og ressursramme (Bowdin et al, 2012). Videre kjennetegnes et prosjekt av at det ofte kreves samarbeid mellom ulike fagdisipliner og mennesker med variert kompetanse (Larson og Gray, 2011). Til tross for at de ofte er en årlig begivenhet, er festivaler ikke rutinepreget, de gjennomføres i løpet av en spesifikk tidsperiode og har en bestemt budsjettramme å forholde seg til i arbeidet med å nå sine mål.

Et prosjekts livssyklus deles gjerne inn i fire hovedfaser; *definering, planlegging, gjennomføring og avslutning* (Larson og Gray, 2011). I den første fasen defineres prosjektets mål og ansvarsområder fordeles. Deretter starter planleggingsfasen og mer konkrete planer tar form, for eksempel bestemmes en tidsplan og et budsjett. Selve produktet eller tjenesten oppstår i gjennomføringsfasen. Her kreves det oppfølging av ulike aspekter ved prosjektet for å ha kontroll med at alt går som planlagt, som for eksempel tidsbruk og kostnader. I tillegg må det tas hensyn til om det er behov for eventuelle endringer. En stor del av det praktiske arbeidet utføres i gjennomføringsfasen. I

avslutningsfasen er det tradisjonelt tre hovedaktiviteter: overlevering av ferdig produkt, omorganisere ressurser og evaluere prosjektet (Larson og Gray, 2011: 7-9).

For å tilpasse denne prosjektstrukturen til ”events”, som for eksempel festivaler, har blant andre Allen et al. (2011) valgt å endre disse hovedfasene noe. Allen et al. (2011) identifiserer dermed hovedfasene for et prosjekt i event management-sammenheng som initiering (initiation), planlegging (planning), gjennomføring (implementation), begivenhet (the event) og avslutning (closure).



Figur 1. The event project life cycle (Silvers 2007: 159, i Bladen et al. 2012:26)

Figur 1 viser hvordan prosjektets livssyklus gjerne ser ut i forhold til aktivitet knyttet til de ulike fasene. Initieringsfasen (*initiation*) karakteriseres hovedsakelig av at en idé skapes og formes, og målene defineres (Allen et al., 2011). Her ser vi at aktiviteten er på et forholdsvis lavt nivå.

Den neste fasen innebærer planlegging av prosjektet (*planning*), og kan enklest beskrives som prosessen der organisasjonen klargjør sin posisjon og bestemmer strategier for å oppnå sine mål (Allen et al., 2011). Strategiene omhandler ulike kategorier, som for eksempel økonomi, markedsføring og rekruttering. Her bestemmes det hva som trengs for hver kategori og hvordan det hele passer sammen. Disse planene kalles ofte ”baseline plans” og fungerer som et utgangspunkt heller enn ferdige planer (Allen et al., 2011: 158). I tillegg benyttes slike ”baseline plans” som et redskap for å måle prestasjon, for eksempel

med tanke på å overholde budsjettet, ved å sammenligne planene med prosjektets reelle situasjon (Larson og Gray, 2011: 455). Ifølge figur 1 øker aktiviteten drastisk i denne fasen.

Når planleggingsfasen er over er det tid for å sette planene ut i livet i den tredje fasen, nemlig gjennomføringsfasen (*implementation*). Dette innebærer blant annet rekruttering, promotering, kontrollering og revidering av planer etter hvert som prosjektet utvikler seg. Viktige avgjørelser og eventuelle endringer i planene for å sørge for at de er kompatible med hverandre inngår også som en del av gjennomføringsfasen (Allen et al., 2011). Festivalledelsen vil i denne fasen sørge for blant annet rekruttering av frivillige og andre medarbeidere, sponsoravtaler, innkjøp av varer og kontrollere at arenaene er klare til bruk, for eksempel ved å forvise seg om at teknologiske hjelpemidler fungerer som de skal. Aktivitetsnivået forbundet med denne fasen vil starte på et høyt nivå, og det kan hende ledelsen i noen tilfeller må gå tilbake til planleggingsfasen for å gjennomgå og revidere planer i takt med eventuelle endringer (Allen et al., 2011: 158). Deretter vil ifølge figur 1 aktivitetsnivået synke noe før den neste fasen starter.

I tradisjonell prosjektledelse vil gjennomføringsfasen resultere i et håndfast produkt som kan overleveres. Dette er selvsagt ikke tilfellet for en festival, da produktet er selve festivalen. For å tilpasse prosjektstrukturen ytterligere til arrangementsledelse, har Allen et al. (2011: 159) derfor tilført en egen fase som de kaller ”*the event*”. Ansvarsområder vil ofte være fordelt på en større gruppe medarbeidere i denne fasen, som for eksempel teamledere. I løpet av selve begivenheten vil ledelsen av en festival likevel ha ulike oppgaver og ansvarsområder de må følge opp, de må være til stede og de må kunne ta umiddelbare avgjørelser dersom det skulle være nødvendig. Det er gjerne svært mange involverte medarbeidere i denne fasen av prosjektet, og aktivitetsnivået vil igjen være forholdsvis høyt.

Den siste fasen av prosjektet er avslutningsfasen (*closure*). Denne fasen innebærer blant annet nedpakking og organisering av utstyr slik at det er klart til neste års festival og kontrollering av de ulike avslutningsprosessene. I tillegg evalueres innsatsen og det legges planer for eventuelle forbedringer til neste festival (Allen et al., 2011). Denne fasen preges av et drastisk fall i aktivitetsnivå, og det er en betydelig nedtrapping av antall medarbeidere involvert.

3.3 Rekruttering

”Rekruttering omfatter [...] strategier og metoder for å komme i kontakt med egnede søkere eksternt, så vel som internt i virksomheten” (Grimsø, 2005: 157). I tradisjonelle organisasjoner vil det hovedsakelig være snakk om rekruttering til faste og klart definerte stillinger. Festivalorganisasjoner står ovenfor helt særegne utfordringer når det kommer til rekruttering av menneskelige ressurser og kompetansebehov. På grunn av den dynamiske organisasjonsstrukturen vil behovet for medarbeidere øke drastisk i forkant av og under gjennomføringen av en festival, samtidig som dette behovet opphører nesten umiddelbart etter festivalen er avsluttet. Prosjektstrukturen tilsier at festivalorganisasjoner må møte utfordringer knyttet til HR på en annen måte enn tradisjonelle organisasjoner (Bladen et al., 2012). Tradisjonelle tilknytningsformer som fast ansettelse er lite hensiktsmessig når det er snakk om et relativt kortvarig behov for en stor og variert arbeidsstyrke. En av hovedoppgavene for festivalledelsen er derfor å sørge for effektiv rekruttering og organisering av medarbeidere og frivillige i forkant av festivalen (Allen et al., 2011).

3.3.1 Rekrutteringsmetoder og kompetansebehov i festivalorganisasjoner

I forkant av rekrutteringsprosessen må festivalledelsen overveie ulike faktorer, som for eksempel hvor mange medarbeidere og frivillige som er nødvendig for gjennomføringen, hvilken kompetanse og kvalifikasjoner som behøves og på hvilke tidspunkt det er behov for de ulike ressursene (Allen et al., 2011: 219). Det er et mangfold av ulike arbeidsoppgaver som skal løses og gjennomføres i forbindelse med å arrangere en festival. I en undersøkelse av *Festival Voss* fant Bodil Sekse (2013) noen kompetansefelt som ble ansett som spesielt viktig i forhold til arbeidet med festivaler. Fagdisipliner som administrasjon, økonomi, markedsføring og logistikk ble nevnt som essensielle. I tillegg nevnte respondentene i studien at kunnskap om de ulike kulturuttrykkene eller temaene den aktuelle festivalen dreier seg om, som for eksempel jazzmusikk eller fotografi, var ansett som viktig. Andre egenskaper, som gode kommunikasjonsevner og evne til å takle stress ble også nevnt (Sekse, 2013). Andre undersøkelser viser også at blant annet organisatoriske kunnskaper, gode kommunikasjonsevner og evne til å samarbeide anses som vesentlige i arrangementsarbeid (Van der Wagen, 2007: 125).

Sekse (2013) definerer en stor del av den nødvendige kunnskapen blant både festivalledelse og frivillige medarbeidere i festivaler som taus kunnskap. ”Taus kunnskap

er den erfaringsbaserte viten [...] om hvordan arbeidsoppgaver skal løses” (Jakobsen, 2008). Dette innebærer at kunnskapen er personlig, kontekstspesifikk og forankret i personlige erfaringer (Jakobsen, 2008). De involverte i festivaler tilegner seg for eksempel kunnskap om festivalarbeid gjennom å jobbe med andre og lære av dem. I festivalorganisasjoner er det altså behov for ulike former for kompetanse, både i ledelsen og blant øvrige involverte. Rekrutteringsmetodene bør derfor tiltrekke nok potensielle frivillige og utvelgingsprosessen av disse bør være rettferdig (Bladen et al., 2012).

For å kartlegge ressursbehovet bør ledelsen utforme en slags prosjektsnedbrytingsstruktur (work breakdown strukture – WBS), der prosjektet deles inn i mindre enheter (Allen et al., 2011: 219; Van der Wagen, 2007: 105). For en festival vil slike under-prosjekter kunne deles inn i enheter som for eksempel vakt hold, bar, transport, billettsalg og så videre. Dette vil gjøre det enklere for ledelsen å få oversikt over hvilke oppgaver som skal utføres og hvilke ressurser som kreves for å oppnå de ulike målene og den videre rekrutteringsprosessen kan planlegges deretter. I en slik WBS kan man også danne en oversikt over hvordan beslutningsmyndighet fordeles innad i organisasjonen. Dersom beslutningsstrukturen er sentralisert vil det i all hovedsak være ledelsen som besitter myndighet til å fatte beslutninger, mens en desentralisert beslutningsstruktur indikerer at beslutningsmyndighet vil være delegert nedover i organisasjonen (Elstad og De Paoli, 2014: 181). Det er ulike faktorer som avgjør hvordan beslutningsstrukturen blir fastslått, som for eksempel organisasjonsstruktur, kompetanse i de ulike nivåene i organisasjonen eller organisasjonsform.

En av de særegne utfordringene festivalorganisasjoner og andre begivenheter står ovenfor når det gjelder rekruttering av menneskelige ressurser er at de sjeldent tilbyr fast ansettelse eller karriereutviklingsmuligheter (Van der Wagen, 2007). I tillegg har de ofte et relativt stramt budsjett i forhold til det store ressursbehovet, og er derfor avhengige av frivillig arbeidskraft. Festivalorganisasjoner må derfor finne andre insentiver enn økonomisk belønning som kan tiltrekke og holde på medarbeidere, som for eksempel gratis måltider eller gratisbilletter til begivenheten som belønning for utført arbeid (Allen et al., 2011). Studier har også vist at frivillige i festivalorganisasjoner motiveres av andre faktorer, som for eksempel sosialt samvær, muligheten til å dyrke sine interesser og hobbyer eller et ønske om å hjelpe (Elstad og De Paoli, 2014: 197). Kongsberg-undersøkelsen (Elstad, 1997 i Elstad og De Paoli, 2014: 197) viste at majoriteten av de frivillige ble rekruttert via

andre som allerede var frivillige. Dette tyder på at en viktig faktor for å rekruttere nye frivillige er at ledelsen sørger for at de eksisterende frivillige trives godt og føler at de gjør noe meningsfylt (Elstad og De Paoli, 2014). Denne metoden er også kostnadsbesparende (Van der Wagen, 2007: 126).

Som en del av rekrutteringsprosessen kan organisasjonene også benytte seg av ulike interessenter for å kommunisere sitt behov for medarbeidere, som idrettslag, leverandører eller sponsorer. Utgangspunktet involverer da gjerne mennesker som allerede er tilkoblet festivalen på en eller annen måte. Videre kan ledelsen utforme avtaler med sponsorer som innebærer at sponsorene stiller midlertidig arbeidskraft med spesifikke kvalifikasjoner til disposisjon for organisasjonen som en del av avtalen (Allen et al., 2011). En annen rekrutteringsmetode kan være å annonsere sine ressursbehov på organisasjonens egne nettsider eller i sosiale medier. Slike nettsider genererer gjerne en del ”trafikk”, da de inneholder all slags informasjon om begivenheten, som for eksempel program for neste festival (Van der Wagen, 2007). I tillegg kan festivalorganisasjoner benytte ulike medier for å tiltrekke potensielle frivillige, for eksempel ved hjelp av tradisjonelle annonser i lokalavisen eller gjennom en reportasje på TV (Allen et al., 2011).

Som nevnt er en av hovedutfordringene festivalorganisasjoner står overfor i forhold til rekruttering av menneskelige ressurser relatert til det kortvarige behovet for svært mange medarbeidere. Tradisjonelle tilknytningsformer som faste ansettelse vil derfor være lite hensiktsmessig. I lys av dette er det interessant å undersøke alternative tilnærminger til hvordan organisasjoner kan dekke sine ressurs- og kompetansebehov.

3.3.2 Behov for fleksibilitet

Ifølge Rigmor Grimsø (2005) erstattes de tradisjonelle, hierarkiske organisasjonsformene stadig oftere med en form for prosjektorganisasjon. Festivalorganisasjonen faller som nevnt også innenfor denne betegnelsen. Dette innebærer at arbeidets karakter endres fra å følge strenge stillingsbeskrivelser, til mer fleksible og varierte arbeidsoppgaver og arbeidstider avhengig av organisasjonens behov.

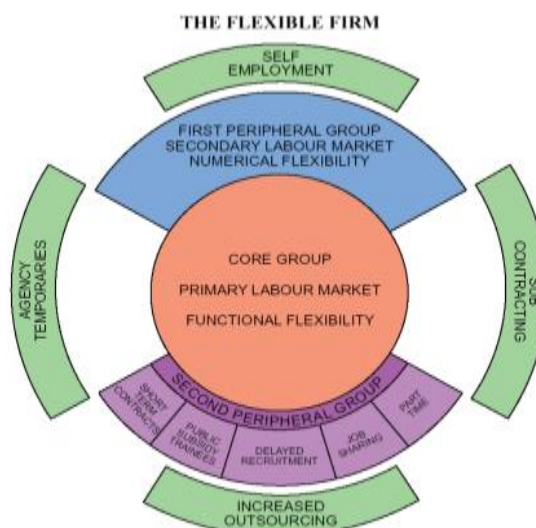
I denne sammenhengen vises det ofte til et skille mellom funksjonell og numerisk fleksibilitet. Funksjonell fleksibilitet viser til en organisasjons kvalitative tilpasningsevne,

altså evnen til å kunne omplassere arbeidstakerne mellom oppgaver og aktiviteter for å tilpasse seg endringer i markedet (Nesheim, Garnæs og Nesheim, 2003). For å oppnå denne typen fleksibilitet bør organisasjonens kjerne være multifunksjonell og kvalifisert nok til å utføre ulike oppgaver basert på etterspørsel og behov (Ramsdal, Skorstad og Strøm 2009: 22). Festivalledelsen består som oftest av en liten gruppe mennesker som skal håndtere en stor og variert mengde arbeidsoppgaver. Denne gruppen bør altså inneha kompetanse nok til å dekke behovet for funksjonell fleksibilitet.

Numerisk fleksibilitet kan enklest forklares som evnen til å tilpasse egen kapasitet til etterspørsel, og kan oppnås ved for eksempel midlertidig ansatte, innleid arbeidskraft og alternative arbeidsordninger (Grimsø 2005; Ramsdal, Skorstad og Strøm, 2009). En midlertidig ansettelse kan defineres som ”en arbeidsavtale for et bestemt angitt tidsrom eller et bestemt angitt arbeid av forbigående art” (Grimsø, 2004: 139). For å oppnå numerisk fleksibilitet er det ”fornuftig at arbeidskraftkostnadene er variable, og at kontraktene kan sies opp uten for store kostnader for virksomheten” (Nesheim, Garnæs og Nesheim, 2003: 3). Behovet for antall medarbeidere vokser drastisk desto nærmere man kommer gjennomføringen av en festival, og numerisk fleksibilitet er derfor helt avgjørende for en festivalorganisasjon. Dette behovet dekkes hovedsakelig ved rekruttering av frivillige hjelpere, men også ved rekruttering av andre midlertidige medarbeidere. Festivalorganisasjoner er altså avhengige av begge typer fleksibilitet for å dekke sine ressurs- og kompetansebehov.

3.3.3 John Atkinsons modell av den fleksible bedrift

Atkinsons (1985) forskning på britiske bedrifter og arbeidsmarkedet på 80-tallet ledet han til å utvikle teorien om den fleksible bedrift. Denne modellen tar for seg alternative tilknytningsformer og tar sikte på å øke omstillingsevnen for bedrifter i tråd med markedet. Teorien om ”the flexible firm” bryter ned den tradisjonelle hierarkiske organisasjonsstrukturen med et mål om å oppnå atypiske og mer fleksible former for tilknytning (Atkinson, 1984).



Figur 2. Atkinsons modell "The Flexible Firm" (Atkinson, 1984)

I denne modellen (Figur 2) deles arbeidsstyrken inn i ulike grupper, sentrert rundt det Atkinson (1985) kaller kjernegruppen. Denne kjernegruppen er numerisk stabil, og inneholder organisasjonens faste ansatte. Her finner man derimot funksjonell fleksibilitet og de ansatte kan bli flyttet mellom oppgaver og ansvarsområder for å tilpasse endringer i etterspørsel og behov. Kjernegruppen tar seg av organisasjonens viktigste oppgaver og innehar høy og bedriftsspesifikk kompetanse som ikke enkelt lar seg erstatte. Dermed nyter denne kjernen godt av høy jobbsikkerhet, langsiktige ansettelser og gode utviklingsmuligheter (Atkinson, 1985; Ramsdal, Skorstad og Strøm, 2009).

Utenfor kjernen finner vi tre periferigrupper, der numerisk fleksibilitet vektlegges. Den første periferigruppen inneholder også fulltidsansatte, men disse har lavere jobbsikkerhet og mindre utviklingsmuligheter enn kjernegruppen. Kompetansen her er ikke bedriftsspesifikk, og kan lettere erstattes. Den andre periferigruppen omfatter i hovedsak midlertidig ansatte og andre med tidsbegrenset tilknytning til bedriften. Denne gruppen maksimerer bedriftens fleksibilitet, samtidig som den minimerer organisasjonens forpliktelser med tanke på arbeidstakerens jobbsikkerhet og utviklingsmuligheter (Atkinson, 1984). Den tredje periferigruppen består av eksterne kontrakter og innleid arbeidskraft fra for eksempel bemanningsbyråer og selvstendig næringsdrivende.

I tillegg til numerisk og funksjonell fleksibilitet mener Atkinson (1985) at bedrifter også må ta hensyn til finansiell fleksibilitet for at denne modellen skal fungere optimalt. Med dette

mener han for eksempel at det bør være relativt store lønnsforskjeller mellom faglærte og ufaglærte, altså mellom kjernegruppen og periferigruppen. I tillegg mener han at ekstra innsats for bedriften bør lønnes ekstra, mens de som ikke innfrir forventningene bør straffes i form av lavere lønn. Atkinson er altså en "[...] talsmann for prestasjonslønnsprinsippet i den forstand at det er den individuelle innsatsen som bør være bestemmende for den enkeltes lønnsnivå, ikke ansiennitet eller stilling" (Ramsdal, Skorstad og Strøm, 2009: 25).

Utvikling av Atkinson-modellen

I artikkelen *20 år med Atkinson-modellen: Åtte teser om den 'fleksible bedrift'* har Torstein Nesheim (2004) forsøkt å "nyansere, supplere og utvikle" Atkinsons modell i tråd med endringer i arbeidsmarkedet siden den opprinnelige modellen ble publisert. For det første peker Nesheim (2004: 8) på at bedrifter som benytter seg av atypiske tilknytningsformer for arbeid gjerne har flere motiver enn numerisk fleksibilitet, som for eksempel sesongsvingninger og reelle vikariater for å kompensere for fravær. I tillegg påpekes det at virkemidler som overtid og interne omflytninger også brukes for å tilpasse kapasitet til etterspørsel og behov. "Å knytte [bruk av atypiske tilknytningsformer for arbeid] ensidig til numerisk fleksibilitet blir dermed en lite hensiktsmessig forenkling" (Nesheim, 2004: 9).

Videre viser Nesheim (2004) til at flere ulike faktorer tilsier at sammenhengen mellom *betydningen for virksomheten* og *tilknytningsformer for arbeid* i modellen må nyanseres. Atkinson (1985) legger til grunn at bedriftsspesifikk kompetanse er knyttet til kjernegruppen gjennom langsiktige ansettelser og er vanskelig å erstatte. Nesheim (2004) argumenterer derimot for at "ekstern arbeidskraft blir også benyttet innen bedriftens kjerneområder når bedriften opererer i dynamiske omgivelser" (Nesheim, 2004: 9). Ekstern arbeidskraft kan i flere tilfeller bidra med høy kompetanse og tilførsel av ny kunnskap for bedriften som kan benyttes i kjernevirksomheten. Årsaker som endringer i arbeidsmarkedet og teknologiske utviklinger kan skape et behov for tilføring av ny kunnskap også i bedriftens strategiske kjerne. En av grunnene til at bedrifter leier inn arbeidskraft er gjerne at de innleide ansees som eksperter av kundebedriften og kan kombinert med de ansattes egen kunnskap skape et konkurransefortrinn (Nesheim, 2004; Nesheim, 2005). I norsk sammenheng viser Nesheim (2004: 11) for eksempel til en studie av norske IKT-bedrifter der det kom fram at 64% av de benyttet ekstern arbeidskraft innen

nøkkelområder for bedriften, mens 46% var uenige i påstanden om at ekstern arbeidskraft hovedsakelig arbeidet med oppgaver utenfor bedriftens kjerneaktiviteter. Tesen om at nøkkelkompetanse kun finnes i bedriftens kjerne blir altså utfordret ved å vise til at bedriftsspesifikk kompetanse også kan finnes i det Atkinson (1985) omtaler som periferigruppene.

Nesheim (2004: 11) utfordrer også tesen om at periferigruppene generelt kan sies å tilhøre sekundærarbeidsmarkedet, som kjennetegnes av blant annet stor risiko, lav lønn, svake utviklingsmuligheter, utilfredstillende lønns- og arbeidsvilkår og liten kontroll. Det påpekes at studier relatert til arbeidsvilkår i forbindelse med atypiske tilknytningsformer i stor grad tar for seg yrker som krever liten formell kompetanse og utdanning. På den andre siden ser man forskning som viser en utvikling i retning av at grupper med høy kompetanse i større grad også inngår atypiske tilknytningsformer. Dette har sammenheng med arbeidstakernes preferanser, noe som gjenspeiles i resultatene fra ulike undersøkelser; ”Personene i dette utvalget foretrakk slike løsere tilknytningsforme[r] og opplevde at man fikk mer igjen økonomisk sammenlignet med ansettelse internt” (Kunda et al., 2002 i Nesheim, 2004: 12-13). Innleide og midlertidig ansatte konsulenter som anses som eksperter av kundebedriften vil ifølge Atkinsons (1985) modell tilhøre sekundærarbeidsmarkedet. Sammenhengen mellom plassering i bedriftens kjerne eller periferi og tilhørighet til primær- eller sekundærarbeidsmarkedet er derfor kompleks og mangfoldig (Nesheim, 2004: 13).

I et forsøk på å tilpasse Atkinsons (1985) modell og Nesheims (2004) videreutvikling til å i større grad ta hensyn til de særegenheter man finner i festivalorganisasjoner, utviklet Silje Straume (2014) i sin masteroppgave *Human Resource Management (HR) i en ny kontekst – en komparativ casestudie av festivalorganisasjoner* et forslag til en modifisering av modellen basert på sine empiriske funn:

	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	Fast 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 1. En utvidelse av Atkinsons (1985) modell (Straume, 2014: 86)

I denne tilpasningen er arbeidsmarked tatt ut på grunn av at det vurderes å ha liten relevans i forbindelse med festivalorganisasjoner. Samtidig har Straume (2014) valgt å utvide nøkkelområdene ved å legge til *D. Motivasjon* og *E. Styringsmekanismer* i sin tolkning, temaer som vil utdypes nærmere i kapittel 3.4. Videre er organisasjonen inndelt i kjernegruppe, utvidet kjerne og periferi, der administrasjonen representerer kjernen, nøkkelpersoner og midlertidig ansatte utgjør den utvidete kjernen, mens frivillige plasseres i periferigruppen. Straume (2014) har også inkludert økonomisk fleksibilitet som en faktor i forbindelse med engasjeringen av frivillige medarbeidere.

3.4 Organisering av menneskelige ressurser

Etter at organisasjonsledelsen har kartlagt kompetansebehovet og fullført rekrutteringen av den nødvendige kompetansen, starter prosessen med å lede og organisere medarbeiderne. Kontrollorientert og forpliktelsesbasert HR er som nevnt i kapittel 3.1.2 to hovedtilnærminger til hvordan organisasjoner kan forvalte sine menneskelige ressurser. Disse to teoriene baserer seg på svært ulike antakelser om hva som motiverer ledere og medarbeideres organisatoriske atferd, som igjen påvirker hvordan ledelse og organisering av de menneskelige ressursene utøves (Kuvaas og Dysvik, 2012). Ifølge Kuvaas og Dysvik (2012: 49) er HR et ganske teorifattig fagfelt og vi er derfor avhengige av å låne teorier fra andre fagfelt for å forklare sammenhengen mellom motivasjon og atferd i organisasjoner.

3.4.1 Motivasjon

En av de viktigste HR-relaterte aspektene organisasjonsledelsen må ta hensyn til er *motivasjon*. Ledelsens evne til å motivere medarbeiderne er en vesentlig del av kjernekompetansen (Allen et al., 2011: 243). Begrepet motivasjon kan defineres som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål” (Kaufmann og Kaufmann, 2015: 113). Det skilles mellom to ulike hovedtyper motivasjonssystemer, nemlig *indre* og *ytre* motivasjon, som igjen kan knyttes til teoriene nevnt i kapittel 3.1.2 om kontrollorientert og forpliktelsesbasert HR (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Tradisjonelle belønningssystemer som lønn, bonus og andre frynsegoder knyttes til *ytre motivasjon* og arbeidsutførelsen fungerer utelukkende som et redskap for å oppnå belønningen (Kaufmann og Kaufmann, 2015: 129; Kuvaas og Dysvik, 2012). Kilden til motivasjonen ligger med andre ord utenfor selve jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den (Kuvaas og Dysvik, 2012: 52). Dette perspektivet kan knyttes til kontrollorientert HR, der forutsetningene innebærer at medarbeiderne enten er late og umotiverte eller kun opptatt av å forfølge sine egeninteresser. Ledelsen må derfor finne en måte å forene de motstridende interessene til organisasjonen og medarbeiderne. For eksempel kan ledelsen kontinuerlig overvåke sine ansatte, eller det kan innføres ekstra belønning for utført innsats eller prestasjon for å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort (Kuvaas og Dysvik, 2012: 51).

I kontrast til oppfatningene om ytre motivasjon finner vi helt andre forutsetninger for *indre motivasjon*, der kilden til motivasjonen ligger i selve utførelsen av arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2015: 129). To grunnleggende behov ligger til grunn for denne typen motivasjon; *behovet for kompetanseopplevelse* og *behovet for selvbestemmelse*. Behovet for kompetanseopplevelse kan forklares som et behov for å føle at man mestrer sine arbeidsoppgaver, mens behovet for selvbestemmelse viser til at man har behov for å føle at man selv bestemmer over det man gjør (Kaufmann og Kaufmann, 2015: 129). Atferden utføres altså på grunnlag av indre belønninger som for eksempel glede eller mening knyttet til arbeidsoppgavene (Kuvaas og Dysvik, 2012). Dette perspektivet kan knyttes til forpliktelsesbasert HR og antagelser om at medarbeiderne trives med arbeidet og at de ønsker å bidra til å oppnå organisasjonens mål (Kuvaas og Dysvik, 2012: 52). Grunntanken bak dette kan oppsummeres slik:

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

(Pfeffer og Veiga, 1999 referert i Kuvaas og Dysvik, 2012: 52)

I tillegg til indre motivasjon, kan også prososial motivasjon være en viktig drivkraft i en organisasjon. ”Prososial motivasjon refererer til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen” (Kuvaas og Dysvik, 2012: 53). Hovedkilden til prososial motivasjon henger altså sammen med hvordan medarbeiderne oppfatter at de blir behandlet. Det finnes en rekke tiltak organisasjonsledelsen kan iverksette for å oppnå lojale og engasjerte medarbeidere. For eksempel kan det tilbys interne karrieremuligheter og utvikling av medarbeidernes kompetanse eller delegering av ansvar og større grad av autonomi (Kuvaas og Dysvik, 2012: 52).

I mange situasjoner vil det imidlertid være en kombinasjon av indre og ytre motiver til stede samtidig. Både selve utførelsen av arbeidsoppgaven og belønningen som venter i

etterkant kan gi medarbeideren en grad av tilfredshet. Den viktigste forskjellen er likevel hvorvidt hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten (Kuvaas og Dysvik, 2012: 53). Både internasjonale og norske studier finner at indre motivasjon som hovedkilde er positivt for blant annet jobbproduktivitet og viljen til å gjøre det lille ekstra for organisasjonen, for eksempel å utføre aktiviteter og oppgaver som ligger utenfor stillingsbeskrivelsen sin. Samtidig har arbeidstakere med høy indre motivasjon lavere grad av intensjoner om å slutte i jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2015:131). I tillegg viser studier at ”[...] fokusering på ytre belønning fører til en betydelig reduksjon i den indre motivasjonen for å utføre arbeidsoppgavene” (Kaufmann og Kaufmann, 2015:130). Forskningen viser med andre ord til at desto bedre medarbeiderne føler seg behandlet av organisasjonen, desto mer ønsker de å bidra til å nå organisasjonens mål. Dette henger også sammen med hvilken grad av *organisasjonsforpliktelse* medarbeiderne føler overfor den aktuelle organisasjonen, en teori som beskrives nærmere i neste underkapittel.

3.4.2 Sosial bytteteori og organisasjonsforpliktelse

Store deler av forskningen på prososial motivasjon stammer fra sosial bytteteori og ulike normer for resiprositet eller tilbakebetaling (Kuvaas og Dysvik, 2012). ”På sitt enkleste nivå innebærer sosial bytteteori at medarbeidere bytter sin arbeidskraft mot sosiale og økonomiske goder, og at serier av slike bytter påvirker hvilken relasjon medarbeideren får til organisasjonen” (Kuvaas og Dysvik, 2012: 68). Økonomene fokuserer hovedsakelig på bytte av materielle goder som penger eller fysiske gjenstander, mens sosiologiske bytteteoretikere utvider begrepet til å også omhandle sosiale og immaterielle goder, som for eksempel anerkjennelse eller status (Aakvaag, 2008: 99-100). Med andre ord kan man for eksempel kalle et vennskap et bytteforhold der sosiale goder er det som byttes, på samme måte som et salg av en leilighet er en bytteprosess der økonomiske og materielle goder byttes (Aakvaag, 2008).

Lynn M. Shore med kolleger (2006) identifiserer fire faktorer som skiller de økonomiske og sosiale bytteforholdene fra hverandre; *tillit*, *investering*, *varighet* og *finansiering*. For det første hevdes det at *tillit* danner grunnlaget for sosiale bytteforhold, mens dette anses som irrelevant i et økonomisk bytteforhold på grunn av at de oppleves som upersonlige. Videre er *investering* i forholdet ansett som avgjørende for sosiale bytteforhold.

Investering og tillit kan sies å være overlappende faktorer, da begge parter investerer i forholdet uten en garanti for å oppnå noe tilbake, og forholdet krever derfor gjensidig tillit (Blau, 1964 i Shore et al., 2006: 839). Dette regnes ikke som en faktor ved et økonomisk bytteforhold. Et tredje element er forholdets *varighet*; sosiale bytteforhold krever langvarig orientering siden det er vedvarende og baseres på en følelse av plikt og ansvar. Dette er et vesentlig skille mellom økonomiske og sosiale bytteforhold. I et økonomisk bytteforhold vil fokuset heller være på økonomiske avtaler, som for eksempel lønn for utført arbeid, heller enn diffuse og langsiktige forpliktelser (Shore et al., 2006: 829). Det fjerde og siste aspektet, omtalt som *finansiering*, dreier seg om hvorvidt man vektlegger finansielle goder som lønn og bonuser (økonomisk bytteforhold), framfor sosiale goder som anerkjennelse og å bli tatt vare på (sosialt bytteforhold) (Shore et al., 2006: 829-830).

Grunnlaget for forskningen på sosiale og økonomiske bytteforhold er tanken om at medarbeiderne vil øke produktiviteten og utvilke positive og lojale holdninger overfor organisasjonen dersom de opplever at organisasjonen behandler dem bra. Dette er også grunnlaget for studier relatert til en annen teoretisk tilnærming som omhandler relasjoner mellom organisasjonen og medarbeiderne, nemlig teorier om organisasjonsforpliktelse.

Organisasjonsforpliktelse

Organisasjonsforpliktelse kan beskrives som medarbeidernes "[...] grad av tilknytning til, identifikasjon med og engasjement for jobben og organisasjonen" (Kaufmann og Kaufmann, 2015: 297). Felles for eksisterende forskning på organisasjonsforpliktelse er sammenhengen mellom forpliktelse og "turnover" eller "turnover-intensjon", det vil si intensjoner om å slutte i jobben. Tanken er at medarbeidere som føler en høy grad av organisasjonsforpliktelse er de som minst sannsynlig forlater organisasjonen (Allen og Meyer, 1990: 1). Natalie Allen og John Meyer (1990) utviklet den såkalte trekomponentmodellen for organisasjonsforpliktelse, som skiller mellom tre former for organisasjonsforpliktelse; affektiv (affective), normativ (normative) og kalkulerende (continuance).

Affektiv organisasjonsforpliktelse tar utgangspunkt i den følelsesmessige tilknytningen en person opplever overfor organisasjonen. Grunntanken er at organisasjonens og medarbeiderens verdier og målsettinger sammenfaller, og at medarbeideren derfor kjenner et ønske om å bidra til å nå organisasjonens mål og opprettholde verdiene (Kaufmann og

Kaufmann, 2015). Man føler seg som ”en del av familien” og ønsker å bidra med lojalitet og produktivitet. *Normativ* organisasjonsforpliktelse viser til medarbeiderens ”[...] pliktfølelse overfor organisasjonen ut fra det sosiale presset vedkommende opplever” (Kaufmann og Kaufmann, 2015: 297). Her er utgangspunktet at følelsen av tilknytning og identifikasjon med organisasjonen stammer fra en opplevelse av at det er det riktige og en frykt for hvordan andre vil reagere dersom de slutter (Kuvaas og Dysvik, 2012; Kaufmann og Kaufmann, 2015). *Kalkulerende* organisasjonsforpliktelse er i stor grad basert på kontinuitet og opplevde kostnader ved å slutte i organisasjonen. Ønsket om å fortsette bygger på en oppfatning om at man ”kaster bort” det man har jobbet for i lang tid, som utdanning og pensjon, dersom man slutter. I tillegg er ønsket om å fortsette knyttet til behovet for stabilitet og trygghet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Skillet mellom de tre formene for organisasjonsforpliktelse kan enkelt oppsummeres slik; ”Employees with strong affective commitment remain because they *want* to, those with strong continuance commitment because they *need* to, and those with strong normative commitment because they feel they *ought* to do so” (Allen og Meyer, 1990: 3).

En rekke studier viser at affektiv organisasjonsforpliktelse er positivt relatert til arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd. Deler av forskningen viser en større sammenheng med ekstrarolleatferd enn med arbeidsprestasjoner, noe som trolig henger sammen med at prososial motivasjon handler om et ønske om å stille opp for organisasjonen. Samtidig viser funnene at denne typen forpliktelse bidrar til lavere turnover, turnoverintensjon og fravær. Den samme tendensen kan finnes ved normativ organisasjonsforpliktelse, men i mindre grad (Kuvaas og Dysvik, 2012: 69). Også kalkulerende forpliktelse viser seg å være en medvirkende årsak til lavere turnover, men studiene avslører samtidig en negativ sammenheng med arbeidsprestasjoner og positiv sammenheng med stress. Dette kan tyde på at de som forblir i organisasjonen gjør det på tross av faktorer som trivsel, ønsker og målsettinger, og dermed fortsetter av feil årsaker (Kuvaas og Dysvik, 2012: 69).

3.4.3 Styringsmekanismer i festivalorganisasjoner

Organisasjoner benytter seg av ulike styringsmekanismer overfor sine ansatte for å oppnå organisasjonens mål. For festivalorganisasjoner vil derimot forutsetningene for styring skille seg fra de for tradisjonelle organisasjoner, spesielt med tanke på at det hovedsakelig er snakk om styring av medarbeidere med atypiske tilknytningsformer. Det finnes en rekke måter å styre sine medarbeidere på, men Beate Elstad og Donatella De Paoli (2014) har identifisert tre ulike hovedmekanismer for styring av medarbeidere; 1) styring gjennom belønningssystemer, 2) regelstyring og 3) kulturbasert styring (Bradach og Eccles, 1989 i Elstad og De Paoli, 2014: 199).

Den første hovedmekanismen for styring forutsetter at medarbeiderne forventer belønning for god innsats, for eksempel gjennom lønn eller bonuser. Denne formen for styring er mye brukt i tradisjonelle organisasjoner, der faste lønnsavtaler er en av de vanligste styringsmekanismene (Elstad og De Paoli, 2014). Dette gjenspeiler et såkalt økonomisk bytteforhold mellom organisasjonen og arbeidstakeren, som beskrevet i forrige kapittel. Organisasjonen tilbyr altså økonomiske og materielle goder i bytte mot arbeidsinnsats av medarbeideren. I forhold til motivasjonen som ligger til grunn for dette forholdet ser vi en sammenheng mellom denne styringsmekanismen og ytre motivasjon, som forklares nærmere i kapittel 3.4.1. Denne styringsmekanismen vil i liten grad la seg direkte overføres til festivalorganisasjoner, selv om det finnes flere ulike måter å belønne frivillige på. For eksempel kan organisasjonen tilby opplæring i nye ferdigheter, gratis produkter som t-skjorter, kick off eller avslutningsfester, gratis måltider og billetter til begivenhetene som takk for innsatsen (Allen et al., 2011: 240). Belønningssystemer som styringsverktøy forutsetter likevel differensiering mellom medarbeiderne for å kunne belønne ut fra innsats, og de nevnte godene er noe alle frivillige får på tross av innsats (Elstad og De Paoli, 2014: 200).

Regelstyring er den andre styringsmekanismen og viser til at medarbeiderne styres gjennom regler og normer, for eksempel ved trusler om sanksjoner og straff ved brudd på disse reglene (Elstad og De Paoli, 2014). Her ser vi også en forbindelse med ytre motivasjon da det er elementer som ligger utenfor selve aktiviteten som påvirker medarbeiderne. Heller ikke denne styringsformen er direkte overførbart til

festivalorganisasjoner. De frivillige jobber av egen fri vilje gratis på fritiden sin, og er derfor ikke økonomisk avhengige av festivalen. Trusler om sanksjoner, som for eksempel å miste jobbe, vil derfor ikke ha noen effekt (Elstad og De Paoli, 2014: 200).

”Den siste styringsmekanismen innebærer å utvikle en sterk og konstruktiv organisasjonskultur der de ansatte internaliserer organisasjonens felles verdier, normer, holdninger og virkelighetsoppfatninger” (Elstad og De Paoli, 2014: 200). Jacobsen og Thorsvik (2013: 127-128) identifiserer fem generelle effekter på atferden til medlemmene i organisasjonen som følge av organisasjonskultur;

- 1) *Tilhørighet og fellesskap*: Organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap og gi en følelse av tilhørighet. Medarbeidere vil i økende grad identifisere seg med organisasjonen, og dette vil skape en sterk lojalitet til organisasjonen.
- 2) *Motivasjon*: Internalisering av fellesskapets mål og verdier kan skape motivasjon for å yte.
- 3) *Tillit*: Sterk organisasjonskultur vil skape sterkere tillit mellom ledelse og ansatte, og mindre behov for å kontrollere og overvåke hverandre. Med andre ord kan tillit kostnadseffektivt erstatte administrativ styring og kontroll og gir grunnlag for å delegere handlingsfrihet slik at man fremmer fleksibilitet.
- 4) *Samarbeid og koordinering*: De øvrige punktene medvirker til samarbeid mellom mennesker. Kultur anses som en effektiv måte å koordinere aktiviteter på fordi det skjer gjennom at ansatte ønsker å samarbeide, ikke ved at de blir tvunget til å gjøre det.
- 5) *Styring*: Kulturen vil angi hva som er passende atferd relatert til utførelse av bestemte oppgaver. Grunnleggende antakelser, verdier og normer avgrenser oppmerksomhet omkring hva som oppfattes som relevant og viktig for arbeidsoppgavene.

(Jacobsen og Thorsvik, 2013: 127-128)

Denne styringsmekanismen, såkalt kulturbasert styring, legger til grunn at medarbeiderne opplever affektiv organisasjonsforpliktelse overfor organisasjonen, og kilden til medarbeidernes motivasjon kommer av et ønske om å bidra til å nå organisasjonens mål, såkalt prososial motivasjon (kfr. kap 3.4.1 og 3.4.2). Det er også likhetstrekk med sosiale bytteforhold. Ifølge Beate Elstad og Donatella De Paoli (2014) vil det i all hovedsak være

denne styringsmekanismen ledere i festivalorganisasjoner vil ha til rådighet. ”Dette betyr at det er ekstra utfordrende å lede frivillige fordi man faktisk har færre styringsmekanismer til rådighet enn når man styrer betalt arbeidskraft” (Elstad og De Paoli, 2014: 200).

4.0 Metode

Denne avhandlingen er gjennomført som en komparativ casestudie av tre tematisk ulike festivalorganisasjoner. Datagrunnlaget ble samlet inn ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer med et utvalg respondenter. I denne delen av oppgaven vil jeg begrunne min metodiske tilnærming og beskrive nærmere hvordan undersøkelsen ble gjennomført i praksis. Avslutningsvis vil jeg foreta en evaluering av eget arbeid, samt redegjøre for forskningsetiske hensyn.

4.1 Valg av forskningsdesign og metode

Alle typer empiriske forskningsstudier starter med en (enten implisitt eller eksplisitt) plan, eller et forskningsdesign. Et forskningsdesign kan i sin enkleste form defineres som en overordnet plan for hvordan man skal koble sammen de empiriske dataene til studiens problemstilling på en logisk måte (Yin, 2014: 28). Forskningsdesignet gir altså et rammeverk for hvordan datainnsamlingen og påfølgende analyse skal gjennomføres. Denne planen tar for seg hvilke problemstillinger som skal utforskes, hvilke data som er relevante, hva slags data må innhentes og hvordan man skal analysere innhentet data (Philliber, Schwab, & Samsloss, 1980 i Yin, 2014: 29). Problemstillingen i denne studien tar utgangspunkt i å undersøke festivalorganisasjoners tilnærming til et utvalg HR-praksiser, nemlig rekruttering, motivering og organisering av menneskelige ressurser. Dette er et lite utforsket område, særlig i norsk sammenheng. På grunnlag av dette var det hensiktsmessig å benytte et eksplorativt forskningsdesign. Et karaktertrekk ved eksplorative design er at det tillater en fleksibel tilnærming, noe som innebærer at forskningen kan endre retning ettersom ny informasjon blir tilgjengelig for forskeren (Ghauri og Grønhaug, 2010: 56). Samtidig benyttes gjerne eksplorative design i studier der problemet i liten grad er forstått og utforsket tidligere (Ghauri og Grønhaug, 2010). I arbeidet med denne studien var det nødvendig å kunne benytte en fleksibel tilnærming, da det var ønskelig å få fram respondentenes personlige synspunkter og erfaringer. Dette ble ansett som helt nødvendig for å belyse problemstillingen.

Med utgangspunkt i problemstillingen og det valgte forskningsdesignet anså jeg det som mest nyttig og naturlig å ta i bruk kvalitative metoder for å innhente informasjon til undersøkelsen. ”Selve ordet kvalitativ viser til kvalitetene, det vil si egenskapene eller

karaktertrekkene ved fenomener” (Repstad, 2007: 16). De viktigste kvalitative metodene kan sies å være observasjon, feltarbeid, intervjuer og tekstanalyse. Forenklet kan man si at *teksten* er det viktigste arbeidsmaterialet for kvalitative metoder, i motsetning til kvantitative metoder, der *tall* i all hovedsak er det sentrale uttrykk (Repstad, 2007). I det innledende arbeidet med denne studien foretok jeg en gjennomgang av eksisterende litteratur for å få en oversikt over teorier og relevant litteratur relatert til mitt interessefelt. En slik gjennomgang gir et godt bakteppe for å forstå og forklare teoretiske perspektiver og tidligere empiriske funn som kan relateres til problemstillingen (Leedy og Ormrod, 2014: 51). Dette arbeidet utgjorde grunnlaget for teorikapittelet i denne studien og eksisterende teoretiske perspektiver blir i kapittel 3.0 beskrevet med hensikt å belyse temaer relatert til studiens problemstilling.

Et annet kjennetegn ved kvalitative metoder er at de gjerne går i dybden, ikke i bredden av temaet som utforskes. Med andre ord studerer man et eller et fåtall miljøer i sin helhet, i motsetning til ved kvantitative metoder der noen få trekk eller egenskaper ved miljøene blir vektlagt. Målet er å oppnå en slags nærhet til disse enkeltmiljøene, for å kunne gi en mest mulig helhetlig beskrivelse av prosessene og særtrekkene man finner (Repstad, 2007). Jeg ønsket å undersøke hvordan ledelsen håndterer utfordringer og behov knyttet til ulike HR-relaterte praksiser i et bestemt miljø, nemlig festivalorganisasjoner. I denne studien har jeg derfor valgt å fokusere på tre tematisk ulike festivalorganisasjoner og studere disse i dybden. Målet har vært å utvikle en helhetlig forståelse av hver av de utvalgte enhetene og deretter sammenligne de systematisk. Med andre ord har jeg gjennomført en komparativ casestudie av de tre festivalorganisasjonene (Grønmo, 2004: 105). ”Sammenlikning (komparativ metode) er ofte svært gunstig for å få til gode analyser” (Repstad, 2007: 37). Datagrunnlaget som blir lagt til grunn for analysen ble innhentet gjennom kvalitative intervjuer.

4.2 Intervju

Intervjuer er en vesentlig del av kvalitative metoder. Forskeren forbereder, gjennomfører og noterer sine resultater, som deretter brukes som grunnlag for den videre analysen (Repstad, 2007). Problemstillingen i denne oppgaven er i stor grad avhengig av respondentenes egne erfaringer og oppfatninger knyttet til deres respektive organisasjoner. På bakgrunn av dette valgte jeg å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer med

samtligte respondenter i studien. Ifølge Brinkmann og Kvale (2010: 31) er hensikten med denne typen intervju å innhente "[...] descriptions of the interviewees' lived world with respect to interpretation of the meaning of the described phenomena". Hensikten er med andre ord å sørge for at informasjonen man får tak i er basert på respondentenes egne opplevelser, noe som er avgjørende for å belyse problemstillingen i denne studien. Semistrukturerte intervjuer framstår til en viss grad som en mer eller mindre dagligdags samtale, men samtidig er det spesifikke føringer som ligger til grunn for hvordan intervjuet utformes. Forskeren vil kunne strukturere samtalen noe ved hjelp av en intervjuguide, der man vil ha en oversikt over bestemte temaer i tillegg til noen ferdig formulerte spørsmål (Brinkmann og Kvale, 2010).

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg derfor en intervjuguide (vedlegg 1) der jeg formulerte noen hovedspørsmål på forhånd som jeg ønsket å få svar på. Intervjuguiden ble utformet med utgangspunkt i de teoretiske perspektivene jeg ble kjent med ved hjelp av den innledende dokumentanalysen. Den ble strukturert med utgangspunkt i de overordnede temaene som forskningsspørsmålene viser til, og ble derfor inndelt i fem deler med tilhørende spørsmål;

1. *Generelt om intervjuobjekt og om festivalen*
2. *Organisasjonsstruktur*
3. *Rekruttering*
4. *Organisering av menneskelige ressurser*
5. *Sluttspørsmål*

Denne guiden fungerte hovedsakelig som en huskeliste, da jeg ønsket at intervjuene skulle være mest mulig naturlige og gi rom for fleksibilitet. Samtidig gjorde intervjuguiden at jeg hadde god oversikt over hovedtemaene og spørsmålene underveis i intervjuet, og dermed kunne sørge for å få svar på de viktigste spørsmålene. Intervjuguiden ble tilpasset og endret noe etter hvert som jeg foretok de ulike intervjuene.

4.3 Utvelging av caseenheter og respondenter

Komparative studier er vanligvis basert på en strategisk utvelging av enheter, der utgangspunktet for strategien er å enten fokusere på sammenlikne enheter som er mest

mulig like eller enheter som er mest mulig ulike (Grønmo, 2004: 404). Ved komparative casestudier vil enhetene i utgangspunktet studeres hver for seg, for deretter å kunne sammenlikne analyseresultatene for de ulike enhetene med hverandre. ”Utvelgingen av enheter bygger på strategiske vurderinger av hvilke sammenlikninger som er spesielt interessante med tanke på studiens begrepsmessige og teoretiske problemstillinger” (Grønmo, 2004:105). Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg valgt å studere tre ulike festivalorganisasjoner, nemlig RaumaRock, Bjørnsonfestivalen og Nordic Light. Bakgrunnen for valg av caseenheter var at de tre festivalorganisasjonene skiller seg fra hverandre både tematisk og geografisk, og dermed opererer under delvis ulike forutsetninger. Samtidig faller samtlige enheter under kategorien festivalorganisasjon. I lys av problemstillingen ville jeg undersøke både hvilke ulikheter og hvilke likhetstrekk man kunne finne i blant de tre enhetene, med særlig fokus på festivalenes HR-praksis.

Etter at de ulike caseenhetene var valgt, måtte jeg bestemme hvem jeg skulle intervjuer for å best mulig belyse problemstillingen. ”Hovedkriteriet for å komme med i utvalget er alltid om forskeren regner med at de aktuelle personene har relevant informasjon for prosjektets problemstilling” (Repstad, 2007: 81). Utgangspunktet for problemstillingen var at jeg ville undersøke ulike HR-praksiser i festivalorganisasjoner fra et lederspesspektiv, og det ble derfor naturlig å intervjuer personer tilknyttet administrasjonen i de respektive festivalorganisasjonene. I både RaumaRock og Nordic Light ble de nåværende festivalsjefene intervjuet. I Bjørnsonfestivalen ble derimot den tidligere festivalsjefen intervjuet. Bakgrunnen for dette var i all hovedsak at den nåværende festivalsjefen i Bjørnsonfestivalen er nyansatt, og hadde enda ikke vært med på avviklingen av Bjørnsonfestivalen da utvalget ble gjort. Nåværende festivalsjef i Nordic Light er også relativt nyansatt, men tidligere festivalsjef i Nordic Light var heller ikke vært ansatt i en veldig lang periode, og jeg vurderte det derfor som mest hensiktsmessig å intervjuer nåværende leder.

4.4 Gjennomføring av intervju

Etter å ha utarbeidet intervjuguiden tok jeg kontakt med aktuelle respondenter, forklarte i korte drag hva studien dreiet seg om og spurte om de var villige til å delta i undersøkelsen. Samtlige kandidater svarte ja, og det ble deretter avtalt tidspunkt for intervjuene. Jeg opplevde dette som en til dels krevende prosess, da det i noen tilfeller tok lang tid før et

konkret tidspunkt og sted for intervjuet kunne bli fastslått. Samtlige respondenter er i lys av sin stilling travelt opptatte personer, og det krevde selvsagt en høy grad av fleksibilitet fra min side for å kunne tilrettelegge for intervjuene. Etter noe koordinering med respondentene ble til slutt samtlige intervjuer gjennomført i løpet av september, med en varighet på mellom 40 og 70 minutter.

Samtlige intervjuer ble tatt opp på lydbånd etter samtykke fra respondentene, noe som gjorde at jeg i større grad kunne konsentrere meg om å lytte til respondentenes svar og stille oppfølgingsspørsmål der jeg følte at det var hensiktsmessig enn om jeg kun hadde skrevet notater. Ifølge Repstad (2007) er det mange fordeler med lydopptak, men det finnes også noen ulemper. For eksempel kan lydopptak hemme respondentene og føre til at intervjusituasjonen blir kunstig. Jeg opplevde riktignok ikke dette som noe problem. Ingen av respondentene reagerte etter min oppfatning negativt på båndopptakeren, men hadde heller et avslappet forhold til det. Jeg opplevde samtalene som uanstrengte og lydopptakeren bidro til at jeg kunne fokusere på de temaene jeg ville ta opp, i tillegg til at jeg kunne følge med og reagere på respondentenes svar.

4.4.1 Behandling av innsamlet materiale

I etterkant av hvert intervju ble de transkribert manuelt og ble ved hjelp av lydopptakene skrevet ned ordrett, med unntak av noen få endringer. Transkribering er en tidkrevende prosess, men dette arbeidet gjorde at jeg fikk en god oversikt og fikk satt meg godt inn i det empiriske datamaterialet. Etter at samtlige intervjuer var ferdig transkriberte ble innholdet systematisert i forhold til de overordnede hovedtemaene organisasjonsstruktur, rekruttering og organisering av menneskelige ressurser. Deretter ble materialet videre inndelt i ulike underkategorier av hvert hovedtema. Hovedtemaene og underkategoriene ble definert på grunnlag av problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. I løpet av denne prosessen tilegnet jeg meg en god oversikt over den innsamlede informasjonen og likheter og ulikheter blant case-enhetene kom tydeligere fram. Det ble også lettere å se hvordan det empiriske datamaterialet kunne analyseres ved hjelp av teorigrunnlaget. På bakgrunn av dette valgte jeg å følge teoridelens struktur i arbeidet med presentasjon og analyse av de empiriske funnene. Med andre ord ble det gjennomført en temabasert analyse av det innsamlede datamaterialet (Repstad, 2007: 131).

4.5 Evaluering av undersøkelsen

Ifølge Repstad (2007: 134) er det å foreta en kritisk vurdering av kvaliteten på egen forskning en vesentlig del av forskningsprosessen. I denne sammenhengen er det gjerne to begreper som blir brukt som kriterier for å bedømme kvaliteten; validitet og reliabilitet.

Begrepet *validitet* oversettes ofte til gyldighet, og viser til det innsamlede datamaterialets gyldighet i forhold til problemstillingene som skal belyses (Grønmo, 2004; Repstad, 2007). Med andre ord dreier det seg om i hvilken grad forskeren har undersøkt det han i utgangspunktet ville undersøke. Problemstillingen i denne oppgaven tok utgangspunkt i å belyse forskningsspørsmålene fra et ledelsesperspektiv, og jeg valgte derfor å intervju de daglige lederne/festivalsjefene i samtlige festivalorganisasjoner. I utgangspunktet var intensjonen å intervju to respondenter fra hver organisasjon, men dette ble senere forkastet på grunn av ulike årsaker. For det første viste det seg etter hvert at samtlige festivalorganisasjoner i studien opererer med svært små administrasjoner, og det var derfor et begrenset antall personer som ble vurdert å besitte relevant informasjon. For det andre var det en tidkrevende prosess å forberede og avtale intervjuer med respondentene, og jeg besluttet at det ville være for omfattende å utføre ytterligere intervjuer med tanke på den tidsrammen og de ressursene jeg hadde til rådighet. Utvalget caseenheter og respondenter i denne studien er derfor relativt lite, noe som kan svekke funnenes gyldighet. Det er på grunn av de få caseenhetene vanskelig å generalisere funnene og gyldigheten kunne mest sannsynlig blitt forsterket ved å inkludere flere respondenter fra hver case-enhet for å bidra med flere synspunkter, for eksempel gjennom intervjuer med midlertidig ansatte eller frivillige nøkkelpersoner.

I gjennomføringen av denne studien var det et mål om at validiteten skulle være så god som mulig til tross for det lille utvalget av caseenheter og respondenter. Det er første gang jeg har utført en slik type kvalitativ studie, og jeg forsøkte å veie opp for den manglende erfaringen ved å sette meg godt inn i både metode og teori. I tillegg har samtaler med både veileder og andre vært nyttige i forbindelse med gjennomføringen av studien. Til tross for manglende erfaring med denne typen undersøkelser, har jeg derimot bakgrunn fra journalistikkstudier og er derfor noe kjent med intervjusituasjoner. Dette gjorde selve datainnsamlingen litt mindre skremmende. Arbeidet i forkant av intervjuene opplevdes likevel som både krevende og lærerikt. Ved hjelp av den tematiske inndelingen i intervjuguiden hadde jeg i intervjusituasjonene god oversikt over hvilke spørsmål som var

mest relevant for å belyse problemstillingen. Det eksplorative forskningsdesignet la sammen med den valgte intervjuformen til rette for fleksibilitet i gjennomføringen. Til tider merket jeg derimot at jeg selv var noe bundet til intervjuguiden selv om jeg forsøkte å frigi meg fra den i størst mulig grad. Dette ble enklere etter det første intervjuet var gjennomført, og underveis i samtlige intervjuer. I hvilken grad dette har påvirket undersøkelsens gyldighet er vanskelig å si, men på grunnlag av respondentenes tydelige svar vurderes det å ha påvirket resultatene og deres gyldighet i liten grad.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig den informasjonen forskeren har samlet inn er og i hvilken grad studien er gjennomført uten feil og mangler (Repstad, 2007). Pålitelighet omhandler i hvilken grad gjentatte datainnsamlinger med det samme undersøkelsesopplegget ville gitt de samme resultatene om de samme fenomenene (Grønmo, 2004: 241). En slik reproduksjon vil i mange tilfeller være vanskelig å gjennomføre i praksis, spesielt ved kvalitative undersøkelser der respondent-intervjuer anvendes. Høy reliabilitet viser også til at det innsamlede datamaterialet i liten grad varierer på grunn av metodologiske forhold, men at variasjonene i data i all hovedsak reflekterer de faktiske ulikhetene mellom analyseenheter (Grønmo, 2004: 241).

De empiriske funnene viser noen forskjeller mellom caseenhetene. Framgangsmåten i samtlige intervjuer var identisk, og de ulikhetene som kommer fram i datamaterialet vurderes derfor å være reelle og ikke påvirket av den metodologiske tilnærmingen. Samtlige intervjuer i denne studien ble tatt opp på lydbånd, noe som sikret at informasjonen ble gjengitt korrekt ved transkriberingen. Lydopptakene og de transkriberte tekstene kan dokumentere de faktiske resultatene, noe som bidrar til å styrke undersøkelsens reliabilitet. Som nevnt finnes det noen ulemper ved bruk av lydopptak, da det kan påvirke respondentenes måte å svare på eller innholdet i svarene de gir. Jeg opplevde ikke dette som noe problem, da informasjonen jeg var ute etter i liten eller ingen grad kan sies å være sensitiv. Samtlige respondenter fikk tilbud om å få tilsendt det ferdig transkriberte intervjuet for å eventuelt korrigere sine uttalelser, men ingen av de benyttet seg av dette. Jeg tolket dette som at de var komfortable med situasjonen og selv følte at de hadde gitt tilfredstillende og riktig informasjon. Innledningsvis i intervjuene delte jeg også ut et samtykkeskjema (vedlegg 2) der studiens formål er beskrevet og respondentene kunne dermed lese mer om studien før de ga sitt endelige samtykke til deltakelse i

undersøkelsen. Samlet sett mener jeg at alle disse faktorene er med på å styrke undersøkelsens reliabilitet og påliteligheten av min tolkning.

4.5.1 Ethiske hensyn

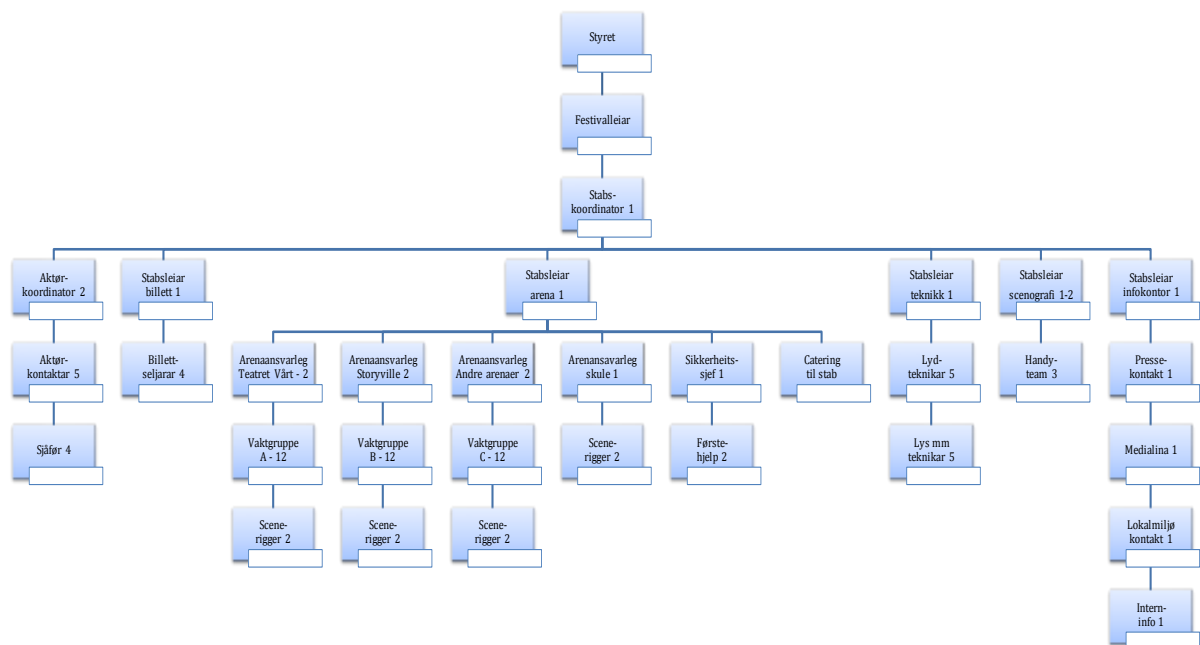
Repstad (2007) viser til at det foreligger noen forskningsetiske retningslinjer for kvalitative studier og nevner i den forbindelse spesielt prinsippet om informert samtykke og de formelle reglene knyttet til personvern. Denne avhandlingen ble meldt til og godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). I forkant av intervjuene ble samtlige respondenter informert både muntlig og skriftlig om prosjektet og samtykket deretter til deltakelse. Når det gjelder personvern har jeg forsøkt å ivareta respondentenes anonymitet så godt det lar seg gjøre. Respondentenes navn er ikke gjengitt i oppgaven, og det er heller ikke benyttet i de transkriberte intervjuene. Likevel vil det nok være mulig å identifisere deltakerne i studien, da jeg benytter navngitte festivaler og respondentenes stillingstitler. Samtlige respondenter ble informert om dette, men siden undersøkelsen ikke omhandler sensitive opplysninger ble ikke dette ansett som et problem.

I tillegg til de hittil omtalte forskningsetiske hensyn nevner Repstad (2007) en ytterligere faktor som kan påvirke forskningen, nemlig å intervjuer bekjente. To av mine respondenter i denne undersøkelsen kan kategoriseres som bekjente, da jeg i profesjonell sammenheng har hatt en form for relasjon til de. Samtidig anser jeg denne relasjonen som svært fjern, og jeg opplevde ikke at dette påvirket intervjuene eller resultatene i noe grad. Alle tre intervjuer ble gjennomført på lik måte og jeg oppfattet ikke noen vesentlig forskjell mellom de.

5.0 Presentasjon av empiri og analyse

Innledningsvis i denne delen av oppgaven vil jeg gi en kort beskrivelse av de respektive festivalenes organisasjonsstruktur. Organisasjonskartene bidrar til en skjematisk fremstilling av de respektive festivalenes organisasjonsstruktur, i tillegg til en kortfattet skriftlig beskrivelse. Organisasjonskartene gjenspeiler festivalorganisasjonene slik de framstår på sitt største, nemlig i forbindelse med avviklingen av festivalen. Organisasjonskartene er mottatt direkte fra respondentene, og mangler i Nordic Light sitt tilfelle på grunn av at de ikke hadde opprettet et organisasjonskart da arbeidet med denne studien foregikk. Dermed forklares strukturen her kun skriftlig.

Bjørnsonfestivalen



Figur 3. Organisasjonskart Bjørnsonfestivalen

Bjørnsonfestivalen er organisert som en stiftelse med et styre og en daglig leder/festivalstjef som er fulltidsansatt. I tillegg har de kunstneriske rådgivere og en produsent som er ansatt på deltid. Utover dette har Bjørnsonfestivalen noen nøkkelpersoner med godtgjørelse, i tillegg til et frivilligkorps på omtrent 60 personer fordelt i Molde og på Nesset. Organisasjonskartet representerer festivalen før og under avviklingen av festivalen og er datert 2014.

Organisasjonskart RaumaRock 2016



Figur 4. Organisasjonskart RaumaRock

Øverste organ i RaumaRock er styret, og deretter består administrasjonen kun av en daglig leder/festivalsjef. Organisasjonsformen her beskrives som en forening. Festivalsjefen er ansatt på varierende stillingsprosent, og jobber 100% i sommerhalvåret og 50% resten av året. RaumaRock har også en vikar ansatt på kontoret over sommeren. I forkant av og under gjennomføringsperioden av festivalen kommer de mest sentrale nøkkelpersonene inn i arbeidet. Nøkkelpersonene, som gjerne kalles teamledere, er en miks av innleid arbeidskraft og frivillige. Teamlederne er ansvarlige for ulike funksjoner og arbeidsoppgaver og har ansvar for å organisere sine team av frivillige medarbeidere. Totalt er det omtrent 175 frivillige medarbeidere involvert under festivalen.

Nordic Light International Festival of Photography

Nordic Light er organisert som et AS (aksjeselskap) og driftes av et styre bestående av aksjonærer, en liten administrasjon og frivillige medarbeidere. Administrasjonen i Nordic Light består av to fulltidsansatte, nemlig festivalsjef/daglig leder og en grafisk designer/kurator. I tillegg har de en vaktmester på huset som også er en av nøkkelpersonene som frivillig. I gjennomføringsperioden er rundt 100 frivillige involvert i arbeidet. Nordic Light har per dags dato ikke et organisasjonskart.

5.1 Organisasjonsstruktur i festivalorganisasjoner

Organisasjonsstrukturen i de respektive festivalene har flere likhetstrekk. De tre festivalene særpreges alle av små administrasjoner med få ansatte og et voksende behov for menneskelige ressurser i gjennomføringsperioden av festivalen. Den dynamiske organisasjonsstrukturen innebærer at festivalorganisasjoner møter særegne behov og utfordringer i forhold til hva tradisjonelle organisasjoner gjør. Respondentene beskriver ulike faktorer som gjenspeiler dette skillet mellom festivalorganisasjoner og tradisjonelle organisasjoner:

Det er frivilligheten. Det er frivilligheten, og det er også det med at å drive utendørs festival på nordvestlandet, eller egentlig i Norge, det er jo bingo. Og det er det at vi er avhengige av offentlige midler og sponsorer. Altså vi er avhengige av det, vi greier oss ikke uten. [...] En vanlig bedrift er nødt til å tjene pengene sine uten noe drahjelp, mens vi må ha [hjelp] i tillegg (Festivalsjef i RaumaRock).

Det er vel det at det er så få faste ansatte og er prisgitt frivillig innsats. Nordic Light betaler ikke sine frivillige annet enn at de får møte fotografer og være med på foredrag. Så ja, det er vel egentlig det at du ikke har nok ressurser internt (Festivalsjef i Nordic Light).

Både festivalsjef i RaumaRock og festivalsjef i Nordic Light mener at det store behovet for ekstern og frivillig arbeidskraft som festivalorganisasjoner møter er en vesentlig faktor som skiller de fra tradisjonelle organisasjoner, i tillegg til de økonomiske utfordringene knyttet til å drive en festival. Avhengigheten av sponsormidler trekkes fram som et grunnleggende skille og et særegent karaktertrekk for festivalorganisasjoner. Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen framhever også de økonomiske utfordringene, samt den raskt økende arbeidsmengden:

En festivalorganisasjon og en festivalorganisasjon er jo ikke nødvendigvis det samme da, men en ting som er en vesentlig forskjell [fra mer tradisjonelle organisasjoner] er jo det arbeidet opp imot de her dagene der det skal skje ekstremt mye på veldig kort tid, sant. Og som i seg selv, mener jeg, krever at noen jobber på heltid med det for å komme anstendig i mål med det i forhold til arbeidsbyrden [...]. Det er ekstra mye logistikkarbeid, det er ei økonomisk satsing og en

økonomisk usikkerhet i det som gjør at det kreves en annen type økonomi enn om du jobber i en frivillig organisasjon der du vet [...] mye av utgiftene og inntektene (Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen).

Organisasjonsstrukturen framstår hos alle tre festivalene som dynamisk og i kontinuerlig endring. Ved forespørsel om organisasjonskart sier tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen ”Det er vel sånn at det ikke er helt oppdatert i form, for det har hele tiden vært reorganisert litt i forhold til hvordan man gjør det”. Ledelsen i Nordic Light har foreløpig ikke definert organisasjonsstrukturen ved hjelp av et organisasjonskart: ”Det er ikke gjort noe analyse på hva man trenger, det burde optimalt sett vært gjort. Type kartlegging, hva har vi og hvor vil vi” (Festivalsjef i Nordic Light). Organisasjonsstrukturen her framstår altså som relativt uformell. I RaumaRock synes de derimot å ha lyktes med å bevare en noenlunde form for kontinuitet, til tross for at det også her er behov for fleksibilitet i forhold til endringer: ”Du må ha nye folk hele tiden [...] for noen forsvinner, og noen flytter herifra og noen har andre ferieplaner. Så vi må ha mye nytt, men kjernen av folk er den samme” (Festivalsjef i RaumaRock).

Det kommer også fram i intervjuene at de tre festivalene opererer med tre ulike organisasjonsformer. Nordic Light er registrert som et aksjeselskap, noe som i praksis betyr at ingen av eierne er personlig ansvarlige for selskapets forpliktelser. Aksjonærene oppretter et styre, som har det overordnede ansvaret for forvaltningen av selskapet. Aksjonærene vil ha mulighet til å ta ut fortjeneste i form av aksjeutbytte eller som lønn for arbeidsinnsats, men aksjeloven legger også begrensninger på eiernes adgang til å ta ut penger fra selskapet (Altinn, 2016). Bjørnsonfestivalens organisasjonsform er definert som en stiftelse. Dette innebærer at de ”eier seg selv” og opprettelsen baseres på en formueverdi som blir stilt til rådighet for et bestemt formål av for eksempel ideell eller humanitær art (Altinn, 2016). I Bjørnsonfestivalen sitt tilfelle er dette formålet beskrevet i § 2 i vedtektene:

§ 2 Formål

Stiftelsen Bjørnsonfestivalen har til formål å fremme interessen for litteratur og skrivekunst, bl.a. gjennom å arrangere den internasjonale litteraturfestivalen i Molde, med arrangementer også i Nesset (Bjørnsonfestivalen, 2008).

RaumaRock på sin side er registrert som en forening, noe som kan defineres som ”en selveiende sammenslutning som skal fremme ett eller flere bestemte formål av humanitær, sosial eller lignende art” (Altinn, 2016). Denne organisasjonsformen innebærer at ingen av medlemmene kan få utbetalt noe av overskuddet, selv om man kan motta lønn i form av ansettelse eller fakturering av arbeid utført for foreningen.

De empiriske funnene viser altså flere ulikheter når det kommer til organisasjonsform, men samtidig finnes det også noen likhetstrekk. Nordic Light skiller seg mest ut fra de to øvrige ved å være et aksjeselskap. Samtlige organisasjonsformer begrenser eierens adgang til å ta ut fortjeneste av organisasjonen, men denne muligheten er desidert størst hos eierne av Nordic Light. Styret i Nordic Light vil på grunn av organisasjonsformen ha en større grad av innflytelse på utformingen av festivalen enn hva som er tilfellet for styrene i Bjørnsonfestivalen og RaumaRock. Medlemmene av Bjørnsonfestivalen og RaumaRock har i realiteten heller ikke mulighet til å ta ut fortjeneste av de respektive organisasjonene. Dette samsvarer med en non-profit tilnærming til organisasjonen som nevnt på side 8 (Elstad og De Paoli, 2014). Hovedmålet med RaumaRock og Bjørnsonfestivalen er ikke å tjene penger, men heller å videreutvikle festivalen og fokusere på festivalens mål og verdier.

Oppsummert ser vi at de empiriske funnene viser både likheter og ulikheter relatert til de respektive festivalenes måter å organisere seg på. Samtlige respondenter påpeker viktigheten av frivillig arbeidskraft og avhengigheten av sponsormidler for å sikre gjennomføringen og driften av sine festivaler. Videre ser vi at alle tre festivalorganisasjoner i undersøkelsen preges av en dynamisk organisasjonsstruktur som krever at de tilpasser seg eventuelle behov for endringer og tar høyde for den raskt økende arbeidsmengden i forkant av gjennomføringen. Samtidig framkommer det av de empiriske funnene at de tre festivalorganisasjonene opererer med tre ulike organisasjonsformer, noe som i ulik grad kan påvirke hvordan festivalene utformes.

5.1.1 Prosjektstruktur

Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen omtaler planleggingen av en festival som ”et puslespill uten like”. Hver festival er et prosjekt med mange ulike aktiviteter og oppgaver som skal organiseres og gjennomføres innenfor en begrenset tidsperiode. Planleggingsfasen er helt avgjørende for å gjennomføre en vellykket festival. Dette framstår som et fellestrekk for alle tre festivalene i studien. Festivalsjef i Nordic Light beskriver det slik:

Altså, en tilbakemelding som man har fått er jo at det er veldig mye å gjøre på kort tid. Men hvis man da kan begynne å starte før, vite hva man skal ha, så blir det ikke så tøft og så hektisk og så mye natt- og helgearbeid rett før festivalen (Festivalsjef i Nordic Light).

Dette understreker viktigheten av å utarbeide såkalte ”baseline plans”, der man definerer hvilke behov man står overfor og hvilke strategier man skal benytte for å nå sine mål (kfr. kapittel 3.2.1) Ved å utforme slike planer i planleggingsfasen vil man kunne danne seg et bedre bilde av organisasjonens utgangspunkt og få en bedre oversikt over hvilke behov organisasjonen står overfor. Samtidig kommer det fram i intervjuene med respondentene at de ulike prosjektperiodene gjerne glir over i hverandre og planleggingen av neste festival starter rett etter avslutning, eller til og med i forkant av, årets festival. I forbindelse med dette framhever tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen viktigheten av å ivareta kontinuitet i forhold til de involverte:

Det er så viktig å beholde en del av de folkene som allerede nå kan gjøre en avtale og tenke på det programmet som vi kanskje ikke får til i 2017, men kanskje i 2018, da har vi en avtale, sett av den uka liksom (Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen).

Dette antyder at festivalene til en viss grad planlegges parallelt med hverandre. Deler av programmet for neste års festival kan være bestemt samtidig med eller i forkant av årets program, og avtaler med nøkkelpersoner blir inngått i god tid i forveien. Også i RaumaRock starter planleggingen av neste festival tidlig. ”Jeg starter nå på høsten med å ringe rundt til alle teamlederne og si at ’Du er med i år også, sant?’ ’Ja, vi er med neste år’” (Festivalsjef i RaumaRock).

Den overordnede organisasjonsstrukturen i alle tre festivalene framstår i stor grad som en form for prosjektstruktur, som omtalt i kapittel 3.2.1 (Elstad og De Paoli 2014; Bowdin et al. 2012; Larson og Gray 2011; Allen et al. 2011). Arbeidsoppgavene og størrelsen på arbeidsstokken knyttes enkelt til de ulike fasene forbundet med et prosjekt. ”I de ulike fasene vil det være ulikt antall mennesker i sving og forskjellige typer oppgaver som skal løses” (Elstad og De Paoli, 2014: 176). Gjennom størsteparten av året er det en liten, fast kjerne som jobber hovedsakelig med de to innledende fasene initiering og planlegging, mens betydelig flere medarbeidere involveres i fasene gjennomføring, festivalen (begivenheten) og avslutningen (Allen et al., 2011). Festivalsjef i RaumaRock beskriver det kortvarige behovet for et stort antall frivillige som festivalen står overfor hvert år:

Vi trenger [de frivillige] fra mandagen av, når festivaluka starter, til opprigg [...] av telt og gjerder og ta imot toaletter, ta imot alt som skal settes på plass. Vi trenger nattevakter, vi trenger riggere til å rigge opp scene, vi trenger folk til å ta imot artistene når de kommer med backline (Festivalsjef i RaumaRock).

RaumaRock er den eneste festivalorganisasjonen i denne studien som i forbindelse med avviklingen av festivalen bygger opp hele festivalområdet fra grunnen hvert år. Dette medfører naturlig nok et betydelig behov for frivillige medarbeidere. Etter at Tindesenteret ble bygd er riktignok noe av infrastrukturen på plass i forkant og de samarbeider og benytter deler av dette bygget til avviklingen av festivalen i tillegg til festivalområdet som etableres utendørs. Både Nordic Light og Bjørnsonfestivalen samarbeider med ulike lokale aktører og tar i all hovedsak i bruk eksisterende arenaer i forbindelse med avviklingen av sine festivaler. Bjørnsonfestivalen er for eksempel lokalisert i Plassen Kulturhus der festivaladministrasjonen har fast kontor, og har i stor grad infrastrukturen tilgjengelig på forhånd. Nordic Light har også faste kontorer i eget bygg, og i kombinasjon med samarbeidsavtaler de har med ulike aktører medfører dette at store deler av infrastrukturen allerede er etablert.

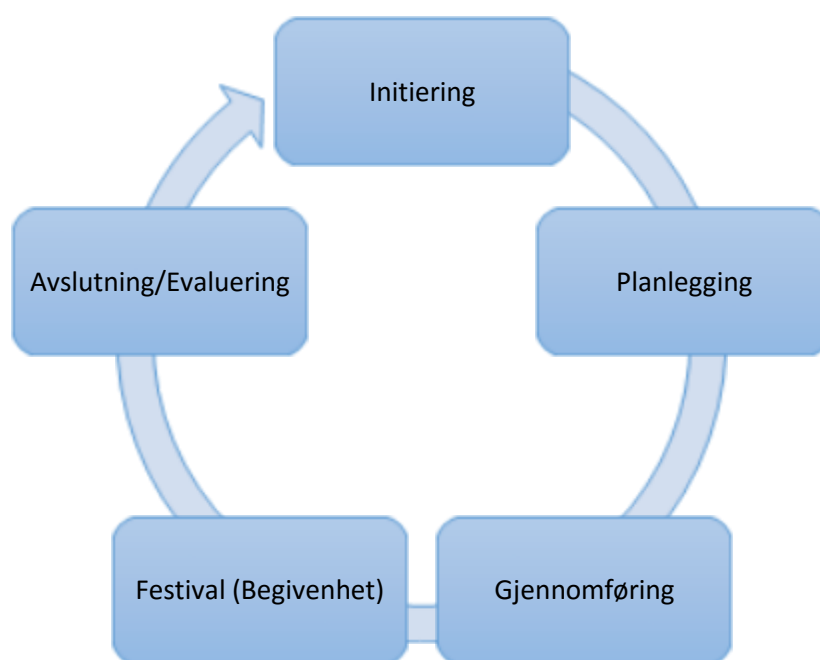
Nordic Light skiller seg imidlertid litt ut fra den standardiserte festivalstrukturen vi finner hos de to andre festivalene. Til tross for at kjernen (festivalledelsen) gjennom året er noe større enn hos de to andre festivalene, synes Nordic Light å mangle den formelt etablerte strukturen. Ifølge Elstad og De Paoli (2014: 176) deles gjerne arbeidet med å organisere

medarbeidere inn i mindre arbeidsoppgaver og funksjoner. Hos de to øvrige festivalene er disse funksjonene relativt tydelig definert ved hjelp av organisasjonskartet, mens hos Nordic Light påpekes det at de fortsatt jobber med å finne ut av denne strukturen. Dette kan ha ulike årsaker. Det nevnes for eksempel i intervjuet at økonomiske utfordringer har vært et tema de siste årene:

[Festivalen] ble, tror jeg, ganske stor ganske fort, og så har det gått litt nedover. Kvalitetsmessig så er den bra, vi hadde en litt sånn komprimert en nå i vår på grunn av økonomien, og nå må vi bygge oss opp igjen (Festival sjef i Nordic Light).

I tillegg kommer det fram at den nåværende ledelsen består av nyansatte. Dette er noen faktorer som kan forklare mangelen på den formelle strukturen. Det ytres dog et ønske og mål om å etablere et form for system og en mer definert struktur.

De empiriske datagrunnlaget viser altså at samtlige festivalorganisasjoner i studien har karaktertrekk som samsvarer med beskrivelsen av en prosjektorganisasjon. Samtidig ser vi at noen av de ulike fasene i prosjektet overlapper hverandre og prosjektets livssyklus fremstår som en evig sirkel uten en endelig slutt. Med utgangspunkt i hvordan Silvers (2007: 159 i Bladen et al., 2012: 26) framstiller prosjektets livssyklus på side 13 har jeg med hensyn til de empiriske funnene i denne studien valgt å modifisere denne framstillingen noe for å tilpasse den til festivalorganisasjoner:



Figur 5. Prosjektets livssyklus i festivalorganisasjoner

Denne visuelle framstillingen av prosjektets livssyklus stemmer etter min mening bedre overens med de empiriske funnene. Den sirkulære disposisjonen viser hvordan hovedfasene til sammen utgjør den overordnede prosjektstrukturen. Samtidig framkommer det i intervjuene at avslutningsfasen gjerne går umiddelbart over til initiering- og planleggingsfasen, og forberedelsene til neste festival kan starte uten et opphold i aktivitet mellom fasene. I tillegg tyder de empiriske funnene på at noen av de ulike fasene overlapper hverandre, som for eksempel fasene planlegging og gjennomføring. I planleggingsfasen bestemmes strategier for blant annet markedsføring og rekrutteringsbehov, mens i gjennomføringsfasen blir planene utført i praksis. Rekruttering av medarbeidere foregår blant annet i gjennomføringsfasen. Samtidig må det tas hensyn til eventuelle endringer, og det kan være behov for å gå tilbake til planene som ble lagt i planleggingsfasen (kfr. kapittel 3.2.1). Basert på det empiriske datagrunnlaget i denne studien vil denne modellen være en mer korrekt framstilling av prosjektets livssyklus i festivalorganisasjoner. Denne modellen tar i motsentning til Silvers (2007 i Bladen et al., 2012: 26) framstilling ikke hensyn til aktivitetsnivået forbundet med de ulike fasene.

5.2 Rekruttering

5.2.1 Beslutningsstruktur

Ingen av festivalene i denne studien har en egen HR-avdeling eller en tydelig definert personalansvarlig innad i organisasjonen, noe som er vanlig i tradisjonelle organisasjoner. Tradisjonelle organisasjoner opererer gjerne med faste ansettelser i mye større grad enn festivalorganisasjoner, der flertallet av de involverte er frivillige medarbeidere (kfr. kapittel 3.3.1). Det presiseres blant samtlige respondenter at det overordnede og formelle personalansvaret ligger hos festivalsjefen. Samtidig viser de empiriske funnene at ansvaret i praksis delvis delegeres nedover i organisasjonen til ulike sentrale nøkkelpersoner. Som man kan se av organisasjonskartene på side 39-40 har både RaumaRock og Bjørnsonfestivalen en tydelig organisasjonsstruktur med nøkkelpersoner som er ansvarlige for ulike områder eller under-prosjekter. Disse nøkkelpersonene er i all hovedsak frivillige, mens noen av de er innleide fagpersoner eller frivillige med noe godtgjørelse. Festivalsjefen i RaumaRock viser til at det overlates et visst personalansvar for de frivillige i teamledernes ulike grupper: ”Teamlederne har vært lojale hvert år. Det er nesten samme gjengen hele tiden. Og de igjen har ansvaret for å knytte til seg sine, høyrehender og andre som kan hjelpe til med å ordne ut” (Festivalsjef i RaumaRock). Også i Bjørnsonfestivalen delegeres deler av personalansvaret til sentrale nøkkelpersoner.

Vi har vel tatt et sånn felles ansvar. Altså X og Y [...], de har sagt at de har funnet ut at vi trenger fire vakter, fem vakter, ti vakter – ’vi har snakket med følgende og vi skaffer de to siste selv’, sant. Og da er det igjen sånn der, da er de på jakt etter noen som passer inn i gjengen og som de vet at kan fungere på de ulike oppdragene (Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen).

Personalansvaret er altså i praksis delegert og fordelt nedover i organisasjonen. Dette kan sees i sammenheng med en desentralisering av beslutningsmyndighet (kfr. kapittel 3.3.1). Nøkkelpersoner i både RaumaRock og Bjørnsonfestivalen tildeles beslutningsmyndighet relatert til sine respektive ansvarsområder, også når det kommer til personalansvar. Samtidig kom det fram i intervjuene at det er begrensninger for hvor mye formelt ansvar man kan pålegge frivillige. ”Du kan ikke kommandere folk og si ’du skal...’” (Festivalsjef i Nordic Light). Festivalsjefen i RaumaRock konstaterer også at ansvarsfordeling er et sentralt tema, særlig når det gjelder krav til sikkerhet.

[...] Nå er det mer vanlig at vi involverer vaktsselskap [...] framfor frivillige. Frivillige skal du også ha, det kan du bruke altså. Men du må ha en større grad av profesjonalitet i forhold til å få lov til å gjennomføre et arrangement, også fra kommunens og politiets side. Tillatelser og de tingene der er mer 'strict' nå enn for ti år siden (Festivalsjef i RaumaRock).

Dette indikerer at delegering av beslutningsmyndighet og ansvar kan relateres til en oppfatning av hvor kompetente nøkkelpersonene er. Kompetansenivået vil i mange tilfeller være en avgjørende faktor på om det kan vurderes som forsvarlig å delegere beslutningsmyndigheten nedover i organisasjonen (Elstad og De Paoli, 2014: 181).

Festivalsjefen i Nordic Light konstanterer at det overordede personalansvaret tilfaller henne, men at det er ønskelig å delegere ansvaret på sikt. "Før så var det en organisasjon med, altså utstillingsgruppe, serveringsgruppe og sånt. Det har vi prøvd å få tilbake igjen da, med en ansvarlig på toppen. Vi har ikke helt lyktes enda, men det er målet". Nordic Light skiller seg også her fra de øvrige festivalene i studien. Mens deler av ansvaret for personal og arbeidsoppgaver i Bjørnsonfestivalen og RaumaRock delegeres nedover i organisasjonen til spesifikke nøkkelpersoner, oppfattes ansvaret i sin helhet å ligge hos festivalledelsen i Nordic Light. Dette kan kategoriseres som en sentralisert beslutningsstruktur (kfr. kapittel 3.3.1). Samtidig kommer det fram i intervjuet at det anses som hensiktsmessig å etablere en struktur som tillater en økende grad av delegering av ansvar.

De empiriske funnene viser altså at de tre festivalorganisasjonene i denne studien i ulik grad opererer med en sentralisert eller desentralisert beslutningsstruktur. Samtlige respondenter understreker at det formelle ansvaret ligger hos festivalsjefen, men i praksis er det i stor grad delegert nedover i organisasjonen i både RaumaRock og Bjørnsonfestivalen. I Nordic Light ligger foreløpig det fulle ansvaret hos festivalledelsen, selv om det foreligger planer om en større grad av desentralisering.

5.2.2 Rekrutteringsmetoder og fleksibilitetsbehov

Rekrutteringsarbeidet i en festivalorganisasjon er til dels omfattende og særegent i forhold til tradisjonelle organisasjoner. Den dynamiske organisasjonsstrukturen gjenspeiles i at festivalorganisasjonene opplever et sterkt økende behov for menneskelige ressurser i forkant av og under gjennomføringen av festivalen, samtidig som dette behovet opphører nesten umiddelbart etter festivalen. I tillegg fører en begrenset økonomi til at de er helt avhengige av frivillige medarbeidere. Festivalsjefen i Nordic Light understreker denne avhengigheten ved å si at ”Er det ikke frivillige, så kan ikke festivalen leve. Så enkelt er det”.

I tillegg til å definere organisasjonens struktur fungerer også organisasjonskartet som en slags WBS (work breakdown struktur) der arbeidsoppgaver og ansvar deles inn i mindre under-prosjekter og grupper (kfr. kapittel 3.3.1). Denne inndelingen av arbeidsoppgaver og nøkkelpersoner vil gjøre det enklere for ledelsen å få oversikt over hvilket ressursbehov de står overfor. Den dynamiske organisasjonsstrukturen gjør at festivalorganisasjoner må ta hensyn til et varierende behov når det kommer til antall medarbeidere gjennom året. Dette behovet kan kategoriseres som et behov for numerisk fleksibilitet, som enklest kan forklares som evnen til å tilpasse egen kapasitet til etterspørsel (kfr. kapittel 3.3.2; Grimsø, 2005; Ramsdal, Skorstad og Strøm, 2009). På grunn av ulike faktorer som et begrenset budsjett og et relativt kortvarig behov for et stort antall medarbeidere vil dette behovet hovedsakelig dekkes av frivillige medarbeidere.

Det finnes ulike metoder for å rekruttere frivillige medarbeidere. Festivalsjef i Nordic Light påpeker at de planlegger å opprette et formelt rekrutteringssystem med rekrutteringsskjema på nettsidene deres, men at rekrutteringen foreløpig foregår ved hjelp av bekjente og ”word of mouth”. I RaumaRock foretrekkes denne noe uformelle metoden:

Jeg jobber kanskje annerledes enn andre. Jeg vil gjerne kjenne de som, jeg vil være ganske sikker på hvem som skal jobbe hos oss. Så vi går gjennom jungeltelegrafene, hvem som kjenner hvem som vet 100% sikkert at vedkommende er i stand til å gjøre den jobben (Festivalsjef i RaumaRock).

Bjørnsonfestivalen opererer med en kombinasjon av de to nevnte metodene, med rekrutteringsskjema liggende ute på nett samtidig som det meste av rekrutteringen likevel foregår via eksisterende frivillige og andre involverte personer:

Du vet at når du har en ganske stabil gjeng og du skal ha inn en eller to i den gruppen, så er det greit at de skjønner hva de går til. Og man kan si at, okei, da går man kanskje glipp av litt friskt blod. Altså, man har jo også folk som kommer helt utenifra og sier at 'jeg har lyst til å jobbe, kan jeg det?' – ja, det er bare å gå på nettsidene og melde deg som frivillig (Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen).

Rekrutteringsmetodene som benyttes samsvarer i stor grad med de metodene som er avdekket i andre undersøkelser (kfr. kapittel 3.3.1). I tillegg til å dekke behovet for numerisk fleksibilitet, må også ledelsen i en festivalorganisasjon ta hensyn til utfordringer knyttet til funksjonell fleksibilitet, som innebærer at organisasjonens kjerne bør være mutlifunksjonell og kvalifisert nok til å utføre ulike oppgaver basert på etterspørsel og behov (kfr. kapittel 3.3.2). Dette er en særlig utfordring i små organisasjoner, der kjernen består av kun et fåtall personer. I både RaumaRock og Bjørnsonfestival består denne kjernen egentlig av kun en person, mens i Nordic Light har man to faste ansatte. Festivalsjef i Nordic Light omtaler denne problemstillingen slik:

[...] Når vi er så få i administrasjonen så blir det utrolig mye vi skal ha en viss kunnskap om. [...] En utfordring er jo at man som leder blir oppfattet som at man skal kunne alt. Mens jeg vil delegere det bort, for jeg har ikke kapasitet til å kunne alt (Festivalsjef i Nordic Light).

Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen påpeker at den funksjonelle fleksibiliteten avhenger av hvem som er ansatt i organisasjonen til en hver tid og at kompetansegrunnlaget derfor vil variere:

[Når jeg kunne være lydmann selv, så] gjorde jeg det gjennom hele året, fordi jeg kunne det og da sparte vi noen tusenlapper på det på hvert eneste arrangement, sant. Og så laget jeg markedsføringen selv, sånn at vi brukte ikke penger på det, brukte bare penger på arrangementet. Så det er jo avhengig av hvem som er ansatt til en hver tid [...] og hva man kan (Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen).

Også festivalsjefen i RaumaRock påpeker at kompetansen vil variere ut i fra hvem som er ansatt på det aktuelle tidspunktet. I tillegg nevnes det at multifunksjonell kompetanse i administrasjonen kan benyttes som et virkemiddel for å avlaste og dermed beholde de frivillige nøkkelpersonene over tid:

[...] Det kommer jo an på hvordan festivalsjefen, hvilken kompetanse har du, hva liker du å holde på med, hva er du veldig god til å holde på med og hva kan du ta på deg og ikke, sant. [...] Jeg har tatt på meg litt av [arbeidsoppgavene til] noen av nøkkelpersonene, som ikke jobber fast i festivalen, for å sikre meg at de blir (Festivalsjef i RaumaRock).

Dette viser sammenhengen mellom organisasjonens kvalitative tilpasningsevne og ledelsens kompetansegrunnlag. Funksjonell fleksibilitet kan oppnås på ulike måter og er avhengig av hvilken kompetanse festivalledelsen besitter. Det viktigste ser ut til å være at man kan finne høy og multifunksjonell kompetanse i kjernen, og at de ansatte i administrasjonen dermed er i stand til å utføre ulike oppgaver basert på etterspørsel og behov (kfr. kapittel 3.3.2).

Det kommer altså godt fram i intervjuene at samtlige festivalorganisasjoner i undersøkelsen er avhengige av å oppnå både numerisk og funksjonell fleksibilitet for å møte utfordringer knyttet til etterspørsel og behov. Det benyttes ulike rekrutteringsmetoder for å oppnå numerisk fleksibilitet, men den foretrukne framgangsmåten synes å være relativt uformell og bygger hovedsakelig på å utnytte sine sosiale nettverk og omgangskrets for å skaffe frivillige. Samtidig ser vi at Nordic Light til en viss grad skiller seg ut ved å påpeke at det er ønskelig å formalisere denne prosessen på sikt. Når det gjelder kompetansegrunnlaget i administrasjonen tyder resultatene på at hvem som til en hver tid er ansatt avgjør hvilken grad av funksjonell fleksibilitet organisasjonen oppnår.

5.2.3 Kompetansebehov og tilknytningsformer for arbeid

I forhold til det omfattende arbeidet det er å arrangere en festival, er det interessant å utforske hvilke kompetansebehov festivalorganisasjoner står overfor og hvilke tilknytningsformer for arbeid som kreves for å dekke de aktuelle behovene. Som nevnt i

foregående kapittel har festivalorganisasjoner behov for både numerisk og funksjonell fleksibilitet i arbeidet. Dette kan sees i sammenheng med Atkinsons (1985) modell av den fleksible bedrift (kfr. kapittel 3.3.3), som omhandler hvordan organisasjoner kan tilpasse seg endringer i markedet ved hjelp av ulike tilknytningsformer for arbeid. Her deles arbeidsstyrken inn i ulike grupper sentrert rundt det Atkinson (1985) kaller kjernegruppen. Overført til festivalorganisasjoner vil denne kjernegruppen bestå av organisasjonens administrasjon, der vi finner faste ansatte og høy bedriftsspesifikk kompetanse i tillegg til funksjonell fleksibilitet. Som nevnt i kapittel 5.2.2 vil kompetansegrunnlaget i kjernegruppen variere med hvem som er ansatt på det gitte tidspunkt, men det er likevel interessant å undersøke hvilke kompetanseområder ledelsen i de tre festivalene anser som vesentlige.

Festivalsjef i RaumaRock mener at markedsføring og organisasjonsledelse er de viktigste og mest relevante kompetanseområdene i arbeidet med å lede sin festival. I tillegg kommer det fram at han også har lang erfaring innenfor bransjen og med mer eller mindre likeartet arbeid: ”[Jeg ledet] Tahitifestivalen i fem-seks år. Jeg jobbet [...] med næringsutvikling og organisasjonsarbeid i sju år, [...] hotellbransjen i fem år, det var med salg og markedsføring, og så har jeg vært to år i eiendomsmeglerbransjen”. Også festivalsjef i Nordic Light trekker fram sin kompetanse innen ledelse: ”Jeg har fagbrev som reklamefotograf, og jobbet ti år i media med bilde og tekst. Og så har jeg en master i ledelse fra BI”. Her ser vi altså at kompetansen er spesifikk både med tanke på ledelsesaspektet og den aktuelle festivalens tematiske tyngdepunkt, nemlig fotografi. Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen har en annen type utdanningsbakgrunn enn de to andre respondentene, men har samtidig et solid erfaringsgrunnlag: ”Jeg er førskolelærer og teaterlærer [...] men jeg har jobbet med teater, festivaler og kulturarbeid hele livet. [I tillegg] har jeg jobbet tett på festivalen fra andre sider. Jeg jobbet på Teatret Vårt for eksempel, som samarbeider med festivalen”. Den bedriftsspesifikke kompetansen er i dette tilfellet tilegnet gjennom lang erfaring.

Disse funnene samsvarer også med Bodil Sekses (2013) funn relatert til kompetansebehov i hennes undersøkelse av *Festival Voss*. Der ble fagdisipliner som administrasjon, økonomi, markedsføring og logistikk framhevet som særlig betydningsfulle, samtidig som kunnskap om festivalens tema ble trukket fram som viktig (kfr. kapittel 3.3.1). Sekse (2013) kategoriserer videre store deler av kunnskapen i festivalorganisasjoner som taus

kunnskap, som innebærer at kompetansen er forankret i en persons erfaring. Vi ser at denne kategoriseringen også stemmer overens med de empiriske funnene blant respondentene i denne studien. Samtlige respondenter i undersøkelsen har et kompetansegrunnlag som bygger på enten relevant utdanning, solid erfaringsbakgrunn eller en kombinasjon av utdanning og erfaring.

I tillegg til at det er behov for ulike former for kompetanse i administrasjonen, eller kjernegruppen, er også frivillige medarbeidere helt avgjørende for gjennomføringen av samtlige festivaler i studien. Festivalsjef i RaumaRock anslår at de under avviklingen av festivalen i snitt engasjerer omtrent 175 frivillige hvert år, Nordic Light ca. 100 og Bjørnsonfestivalen ca. 60 frivillige. I tillegg til variasjon i antall medarbeidere som kreves på ulike tidspunkt gjennom året stilles det også ulike krav til hvilken kompetanse de frivillige skal inneha. Festivalsjef i Nordic Light mener de bør stille høyere krav til sine frivillige: ”Jeg opplever at vi nesten ikke stiller krav i det hele tatt. Det er fint hvis du kommer. Det ønsker jeg å gjøre noe med. [...] Profesjonalisering av organisasjonen”. Samtidig påpekes det at det er krevende å lede en så variert kompetansebeholdning:

Altså, den variasjonen i kompetanse de har – utfordringen er jo å vite hva folk kan da. Hva de kan settes til, hva de er flinke på, og bruke de på en fornuftig måte. Og ikke sette noen til å skru i veggen hvis de egentlig hater det og er bedre på å male (Festivalsjef i Nordic Light).

Dette kan sees i sammenheng med at frivillige medarbeidere har en atypisk tilknytningsform for arbeid (kfr. kapittel 3.3.3). Det er som regel ikke knyttet strenge stillingsbeskrivelser til arbeidsoppgavene som skal utføres av frivillige, og kompetansen er i utgangspunktet ikke bedriftsspesifikk. Frivillige inngår ikke i den eksisterende teorien som tar for seg atypiske tilknytningsformer for arbeid (Atkinson, 1985; Nesheim, 2004), men på grunnlag av de empiriske funnene og arbeidets midlertidige natur velger jeg likevel å benytte de eksisterende begrepene. Frivillige medarbeidere kan derfor sies å være en del av organisasjonens periferigruppe og kan enklere erstattes enn de som tilhører kjernegruppen (kfr. kapittel 3.3.3). Denne periferigruppen er som nevnt i kapittel 5.2.2 med på å dekke festivalorganisasjonenes behov for numerisk fleksibilitet, noe som samsvarer med Atkinsons (1985) modell av den fleksible bedrift. Samtidig viser de empiriske funnene at også andre faktorer kan knyttes til motivene for å benytte slike

atypiske tilknytningsformer for arbeid. Samtlige respondenter framhever de økonomiske utfordringene ved å drive en festival som i stor grad er avhengig av eksterne sponsorer. Dette kan til en viss grad knyttes til det Atkinson (1985) omtaler som behovet for finansiell fleksibilitet, der han argumenterer for at det bør være store lønnsforskjeller mellom kjernegruppen og periferigruppen for at hans modell skal fungere optimalt. Dette argumentet er riktignok ikke direkte overførbart til festivalorganisasjoner og festivalledelsens motiver for å benytte frivillige medarbeidere, men det kan likevel trekkes noen paralleller. De økonomiske rammene festivalorganisasjoner opererer under er basert på ulike faktorer og festivalsjef i RaumaRock beskriver en utfordring relatert til dette:

En utfordring er jo konjunktursvingninger i næringslivet. Sant, når det går dårlig i oljebransjen, som igjen går ut over entreprenørbransjen, som igjen går ut over andre [...]. Så går jo sponsorkronene våre litt ned da. Det er en utfordring.

Også festivalsjef i Nordic Light beskriver den økonomiske situasjonen som en utfordring; "[...] Det er jo store økonomiske utfordringer ved å drive en festival i Kristiansund". Til tross for en begrenset økonomi er likevel festivalene avhengige av et høyt antall menneskelige ressurser. Festivalsjef i RaumaRock beskriver situasjonen slik;

Det går ikke an å gjennomføre festivalen uten frivillige. Jeg har mange teamledere [og øvrige frivillige] som alle jobber gratis fordi at de har lyst til å gjøre en innsats for at det skal være en rockefestival i Åndalsnes.

Behovet for økonomisk fleksibilitet er opplagt et aspekt festivalledelsen i samtlige festivalorganisasjonene i denne studien må ta hensyn til. Frivillige arbeider gratis for organisasjonen og vil dermed bidra til å oppfylle en vesentlig del av dette behovet for finansiell fleksibilitet.

Det som i all hovedsak kjennetegner frivillige som periferigruppe i festivalorganisasjoner er som nevnt at de har en løsere tilknytning til organisasjonen og kompetansen man finner i denne gruppen er i utgangspunktet ikke bedriftsspesifikk. Samtidig kan de empiriske funnene tyde på at dette ikke alltid er tilfellet for *alle* frivillige:

De teamlederne vi har, de jobber i en bransje som [...] har store krav til sikkerhet og kompetanse på bygging av scener og alle de tingene der. [...] Det er jo ingeniører vi har, rett og slett. De bruker sin kompetanse i jobben i RaumaRock også, helt frivillig. [...] Vi er så heldige at vi har de fagområdene [vi trenger] innad i teamlederne (Festivalsjef i RaumaRock).

Det kommer med andre ord fram i intervjuet at både innleid og frivillig arbeidskraft i RaumaRock bidrar med høy og bedriftsspesifikk kompetanse. Samtidig framkommer det at noen av de frivillige anses som en del av organisasjonen og tilknytningen oppfattes som mer eller mindre fast til tross for at de ikke er faste ansatte. De frivillige teamlederne anses som nøkkelpersoner og er helt vesentlige for gjennomføringen av festivalen. Også i Bjørnsonfestivalen stilles det større krav til noen av de frivillige:

Det er en ekstremt viktig jobb. [...] Den som skal ta vare på aktøren, [...] de har i oppdrag å lese seg opp på hvem er det her, hvor kommer de fra, hva slags bøker har de skrevet, hvem er det. Sjøførene får samme utfordringen (Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen).

Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen påpeker at festivalen også benytter også seg av innleide medarbeidere i tillegg til å engasjere en gruppe frivillige som anses som nøkkelpersoner. Funnene relatert til betydningen av midlertidig arbeidskraft og frivillige nøkkelpersoner i denne studien samsvarer også godt med Straumes (2014) funn i hennes masteroppgave og Nesheims (2004) argumentasjoner om at ekstern og midlertidig arbeidskraft kan bidra med høy kompetanse som kan benyttes i kjernevirksomheten (kfr kapittel 3.3.3). Straumes (2014) forslag til modifisering av Atkinsons (1985) modell opererer med en *utvidet kjerne* (kfr. side 22), der nøkkelpersoner og midlertidig ansatte plasseres. For festivalorganisasjoner synes det nødvendig å benytte en slik modifisert versjon av modellen for å forklare de ulike gruppernes tilknytningsform til organisasjonen, da de eksisterende modellene ikke tar hensyn til den dynamiske organisasjonsstrukturen eller de særegne betingelsene som gjelder for festivalorganisasjoner.

Nordic Light skiller seg nok en gang litt ut fra de øvrige festivalene i denne studien. Det kommer fram i intervjuet at også de benytter seg av innleid arbeidskraft med høy og bedriftsspesifikk kompetanse, og at de har noen frivillige som omtales som

”superfrivillige”. Disse gruppene kan plasseres i den utvidede kjernen Straumes (2014) modell opererer med. Samtidig mener festivalsjefen selv at de ikke stiller nok krav til de frivillige, og at de fortsatt jobber med å etablere mer konkrete funksjoner der de kan engasjere frivillige nøkkelpersoner til å ha et overordnet ansvar. Det kan være ulike faktorer som påvirker dette. For det første er de to ansatte i administrasjonen i motsetning til de øvrige festivalene i studien som kun består av en fast ansatt i administrasjonen, noe som gjør at hovedansvaret for ulike områder i større grad kan fordeles mellom de to. For det andre kommer det fram at Nordic Light også samarbeider med ulike institusjoner, som for eksempel et lokalt hotell der en del av arrangementene holdes. Kompetansegrunnlaget vil i dette tilfellet i stor grad være oppfylt av hotellets faste ansatte.

Oppsummert ser vi at de empiriske funnene viser at de ulike tilknytningsformene for arbeid preges av ulike kompetansebehov. I kjernegruppen er det i tråd med de teoretiske perspektivene (Atkinson, 1985) behov for høy og bedriftsspesifikk kompetanse. Denne kompetansen kan tilegnes både gjennom erfaring og utdanning innen relevante fagdisipliner som ledelse og markedsføring. Resultatene av studien viser også at kompetansebehovet blant de frivillige, eller i periferigruppen, er vesentlig mer generelt enn i kjernegruppen, noe som også samsvarer med Atkinsons (1985) modell. På den andre siden kommer det også fram at de frivillige framstår som en fragmentert gruppe og ulike betingelser gjelder for de ulike gruppene. For de frivillige nøkkelpersonene er kompetansekravene høyere og det reelle kompetansegrunnlaget mer bedriftsspesifikt enn for de øvrige frivillige. Dette gjenspeiler et behov for en tilpasning av de tradisjonelle teoretiske perspektivene, noe Silje Straume (2014) presenterte i sin oppgave. Her kan de frivillige nøkkelpersonene plasseres i det Straume (2014) kaller den utvidede kjernen (kfr. kapittel 3.3.3). De empiriske funnene viser også at det å benytte seg av atypiske tilknytningsformer for arbeid i form av frivillige kan knyttes til et behov for finansiell fleksibilitet, og er ikke entydig avgrenset til festivalorganisasjoners behov for numerisk fleksibilitet.

5.3 Organisering av menneskelige ressurser

5.3.1 Motivasjon i kjernegruppen

Samtlige respondenter understreker viktigheten av å motivere medarbeiderne til å ønske å gjøre en god innsats for festivalen. Samtidig er det også ulike motivasjonsfaktorer som ligger til grunn for at de som ledere selv er involvert i festivalarbeid. Felles for administrasjonen i alle tre festivalorganisasjonene i studien er at de er faste ansatte i betalte stillinger, og en del av motivasjonsgrunnlaget for ledelsen kan utvilsomt knyttes til ytre motivasjonsfaktorer, der kilden til motivasjonen finnes utenfor selve jobbaktiviteten og knyttes til resultatet som følger av arbeidsinnsatsen (kfr. kapittel 3.4.1). Som alle andre må også de ansatte i festivalledelsen ha en jobb, og lønn er åpenbart en motivasjonsfaktor for å tre inn i en slik stilling. Det forholdet administrasjonen har til organisasjonen kan videre kategoriseres som et såkalt økonomisk bytteforhold, der arbeidskontrakten innebærer avtale om lønn for utført arbeid (kfr. kapittel 3.4.2). Samtidig viser de empiriske funnene i denne studien at en vesentlig del av motivasjonsgrunnlaget man finner i kjernegruppen også er knyttet til helt andre faktorer enn lønn:

Det er det at jeg får jobbe med det jeg elsker, musikk. Jeg får jobbe med musikk stort sett på heltid. Gjennom sommerhalvåret har jeg 100% i RaumaRock, og 50% resten av året. Og da fyller jeg opp med andre ting, som management, booking [...] i tillegg, så jeg har nok å gjøre. Men min hovedmotivasjon er min glede og kjærlighet til musikk.

Også tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen viser til at andre motivasjonsfaktorer enn belønning hadde en påvirkning da han tok på seg jobben som daglig leder. Han hadde blant annet et ønske om å videreutvikle festivalen:

Så hadde jeg lyst til, når jeg tok jobben, å lage arrangement [...] som ble oppfattet mer allment. Altså, programmet var veldig godt før, men det var en liten, mindre, gjemt festival tenker jeg. [...] Besøktallet var nede i 4500 året før jeg overtok, så gikk det opp til 7500 [...] og de to siste årene så var vi oppe i 13.000 i løpet av året, sant. Inkludert hele pakken, ca 10.000 på selve festivalen (Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen).

Samtidig var en viktig motivasjonsfaktor at han ønsket å utvide festivalens målgruppe, ved å starte prosjekter utenom selve festivalperioden som siktet seg inn på ungdom, for eksempel gjennom å opprette prosjektet *Ungt Blikk*. Dette prosjektet går ut på å skape engasjement for litteratur blant ungdom, ved at de får muligheten til å skape noe, for eksempel fotografi, teater eller musikk, basert på et møte en forfatter og deres litteratur i regi av Bjørnsonfestivalen og videregående skoler i Molde. ”Utgangspunktet er rett og slett at ungdom får lov til å jobbe med det de er interessert i, inspirert av møte med forfatteren og litteraturen” (Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen). Festivalsjefen i Nordic Light opplever at selve utførelsen av arbeidet er en vesentlig motivasjonsfaktor: ”Det er jo egentlig på sett og vis en perfekt jobb for meg, fordi jeg har fotobakgrunn og jeg har ledelsesbakgrunn. Så det er en match. Altså, jeg får brukt begge kompetansefelt da” (Festivalsjef i Nordic Light).

Alle de nevnte motivasjonsfaktorene kan knyttes til andre motivasjonssystemer enn ytre motivasjon (kfr. kapittel 3.4.1). De empiriske funnene tyder på at hovedkilden for motivasjonen blant ledelsen i alle de tre festivalorganisasjonene er relatert til indre eller prososiale motivasjonsgrunnlag. Indre motivasjon viser til at kilden for motivasjonen er relatert til selve utførelsen av arbeidet, mens ved prososial motivasjon ligger kilden til motivasjonen i et ønske om bidra til å nå organisasjonens mål, gjerne ved å gjøre det ”*lille ekstra*” (Kuvaas og Dysvik, 2012; Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det framheves at respondentene oppfatter arbeidets natur som interessant og samtlige påpeker at de får benyttet sin kompetanse i arbeidet. Arbeidet beskrives også som en kilde til glede og en følelse av mestring, karakteristikk som gjenspeiler en form for indre motivasjon. I tillegg ser vi at respondentene identifiserer seg med sine respektive organisasjoner, og ønsker å bidra til utvikling og formidling av festivalens mål og verdier. Dette gjenspeiler egenskaper som kan defineres som prososial motivasjon.

Vi finner også elementer som kan knyttes til affektiv organisasjonsforliktelse blant ledelsen i samtlige festivalorganisasjoner, i den forstand at organisasjonens og medarbeiderens (i dette tilfellet lederens) verdier og målsettinger sammenfaller, og man opplever et ønske om å bidra til å nå organisasjonens mål og opprettholde verdiene (kfr. kapittel 3.4.2). Dette bidrar videre til at lederne velger å fortsette i organisasjonen. Til tross for det økonomiske bytteforholdet mellom organisasjonene og lederne ser vi altså at motivasjonsgrunnlaget og forpliktelsen de føler overfor organisasjonen også kan knyttes til

flere faktorer enn rent økonomiske. Både indre og prososiale motivasjonsfaktorer ligger til grunn for samtlige respondenters vilje til å arbeide for sin organisasjon. Det økonomiske bytteforholdet kan likevel tyde på at det også ligger en viss grad av kalkulerende organisasjonsforpliktelse til grunn (kfr. kapittel 3.4.2). Som nevnt består ledelsen av faste, betalte ansatte og deres personlige økonomi påvirkes naturligvis av dette. Ønsket om å fortsette i organisasjonen kan med andre ord knyttes både til økonomiske og sosiale faktorer.

Sammenfattet ser vi at de empiriske funnene viser at bakgrunnen for kjernens motivasjonsgrunnlag er sammensatt av flere elementer. På den ene siden framstår det som innlysende at ytre motivasjonsfaktorer som lønn for arbeidet ligger til grunn. På den andre siden ser vi at også indre og prososiale motivasjonsfaktorer spiller en vesentlig rolle blant festivalledelsen i samtlige festivalorganisasjoner i studien. Respondentene viser til at følelser av glede og mestring knyttes til arbeidet og de opplever at deres personlige mål og verdier går godt overens med de mål og verdier organisasjonen de er tilknyttet representerer. Ønsket om å fortsette i organisasjonen kan derfor knyttes til flere ulike faktorer og er ikke entydig. Resultatene som kommer fram i denne studien tyder at kombinasjonen av ulike motivasjonsfaktorer gjør at respondentene opplever både en affektiv og kalkulerende organisasjonsforpliktelse overfor sine organisasjoner.

5.3.2 Motivasjon blant frivillige i utvidet kjerne og periferi

Når det kommer til motivasjonsfaktorer blant nøkkelpersoner og midlertidig ansatte medarbeidere i festivalene, tyder de empiriske funnene på at man kan se liknende tendenser blant disse som hos ledelsen. Både RaumaRock og Bjørnsonfestivalen betaler en bestemt sum til noen av sine frivillige nøkkelpersoner, i tillegg til at spesialkompetanse leies inn midlertidig:

Vi har noen stabsledere som har noen tusenlapper avhengig av hvor mye de [jobber]. Og det er de som, han som er ansvarlig for teknikk, han får en sum. [...] Og så er det hyret inn noen som er ansvarlige for og [...] får alle listene, hvem kommer, når kommer de. [...] Aktørkoordinatorer, som vi kaller dem (Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen).

Vi har en stagemanager som skal sørge for at skiftene mellom scenene og artistene går jækla smooth og greit, og han kjøper vi inn. Det må vi ha. Det er sånne ting vi kjøper inn, vi har ikke det på Åndalsnes da (Festivalsjef i RaumaRock).

Det kommer i tillegg fram i intervjuet med festivalsjefen i RaumaRock at enkelte nøkkelpersoner kjøpes fri fra sin daglige jobb for å kunne arbeide for festivalen. De får altså belønning utover det de andre frivillige får, og regnes av festivalledelsen som særlig viktige frivillige. Her ser vi tydelige tendenser til ytre motivasjon i form av lønn for arbeidet, men det påpekes samtidig at at drivkraften bak engasjementet hovedsakelig oppfattes som basert på indre og prososiale motivasjonsfaktorer også blant de frivillige:

[...] Det er den her idealismen, vi gjør det ikke for å tjene penger. Vi gjør det fordi det er artig og fordi man ønsker å skape noe i lokalsamfunnet som Rauma er stolt av, innbyggerne og andre. Sette Rauma på kartet [...] og å skape en årlig rockefestival på Rauma som vises for hele landet (Festivalsjef i RaumaRock).

Festivalsjef i Nordic Light viser til viktigheten av at de frivillige trives med arbeidet de blir satt til å gjøre: ”Vi er avhengig av at de synes det er gøy, at noen lager noe som er gøy for de. At de synes det er gøy å være med på og se resultatet av og å få belønning”. Både indre, prososiale og ytre motivasjonsfaktorer trekkes altså fram, men hovedkilden til motivasjonen framstår som en kombinasjon av indre og prososial. Det påpekes at festivalarbeidet bør kunne gi de frivillige en følelse av glede og mestring og skape et ønske om å bidra for å nå organisasjonens mål, elementer som kjennetegner indre og prososial motivasjon. Også tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen viser til at det appelleres til indre og prososiale motivasjonsgrunnlag blant sine frivillige:

For det første så synes jeg det er viktig at de skal være motivert fordi at det er en spennende arbeidsoppgave og fordi det er et spennende miljø å være i, det er et spennende og viktig arrangement de skal være på. [...] Det skal ligge så sterkt i at vi ønsker at dette skal bli den beste festivalen noen gang, og folk skal ha lyst til å komme tilbake [...] for vi skal være litt bedre enn [de andre] (Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen).

Motivasjonsfaktorene gjenspeiler også her et ønske om å bidra til å nå organisasjonens mål og formidle organisasjonens verdier, samtidig som de frivillige finner glede i selve utførelsen av arbeidsoppgavene. For de honorerte nøkkelpersonene kan det sies å være en kombinasjon av ytre, indre og prososiale motivasjonsfaktorer som ligger til grunn, samtidig som de empiriske funnene tyder på at hovedkilden til motivasjonen stammer fra indre og prososiale faktorer både for de betalte nøkkelpersonene og øvrige frivillige. Funnene avdekker også trekk som kan knyttes til affektiv organisasjonsforpliktelse, som for eksempel den tilknytningen og lojaliteten de frivillige viser overfor organisasjonen (kfr. kapittel 3.4.2). Denne forpliktelsen bidrar til at medarbeiderne fortsetter å arbeide frivillig for festivalen. Når det gjelder bytteforholdet i relasjonen mellom frivillige og organisasjonen, ser vi en kombinasjon av et økonomisk bytteforhold og et sosialt bytteforhold hos nøkkelpersonene, mens bytteforholdet kan karakteriseres som hovedsakelig sosialt for de øvrige frivillige (kfr. kapittel 3.4.2).

De empiriske funnene viser altså at ledelsen i samtlige festivaler i studien legger til grunn at det er ulike motivasjonsfaktorer som fungerer som drivkrefter for de ulike gruppene av medarbeidere. De frivillige nøkkelpersonene og de innleide medarbeiderne som i kapittel 5.2.3 ble definert som den utvidede kjernen drives av en kombinasjon av ytre, indre og prososiale motivasjonsfaktorer. Hovedkilden bak motivasjonen synes likevel å bygge på indre og prososiale motiver. I periferigruppen, der vi finner de øvrige frivillige, ser vi at motivasjonsgrunnlaget i all hovedsak bygger på indre og prososiale faktorer. Resultatene kan i samtlige tilfeller knyttes til en antagelse om at medarbeiderne opplever en affektiv organisasjonsforpliktelse overfor den festivalorganisasjonen de er tilknyttet.

5.3.3 Styringsmekanismer – belønningssystemer og kulturbasert styring

Som nevnt i kapittel 3.4.3 har ledere i festivalorganisasjoner færre styringsmekanismer til rådighet enn hva ledere i tradisjonelle organisasjoner har (Elstad og De Paoli, 2014). Administrasjonen i samtlige festivaler er faste ansatte, og styres naturligvis dermed av belønning i form av lønn for arbeidet, samtidig som det har blitt demonstrert at hovedkilden til motivasjon kan relateres til indre og prososiale faktorer. De øvrige involverte er hovedsakelig frivillige og mottar ikke lønn for arbeidet de utfører for organisasjonen. Respondentene i studien påpeker at et utvalg særlig viktige nøkkelpersoner likvel får en sum for innsatsen, men i all hovedsak tilbyr alle tre festivalene utradisjonelle

godtgjørelser som belønning for innsatsen til de frivillige medarbeiderne. Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen beskriver et eksempel på de alternative påskjønnelsene som benyttes for å honorere frivillige:

Alle frivillige får kort så de kan, når de er ledige så kan de gå på hvilket som helst arrangement. Hvis det er plass. Og det er betalingen. De stiller bakerst i køen, sånn at hvis det er fylt opp med personer som har kjøpt billett, så går de selvsagt inn først. [...] Vi holdte av noen plasser så vi var sikker på at vi fikk noen frivillige inn på alle arrangement.

Dette kan til en viss grad sees i sammenheng med et økonomisk bytteforhold og en form for belønningsbasert styring (kfr. kapittel 3.4.2 og 3.4.3). Samtlige frivillige mottar noen frynsegoder som takk for arbeidsinnsatsen, mens noen få mottar økonomisk godtgjørelse utover dette. Ifølge Elstad og De Paoli (2014) forutsetter imidlertid belønningssystemer som styringsverktøy en differensiering mellom medarbeiderne, noe som hos samtlige festivalorganisasjoner i studien kun er tilfellet for en liten andel av de frivillige, nemlig nøkkelpersoner. De øvrige frivillige mottar de samme godtgjørelsene på lik linje med hverandre og uavhengig av faktisk arbeidsinnsats. Derimot ser vi at både den indre og prososiale motivasjonen og den affektive organisasjonsforpliktelsen de frivillige føler overfor organisasjonen legger grunnlaget for kulturbasert styring:

Det er stoltheten av å være med på noe som er viktig og særdeles hyggelig å jobbe med. Pluss at det ligger i motivasjonen at du får en del arrangement, både når du jobber og utenom. [...] Så du både jobber deg opp rettigheter til å gå på andre program, og får være med på de programmene som du gjerne vil være på. Så det er en grei type honorering synes vi. Så får de gratis mat, brødmatt og sånt, enkelt. Og så har de fått julebord og kommer gratis inn på arrangementer gjennom året også (Tidligere festivalsjef i Bjørnsonfestivalen).

Dette kan som nevnt relateres til det Elstad og De Paoli (2014) omtaler som kulturbasert styring (kfr. Kapittel 3.4.3). Forutseningen er at medarbeiderne selv velger å yte sitt beste for festivalen på grunnlag av at festivalledelsen bygger opp en god og sterk organisasjonskultur, noe som for eksempel kan skapes gjennom sosialisering av de frivillige i form av julebord eller andre sosiale sammenkomster. Tanken er at en sterk

organisasjonskultur vil resultere i lojale medarbeidere som identifiserer seg med organisasjonen. Dette perspektivet kan også knyttes til forpliktelsesbasert HR, i den grad det fokuserer på å bygge gode relasjoner mellom medarbeidere og organisasjonen (kfr kap 3.1.2 og 3.4.1). De frivillige opplever en stolthet og glede av arbeidet, i tillegg til at de nyter godt av noen goder. Hovedkilden til motivasjonen kommer altså av et ønske om å bidra til å nå organisasjonens mål, såkalt prososial motivasjon, basert på hvordan de føler de blir behandlet av organisasjonen, eller med andre ord hvilken grad av affektiv organisasjonsforpliktelse de opplever. Dette bidrar til å styrke inntrykket av at ledelesen vil bygge opp en sterk organisasjonskultur, og tilrettelegger for å benytte kultur som et styringsverktøy. På den andre siden ser vi også at de ytre motivasjonsfaktorene kommer fram som drivkrefter i lys av de materielle godene festivalene tilbyr de frivillige.

I RaumaRock stilles det i noe større grad enkelte krav til de frivillige for å oppnå belønning i form av adgang til begivenhetene: ”Du får weekendpass hvis du jobber så så mange timer, og du får en t-skjorte selvfølgelig. Og du får være med på frivilligfesten på søndag, som også er ganske festlig da”. Også festivalsjefen i Nordic Light viser til et liknende krav de stiller til sine frivillige, samtidig som noen former for belønning nevnes; ”[...] For å få festivalpass, så er det et krav at du må jobbe 20 timer. [...] Alle får jo en middag etter festivalen, alle som har deltatt får invitasjon”. Den eneste differensieringen blant de frivillige gjøres her på grunnlag av antall arbeidstimer som utføres, men ikke den faktiske arbeidsinnsatsen. Det kan likevel trekkes paralleler til økonomiske bytteforhold og styring gjennom belønningssystemer. De frivillige medarbeiderne bytter sin innsats mot noen økonomiske goder, samtidig som dette ikke synes å utgjøre hovedkilden til motivasjonsgrunnlaget (kfr. kapittel 5.3.2). På den andre siden kan det også relateres til kulturbasert styring, i den forstand at samtlige respondenter også vektlegger at motivasjonen skapes ved hjelp av de sosiale aspektene ved belønningene som tilbys.

Festivalsjef i Nordic Light viser også til styring gjennom faktorer som gjenspeiler et sosialt bytteforhold mellom festivalorganisasjonen og de frivillige: ”Altså, det å bli sett er jo nesten den viktigste belønningen. Du kan gjøre ganske mye uten penger, men du kan ikke gjøre så mye uten at du får anerkjennelse”. De frivillige bytter her sin arbeidsinnsats mot sosiale goder, nemlig det å bli sett og å oppnå anerkjennelse for sitt arbeid for festivalen. Også festivalsjefen i RaumaRock påpeker viktigheten av å se de frivillige:

Så er det jo det å prøve å gå rundt å si at folk er flink. Og styreleder er ganske god på det, han har en såpass fri rolle at han kan gå rundt og klappe folk på skuldra og si at 'du er så bra'. [...] Men ja, rosende omtale, korreksjoner med smil og [...] prøve å inkludere folk. Og teamlederne er jo også veldig bevisst på det da, å prøve å verne om sine folk, for at hvis de gjør det så er det lettere jobb å rekruttere neste år.

Ved å gi påskjønnelse i form av anerkjennelse bidrar ledelsen til å underbygge de sosiale faktorene i bytteforholdet mellom organisasjonen og de frivillige. Grunntanken bak denne metoden baseres altså på at det er prososiale og indre motivasjonsfaktorer som ligger til grunn for medarbeidernes vilje til å arbeide for festivalen. Forutsetningene for kulturbasert styring gjenspeiles her ved at de frivillige opplever en høy grad av affektiv organisasjonsforpliktelse overfor organisasjonen, som videre kan forsterkes ved å applaudere medarbeidernes innsats. Her ser vi med andre ord igjen at det appelleres til å skape en god organisasjonskultur for de frivillige.

Det framkommer av de empiriske resultatene at regelstyring som et styringsverktøy anvendes i liten grad blant samtlige festivalorganisasjoner. Regelstyring vil trolig være lite effektivt overfor frivillige medarbeidere, da det baserer seg på styring gjennom regler og trusler om sanksjoner. Denne typen styring gjenspeiler karaktertrekk som kan knyttes til kontrollbasert HR som tar utgangspunkt i en antagelse om at de menneskelige ressursene kan styres mest effektivt ved hjelp av kontroll- og incentivsystemer (kfr. kapittel 3.1.2 og 3.4.1). Den dominerende drivkraften blant de frivillige synes derimot å være basert på indre og prososiale motivasjonsfaktorer, og de frivillige er heller ikke økonomisk avhengige av sitt engasjement i festivalen.. Samtidig kan det antas at regelstyring kommer sterkere til uttrykk overfor de faste ansatte i administrasjonen, der arbeidsforholdet er knyttet til definerte stillingsbeskrivelser og faste ansettelse. Denne oppgaven er derimot basert på å belyse den overordnede problemstillingen fra et ledelsesperspektiv, og på grunnlag av dette anses regelstyring som lite relevant i forhold til denne studien.

Oppsummert ser vi at de empiriske funnene tyder på at samtlige festivalorganisasjoner i studien benytter seg av en kombinasjon av belønningsbasert og kulturbasert styring. Belønningssystemene er ulike i forhold til medarbeidernes tilknytningsform for arbeid. Kjernegruppen består av faste ansatte som har et økonomisk bytteforhold til

organisasjonen, og styres åpenbart av dette. Hovedkilden til motivasjonen er likevel knyttet til indre og prososiale motivasjonsfaktorer også blant ledelsen selv og drivkreftene bak arbeidsinnsatsen kan sies å også være knyttet til dette. Når det gjelder den utvidede kjernen og periferigruppen av frivillige ser vi at ledelsen i samtlige festivaler benytter en kombinasjon av belønningssystemer og kulturbaserte styringsverktøy. Belønningsstyringen er noe mer framtrødende overfor de honorerte nøkkelpersonene, mens ledelse av de øvrige frivillige hovedsakelig bygger på å opparbeide en sterk organisasjonskultur og dermed appellere til indre og prososiale motivasjonsfaktorer. Den overordnede tilnærmingen til personalledelse i de aktuelle festivalorganisasjonene synes å bygge på prinsipper som kan relateres til forpliktelsesbasert HR.

6.0 Oppsummering

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvordan ledelsen i festivalorganisasjoner arbeider med spesifikke HR-praksiser, nemlig rekruttering, motivering og organisering av menneskelige ressurser. Problemstillingen som ble lagt til grunn for studien er:

Hvordan arbeider festivalledelsen i tre ulike festivalorganisasjoner med HR-praksisene rekruttering, motivering og organisering av menneskelige ressurser?

Studien tar utgangspunkt i å sammenligne tre ulike festivalorganisasjoner, og er derfor gjennomført som en komparativ casestudie. Ved hjelp av semi-strukturerte dybdeintervju med lederne i de aktuelle organisasjonene ble datagrunnlaget samlet inn, og deretter analysert i forhold til de teoretiske rammeverkene beskrevet i teoridelen.

Den eksisterende litteraturen er hovedsakelig knyttet til teoretiske tilnærminger overfor tradisjonelle organisasjoner, og kan derfor i varierende grad overføres til festivalorganisasjoner. Det teoretiske rammeverket som ble benyttet i arbeidet med å analysere både organisasjonsstrukturene i festivalorganisasjoner og rekrutteringsprosessen fungerte likevel relativt godt, selv om det også ble identifisert et behov for en modifisering av enkelte eksisterende modeller. Basert på Straumes (2014) modifisering av Atkinsons (1985) modell fungerte også det teoretiske rammeverket knyttet til atypiske tilknytningsformer greit som et grunnlag for analysen. Dette ville riktignok vært problematisk i større grad uten Straumes (2014) tilpasninger, da de tradisjonelle teoretiske tilnærmingene ikke lar seg direkte overføre til festivalorganisasjoner. Når det gjelder organisering av de menneskelige ressursene ser vi at det teoretiske rammeverket mer eller mindre kan overføres til festivalorganisasjoner både i forhold til motivasjon og tilgjengelige styringsmekanismer, samtidig som det framkommer at festivalorganisasjonene har færre styringsmekanismer til rådighet enn hva ledere av tradisjonelle organisasjoner har.

De empiriske funnene viser en rekke likhetstrekk mellom de tre festivalorganisasjonene, men det framkommer også noen ulikheter. En av festivalorganisasjonene i studien synes imidlertid å skille seg ut fra de to andre i noe større grad. For å illustrere forskjellene og likhetene ytterligere har jeg plassert samtlige festivaler i en tabell, der undersøkelsens

hovedfunn presenteres i relasjon til hver enkelt organisasjon. Funnene legges fram ved hjelp av den samme overordnede strukturen som både teoridelen og analysedelen følger, og er derfor delt inn etter hovedtemaene *organisasjonsstruktur*, *rekruttering* og *organisering av menneskelige ressurser*:

<i>Caseenheter:</i>	<i>RaumaRock</i>	<i>Bjørnsonfestivalen</i>	<i>Nordic Light</i>
Organisasjonsstruktur	Formell struktur definert av organisasjonskart		Løssere, uformell struktur
	Forening	Stiftelse	Aksjeselskap
	Prosjektorganisering		
Rekruttering	Desentralisert beslutningsstruktur		Sentralisert beslutningsstruktur
	Uformelle rekrutteringsmetoder	Kombinasjon av formelle og uformelle rekrutteringsmetoder	Uformelle rekrutteringsmetoder, men planlegger formalisering
	Tilknytningsformer for arbeid: <ul style="list-style-type: none"> • Kjernegruppe • Utvidet kjerne • Periferigruppe 		Tilknytningsformer for arbeid: <ul style="list-style-type: none"> • Kjernegruppe • (Uklar utvidet kjerne) • Periferigruppe
Organisering av menneskelige ressurser	Motivasjon i kjernegruppen: Kombinasjon av ytre, indre og prososiale faktorer		
	Motivasjon i utvidet kjerne: Kombinasjon av ytre, indre og prososiale faktorer		
	Motivasjon i periferigruppen: Hovedsakelig indre og prososiale faktorer		
	Kjernegruppen styres av belønningsbaserte styringsverktøy (og sannsynligvis regelstyring)		
	Utvidet kjerne styres ved hjelp av en kombinasjon av belønningssystemer og kulturbasert styring		
	Periferigruppen styres hovedsakelig ved hjelp av kulturbaserte styringsmekanismer		

Tabell 2. Likheter og ulikheter mellom festivalene

Tabell 2 skildrer hvilke aspekter som synes å gjelde samtlige festivalorganisasjoner, og hvilke aspekter som varierer blant de tre festivalene i studien. De empiriske funnene tyder på at festivalorganisasjonene i stor grad organiserer sine medarbeidere på lignende måter når de først har kommet inn i organisasjonen. Motivasjonsfaktorene som ligger til grunn for de ulike tilknytningsformene for arbeid beskrives i all hovedsak som de samme av samtlige respondenter. Styringsmekanismene ledelsen har til rådighet overfor sine medarbeidere synes også å være de samme på tvers av organisasjonene. Dette kan med andre ord tolkes som at festivalorganisasjonene forholder seg til og leder sine medarbeidere på lignende vis.

Når det gjelder organisasjonsstruktur ser vi derimot at festivalene skiller seg fra hverandre i større grad. Samtlige respondenter oppgir informasjon om arbeidet som samsvarer med en form for prosjektorganisering. Samtidig framkommer det av de empiriske funnene vesentlige forskjeller angående hvordan organisasjonene er organisert. For det første opererer de tre festivalene med tre ulike organisasjonsformer, noe som sannsynligvis påvirker hvordan organisasjonen utformes. For det andre ser vi at både Bjørnsonfestivalen og RaumaRock opererer med en formell organisasjonsstruktur som defineres tydelig ved hjelp av et organisasjonskart, mens Nordic Light på sin side driftes uten et definert organisasjonskart og strukturen framstår løsere og mer uformell. Dette framstår som en særlig interessant ulikhet i lys av de øvrige forskjellene man kan identifisere ut ifra datagrunnlaget.

Samtidig som Nordic Light altså opererer med en løsere og uformell organisasjonsstruktur ser vi også at det uttrykkes et mål om å formalisere rekrutteringsprosessen. Funnene viser at RaumaRock og Bjørnsonfestivalen foretrekker de uformelle rekrutteringsmetodene basert på nettverk og jungeltelegraf, mens Nordic Light ønsker å etablere en mer systematisert og formell måte å rekruttere de frivillige på. Dette kan tolkes som en ambisjon om å oppnå en større grad av stabilitet. Organisasjonskartene i de to andre festivalene bidrar til å identifisere klare kompetanse- og ressursbehov, noe som i større grad framstår som noe uklart i Nordic Light. Videre har både RaumaRock og Bjørnsonfestivalen en definert gruppe med frivillige nøkkelpersoner som kan plasseres i den utvidede kjernen, mens i Nordic Lights tilfelle framstår denne gruppen mer diffus. Dette kan forklare den sentraliserte beslutningsstrukturen som ble identifisert i Nordic Light, da funnene tyder på at det i liten grad eksisterer en utvidet kjerne.

På grunnlag av de empiriske funnene kan det trekkes noen generelle slutninger relatert til de spesifikke festivalorganisasjonene i studien. Funnene tyder på organisasjonsstrukturen påvirker hvordan festivalledelsen arbeider med de ulike HR-praksisene. Dersom den overordnede organisasjonsstrukturen er på plass og tydelig definert vil rekrutteringsprosessen være enklere å forholde seg til, samtidig som det åpner for en større grad av desentralisering av ansvar. Samtidig vil ikke resultatene av denne studien nødvendigvis være overførbare til andre festivalorganisasjoner. For det første ser vi at de eksisterende teoriene fra den tradisjonelle organisasjons- ledelses- og HR-litteraturen ikke lar seg direkte overføre til festivalorganisasjoner uten behov for noen tilpasninger. For det andre er utvalget av caseenheter og respondenter som er lagt til grunn for denne undersøkelsen forholdsvis lite, noe som gjør det vanskelig å generalisere resultatene. Gjennomføring av ytterligere studier relatert til min overordnede problemstilling som tar for seg et større antall festivalorganisasjoner vil kunne bidra til å øke gyldigheten av de empiriske funnene. På den andre siden samsvarer deler av resultatene med Silje Straumes (2014) funn, blant annet når det kommer til tilknytningsformer for arbeid. Dette styrker funnenes overførbarhet, men jeg anser det likevel som hensiktsmessig å oppfordre til ytterligere forskning på dette området. På grunnlag av dette har jeg formulert noen mulige forskningsspørsmål basert på funnene i denne undersøkelsen:

- *I hvilken grad påvirker organisasjonsstrukturen i festivalorganisasjoner ledelsens tilnærming til rekruttering?*
- *Hvilken sammenheng kan finnes mellom organisasjonsstruktur og beslutningsstruktur i festivalorganisasjoner?*

Referanseliste

Aakvaag, G.C., (2008) *Moderne sosiologisk teori*, Oslo: Abstrakt Forlag AS

Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. og McDonnell, I. (2011) *Festival & special event management*, 5th ed. Milton: John Wiley & Sons Australia

Allen, N.J. og Meyer, J.P. (1990) 'The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization', *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), s. 1-18

Altinn (2016) *Velge organisasjonsform* [Internett], Tilgjengelig fra:
<https://www.altinn.no/no/Starte-og-drive-bedrift/Forberede/Velge-organisasjonsform/>
[Hentet 15.november 2016]

Armstrong, M. (2011) *Armstrong's handbook of strategic human resource management*, 5. Utg. London, UK: KopanPage

Atkinson, J. (1984) 'Manpower strategies for flexible organisations', *Personell Management*, 16(8), s. 28-31 [Internett] Tilgjengelig fra:
<https://m.stonebridge.uk.com/uploads/courses/566.pdf> [Hentet 14. August 2016]

Atkinson, J. (1985) 'Flexibility, uncertainty and manpower management', *The Institute for Employment Studies*, Report No. 89, Brighton: University of Sussex

Bjørnsonfestivalen (u.å.), *Om Festivalen*, [Internett] Tilgjengelig fra:
<http://www.bjornsonfestivalen.no/om-festivalen/om-festivalen> [Hentet 8.august 2016]

Bjørnsonfestivalen (2008) *Vedtekter for Stiftelsen Bjørnsonfestivalen* [Internett], Tilgjengelig fra:

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EeQTNBdu_OgJ:www.molde.cus_tompublish.com/getfile.php/2219544.2125.cxbxvsvxves/Bj%25C3%25B8rnsonfestivalen_Vedtekter.pdf+&cd=1&hl=no&ct=clnk&gl=no [Hentet 03.november 2016]

Bladen, C., Kennell, J., Abson., E. og Wilde, N. (2012) *Events Management – An introduction*, New York: Routledge

Bowdin, G., Allen, J., O’Toole, W., Harris, R. og McDonnell, I. (2012) *Events Management*, 3. Utg. New York: Routledge

Brinkmann, S. og Kvale, S. (2015) *InterViews – Learning the craft of qualitative research interviewing*, 3.Utg. Los Angeles: SAGE Publications

Clegg, S., Kornberger, M. og Pitsis, T. (2011) *Managing & organizations – An introduction to theory & practice*, 3. Utg., London: SAGE Publications

Elstad, B. og De Paoli, D. (2014) *Organisering og ledelse av kunst og kultur*, 2. Utg., Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Getz, D. (2010) 'The Nature and Scope of Festival Studies', *International Journal of Event Management Research* [Internett], 5 (1) s. 1-47. Tilgjengelig fra:
<http://www.ijemr.org/wp-content/uploads/2014/10/Getz.pdf> [Hentet 23.august 2016]

Ghauri, P. og Grønhaug, K. (2010) *Research methods in business studies*, 4. Utg., England: Pearson Education Limited

Grimsø, R.E. (2004) *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*, 2. Utg., Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Grimsø, R.E. (2005) *Personaladministrasjon – teori og praksis*, 4. Utg., Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Grønmo, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*, 2. Utg., Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

id:Life (2014) *Norways best music festivals*, Tilgjengelig fra: <http://idlife.no/norways-best-music-festivals/#> [Hentet 8.august 2016]

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*, 4. Utg., Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Jakobsen, C.F. (2008) 'Nye perspektiver på læring og kunnskapsutvikling i organisasjoner', *Magma*, 2008(1), Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/nye-perspektiver-paa-laering-og-kunnskapsutvikling-i-organisasjoner> [Hentet 17.oktober 2016]

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 5. Utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Kulturdepartementet (2013), *Kulturutredningen 2014*, (NOU 2013: 4), Oslo: Kulturdepartementet, Tilgjengelig fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/nouer/2013/nou-2013-4/13/22.html?id=715576> [Hentet 8.august 2016]

Kunnskapsverket (2015) *Nasjonalt festivalstatistikk 2014*, Tilgjengelig fra: http://www.konsertarrangor.no/media/1595901/20150811_festivalstatistikk_endelig.pdf [Hentet 23. September 2016]

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*, 2. Utg, Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Larson, E.W. og Gray, C.F. (2011) *Project management – the managerial process*, 5. Utg., New York: McGraw-Hill Companies

Leedy, P.D. og Ormrod, J.E. (2014) *Practical research: planning and design*, 10. Utg., England: Pearson Education Limited

Molde Kommune (2013) *Bjørnsonfestivalen* [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.molde.kommune.no/bjornsonfestivalen.285991.no.html> [Hentet 12.august]

Nesheim, A., Garnæs, S. og Nesheim, T. (2003) 'Ekstern arbeidskraft i kjernevirksomheten', *Magma*, 2003(4) [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/ekstern-arbeidskraft-i-kjernevirksomheten> [Hentet 16.august 2016]

Nesheim, T. (2004) '20 år med Atkinson-modellen: Åtte teser om den fleksible bedrift', *Sosiologisk Tidsskrift*, 12(1) s. 3-24.

Nesheim, T. (2005) 'Grenseløse bedrifter? Fleksible arbeids- og organisasjonsformer i IKT-sektoren', *Magma*, 2005(3). [Internett] Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/grenseloese-bedrifter-fleksible-arbeids-og-organisasjonsformer-i-ikt-sektoren> [Hentet 14.august 2016]

Nordic Light (u.å) *Nordic Light International Festival of Photography*, Tilgjengelig fra: <http://www.nle.no/festival-of-photography-1> [Hentet 29.juli 2016]

Plassen (u.å) *Plassen* [Internett] Tilgjengelig fra: <http://plassen.molde.no/om-plassen> [Hentet 12.august]

Proff (2015) *Nordic Light Events AS*, Tilgjengelig fra: <http://www.proff.no/selskap/nordic-light-events-as/kristiansund/utstillinger-og-utstillingslokaler/Z0I418LB/> [Hentet 7.juli 2016]

Ramsdal, H., Skorstad, E.J. og Strøm, Ø. (2009) *Fleksible Organisasjoner: Alternative Strategier og Arbeidsmiljømessige konsekvenser*, Rapport 2009:1, Halden: Høgskolen i Østfold

RaumaRock (u.å) *RaumaRock*, Tilgjengelig fra: <http://www.raumarock.com/> [Hentet 28.juli 2016]

Repstad, P. (2007) *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*, 4. Utg., Oslo: Universitetsforlaget

RaumaRock (2011) *RaumaRock 10 år: Chase Your Passion, Not Your Pension*, Åndalsnes: Raumapublish

Sekse, B. (2013) 'Systematisering i usystematiske landskap. Kompetansedeling og nettverking mellom festivalar', i Tjora, A. (red) *Festival! Mellom rølp, kultur og næring*, Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Shore, L.M., Lynch, P., Tetrick, L.E. og Barksdale, K. (2006) 'Social and economic exchange: Construct development and validation', *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), s. 837-867.

Sparebank 1 Nordvest, (2005) *Årsrapport 2005 Sparebank 1 Nordvest*, Tilgjengelig fra: https://www.sparebank1.no/DownloadBinary?nodeId=/ContentServer/Vedlegg_C-1206696083841&propertyId=/ContentServer/Vedlegg_C-1206696083841:Attribute_Vedlegg&fileName=199/784/arsrapport2005.pdf.

Statistisk Sentralbyrå (2013) *Norsk Kulturbarometer, 2012*, Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/statistikker/kulturbar> [Hentet 24.juli 2016]

Straume, S. (2014) *Human Resource Management (HR) i en ny kontekst. En komparativ casestudie av festivalorganisasjoner*, Masteroppgave, Molde: Høgskolen i Molde, Tilgjengelig fra: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/223785/master_straume.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Hentet 29.august 2015]

Tjora, A. (2013) 'Festivalforskning', i Tjora, A. (red) *Festival! Mellom rølp, kultur og næring*, Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Van der Wagen, L. (2007) *Human Resource Management for Events – Managing the Event Workforce*, Burlington USA: Elsevier Ltd.

Yin, R. (2014) *Case study research. Design and methods*, 5. Utg., USA: SAGE Publications

Vedlegg 1: Intervjuguide

DEL 1 Generelt om intervjuobjekt og festivalen:

- Hva er din rolle i festivalen?
- Hva er din utdanningsbakgrunn og tidligere arbeidserfaring?
- Hvor lenge har du jobbet for festivalen?
- Hva er din motivasjon for å jobbe i festivalen?

Om festivalen:

- Kan du si litt om festivalens opprinnelse? Hvem står bak ideen?
- Kan du si litt om festivalens størrelse?
 - o Økonomisk situasjon
 - o Utvikling fra oppstart til i dag
 - o Antall medarbeidere – lønnet/ulønnet fast/midlertidig
 - o Infrastruktur
- Hva vil du si at særpreger denne festivalen?
- Hva skiller festivalorganisasjoner fra tradisjonelle organisasjoner?
- Hva er festivalens mål/visjon?
- Stadig mer kulturelle utdannelser, feks event management. Kan du si noe om grad av profesjonalisering av bransjen?

DEL 2 Organisasjonsstruktur

- Hvordan er festivalens organisasjonsstruktur bygd opp?
 - o Organisasjonskart?
- Hva er bakgrunnen for valg av struktur?
- Hvordan er ansvar og arbeidsoppgaver fordelt?
- Hvilke hovedstrategier benyttes for å oppnå festivalens mål?

DEL 3 Rekruttering

- Hvilke metoder benyttes i rekrutteringsprosessen av frivillige?
- Hvor mange frivillige har dere i snitt i løpet av festivalen/året?
- Hvilke krav stilles til de frivillige?
 - o Kompetanse
 - o erfaring

- ulike krav ift ansvar/arbeidsoppgaver?
- Hvem har ansvar for rekruttering?
- Hvilke utfordringer møter dere i forhold til rekruttering og kompetansebehov?
- Hvordan håndteres disse utfordringene?

DEL 4 Organisering av menneskelige ressurser

- Hva gjør dere for å motivere medarbeiderne?
- Hvordan ivaretar dere kontinuitet?
- Hvilke belønningssystemer benytter dere for de ulike tilknytningsformene?
- På hvilket tidspunkt kommer de frivillige og midlertidige medarbeiderne inn i festivalarbeidet?
- Hvordan delegeres ansvar og arbeidsoppgaver?
 - ansvar overlatt til frivillige?
- Hvilke utfordringer møter dere i forhold til ledelse av en så variert kompetansebeholdning?

DEL 5 Sluttspørsmål

- Ønsker du å være anonym?
- Ønsker du å få tilsendt en transkripsjon av intervjuet per mail?
- Ønsker du å få tilsendt oppgaven etter innlevering i november?

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgave

Rekruttering og organisering av menneskelige ressurser i festivalorganisasjoner

Bakgrunn og formål

Dette intervjuet blir utført i forbindelse med min masteroppgave ved Høgskolen i Molde som avsluttende del av mastergrad i studiet *samfunnsendring, organisasjon og ledelse*. Målet med oppgaven er å kartlegge hvilke utfordringer og behov festivalorganisasjoner møter når det kommer til rekruttering og organisering av menneskelige ressurser (HR). Oppgaven er et tilsvar på en tidligere masteroppgave skrevet ved Høgskolen i Molde som omhandler lignende tematikk og er et forsøk på å utvide tilgjengelig litteratur på området. Utviklingen innen høyere utdanning relatert til *event management* gjør at temaet ansees som stadig mer aktuelt. Antall arrangerte festivaler i Norge øker hvert år og statistikken tilsier at festivalorganisasjoner i større grad opererer i et mer profesjonalisert og konkurranseutsatt marked.

Bakgrunnen for valg av festivaler jeg har valgt å ta med i studien er at jeg ønsker tematisk og geografisk ulike festivalorganisasjoner for å best mulig belyse temaet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Intervjuet er estimert til ca en time og vil være et middels strukturert intervju. Dersom det er enkelte spørsmål du ikke vil besvare, har du full anledning til å avstå fra dette.

Spørsmålene vil i hovedsak knyttes til rekruttering av de ulike tilknytningsformer for arbeid (faste ansatte, midlertidige medarbeidere, frivillige o.l), kompetansebehov og organisasjonsstruktur.

I tillegg til informantintervju vil studien bygge på litteratur fra både HR-feltet og *event management* i tillegg til tilgjengelig statistikk og lignende studier relatert til festivalledelse.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil likevel bli mulig å identifisere personene bak informasjonen i selve oppgaven. Dette på grunn av at jeg tar utgangspunkt i navngitte festivaler hvor utenforstående kan identifisere person knyttet til

stilling. Videre vil også min studieveileder ha tilgang til personopplysninger. Det presiseres at det ikke er sensitiv informasjon som skal samles inn. Det vil likevel bli tatt hensyn til dersom det er ønskelig å ikke kunne bli identifisert og du bestemmer selv om du vil bli navngitt i studien.

Jeg ber videre om din tillatelse til å foreta opptak av samtalen. Dersom du ønsker det kan en transkripsjon av intervjuet sendes til deg per epost, slik at du har mulighet til å lese igjennom og rette eventuelle uttalelser. Prosjektet skal etter planen avsluttes 23. november 2016. Lydopptak og notater fra intervjuet vil da slettes. Dersom du ønsker det, kan du få tilsendt et eksemplar av den ferdige oppgaven.

Frivillig deltakelse

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

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg bekrefter at jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta

.....
Signatur

.....
Sted/dato

Maria Kristine Rokstad Haugen

Epost: mkrhaugen@gmail.com

Master i samfunnsendring, organisasjon og ledelse