Hvilke faktorer kan bidra til kontinuitet i festivalorganisasjoner?

En studie i festivalers håndtering av medlemmer i sin organisasjon

SUNNIVA BRENNMOEN STRYPET

VEILEDER
Daniel Nordgård

Universitetet i Agder, 2022
Fakultet for kunstfag
Institutt for rytmisk musikk
Project Management for Music and Stage

Forord

De siste to årene har vært utrolig spennende og innholdsrike. Jeg er takknemlig for at jeg fikk muligheten til å gå masterspesialiseringen Project Management for Music and Stage hos Universitetet i Agder med en unik fagsammensetning som markedet tydelig har behov for. Jeg vil takke mine medstudenter for to fine år, og for all inkludering og samarbeid til tross for at to tredjedeler av studiet ble digitalt for min del.

Tusen takk til både Livestock og Heartbeat AS for at dere har trodd på meg og valgte å ansette meg i en pandemi. Stillingene hos dere har lært meg enormt mye og gjort at jeg har knyttet teori tett til praksis under hele studiet. Takk til Livestock for tilliten, støtten fra arrangørgruppa og lærdommen jeg sitter igjen med. Takk til Pernille og Helene hos Heartbeat for tålmodighet og fleksibilitet slik at jeg faktisk har fått ferdigstilt denne avhandlingen.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Daniel Nordgård som hoppet inn på kort varsel i september. Din kunnskap og innsikt i bransjen har vært uvurderlig og ført til mange spennende samtaler. Har satt pris på din ærlighet og dine motiverende ord. Vil i tillegg takke Michael Rauhut for innledende veiledning og hjelp til å forme oppgaven og problemstillingen. Det hadde ikke blitt noe oppgave uten intervjuobjektene mine – Anders, Marianne, Tora og Ingebjørg. Takk for at dere deler deres innsikt og erfaringer med meg og leserne.

Så vil jeg til slutt takke familie og venner for forståelse og uvurderlig støtte under en svært travel studieperiode, og spesielt innspurten av masteroppgaven. Jeg er setter stor pris på at Tonje og mamma Elin bidro med korrekturlesing. En spesielt stor takk skal rettes til samboer Jonathan for å ha vært en stødig og trygg havn, og for å ha holdt meg noenlunde i balanse i denne perioden. I tillegg til mye korrekturlesing og støtte i oppgaveinnspurten. Takk!

5. desember 2022 – Frivillighetens Dag i Frivillighetens År
Oslo
Sunniva Brennmoen Strypet

Sammendrag

Regjeringen har utropt 2022 til Frivilligheten År, men samtidig har rekordmange musikkfestivaler slitt med rekruttering av frivillige. Noe kan beskrives som ettervirkninger av pandemien, men denne trenden gjorde seg også gjeldende før koronakrisen slo til. I denne masteroppgaven ser vi på festivalorganisasjoners håndtering av frivillige medlemmer med mål om å finne hvilke faktorer som bidrar til kontinuitet. Betegnelsen «frivillige medlemmer» beskriver de som er med på å arrangere festivalen – både honorerte og uhonorerte. Avhandlingen bygger på musikkbransjeteori med fokus på livemusikk og festivalbransjens kjennetegn, samt organisasjonsteori som beskriver strukturer og gruppedynamikk.

Det er foretatt kvalitative dybdeintervjuer med fire respondenter som representerer Øyafestivalen, Bukta Tromsø Open Air Festival, Vinjerock og Livestock. Her ble det trukket frem tre hovedfaktorer som bidrar til kontinuitet i deres organisasjoner – ytre motivasjonsfaktorer, indre motivasjonsfaktorer og organisasjonsstruktur. Resultatene viser at bevisst og strategisk jobbing mot de tre faktorene kan bidra til at de frivillige medlemmene ønsker å bli i organisasjonene lenger. Av ytre motivasjonsfaktorer blir spesielt honorering og sosiale goder trukket frem, av indre motivasjonsfaktorer er det lagt vekt på mestringsfølelse, fellesskap og eierskap, og til slutt viktigheten av en gjennomarbeidet organisasjonsstruktur.

Abstract

The Norwegian government declared 2022 as the Year for Volunteering, however a record amount of music festivals has seen an increase in difficulty recruiting volunteers. Some can be explained by the pandemic, however this was prevalent even before the corona crisis. This thesis looks at music festival organization's handling of volunteer members with the goal of finding what indicators contributes to continuity of members. Volunteer members is in this case the description of members who organize the festival. The thesis builds upon theory from the music industry with a focus on the characteristics of live music and festivals, and also organization theory describing organization structures and group dynamics.

This is a qualitative study with in-depth interviews with four representatives from Øyafestivalen, Bukta Tromsø Open Air Festival, Vinjerock and Livestock respectively. From the interviews three main indicators were found that contribute to continuity in their respective organizations: external motivators, internal motivators, and organization structure. Of external motivators especially payment and social benefits where in focus, for internal motivation the feeling of mastery and community, and lastly the importance of a well-defined and thoroughly worked organization structure.

Innholdsfortegnelse

Forord ..... *i*

Sammendrag ..... *ii*

Abstract ..... *iii*

Innholdsfortegnelse ..... *iv*

Tabelloversikt ..... *v*

Kapittel 1: Innledning *1*

Kapittel 2: Teoretisk rammeverk *3*

2.1 Livemusikk **3**

2.1.1 Livebransjens kjennetegn 5

2.1.2 Festivalbransjen i Norge 7

2.2 Dynamiske festivalorganisasjoner **9**

2.2.1 Organisasjonsstruktur 9

2.2.2 Hvordan skape en velfungerende organisasjon? 13

2.3 Pandemiens påvirkning på festivalbransjen **17**

2.4 Forskningskontekst **19**

Kapittel 3: Metode *21*

3.1 Valg av undersøkelsesdesign **21**

3.2 Innsamlingsstrategi **22**

3.2.1 Utvalg av enheter 23

3.2.2 Gjennomføring 25

3.3 Utvikling av måleinstrument **27**

3.4 Metodekritikk **28**

3.5 Etiske spørsmål knyttet til forskningen **30**

Kapittel 4: Presentasjon av funn *33*

4.1 Presentasjon av intervjuobjekt **33**

4.1.1 Vinjerock – Ingebjørg Blomlie Müller 34

4.1.2 Bukta – Marianne Saus 34

4.1.3 Øyafestivalen – Anders Tangen 35

4.1.4 Livestock – Tora Trønnes Lilleeggen 35

4.2 Hovedfunnene **36**
4.2.1 Organisasjonsstruktur 36
4.2.2 Ytre motivasjonsfaktorer 42
4.2.3 Indre motivasjonsfaktorer 48
Kapittel 5: Diskusjon ***53***
5.1 Organisasjonsstrukturens effekt på kontinuitet **53**
5.2 Ytre motivasjonsfaktorer **56**
5.3 Indre motivasjonsfaktorer **59**
5.4 Tverrgående funn **62**
Kapittel 6: Konklusjon ***66***
Referanseliste ***68***
Vedlegg ***71***
Intervjuguide **71**
Informasjonsskriv **73**
Godkjenning fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) **77**

Tabelloversikt

Tabell 1: Oversikt over festivalene. Tall er hentet fra 2022. 33
Tabell 2: Sammenstilling av organisasjonsstrukturer 37
Tabell 3: Sammenfatning av sosiale goder 43
Tabell 4: Oversikt over ulik honoreringspolitikk blant festivalene 45

Kapittel 1: Innledning

Festivalmarkedet i Norge har stadig vært i økning siden de store festivalene virkelig slo til på 90-tallet og festivalene er populære blant både publikum, musikkbransjen og arrangører. I tillegg er det en bransje med stor konkurranse og som er i stor omveltning. Etter to år med koronapandemi har det vært stor usikkerhet i bransjen for hvordan fremtiden til festivalene vil se ut. Året 2022 ble oppropt som Frivillighetens År av regjeringen, samtidig som det var året hvor flest musikkfestivaler opplevde en virkelig frivilligkrise. Mediebildet i sommer var preget av festivaler som ropte om hjelp og historier om alternative løsninger på frivilligmangelen.

Jeg var selv en av de som måtte rope om hjelp på grunn av stor mangel på frivillige – da som festivalsjef for festivalen Livestock på Alvdal. Mangelen på vanlige frivillige løste seg, men et like aktuelt tema var frivilligheten innad i organisasjonen. Livestock er rent frivillig drevet bortsett fra festivalsjefen som da var honorert i 50 % stilling, og hadde sin 16. gjennomføring i 2022. Under pandemien har arrangørgruppen vært gjennom et stort generasjonsskifte, så gruppen består nå av mange ferske medlemmer. Naturlig nok kom disse nye medlemmene inn med en annen type motivasjon for det frivillige arbeidet enn det grunnleggerne og veteranene tidligere hadde hatt. Generasjonsskiftet påvirket festivalen i stor grad, både på godt og vondt, så det ble da reist spørsmål om hva organisasjonen bør gjøre fremover for å sikre en bærekraftig drift. I dialog med andre bransjeaktører ble det tydelig at tematikken gjorde seg gjeldene hos flere.

Siden jeg har jobbet som festivalsjef ved siden av studiene har jeg kontinuerlig trukket teori direkte inn i praksis, og motsatt. Det ble derfor naturlig at mine erfaringer dannet grunnlaget for utviklingen av en masteroppgave. Kontinuitet i festivalen var en av de store utfordringene jeg stod ovenfor da jeg startet som festivalsjef, og er noe Livestock fortsatt må jobbe med. Avhandlingen har kommet i stand fordi jeg har tatt med meg problemstillingene fra stillingen som festivalsjef og knyttet det til teorier og litteratur jeg har blitt kjent med gjennom studiet. Avhandlingens hovedproblemstilling lyder derfor som følger:

Oppgavens formål er å finne mulige faktorer som kan bidra til kontinuitet i festivalorganisasjoner knyttet til festivalorganisasjoners håndtering av sine frivillige medlemmer.

Problemstillingen presiserer at det er organisasjonene i seg selv vi skal ta utgangspunkt i, og da spesielt se på de frivillige medlemmene. Faktorer som artister, lokal tilhørighet og økonomi er utenfor undersøkelsens rammer og vil dermed ikke bli diskutert. Motivasjonen og utgangspunktet for oppgaven var opprinnelig å se på frivillighet, men analysen av datamaterialet sett opp mot det teoretiske rammeverket viste at frivillighet kun er en del av temaet. Det handler i større grad om hvordan en festivalorganisasjon i sin helhet består, uavhengig om medlemmene er honorerte eller uhonorerte, noe oppgaven vil diskutere senere. For å unngå forvirring videre i avhandlingen er det hensiktsmessig at betegnelsen «frivillige medlemmer» spesifiseres. Betegnelsen *medlemmer* fokuserer på de som er med på å arrangere selve festivalen, men inkluderer ikke ordinære frivillige som for eksempel har en vakt i baren eller scanner billetter under festivalen, styremedlemmer eller ansatte i organisasjonen. Betegnelsen *frivillig* benyttes om arbeid både honorerte og uhonorerte medlemmer gjør. Grunnen til at stillinger kalles honorerte og ikke lønnede er at oppgavene som skal løses ofte innebærer vesentlig mer enn det man faktisk får betalt for. Derfor blir også honorerte stillinger sett på som en grad av frivillighet i denne oppgaven. Dette er sentralt gjennom hele avhandlingen.

I forbindelse med oppgaven er det gjennomført fire dybdeintervju med fire ulike festivaler i Norge. Øyafestivalen, Bukta Tromsø Open Air Festival, Vinjerock og Livestock. Intervjuene blir satt sammen med et teoretisk rammeverk som baserer seg på musikkbransje- og organisasjonsteori.

Den 1. oktober 2022, før intervjuene ble gjennomført, sluttet jeg i stillingen som festivalsjef i Livestock og trakk meg ut av organisasjonen. Jeg hadde derfor ingen formell tilknytning til festivalen under datainnsamlingen. Allikevel er det viktig at alle involverte parter er bevisst min tilknytning til Livestock, siden det er naturlig at det har påvirket mitt masterløp. Jeg har også vært bransjekollega med flere av intervjuobjektene og har dermed en relasjon utenfor oppgavens forskning. Temaet jeg tar opp kan, og bør, sees i lys av disse rollene.

Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

For å sette problemstillingen inn i kontekst vil dette kapittelet presentere et tredelt teoretisk rammeverk som er benyttet som grunnlag for forskningen som er gjort i forbindelse med denne oppgaven. I første del presenteres livebransjen for å skape en forståelse av hvordan festivaler i Norge opererer, og hvilke sammenhenger man skal se de i. Deretter redegjøres det for teorier knyttet til organisasjonsstruktur og hvordan man kan skape en velfungerende organisasjon, samt ulike motivasjonsfaktorer og rekrutteringsprosesser. Til slutt blir noen av pandemiens direkte konsekvenser på bransjen diskutert. Det teoretiske rammeverket blir sammenstilt med resultatene fra datainnsamlingen i diskusjonskapittelet mot slutten av avhandlingen.

2.1 Livemusikk

Overordnet kan man dele musikkbransjen inn i tre deler: live, innspilt musikk og publishing. Denne oppgaven fokuserer på livebransjen, og spesifikt festivaler, men for å få en dypere forståelse må man se det i sammenheng med kultursektoren generelt.

Hesmondhalgh (2019) argumenterer for at kreative næringer generelt sett er viktig av tre grunner. De kreative næringene er viktige for å skape produkter som påvirker vår kunnskap, forståelse og erfaringer. De er viktige for å håndtere kreativitet og kunnskap, i tillegg til å være en agent som styrer både sosial, kulturell og økonomisk endring. Musikk og andre kreative uttrykk kan oppleves som samlende og det kan berike og berøre liv på en særegen måte.

Dualismen mellom liveopptredener og innspilt musikk har alltid vært en viktig dynamikk i musikkbransjen – en dynamikk som har vært i kraftig endring de siste årene (Holt, 2021). Frem til 2015 sank inntektene knyttet til innspilt musikk drastisk (IFPI, 2021), men til tross for dette holdt den totale økonomien i musikkindustrien seg oppe. Den har til og med vokst, og det er takket være livemarkedets kraftige vekst (Nordgård, 2013). Den økende økonomiske siden ved livebransjen har vært en essensiell faktor for at livemusikk har fått et betraktelig større fokus de senere år (Frith, 2007). Spesielt når innspilt musikk opplevde den nedgangen etter å historisk sett ha generert hoveddelen av artistenes inntekt (Holt, 2021). Tidligere ble livekonserter hovedsakelig avholdt som markedsføring og promotering av ny innspilt musikk, mens nå diskuteres det om trenden har snudd og at det er innspilt musikk som heller fungerer

som markedsføring for live-virksomhet. Denne endringen kan ha bidratt til at livebransjen nå i større grad er overlatt til markedet (Nordgård, 2013). Da livemusikken fungerte som et markedsføringsverktøy for å selge innspilt musikk var plateselskapene sterkere inne på grunn av økonomiske interesser. De bidro til å holde kostnadene nede, og var gjerne villige til å dekke deler av kostnadene til eventuelle underskudds-turnéer siden det kunne bidra til en større inntektsside for den innspilte musikken. Nå, når inntektssiden ved innspilt musikk er mer begrenset har plateselskapene færre incentiver til å påvirke prisene og kostnadene i livebransjen, noe som har bidratt til at markedet har tatt mer kontroll (Nordgård, 2013).

Spesielt populærmusikken er tett knyttet til musikkindustrien. Populærmusikken blir til gjennom en dialog mellom musikkbransje, utøver og publikum (Nordgård, 2013). Det er en konstant dialog gjennom forventningene artistene og industrien har til publikum, og publikums forventninger til artistene og industrien. Som Nordgård (2013) presiserer: «musikkindustriens økonomiske logikk og motivasjon fungerer i et samspill med det kunstneriske og kreative uttrykket». Populærmusikk er i større grad underlagt tilbud og etterspørsel, mens hos klassisk musikk blir etterspørselen gjerne kompensert av offentlige eller andre støttemidler (Towse, 2010).

Den økende økonomiske siden, også kalt «superstjerneøkonomien» (Krueger, 2019), kan være en av årsakene til et annet kjennetegn for kulturbransjen. Nemlig det voldsomme arbeidsoverskuddet som har eksistert, altså at tilbudssiden har vært overveldende større enn etterspørselen (Towse, 2010). Utallige mennesker er villig til å ofre alt for å oppnå sin drøm, noe som skaper en overflod av tilbud. Menger (1999) beskrev musikkbransjen som et blodbad siden mange er villige til å ofre mye, gjerne lengre enn det som er bærekraftig for både individet og bransjen, i jakten på å få sin drøm oppfylt.

En mer positiv side ved det økende fokuset på livemarkedet er interaksjonen mellom musikere og publikum. Livebransjen er møtestedet som kan samle publikum om sine felles interesser. Dette møtestedet utgjør selve grunnlaget for forholdet som oppstår mellom artisten og fans. Her kan artisten få ærlige og autentiske tilbakemeldinger på sine verk, som synes på en helt annen måte enn rapportene man mottar fra innspilt musikk (Holt, 2021). Her ser man musikkens påvirkning på enkeltpersoner, og ikke bare statistikk. Slike tilbakemeldinger kan også være inspirasjon for videre kreativ utvikling (Holt, 2021).

2.1.1 Livebransjens kjennetegn

For å forstå hvordan festivalorganisasjoner fungerer må vi først kartlegge hva som kjennetegner livebransjen. Kultursektoren i Norge er omfattende og var i stor vekst frem til pandemien inntraff (Kulturrådet, 2021). I tillegg til kreative aktører inkluderer sektoren mange underleverandører og støttefunksjoner de kreative utøverne er avhengig av. Den norske kultursektoren omsatte for hele 39 milliarder norske kroner i året før pandemien inntraff (Kulturrådet, 2021), og hvis man regner med underleverandører bidrar de med 15 milliarder til i verdiskapning (Grünfeld m.fl, 2020). Når det kommer til antall mennesker sysselsatt har det tallet faktisk økt i løpet av pandemien, fra 84 200 mennesker innen kultur og kreativ næring i 2019 til 88 600 i 2021 (Kulturrådet, 2022a). Det er altså mange som er involvert i kulturtilbudet vi har her i Norge.

Noen av de viktigste aktørene her er konsertsteder, musikkfestivaler og klubbscener av ulike slag (Holt, 2021). Spesielt klubbscenene og sommersesongens musikkfestivaler er essensielle visningsarenaer for livemusikk. I tillegg til å presentere livemusikk bidrar disse stedene til å gi plass til ny kultur, som nye sjangre og forskjellige urbane kulturer (Holt, 2021). Man trenger slike steder for å kunne dyrke og videreutvikle forskjellige musikktradisjoner, noe som skjer i møte med publikum. Det er da nye idéer og uttrykk blir skapt.

Vi har tidligere vært inne på at livebransjens økende økonomiske side er en av grunnene til bransjens popularitet. Begrepet kulturøkonomi er relativt nytt og ble for alvor definert av Baumol og Bowen i deres bok «Performing arts: The Economic Dilemma» i 1966 (Towse, 2010, s. 10). Dette var med på å styrke kulturens akademiske status og dannet grunnlaget for «Journal of Cultural Economics» som har vært en viktig bidragsyter for å samle forskning på temaet. Økonomien har fått en viktig rolle i kulturdebatten og for å forstå hvordan kulturbransjen fungerer må man ha en viss forståelse for økonomiske sammenhenger. Kulturøkonomien kan også bidra til å skape et mer detaljert og omfattende bilde av verden enn det standard økonomi gjør. Klamer (2016) hadde et spennende innspill med sitt fokus på en verdibasert tilnærming til kulturøkonomien. En verdibasert tilnærming fokuserer på å verdsette verdier ved kunsten for å gjøre det mer ekte og gjeldende (Klamer, 2016). Ved å eksplisitt verdsette hva kunsten kan bidra med, kan man skape en bevissthet rundt hvorfor man faktisk skaper kultur. Altså om det er økonomisk motivert, om man gjør det for å underholde andre eller om det er for å utfordre samfunnsstrukturer. Den siste utviklingen i

superstjerneøkonomien kan argumentere for at penger har fått en større plass i kulturbransjens motivasjon, spesielt når det kommer til populærmusikken.

Superstjerneøkonomien handler i all hovedsak om at færre aktører tar en større del av kaka. Det er ikke et nytt fenomen, for man kan helt siden 1900-tallet se at de største stjernene har tjent mer og mer (Krueger, 2019). Man kan se disse tendensene i mange bransjer, men det gjør seg ekstra gjeldende i musikkbransjen. Nyere forskning viser at forskjellen mellom det man kan betegne som «toppartistene» og resten av artistene bare øker og øker. I livebransjen tjente topp 1 % av artistene hele 60 % av inntektene i 2017 (Krueger, 2019). Det vil si at topp-prosenten av artister i verden tjente *mer* enn de resterende 99 %. Dette er en betraktelig økning fra 1982, hvor topp-prosenten av artistene «kun» tjente 26 % av inntektene. Samme utvikling ser man også i innspilt musikk. I 2017 gikk over halvparten av plateinntektene i verden til topp 0,1 % av verdens artister. Samme fordeling gjaldt også nedlastning av musikk og strømming (Krueger, 2019). Fordelingen er dermed skjevere enn noen gang, noe som kan oppleves som urettferdig – men også motiverende for bransjeaktører.

Det er ikke bare artistene som tjener mer. Hvis man ser på utviklingen i konsertbillettprisene ser man at gjennomsnittsprisen per konsertbillett økte med hele 82 % fra 1996 til 2003 (Krueger, 2005). Til sammenligning steg konsumprisindeksen med 17 %. Økningen i pris per billett gjør seg spesielt gjeldende i kategorien med høyere prisede billetter (Krueger, 2005). Det viser at inntektssiden i livebransjen har økt betraktelig, ikke bare honorarkostnadene. Kruegers nyere forskning (2019) bekrefter at denne utviklingen har fortsatt. Den økende inntektssiden kan derfor være en av grunnene til hvorfor det å arrangere festival er såpass attraktivt og at det har blitt stadig flere festivaler (Nordgård, 2013).

Dette fører oss inn på et annet kjennetegn ved livebransjen, nemlig hvor risikofylt de kreative næringene er (Hesmondhalgh, 2019). Selv om de økonomiske mulighetene i livebransjen har blitt skyhøye er det mange variabler som avgjør om en artist blir vellykket - eller en innspilling, en bok eller en festival. En av grunnene til det høye risikonivået er uforutsigbarheten og usikkerheten knyttet til hva som faktisk vil fange publikums interesse (Hesmondhalgh, 2019). Selv om man foretar undersøkelser og legger ned enorme ressurser på markedsføring kan man ikke helt vite hva som vil slå an, og tidligere suksess kan plutselig bli irrelevant.

Det store inntektspotensialet er en av grunnene til at kreative utøvere er villig til å godta risiko (Frith, 2007). Et annet argument er Throsbys arbeidspreferansemodell som ble lansert i 1994, som beskrev at kunstnere er mer villig til å godta risiko enn andre aktører (Towse, 2010, s. 301). En av grunnene til dette er at kreative aktører gjerne ikke skiller fritid og arbeid i like stor grad som andre arbeidsmarked. Det fører til at kreative aktører er tilbøyelig til å motta mindre kompensasjon for at man må benytte fritiden sin til arbeid enn andre arbeidstakere, siden de ikke verdsetter fritiden høyere enn det å arbeide med sin kunstform. Så lenge de har en lønn de kan leve av, sies det at kreative utøver får mindre nytte av inntekt enn andre (Steiner & Schneider, 2013). Modellen kan også være en forklaring på det overflødige tilbudet i de kreative industriene som Towse (2010) setter søkelys på. Det er en attraktiv bransje som gjør at mange unge og lovende mennesker prøver seg, men svært få blir over tid. Kanskje er det fordi mange knytter arbeidet så tett til fritidsinteresser. Det sies at kultur og kreativitet har egenskaper som kan forbedre livskvalitet (Towse, 2010) og at kultur kan gjøre deg lykkelig (Hand, 2018). Det er faktorer som styrker bransjens attraktivitet.

2.1.2 Festivalbransjen i Norge

Som nevnt innledningsvis er kulturbransjen i Norge omfattende, og var i vekst frem til koronapandemien traff landet (Grünfeld m.fl, 2020). For å kunne gjennomføre en festival er man avhengig av utrolig mange mennesker. Først og fremst i form av direkte arbeidskraft for å få på plass infrastruktur, selge billetter, booke artister og lignende, men det er også enormt mange støttefunksjoner man er avhengig av. For hver artist som besøker festivalen står det gjerne flere musikere, et plateselskap, et management, et bookingsbyrå og kanskje et markedsføringsbyrå bak. Mest sannsynlig må festivalen hyre inn scene-, lyd- og lysteknikere, og kanskje støttefunksjoner som vakthold og matservering. I tillegg genererer store festivaler gjerne store inntekter til nærliggende hoteller, serveringssteder, butikker og transport for å håndtere publikum. Livemusikken skaper dermed stor grad sysselsetting og festivalene er en viktig inntektskilde for alle aktørene nevnt her.

Nordgård (2013) forklarer: «Norske festivaler opererer i et spenningsfelt mellom det mulige og det umulige. Og slik har det alltid vært». Med store endringer i omverdenen og økte artisthonorarer et det utfordrende å finne en bærekraftig balansegang. Det er også merkbart at publikum har blitt mer krevende og at det er flere konkurrerende arrangement. Utfordringene var allerede gjeldende i Nordgårds fremstilling i 2013, og årsrapportene til Kulturrådet fra

2020 og 2021 tyder på at det har gjort seg enda mer gjeldene etter pandemien (Kulturrådet 2021; 2022b). Selv om mye har blitt kansellert og flyttet under pandemien viser et rekordhøyt antall søknader til Kulturrådet, da spesielt søknader som ikke er korona-relatert, at det er mye kreativitet og aktivitet i bransjen til tross for et par utfordrende år.

Det er store forskjeller på hvordan norske festivaler er bygd opp. Både forskjellige eierskapsmodeller og forskjellig historikk gjør at de bygger på forskjellige typer motiver for drift (Nordgård, 2013). Noen festivaler er eid av store internasjonale aktører som da gjerne er sterkt kommersielt drevet, mens andre festivaler har bakgrunn i enkelte musikkmiljøer eller engasjement fra visse lokalsamfunn. Nordgård (2013) konstaterer at disse motivene og verdisettene bak driften eller initiativet bidrar til forventninger, både fra publikum og fra øvrig musikkindustri. Det skal nevnes her at disse forventningene ikke nødvendigvis er sammenfallende, noe som gjør at festivaler må finne en balansegang her. Festivaler skal helst finne en balanse mellom to ulike oppgaver. De skal presentere musikkopplevelser for publikum og de skal være en visningsarena for nye artister (Nordgård, 2013). Programmeringen skal helst foregå i tråd med festivalens image og historie, men de har en viktig oppgave med å eksponere nye artister eller sjangre for både publikum, presse og øvrig musikkbransje. Noe som også må gjøres på en økonomisk bærekraftig måte innenfor gitte rammer (Nordgård, 2013).

Musikkfestivalene har en viktig posisjon i musikkindustrien ved at det er en unik visningsarena for nye artister (Nordgård, 2013). Festivaler har gjerne en egen publikumsmasse, slik at festivalens merkevare trekker publikum i like stor grad som enkelte artister. Det gjør at man kan benytte seg av dette for å teste ut og presentere nye artister. Intervjuobjektene i Nordgårds (2013) forskning anerkjente festivalenes posisjon og viktigheten av å bygge opp artister og et tilhørende publikum. Både for sin egen del, for å dyrke store headlinere som senere kan bookes som trekkplaster, men også for å skape et større landskap av artister i musikkindustrien. Det er altså viktig å ha et langsiktig perspektiv i bookingarbeidet.

Frith (2007) presenterte at festivalenes inntog har gjort at livemusikken i større grad kan utnytte potensielle stordriftsfordeler og at det kan ha løst noe av livemarkedets begrensning i omfang. Livemusikkens evolusjon har beveget seg fra 60-tallets «ballrooms» som hadde en kapasitet på rundt 2000 seter, før stadion-konsertene virkelig slo til på 70- og 80-tallet med en

kapasitet på rundt 10 000 – 20 000 seter. På 90-tallet, da de store festivalene virkelig etablerte seg, så man hvordan stordriftsfordelene i livemarkedet virkelig kunne utnyttes (Frith, 2007). Det er nok en grunn til at antall festivaler har økt såpass i senere tid (Nordgård, 2013).

Mulighetene som åpnet seg da de store festivalene etablerte seg på 90-tallet motbeviser Baumols velkjente teori om kostnadssyken som påstod at livemusikk ikke kunne effektiviseres i samme grad som andre arbeidsmarkeder (Frith, 2007). Det ble sagt at livemusikk ikke kunne effektiviseres siden man uansett ville trenge for eksempel fire musikere for å fremføre en kvartett. Innspilt musikk ble derfor sagt å ha større økonomiske muligheter siden man enklere kan skalere større der. I senere forskning ser man at det er nok tiltak som kan nøytralisere effektiviseringsutfordringene til livebransjen, som at dagens teknologi og hjelpemidler gjør at man ikke trenger like mange mennesker rundt en liveproduksjon som man gjorde før (Frith, 2007).

2.2 Dynamiske festivalorganisasjoner

Med bransjens strukturer og kjennetegn til grunn kan vi se på det teoretiske rammeverket rundt det å skape en velfungerende organisasjon. En vellykket festival må kunne overleve over tid med en bærekraftig organisasjon og motiverte medlemmer. Dette delkapittelet vil trekke frem hvordan organisasjoner kan benytte strukturer, rekruttering og ulike motivasjonsfaktorer for å skape gode gruppedynamikker med et mål om effektivitet og kontinuitet.

2.2.1 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur er en formalisering av hvordan man arbeider sammen og er like gjeldende uavhengig av om man er en offentlig, privat eller veldedig aktør (Tonnquist, 2018). Hvordan organisasjonen er satt sammen og strukturert kan i stor grad påvirke organisasjonskulturen og produktiviteten til organisasjonen, noe vi vil se mer på her. Det er viktig at organisasjonens visjon og forretningsidé reflekteres i strukturen, slik at grupperingene kan bidra til at organisasjonen når sine mål (Tonnquist, 2018). Man kan bevisst skape gruppedynamikker basert på hvilke mål som skal nås og hvilken type team man trenger for å nå de.

Organisasjonsteori setter søkelys på hovedsakelig tre tema: struktur, prosesser og kultur (Tonnquist, 2018, s. 14). Strukturen bidrar til en formalisering av oppgave- og ansvarsfordelingen blant organisasjonsmedlemmene, noe som kan tydeliggjøre hvem som har myndighet til å ta avgjørelser. Organisasjonskulturen baserer seg på verdier, ledelse, motivasjon og normer som er skapt internt, mens prosessene fokuserer på de vitale funksjonene organisasjonen er organisert etter og som skaper et ferdig produkt av en idé. Disse temaene er tett knyttet sammen og påvirker hverandre. Prosessene bygger på de konkrete oppgavene organisasjonen skal gjøre, mens struktureringen og kulturen beskriver *hvordan* arbeidet blir utført (Tonnquist, 2018).

En tydelig organisasjonsstruktur kan gjøre det enklere for ansatte å forholde seg til hverandre og at man kan foreta mer effektive beslutninger ved at man går direkte til de som har beslutningsmyndighet. Organisasjonsstrukturen tydeliggjør hierarkiet, posisjonene i organisasjonen og funksjonene av de ulike nivåene og grupperingene (Tonnquist, 2018). Struktureringen av en organisasjon kan gjøres på ulike måter, men oftest blir strukturene basert på funksjoner eller prosjekt – eller en blanding av de to (Project Management Institute, senere forkortet PMI, 2013). Strukturer basert på funksjoner danner grupper med lik funksjon og bakgrunn, som for eksempel en egen markedsføringsgruppe eller økonomigruppe. Prosjektbaserte strukturer har prosjekter i fokus og henter inn den kompetansen man trenger til de ulike oppgavene etter behov. I praksis er det som regel ikke enten eller - man kan heller se på det som en dimensjon med funksjonell og prosjektbasert organisasjonsstruktur som hvert sitt ytterpunkt. (PMI, 2013).

Funksjonelle organisasjonsstrukturer er gjerne mer hierarkisk basert hvor hver ansatt eller hvert medlem har en tydelig leder å forholde seg til (PMI, 2013). Gruppene får en sterkere rolle her hvor mye arbeid er fokusert innad i gruppen, siden hver gruppe er dannet med bakgrunn i sin spesialitet. Her skjer prosjektkoordinering på mellomledernivå og medlemmene blir allokert av dem. På den andre siden, i prosjektbaserte organisasjoner foregår prosjektkoordineringen innad i gruppene og prosjektlederne har mer autoritet og mindre med hverandre å gjøre. Her kan det variere mer hvem man forholder seg til som leder for hvert prosjekt. Hvilken organisasjonsstruktur man skal velge påvirkes av mange faktorer, men bør alltid bestemmes av organisasjonens mål og hva organisasjonen jobber med (PMI, 2013). Tonnquist (2018, s. 13) påstår at en organisasjon med uklare mål og uklar ledelse aldri

kan være effektive, siden dette er faktorer som vil lede til usikkerhet. Organisasjonens mål må derfor reflekteres i hvordan medlemmene samarbeider og forholder seg til hverandre.

Man bør se struktureringen av en organisasjon i sammenheng med hvilke gruppedynamikker som er ønskelig for å nå organisasjonens mål. Man må altså være bevisst på hvilke typer grupper man skaper ved å strukturere organisasjonen på ulike vis. Blant annet kan gruppenes størrelse ha mye å si for effektiviteten og muligheten for å oppnå det man ønsker. Man må derfor jobbe strategisk med antall grupper og nivåer. Selv om nøyaktig antall varierer noe argumenterer flere for at gruppeeffektiviteten daler ved for mange medlemmer. Wheelan (2016) mener syv medlemmer er det optimale, mens Belbin (2010) argumenterer for at en perfekt gruppe består av seks personer. De er enig i at grupper med flere eller færre medlemmer vil oppleve mindre effektivitet og mindre sannsynlighet for suksess. Hos Belbin (2010) defineres det også at de seks medlemmene til sammen bør dekke åtte eller ni grupperoller, som da vil si at noen må ta på seg flere roller. Grupperollene er for eksempel en iverksetter, en koordinator, en lagspiller eller en avslutter. Man kan for eksempel være både en koordinator og en avslutter. Belbin (2010) understreker viktigheten av at alle disse rollene blir dekket i en gruppe for at man skal kunne bli et optimalt fungerende team, og at man da vil møte utfordringer om man for eksempel ikke har en lagspiller i gruppen eller noen som faktisk sikrer at prosjekter blir fullført. Det er ikke alltid man har alle man trenger, men det blir da enda viktigere å være bevisst hvilke roller som er inkludert i teamet, og ikke minst hvilke som mangler. Da vet man hvilke roller andre må dekke opp. En bevissthet rundt dette er spesielt viktig for team-lederen. Man kan også bygge team basert på personligheter hvor man heller fokuserer på hvordan man kan utnytte hverandre likheter og ulikheter i personlighetstrekk og kompetanse (Jung & Hull, 1971). Dette er spesielt viktig i rekrutteringsarbeidet for nye gruppemedlemmer.

2.2.1.1 Rekruttering

Organisasjonsstrukturen bør altså bygge på hva organisasjonen og hva hver enkelt gruppe skal oppnå. Det blir derfor viktig å kontinuerlig jobbe med målrettet rekruttering for å beholde og videreutvikle gruppedynamikkene man har definert.

Hvilke medlemmer gruppen bør bestå av kommer an på hvilken oppgave man skal løse og hvor mye tid man har. Ved en kompleks oppgave er det en stor fordel å ha en heterogen

gruppe for å sikre ulike perspektiver, altså en gruppe bestående av ulike personligheter (Jung & Hull, 1971). Ulempen ved en heterogen gruppe er at det krever tid og målrettet arbeid for å få gruppen til å fungere godt, siden det tar tid før man klarer å utnytte hverandres kompetanse og ulikheter godt. Man må også opparbeide seg en forståelse for hvordan de andre arbeider. Hvis en gruppe da står ovenfor en oppgave med kort tidsramme kan det oppstå konflikter og uenighet i gruppa. Det er da bedre med en homogen gruppe som arbeider likt og som dermed har samme innstilling for hvordan en oppgave bør løses (Jung & Hull, 1971). I rekruttering bør man derfor være bevisst oppgavens omfang og tidsramme før man selekterer medlemmer.

Belbin (2010) og Wheelan (2016) bekrefter tidsperspektivet rundt det å skape en velfungerende heterogen gruppe. Wheelan (2016) argumenterer for at en ny gruppe trenger minst seks måneder på å bli et optimalt fungerende team. Selv om det tar tid, er gevinstene ved å ha en heterogen gruppe stor. Man sikrer seg ulike perspektiver (Jung & Hull, 1971) og man kan samle ulik kompetanse som komplimenterer hverandre (Harvard Business School, 2004). Begge er viktige parametere for suksess. I en rekrutteringsfase må man være bevisst dette slik at man rekrutterer bredt og innser verdien av ulikheter i en gruppe. Man har ofte en tendens til å velge mennesker som er lik seg selv, siden de gjerne løser oppgaver på en måte man selv foretrekker og innehar kvaliteter man setter pris på (Örtenblad, Koris og Pihlak, 2017). Selv om heterogene grupper er en fordel for komplekse oppgaver, kan det ha negativ effekt på andre typer oppgaver. Enklere oppgaver med tydelige retningslinjer kan bli utført vesentlig mer effektivt av homogene grupper. Andre fordeler med homogene grupper er at man gjerne lærer mer og samarbeider bedre med de som er lik seg selv (Örtenblad m.fl., 2017).

Andre organisasjonstrekk som kan bidra til enklere rekruttering er å være en lærende organisasjon. Ved å jobbe målrettet mot å være en lærende organisasjon er ikke utskiftning nødvendigvis noe negativt (Örtenblad, 2018). Det tvinger medlemmene til å være mindre avhengig av enkeltindivider og til å tenke alternativt på fremgangsmåter og prosedyrer.

Örtenblad (2018) trekker frem tre organisatoriske aspekter ved en lærende organisasjon. Det er (1) organisasjon som en fasilitator, (2) organisasjon som en læringsenhet og (3) organisasjon som en sluttprosess. En organisasjon kan fungere som en *fasilitator* ved å jobbe strategisk mot å skape et klima for læring ved at alle lærer av hverandre, som for eksempel gode rutiner for at de gamle medlemmene lærer opp de nye. Eller så kan man gjennomføre

jevnlige kurs. Organisasjonen kan fungere som en *læringsenhet* ved at man oppfordrer medlemmene til å påvirke organisasjonen med sin kunnskap, gjerne gjennom jevnlige kurs og workshops som oppfordrer til kompetansedeling. For å skape en organisasjon som en *sluttprosess* er det viktig å sette sammen team som utfyller hverandre og jobber tett sammen slik at man ikke er avhengige av enkeltmedlemmer for å fungere. Man må her legge til rette for at kunnskap og erfaringer lagres i organisasjonen, slik at man står stødigere ved utskiftning. Spesielt det siste organisatoriske aspektet er tett knyttet til hvordan organisasjonen er strukturert og hvor gruppesentrert man er. Med en sterk organisasjonsstruktur kan man bli mindre avhengig av enkeltindivider ved at gruppen i sin helhet jobber sammen om oppgaver og at dermed alle har innsikt i hva som foregår (Örtenblad, 2018).

Ved å aktivt jobbe med disse tre organisatoriske aspektene tvinger man organisasjonen til å være mer åpen, noe som kan lokke nye medlemmer. En lærende organisasjon tvinger også gruppelederen til å jobbe tettere på medlemmene. Et slikt lederskap har en del fellestrekk med såkalt «smidig» ledelse som Tonnquist (2018) trekker frem. Her blir det oppfordret til å være tett på teamet for å oppmuntre og utvikle samarbeidet. Som leder i en lærende organisasjon må man skape handlingsrom for hvert medlem og man må verdsette innsats som blir lagt ned.

2.2.2 Hvordan skape en velfungerende organisasjon?

Mennesker har samarbeidet i grupper og i team siden tidenes morgen (Wheelan, 2016), og det er gjort mye forskning på hvordan man kan få grupper til å fungere på best mulig måte. Noen mener man kan skape en velfungerende gruppe ved at man samler mennesker med ulik kompetanse som komplimenterer hverandre (Harvard Business School, 2004), mens andre mener grupper må gjennom ulike faser sammen for å kunne bli høyt fungerende (Tuckman, 1965; Wheelan, 2016). Målet er at en gruppe skal være såpass selvstendig at de tar fullstendig ansvar for videre utvikling selv, og en leder kun bidrar med kunnskap der det trengs (Wheelan, 2016).

Wheelan (2016) estimerte som nevnt at et nytt team vil bruke omtrent seks måneder for å optimal effektivitet, hvis man jobber målrettet. Fasene Wheelan (2016) mener man må gjennom for å bli et vellykket team er (1) testing-fasen hvor medlemmene i stor grad er

avhengig av lederen, (2) konflikt-fasen (3) samholdsfasen og (4) selvstendighetsfasen hvor teamet blir ansett å være høyt fungerende. En slik tankegang om at man skal målrettet jobbe seg gjennom ulike faser har vært gjeldende i teamforskningen lenge (Tuckman, 1965), men nyere forskning kan vise at slikt arbeid i praksis fungerer mer sirkulært og at man ikke nødvendigvis følger fasene kronologisk (Hurt & Trombley, 2007). Altså at man sammen som gruppe beveger seg frem og tilbake i progresjonen, siden gruppene er avhengig av feedback og mulighet til å gå tilbake for å lære av sine feil for å bevege seg fremover igjen.

Det er mange positive effekter som gagner organisasjonen ved at man jobber målrettet med gruppedynamikken. Det kan føre til forbedret samarbeid, mer motiverte medlemmer, det kan redusere turnover-rater og forbedre resultatene (PMI, 2013). For å oppnå dette må organisasjonen jobbe for å styrke kompetansen til gruppa samtidig som at man er bevisst på hvordan medlemmene interagerer med hverandre. Målet er å få gruppene til å hjelpe hverandre å prestere, altså hjelpe hverandre å bli gode. For å klare dette må medlemmene føle seg nyttige, altså at hele gruppas kompetanse blir brukt i utførelsen av en oppgave (Tonnquist, 2018). Grupper jobber generelt bedre når man er avhengig av hverandre, av et godt samarbeid og en felles problemløsning. Det kan føre til en felles motivasjon for gruppa og bidra i en positiv retning. Da må man legge til grunn en kultur hvor man er villig til å gi og ta, samtidig som man lytter og kommuniserer på konstruktive måter. En annen viktig faktor er at gruppa føler oppdraget de skal gjøre virker viktig og at de kan ha en signifikant påvirkning på resultatet (Tonnquist, 2018).

Ledelsens rolle i et gruppearbeid er også essensiell. Noen av de viktigste faktorene her er å delegere oppgaver godt, vise en interesse for arbeidet som gjøres, og ikke minst vise takknemlighet for innsatsen gruppemedlemmene gjør (Tonnquist, 2018, s. 309). Det å stille krav er viktig – det er en måte å vise at man bryr seg på og en måte å vise at oppgaven som skal gjøres er viktig for et felles resultat. Det kan også bidra til at medlemmene føler på ansvar og føler at det de gjør betyr noe.

2.2.2.1 Motivasjonsfaktorer

For noen medlemmer kan prosjektets mål og mening være nok motivasjon til å legge ned en god innsats, mens andre trenger mer for å bli motivert (Tonnquist, 2018). Det viktigste for å finne faktorer som faktisk motiverer er å se på individer og ulike grupper, og deretter tilpasse

incentivene til hver og en. Man kan ikke sette noen generelle incentiver, siden folk motiveres ulikt (Tonnquist, 2018).

Noen viktige faktorer for å skape motivasjon og få medlemmer til å forplikte seg er at ledelsen oppmuntrer til initiativ og idéer fra sine medlemmer (Tonnquist, 2018). Det handler om inkludering og det å verdsette medlemmene. Man må skape et miljø hvor de store idéene er lov, og godta at man må gjennom en del dårlige idéer før man virkelig treffer på den ene gode. Tiltak som kan hjelpe for å skape et slikt miljø er å oppfordre gruppemedlemmene til å dele idéer med hverandre slik at man kan skape en debatt og føre til at de samarbeider om idéene. Det å jobbe mot et felles mål kan skape motivasjon og forbedre prestasjoner.

Det finnes ulike typer motivasjonsfaktorer. Den vanligste inndelingen er indre og ytre motivasjonsfaktorer, som i stor grad baserer seg på materielle og immaterielle goder (PMI, 2013). Ved å tilby en gevinst for et visst arbeid benytter man seg da av ytre motivasjon, altså ekstern motivasjon. Det kan være lønn, honorar eller andre goder man kan oppnå. Det kan fungere godt hvis man har et gjennomarbeidet system som jobber mot å identifisere og evaluere arbeid opp mot gevinst, men det finnes som regel andre motivasjonsfaktorer som er klart mer effektive (Tonnquist, 2018). Eksterne motivasjonsfaktorer som lønn fungerer best inn mot enkle, håndfaste oppgaver som er direkte avhengig av innsats for å få resultater. Eksempler her er at man får lønn for antall kaker man lager eller hvor mange esker man har pakket med noe.

For mer intellektuelle og diffuse oppgaver som involverer for eksempel å utvikle noe, skape noe eller organisere noe kan penger faktisk ha en negativ effekt (Pink, 2011)[1]. Altså hvis man jobber mer konseptuelt og kreativt viser det seg at lønn er mindre viktig siden andre motivasjonsfaktorer gjør seg mer gjeldende. Her skal det presiseres at det kreves et visst minimum av penger før denne effekten trer i kraft. Pink (2011) presiserer at man må betale folk nok til at de tenker på arbeidet de skal gjøre, ikke på pengene. Steiner og Schneider (2013) bekrefter teorien om at eksterne motivasjonsfaktorer som lønn har mindre å si i kreativt arbeid, så lenge de har en lønn man kan leve av. De bekreftet at kunstnere har mindre nytte av lønn enn andre arbeidere. Det trekker paralleller til Hertzbergs velkjente teorier om hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Både Pink

[1] Baserer seg på en pedagogisk fremstilt video trukket frem i Tonnquist (2018) som sammenfatter hovedfunnene i boken «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us» av Daniel Pink (2011).

(2011) og Steiner og Schneider (2013) sine teorier resonnerer godt med at lønn er en såkalt hygienefaktor som må være på plass for at en ansatt skal gjør det som er forventet av dem, men at det ikke nødvendigvis er en motivasjonsfaktor.

Det blir sagt at ekte motivasjon kommer innenfra (Tonnquist, 2018). Indre motivasjon sies å være mer langsiktig, siden den fortsetter selv etter man har fått en eventuell belønning. Tre faktorer som bidrar til indre motivasjon er følelsen av autonomi, følelsen av mestring og en følelse av mening (Pink, 2011). Det er tidligere diskutert viktigheten av at medlemmer blir inkludert og involvert av organisasjonen. Ved en følelse av autonomi kan gruppemedlemmene føle økt eierskap til både oppgaven og organisasjonen. Ved å legge til rette for selvstendighet blant medlemmer og faktisk delegere myndighet, får medlemmene mer eierskap til det som skal gjøres siden man får bestemme hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres eller hvem det skal gjøres med. Å oppleve mestring er viktig for alle mennesker. Pink (2011) trekker paralleller til at mestringsfølelse er grunnen til at man har fritidsinteresser, altså at man opplever det å lære et instrument eller utøve en sport som gøy fordi det er noe man kan mestre. Dette resonnerer godt med Hallman m.fl. (2017) og Hand (2018) sine teorier som knytter kultur opp mot fritid og lykke. Den siste faktoren, en følelse av mening, har vi tidligere vært inne på. Man må føle at oppgaven man gjør faktisk utgjør en forskjell for å bli motivert for å gjøre en god innsats (Tonnquist, 2018).

Det er vanskelig å vite hva som faktisk fungerer, men som nevnt er lederens oppgave om å se hvert enkelt individ og tilpasse både oppgaver og oppfølging til hver enkelt viktig (Tonnquist, 2018). Lederen har også en viktig oppgave med å hjelpe gruppemedlemmene med å finne balansegangen mellom såkalt «bore-out» og «burn-out», altså understimuli og overstimuli (Tonnquist, 2018). Det handler om både forholdet mellom tid og utfordringer, men også om utfordringer i forhold til kompetanse. Ved liten grad av kompetanse og stor grad av utfordring kan man havne i en såkalt panikk-sone og dermed ikke ha mulighet til å være effektiv. Hvis man har for høy kompetanse i forhold til utfordring er det fare for en «bore-out» - i likhet med om man har for mye tid i forhold til utfordringer (Tonnquist, 2018). Ved for lite tid i forhold til utfordringer kan man risikere å bli utbrent. Her kommer ledelsens ansvar for å delegere og skape gode gruppedynamikker inn, slik at man sammen kan finne en god balansegang. Hvis man finner balansen slik at man blir utfordret samtidig som man har rammene for å gjøre en god innsats vil det bidra stort til individets motivasjon (Tonnquist, 2018).

2.3 Pandemiens påvirkning på festivalbransjen

12. mars 2020 ble nordmenns hverdag snudd på hodet da regjeringen iverksatte de mest inngripende tiltakene Norge har sett i fredstid og benyttet sosial distansering som det viktigste smittevernstiltaket. Det påvirket kjernevirksomheten for kulturbransjen, nemlig å samle mennesker, noe som etterlot en bransje i sjokk. En av de første rapportene som tok for seg pandemiens påvirkning på musikkbransjen kom allerede september 2020. Her stod det i klartekst at kultursektoren, sammen med reiselivsnæringen, var de som ble hardest rammet av koronakrisen (Grünfeld m.fl, 2020). Inntektsfallet for kultursektoren ble i september 2020 estimert til 32 %, mens Norges inntektsfall som en helhet var estimert på mellom 4-7 %. Innad i kulturbransjen var det aktører som distribuerer kultur, som konsertsteder, utstillinger og lignende, som ble hardest rammet (Kulturrådet, 2022a). Musikk- og scenekunstinstitusjonene viste at besøkstallene ble redusert med hele 67 % fra 2019 til 2020.

Selv om vi nå lever et liv uten de samme inngripende tiltakene, lever viruset blant oss med en viss grad av usikkerhet knyttet til seg. Pandemien har satt dype spor i spesielt kultursektoren, og det er fare for at vi ser ettervirkningene i lang tid fremover. Publiserte rapporter og den offentlige debatten i media har forsøkt å skape et bilde av hva som har vært de reelle konsekvensene av pandemien og enda viktigere - hva som er forventet å være konsekvenser fremover. Det som skiller seg ut er kompetanseflukt, effekten av all usikkerhet, endring i publikums oppførsel og en bekymring for kulturfrivilligheten.

En av de største utfordringene i etterkant av pandemien er kompetanseflukten innen enkelte deler av bransjen, da mest av alt frafallet av sceneteknisk kompetanse. Kulturrådets rapport «Sterkere tilbake» viste at antall mennesker totalt i kulturnæringene har økt fra 2019 til 2021, men her regnes alle bransjer innen sektoren (Kulturrådet, 2022a). Musikkbransjen har sammen med scenekunstnerne oppgitt størst inntektstap og blitt sterkest påvirket av pandemien, mens andre kulturnæringer som bilde- og formkunstnere har rapportert en positiv utvikling under pandemien. Sceneteknikere beregnes som «annen kunstnerisk virksomhet» og her ser vi Towses (2010) teorier om alternativmarkeder gjøre seg gjeldende. Siden deres kompetanse også kan benyttes i andre bransjer så er de mer tilbøyelige til å bytte bransje enn de kreative utøverne som har en mer spesifisert kunnskap. Da distribusjonsaktører som konsertsteder, festivaler og teaterforestillinger ble stengt ned ble sceneteknikerne tvunget til å se etter alternative måter å tjene penger på. Resultater av en spørreundersøkelse gjort av

Telemarkforskning viser at 15 % har sluttet i bransjen på grunn av pandemien (Kulturrådet, 2022a, s. 36). Allerede i Kulturrådets årsrapport for 2020 ble det spådd at effektene av kompetanseflukten kunne sette kultursektoren flere år tilbake i tid (Kulturrådet, 2021).

Noe musikkbransjen etterspurte gjennom hele pandemien var mer forutsigbarhet og stabilitet (Østerdal, 2020; Grünfeld m.fl, 2020). I ettertid ser man tydelig at de store økonomiske ordningene under pandemien ikke traff kunstnere (Kulturrådet, 2022a), noe som førte til stor usikkerhet og risikoaversjon i bransjen under pandemien (Grünfeld m.fl, 2020). Kulturrådet (2022a) trekker frem at på grunn av arrangørenes usikre økonomiske situasjon så vegrer man seg fortsatt for å ta risiko, noe som kan gå ut over mangfoldet i kulturen. Kultursektorens støtteordning var den eneste koronarelaterte støtteordningen som benyttet en helhetsvurdering som kriterium, og det diskuteres om dette bidro til enda mindre forutsigbarhet og desto mer usikkerhet (Grünfeld m.fl, 2020).

Etter lang tid med et nedstengt kulturliv har mange savnet det fysiske kulturtilbudet, men det er usikkert om publikum faktisk vil returnere i ettertid (Kulturrådet, 2022a). Media trekker stadig frem turnéer som blir avlyst eller som går i underskudd på grunn av dårlig salg, noe som kan tyde på at publikum faktisk har endret sine vaner. Det har vi sett både i de aktive periodene i 2021[2], og nå i 2022.[3]

En viktig ressurs som har blitt hardt rammet av pandemien er kulturfrivilligheten (Kulturrådet, 2022a). Kulturlivet er avhengig av frivilligheten som en ressurs, samtidig som at kulturfrivilligheten gir mennesker er sted å samles, et sted for erfaring og er en avgjørende rekrutteringsarena for profesjonelle aktører. Den arbeidsmengden frivillige i Norge gjør for kunst og kultur beregnes til over 21 000 årsverk (Kulturrådet, 2022a). Med dette som bakgrunn gikk man inn i avhandlingens datainnsamling med en hypotese om at pandemien til en viss grad har påvirket festivalorganisasjonene, og at det kan ha endret fremtidsutsiktene til festivalene. Som vi senere vil komme inn på i presentasjonene av funn ser vi at pandemien fikk overraskende lite plass i intervjuene. Selv på direkte spørsmål om pandemiens effekter trakk respondentene inn andre faktorer som de mente hadde mer å si for organisasjonen.

[2] https://www.aftenposten.no/kultur/i/7dBM39/konsertprogrammet-er-tettpakket-men-billettsalget-svikter (Hentet: 05. desember 2022)
[3] https://www.tv2.no/underholdning/god-kveld-norge/flere-folkekjaere-artister-ma-avlyse-julekonserter-selger-for-fa-billetter/15316437/ (Hentet: 05. desember 2022)

2.4 Forskningskontekst

I datainnsamlingen ble det gjennomført fire intervjuer som alle holdt sted i oktober og november 2022. Bakgrunnen for undersøkelsen er forfatterens egne erfaringer knyttet til utfordringer med kontinuitet i festivalorganisasjonen etter å ha jobbet som festivalsjef for Livestock i to år. I løpet av disse to årene gikk Livestock gjennom et stort generasjonsskifte, samtidig som at pandemien satte sine spor i festivalbransjen generelt. Etter dialog med flere bransjekollegaer kom det frem at flere var usikre på tiden fremover og spesielt på hvordan frivilligheten i bransjen ville se ut.

2022 var Frivillighetens År[4], men festivalene rundt om i landet var fortvilte over svært vanskelig rekruttering. «Nå lurer de på hvor den nye generasjonen med frivillige ble av», skrev NRK 30. juni 2022.[5] I samme sak uttalte festivalsjef for Trænafestivalen at han trodde dette ville bli den nye normalen. Daværende daglig leder for Norske Kulturarrangører Tone Østerdal mente dette var en direkte konsekvens av pandemien[6], mens andre store festivaler mente den nedadgående trenden innen frivillighet startet lenge før pandemien. Til og med store navn som Øya og Roskilde meldte om mangel blant frivillige, festivaler som tidligere har hatt dette på plass lenge før festivalstart. Mangelen på arbeidskraft gjaldt ikke bare blant de frivillige stillingene. Det var en trykkende mangel innen teknikere (Kulturrådet, 2021) og en såkalt «black t-shirt»-mangel som de kalte det i Danmark, altså mangel på crew-mannskap.[7] Tone Østerdal bekreftet at dette var tilfellet i Norge også. Selv om festivalbransjen kom seg gjennom pandemien med kun mindre grad av konkurser, var ikke jobben ferdig.[8]

I tillegg til å håndtere usikkerheten knyttet til pandemien gikk Livestock gjennom et generasjonsskifte hvor veteranene som hadde holdt på fra start trakk seg ut og nye krefter kom til. Det er svært positivt for festivalens fremtid, men det byr også på utfordringer – spesielt knyttet til kontinuitet i kompetanse, organisasjonskultur og videre motivasjon. Livestock er en

[4] https://frivillighetensar.no/hva-er-frivillighetens-r (Hentet: 30. november 2022)
[5] https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/festivaler-betaler-for-frivillige_-faerre-enn-vanlig-vil-jobbe-dugnad-1.16012133 (Hentet: 04. desember)
[6] https://www.aftenposten.no/kultur/i/8Qy8aG/festivalene-mangler-frivillige-men-paa-norges-stoerste-rockefestival-har-rekordmange-meldt-seg (Hentet: 20. november 2022)
[7] https://www.ballade.no/bransjen/roskildefestivalen-holdt-frivillige-sysselsatt-gjennom-pandemien/ (Hentet: 20. november 2022)
[8] https://www.ballade.no/bransjen/arrangorenes-stemme-mangel-pa-folk-og-stigende-priser-fortsetter-ut-aret-er-jeg-redd/ (Hentet: 20. november 2022)

frivillig og ideell organisasjon, hvor kun festivalsjef er honorert. Alle i arrangørgruppa jobber derfor på ren frivillig basis. Det var merkbart at nye medlemmer av arrangørgruppa naturlig nok hadde mindre tilknytning og eierskap til festivalen, og det oppstod dermed utfordringer rundt det å få de til å forplikte seg til arbeidet over tid. I dialog med andre i festivalbransjen ble det tydelig at dette ikke kun var gjeldende for Livestock, men var et problem mange både står og har stått ovenfor.

Til tross for pandemi og generasjonsskifte vokste Livestock i omfang i denne perioden. Nye krefter med store idéer iverksatte flere nye konsepter i løpet av pandemien og Livestock vokste. Det krever igjen mer arbeid og mer arbeidskraft. Det førte til at jeg som festivalsjef, i tett samarbeid med styret, måtte løfte blikket og diskutere hvordan Livestock skulle se ut i fremtiden. Det ble starten på en profesjonaliseringsprosess, eller en ekstra dytt på prosessen festivalen allerede var i, for å se på hvordan Livestock kan fortsette å vokse på en bærekraftig måte. Vi måtte kartlegge hvilken vei videre som var riktig. Det var uten tvil arbeidskraft som var den største utfordringen, noe som startet min groende interesse for festivalers håndtering av frivillige og honoreringspolitikk. Hovedmotivasjonen min for denne oppgaven er å få mer kunnskap om temaet og kartlegge om det finnes noe konsensus i bransjen på hvilke faktorer som kan lede til suksess. En bonus for oppgaven vil være å kunne gi noen konkrete tips til hva Livestock bør fokusere på videre i sin profesjonaliseringsprosess.

Noen av tiltakene som er diskutert er å honorere alle i arrangørgruppa, kun honorere gruppeledere eller heller ansette flere i mindre stillinger slik at man skaper et kollegium. Det er også diskutert om lønn og honorar ikke er riktig motivasjonsfaktor, men at man heller bør se på sosiale goder, kompetanseheving eller noe som kan styrke fellesskapsfølelsen. Første steg i profesjonaliseringsprosessen ble iverksatt høsten 2022 hvor styret bestemte at påtroppende festivalsjef som overtok etter meg skulle bli ansatt i 100 % stilling. Det var diskutert en lengre periode og falt seg naturlig da det ble et skifte i stillingen. Det førte da til en dobling i antall årsverk og er en stor satsning for en så liten festival. Begrunnelsen for at dette var et riktig førstesteg var å skape mer kontinuitet i administrasjonen ved at det blir en mer attraktiv stilling å ha over flere år. Det blir nå spennende å se hva det neste steget er. Livestock blir benyttet som et utgangspunkt i oppgaven hvor fenomener jeg har erfart i Livestock er grunnlaget for hvordan oppgaven er satt opp og avgrenset. Det er som nevnt et mål å finne konsensus for bransjen og fagfeltet om hvordan andre bør jobbe med sine medlemmer i organisasjonen.

Kapittel 3: Metode

For å sikre validitet og reliabilitet for resultatene vil dette kapittelet redegjøre for den metodiske tilnærmingen som er benyttet for å besvare oppgavens problemstilling. Begrunnelsene vil bidra synliggjøre etterprøvbarhet og resultatenes gyldighet (Jacobsen, 2022). Her vil både undersøkelsesdesignet og innsamlingsstrategien drøftes, i tillegg til de etiske problemstillingene relatert til forskningen. Undersøkelsens intervjuguide og intervjuobjekt vil også bli presentert her.

Problemstillingen lyder: «Hvilke faktorer kan bidra til kontinuitet i festivalorganisasjoner?». Her legges det opp til en eksplorativ tilnærming med benyttelse av en kvalitativ metode for å undersøke fenomenet nærmere. Det ble valgt personlige, åpne intervjuer som innsamlingsstrategi for å utnytte fleksibiliteten og tilpasningsmulighetene man har i den kvalitative forskningen (Kvale, 2015). Målet er ikke å generalisere funnene til alle festivaler, men å få en dyptgående forståelse av hvordan festivalorganisasjoner forholder seg til sine medlemmer og hva de gjør for å beholde kontinuitet.

3.1 Valg av undersøkelsesdesign

Problemstillingens natur avgjør valget av undersøkelsesdesignet og hvordan undersøkelsesopplegget bør gjennomføres (Jacobsen, 2022). Oppgaven tar for seg en eksplorerende problemstilling som har som formål å beskrive en situasjon vi vet lite om. For å forstå hvordan ulike festivaler håndterer sine frivillige er det mest hensiktsmessig å velge et intensivt opplegg, slik at man kan gå i dybden hos noen få undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2022). Målet med undersøkelsen er å finne likheter mellom informantene som kan hjelpe andre festivaler og fagfeltet videre. Oppgaven benytter altså en induktiv metode hvor empiri skal omgjøres til teori (Yin, 2011).

Hvert undersøkelsesdesign har sine styrker og svakheter. I forskningen ønsker man derfor å utnytte styrkene og minimere svakhetene (Jacobsen, 2022). Styrken ved å benytte et intensivt undersøkelsesdesign er at man får et virkelighetsnært resultat med høy intern gyldighet. Utfordringen er ekstern gyldighet, altså at man ikke kan statistisk generalisere resultatene (Jacobsen, 2022). Siden målet er å skape et mest mulig nyansert bilde av fenomenet landet valg av innsamlingsstrategi på forskningsintervju. Det ble foretatt fire individuelle og åpne dybdeintervju, med representanter fra fire ulike festivaler. Hver festival sees på som ulike

caser som i analysen vil sammenlignes. Multiple caser kan bidra til å forstå komplekse fenomener (Yin, 2011). Dybdeintervjuet er hovedkilden for informasjon, men det blir i tillegg benyttet informasjon innhentet fra innledende samtaler, oppfølgingsmailer, samt annen informasjon som er tilgjengelig om festivalene.

Gjennom forskningsintervjuene ble det innhentet primærdata med mål om å forstå hvordan festivaler opprettholder motivasjon og kontinuitet i organisasjonen. Ved å benytte kvalitativ metode og et induktiv undersøkelsesdesign må det settes åpne rammer rundt innsamling av informasjon, og strukturering og kategoriseringen av data skjer i etterkant av innhentingen (Jacobsen, 2022, s. 139). Selv om kategoriseringen foregår i etterkant, er det her valgt en middels strukturert intervjuguide for å forenkle sammenligningsprosessen i etterkant. Ved å benytte en middels struktureringsgrad sikrer man at alle intervjuene kommer innom visse tema som kan bidra til å gjøre kategoriseringen noe enklere. Samtidig som det fortsatt åpner opp for at intervjuobjektet selv tar opp tema de synes er viktig knyttet til intervjuets formål. Intervjuguiden blir kun benyttet som en hjelp, ikke som en fasit på hvordan samtalen skal gå.

Overordnede fordeler ved individuelle dybdeintervju er at man kan oppnå åpenhet, nærhet og presisjon i datamaterialet, dataen er gjerne svært nyansert og man har stor grad av fleksibilitet (Jacobsen, 2022). Ulempene er at det er ressurskrevende, komplekst, det er vanskelig å oppnå statistisk generalisering og det er fare for undersøkelseseffekter - altså at selve undersøkelsen eller forskeren kan påvirke resultatet. Problemstillingen er uklar siden vi har manglende kunnskap om temaet, så da er det viktig at undersøkelsesdesignet beholder fleksibilitet og en eksplorerende innstilling.

3.2 Innsamlingsstrategi

I datainnsamlingen ble det gjennomført fire dybdeintervjuer. Hvem vi velger å undersøke og hvordan datainnhentingen blir gjennomført har stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2022). Det er alltid usikkert om man har funnet de riktige enhetene for undersøkelsen, men ved å gå strategisk til verks i utvelgelsen kan man redusere denne usikkerheten.

3.2.1 Utvalg av enheter

Det første som ble gjort i utvalgsprosessen var å skaffe en oversikt over alle enheter som var interessante for undersøkelsen, altså den teoretiske populasjonen. I dette tilfellet var det alle festivaler i Norge. Deretter ble det spesifisert inkluderings- og ekskluderingskriterier for å finne den faktiske populasjonen. Viktige inkluderingskriterier her var at enhetene forholder seg eller har forholdt seg til frivillige i sin organisasjon, at de er eller har vært i en ekspansjonsfase og at de har kunnskap og erfaringer om temaet. Nye festivaler, festivaler uten honorerte stillinger og festivaler som ikke programmerer populærmusikk ble ekskludert. Begrunnelsen her er at formålet med undersøkelsen er å teste fenomener relatert til Livestock, noe som krever erfaring og at festivalen er eller har vært en del av en profesjonaliseringsprosess.

Deretter ble det spesifisert utvalgskriterier. Kvalitative metoder krever at utvalgskriteriene er formålsstyrt, altså at de bestemmes ut ifra problemstillingen og hva som besvarer oppgavens formål best (Jacobsen, 2022). I denne oppgaven brukes det en kombinasjon av ulike utvalgsmetoder. I utgangspunktet ble det satt en ramme på fire dybdeintervju, med mulighet for tilpasning ved behov for å oppnå de resultatene som trengtes. Det viktigste for å kunne besvare problemstillinga er **bredde og variasjon,** altså at det velges en enhet for hver undergruppe (Jacobsen, 2022, s. 195). Med dette utvalgskriteriet velger man bevisst ut enkelte enheter, enten for at de gjenspeiler bredden eller fordi de kan gi oss spesielt interessant informasjon. Her var det ønskelig å finne en festival som er relativt lik Livestock og en festival som har vært gjennom en suksessfull profesjonaliseringsprosess. Først falt da valget på festivalen Vinjerock, som i stor grad er basert på de samme verdiene som Livestock har, er lokalisert på bygda, bruker naturen flittig og stort sett har uhonorerte organisasjonsmedlemmer. Deretter ble Øya-festivalen valgt som et eksempel på en festival som har vært stor lenge og som har en svært gjennomarbeidet struktur og ramme for organisasjonsarbeidet. Øya ble valgt fordi de innehar interessant informasjon som Livestock, og andre festivaler, kan lære av.

Siden den teoretiske populasjonen er stor og forfatteren ikke har fullstendig oversikt over hvilke respondenter som er mest aktuelle, ble det valgt å kombinere utvalgskriteriet bredde og variasjon med **snøballmetoden.** Det vil si at de siste undersøkelsesenhetene ble valgt basert på de første to intervjuene. Det er en krevende, men ofte fruktbar metode (Jacobsen, 2022, s. 197). Grunnen til at det er krevende er at man må analysere de foregående intervjuene før man

bestemmer seg for de neste respondentene. Her presses fleksibiliteten i det kvalitative opplegget til sin yttergrense, noe som bekrefter formålet til problemstillingen. Selv om snøballmetoden er tidskrevende opplevdes på den andre siden analyseringen noe enklere. Siden man allerede har satt seg godt inn i datamaterialet til halvparten av intervjuene, og foretatt noe implisitt kategorisering, stiller man mer forberedt til de siste intervjuene og vet i større grad hvilke tema som er spesielt interessante (Kvale, 2015). Det ble erfart at de umiddelbare refleksjonene og observasjonene i etterkant av de siste intervjuene hadde mer tyngde da man allerede var kjent med noe av datamaterialet. Etter de to første intervjuene ble det tydelig at Buktafestivalen i Tromsø ville være en spennende tredjekandidat. Bukta har tilnærmet samme størrelse som Vinjerock, både i omsetning og antall medlemmer, men har en helt annen honoreringspolitikk. De er likere Øya ved at de honorerer alle medlemmene og de er lik Livestock i musikalsk profil. I tillegg ble det ingen tvil om at det ville vært spennende å høre fra noen som har førstehåndskunnskap om temaet, nemlig et arrangørgruppemedlem fra Livestock.

3.2.1.1 De utvalgte festivalene

Vinjerock

Vinjerock beskrives som festivalen på fjellet og er kjent for sitt slagord «kom her up og kjenn eit annat liv». De har et utgangspunkt i rock-sjangeren, men booker nå bredt med fokus på mangfold og nye artister. Festivalen er tett knyttet til friluftsliv og har et sterkt miljøfokus. Alt de foretar seg både på og bak scenen skal være tuftet på deres kjerneverdier som inkludering, lokalt rotfeste, åpenhet, nynorsk og kultur- og naturglede.

Øyafestivalen

Øyafestivalen er en av Norges største festivaler og trekker i rundt 100 000 publikummere i løpet av sine 4 dager. I tillegg til hoved-festivalen arrangerer de også MiniØya for de minste. Festivalen ble startet i 1999 og ble de to første årene arrangert på Kalvøya, hvor de fikk navnet fra. Deretter holdt festivalen til i Middelalderparken frem til den flyttet til Tøyenparken i 2014.

Bukta Tromsø Open Air Festival

Bukta Tromsø Open Air Festival, senere kalt Bukta eller Buktafestivalen, holder til i Tromsø og har som formål å lage «Norges beste utendørs rockefestival» - ikke nødvendigvis den største. I tillegg skal de jobbe for å ivareta og videreutvikle det nordnorske rockemiljøet. De

programmerer hovedsakelig rock, men har innsett at de må tøye sjangerstrikken noe for å få endene til å møtes. Da spesielt inn mot pop. Bukta er en ideell stiftelse og arrangerer sin 20. festival i 2023.

Livestock

Livestock er en liten rockefestival som holder til i Alvdal kommune i Nord-Østerdalen. Livestock består av en todagers musikkfestival i juli som kombineres med basecamp-aktiviteter som sykling, rafting og klatring. I tillegg til musikkfestivalen arrangeres barnefestivalen Kalvstock, ungdomsfestivalen Livestock UNG, Livestock Sykkelfilmfestival, samt flere aktiviteter inn mot lokalsamfunnet. I 2022 ble den 16. festivalen i rekken gjennomført og trakk rundt 2200 publikummere. Det er en frivillig organisasjon som tidligere har hatt én ansatt i 50 % stilling, nemlig festivalsjefen. Fra 1. oktober 2022 ble dette økt til 100 %. Resten er fortsatt frivillig.

3.2.2 Gjennomføring

I forkant av intervjuene ble alle respondentene informert over telefon og gjennom et informasjonsskriv om både forskningsprosjektet, gjennomføringen av selve undersøkelsen og databehandlingen. Det var naturlig å ha en åpen hensikt for intervjuet slik at respondentene fikk mulighet til å forberede seg på den overordnede tematikken og dermed gi mer presise opplysninger. Det ble gjort for å begrense graden av personlige meninger og synsing, og dermed styrke validiteten av resultatene i undersøkelsen. Utfordringen her er at det gir respondentene rom til å gi et unaturlig positivt inntrykk av sin organisasjon, men det ble avveid som mest hensiktsmessig å informere i forkant (Jacobsen, 2022). Selv om det var en åpen hensikt, ble det lagt inn noen overraskende spørsmål underveis i intervjuet for å vekke en mer spontan respons. Spontane svar kan føre til mer pålitelige svar. Respondentene signerte et samtykkeskjema om å delta åpent og frivillig i undersøkelsen før intervjuet startet. Dette samtykket kunne når som helst trekkes tilbake. Noe informasjon om organisasjonene ble sensurert i løpet av intervjuene etter ønske fra intervjuobjektene.

Innledningsvis var det ønsket å gjennomføre alle intervjuene ansikt til ansikt for å skape en nærere og tryggere atmosfære som kan styrke åpenheten til respondentene (Jacobsen, 2022, s. 164). Siden tematikken ikke kan karakteriseres som særlig sensitiv, slik som sex og kriminalitet, blir det enklere å etablere tillit og åpenhet ved å møtes fysisk. Det lot seg

dessverre ikke gjennomføre med to av intervjuobjektene på grunn av geografiske avstander, så de intervjuene ble gjennomført via videokonferanseverktøyet Zoom. Det gjaldt intervjuene med Vinjerock og Livestock. Nyere forskning viser at skillet mellom web-baserte-intervju og fysiske intervju viskes ut i stadig større grad på grunn av den økende bruken av bildeteknologi kombinert med telefoni (Archibald m.fl., 2019). To år med pandemi har gjort at de fleste nå behersker teknologien og at mange er vant med å benytte dette i dagligdagse situasjoner (Archibald m.fl., 2019). Ved å benytte Zoom fikk både intervjuer og intervjuobjekt sitte hjemme i sin stue, og oppholdt seg dermed i en **naturlig kontekst**. Når intervjuobjektet oppholder seg et sted de føler seg trygg kan man få resultatene så naturlige og virkelighetsnære som mulig (Jacobsen, 2022, s. 169). De digitale møtene ble lagt til tidspunkter hvor intervjuobjektet var alene hjemme slik at man minimerte muligheten for distraksjoner, som er en av de svakere sidene ved denne intervjuformen (Jacobsen, 2022, s. 164). En annen fordel man må trekke frem med de web-baserte intervjuene er at geografi ikke er en begrensende faktor i utvelgelse av enheter.

Intervjuene med Øya og Bukta ble gjennomført fysisk i Oslo. Det førstnevnte ble gjennomført på intervjuobjektets eget kontor i et lukket og lydtett møterom uten forstyrrelser. Her ble det altså oppnådd en naturlig kontekst. Intervjuet med Bukta ble noe mer kunstig da det ble gjennomført på en restaurant i Oslo. Skal nevnes at vi fikk et privat, avlukket rom, men noe bakgrunnsstøy var fortsatt til stede. Alle intervjuene varte i rundt 1 ½ time og det ble gjort lydopptak av samtlige. I tillegg til lydopptak gjorde intervjuer seg egne notater underveis. Mer om interaksjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt blir drøftet under metodekritikken.

I etterkant av intervjuene ble det foretatt en rask annotering for å beskrive viktige observasjoner slik som førsteinntrykk, hvordan dialogen gikk, bemerkelser om kroppsspråk, følelse av tillit og påvirkning av omgivelsene. Deretter noen refleksjoner rundt hovedpunktene av intervjuet, om det var noe spesielt interessant eller noe som burde endres på til neste intervju. Selve transkriberingen av intervjuene ble gjort i to bolker. Øya og Vinjerock ble intervjuet på samme dag, deretter ble de transkribert før jeg foretok de to siste intervjuene.

Basert på problemstillingen benytter oppgaven en induktiv innholdsanalyse for å behandle resultatene. Det vil si å benytte empirien og det manifeste innholdet, altså tekstene vi har samlet inn, til å utvikle teori - altså det latente (Jacobsen, 2022). Det første steget er å bryte

ned de transkriberte tekstene inn i koder, som senere kan kategoriseres for å gi tekstene mening og sammenheng. Deretter kan dette benyttes til å utvikle teori. Når man transkriberer fire dybdeintervju på drøye 1 ½ time hver, ender man med store mengder data som kan være utfordrende å redusere ned til koder. Her ble derfor intervjuguiden benyttet. Alle svarene som kom inn ble sortert ved å knytte svarene til de ulike temaene i intervjuguiden, og deretter sidestilt mellom intervjuobjektene. Ved å samle det i temaene fra intervjuguiden ble det tydeligere hvilke deler intervjuobjektene også syntes var relevante, og enda viktigere hva de ikke syntes var relevant. Etter å ha sidestilt svarene per spørsmål fra intervjuguiden begynte jobben med å sammenligne hva de ulike festivalene faktisk syntes var viktig under hvert tema, og hvilke tiltak eller erfaringer de knyttet til hvert tema. Dette ble gjort til nye koder som senere ble sammenstilt for å finne likheter og ulikheter mellom festivalene. Eksempler her var å samle det som handlet om stab, det som handlet om sosiale aktiviteter, det som handlet om støttestab og lignende. Deretter startet arbeidet med å kategorisere kodene på nytt.

Det er en kontinuerlig prosess som fortsettes frem til man når et metningspunkt (Yin, 2011). Her kommer den hermeneutiske tankegangen inn hvor man analyserer enkeltdeler av materialet for å trekke ut koder og kategorier, for så å sette kodene og kategoriene inn i sammenhengen igjen (Jacobsen, 2022). Det kan gi ny forståelse både av delene man undersøker, men også helheten. For å validere kategoriene i oppgaven ble kodene re-kategorisert for å se om resultatene ble det samme.

3.3 Utvikling av måleinstrument

Som nevnt ble det benyttet en middels struktureringsgrad i intervjuguiden. Å utvikle en god intervjuguide er viktig av spesielt to grunner. I forkant hjelper det forskeren å kartlegge hva som faktisk er essensen i forskningen og hvilke typer svar man ønsker seg. Under selve intervjuet kan det sikre at alle tema blir dekket i hvert intervju og det kan hjelpe forskeren med å holde på riktig tilnærming til intervjuobjektene og temaet. Intervjuguiden er bygd opp av fire hoveddeler, samt innledning og avslutning. Det er lagt opp til en fri rekkefølge på temaene, men med et mål om at alle delene skal være dekket for å sikre sammenligning i analyseringen. Alle spørsmål er åpne, formulert med spørreord som «hvordan», «hvilke» og «hva» slik at intervjuobjektet selv kan velge hva som skal vektlegges og ikke. På denne måten får respondentene mer eierskap til svarene og man får et bedre bilde av hva som faktisk er viktig. Det er problemstillingens natur som bestemte en åpen tilnærming her.

Intervjuguiden minner forskeren på å starte med å informere om undersøkelsen og avklare eventuelle usikkerheter innledningsvis. Intervjuet starter mildt med åpne og enkle spørsmål for å varme opp intervjuobjektet og gjøre det komfortabelt. Intervjuguiden består av både en innledning og en oppvarmingsdel. Oppvarmingsdelen var ment som en hjelp hvis svarene innledningsvis ble korte og man trengte noen ekstra spørsmål før man startet på kjernen av intervjuene. Under datainnsamlingen var det ikke behov for oppvarmingsdelen.

Hoveddelen av intervjuet var delt i fire. Først en beskrivelse av dagens situasjon, etterfulgt av noen spørsmål om organisasjonens arbeid med motivasjon og kontinuitet, før Livestock ble trukket inn og det ble spurt om konkrete tips til Livestock. Vel vitende om at hoveddelen kunne oppleves som krevende ble det inkludert noen helt enkle, åpne spørsmål mot slutten av intervjuet slik at respondentene sitter igjen med en god følelse av mestring (Jacobsen, 2022).

3.4 Metodekritikk

Som nevnt påvirker valgt metode undersøkelsens validitet og reliabilitet. Forskningsintervjuet var det som styrket forskningen mest, men her skal de svake sidene ved valgt forskningsmetode diskuteres.

Det store spørsmålet knyttet til individuelle intervju ansikt til ansikt er om resultatene hadde blitt det samme om man hadde endret selve undersøkeren eller konteksten. En styrke i undersøkelsen har vært at jeg som forsker har vært svært bevisst min rolle i hele prosessen. På grunn av mine direkte erfaringer innen temaet har det vært viktig å konstant jobbe mot å forbli eksplorativ og åpen. Selv om jeg gikk inn i forskningen med mine implisitte hypoteser har det måttet blitt lagt til side, både i utformingen av forskningsopplegget, selve innhentingen av dataen, analyseringen, drøftingen og konkluderingen. Det har vært viktig å gjennomføre selve forskningen og behandlingen så objektivt som mulig først, for så å se resultatene opp mot egne erfaringer. Objektiviteten har vært spesielt viktig under intervjuene hvor jeg har jobbet med å ikke forsøke å forsvare Livestock på noe vis i dialog med andre. Heller ikke hoppe inn og forsøke å korrigere svar siden jeg har forsket på temaet. Det var spesielt essensielt i intervjuet med representanten fra Livestock. De har måttet presentere hva de syntes er viktig først. Det har også vært viktig for meg å være så reell som mulig i fremstillingen av Livestock

og ikke forsøke å sette Livestock i et mer positivt lys enn realiteten – både i datainnsamlingen og presentasjon av resultatene.

Det at jeg hadde førstehåndserfaring om temaet og kjennskap til intervjuobjektene har også vært positivt. Jeg måtte jobbe med å holde meg objektiv, men fikk til gjengjeld tillit fra respondentene. Min posisjon som tidligere festivalsjef og bransjekollega gjorde at jeg møtte kun positivitet rundt forespørsel om intervju og at de åpnet seg. Innledende i dialogen forklarte jeg nøye hvorfor de ble valgt, om de andre intervjuobjektene og hva formålet med forskningen var. Jeg var helt tydelig på hvem jeg er, min bakgrunn og min rolle i denne situasjonen. Det virket tillitsvekkende. Her skal det nevnes at intervjuobjektet fra Øya har et visst forhold til Livestock før intervjuet gjennom hans nåværende stilling som daglig leder for Norske Kulturarrangører, hvor Livestock er medlem. Vinjerock og Livestock har hatt et samarbeid tidligere, spesielt i sammenheng med Livestocks utvikling av ny strategi og lignende. Intervjuobjektet Ingebjørg hadde ikke personlig kjennskap til Livestock før intervjuet.

Det er umulig å kontrollere undersøkelseseffekter fullstendig (Jacobsen, 2022, s. 252), men for å styrke reliabiliteten har jeg gjort følgende tiltak for å redusere effekten. Tiltak for å oppnå tillit er nevnt over, og i tillegg jobbet jeg med å innta en lyttende og åpen posisjon både i kropp og i sinn. Tidspunktet for gjennomføringen kan ha påvirket svarene noe. Dette var spesielt merkbart på intervjuene med Vinjerock og Øya, som foregikk på samme dag. Intervjuet med Øya var midt på dagen, noe som førte til mer konkrete svar og jeg som intervjuer var mer «påskrudd». Intervjuet med Vinjerock skjedde sent på kvelden for å unngå forstyrrelser som våkne barn og annet familieliv. Siden det var sent på dagen og begge satt hjemme i sin egen stue ble det i større grad en mer uformell samtale.

En annen styrke ved undersøkelsen er nøyaktigheten i registrering av informasjon. Man får aldri bedre resultater enn de vi klarer å registrere, så det har derfor vært et fokusområde. Samtykket for lydopptak har derfor vært viktig, slik at transkriberingen blir nøyaktig. Å annotere umiddelbart etter intervjuene har også styrket påliteligheten av resultatene, hvor det da ble notert observasjoner knyttet til omgivelsene, selve intervjuet og andre elementer som kan ha påvirket svarene som ble registrert. Nøyaktig registrering av data styrker etterprøvbarheten til undersøkelsen, siden man kan sjekke om konklusjonene som blir tatt faktisk er riktige senere.

Noen av observasjonene som ble gjort kan være tegn på intervjueffekter av ansikt til ansikt-intervjuer. Det var merkbart at intervjuobjektene var tilbøyelige til å pynte noe på sannheten. Det var blant annet et merkbart fokus på alt det positive festivalene gjorde, og det tok en del oppfølgingsspørsmål før forbedringspotensialet og eventuelle dårlige valg som er tatt kom frem. At noe går dårlig er mer tabubelagt og dermed noe man ikke har lyst til å legge så stor vekt på. Det skal nevnes at festivalene som deltok i undersøkelsen ble valgt fordi de har gjort mye bra, men det var merkbart at de mer utfordrende sidene kom mot slutten av intervjuet når respondentene var blitt tryggere i intervjusituasjonen. Det gjaldt i alle intervju bortsett fra intervjuet med Livestock. Der kom utfordringene frem fra start, noe som kan forklares av tillitsforholdet intervjuer og intervjuobjekt har etter å ha jobbet tett sammen i 1,5 år.

En av svakhetene med dybdeintervju som forskningsmetode er den begrensede muligheten for generalisering. Det er ikke noe mål i seg selv med denne oppgaven, men det er gjort tiltak for at empirien fra forskningen kan være relevant for andre caser. Formålet til oppgaven er å avdekke fenomener og avdekke spesielle forutsetninger for en gitt effekt, i dette tilfellet faktorer for kontinuitet i en festivalorganisasjon. Her er kun fire festivaler undersøkt, noe som er for få til å generalisere på tvers av festivaler, men på grunn av case-tilnærmingen har vi fått et nyansert og detaljert bilde av hvilke faktorer som er gjeldende i disse festivalene. Det viktigste tiltaket for overførbarhet er at det er teoretisk rotfestet, altså at det som avdekkes er et generelt teoretisk fenomen som vil være gjeldende i andre kontekster også (Jacobsen, 2022). På grunn av det nyanserte bildet kvalitative studier skaper gir det gode muligheter for å si hva som kan skje under gitte omstendigheter. Dermed kan fenomenet generaliseres empirisk til andre kontekster der de samme forutsetningene er til stede. Resultatene fra undersøkelsen her har som mål å nyansere teorien, ikke forkaste eller ugyldiggjøre noe teori.

3.5 Etiske spørsmål knyttet til forskningen

All forskning er forpliktet til to grunnverdier – sannhet og relevans (Løchen, 1997). Det baserer seg på at all forskning skal ha som mål å presentere hele bildet så riktig som mulig, samtidig som at forskningen skal være av betydning utenfor forskerens egen krets. Siden «sannhet» er vanskelig å definere er åpenhet rundt metode og valgene som er tatt i forbindelse med forskning viktig. «Først når valg er eksplisitte, kan de utsettes for kritikk, og først da kan det vurderes hvor god undersøkelsen er» (Jacobsen, 2022, s. 54).

All vitenskapelig virksomhet bør være forankret i etiske retningslinjer og idealer (NESH, 2021). Forskeren har stor påvirkningskraft på hvordan forskningen blir til og hvordan den blir gjennomført. Forskerens verdigrunnlag og bakgrunn vil derfor påvirke valg man tar (Jacobsen, 2022). Det er ingen tvil om at min posisjon som tidligere festivalsjef for Livestock påvirker forskningen, på godt og vondt. Dette er diskutert i forrige delkapittel 3.4.

Presentasjon av data er essensielt for å oppgi et sant bilde av virkeligheten, ettersom data kan få en annen mening enn hvis de står i en større kontekst (Jacobsen, 2022). Det er mange grunner til at det kan være fristende å presentere falske resultater (Steen m.fl., 2013). Som nevnt i foregående delkapittel har jeg som forsker vært bevisst min tilbøyelighet mot å sette Livestock i et godt lys, kanskje noen ganger bedre enn realiteten, på grunn av min tilknytning til festivalen. En ulempe i denne forskningen er at jeg ikke kan publisere all transkripsjon fra intervjuene slik at leserne kan dra sine egne konklusjoner, men da kan åpenhet rundt min posisjon gjøre leseren mer bevisst på mine mulige motiver. I tillegg har jeg informert alle involverte parter i prosessen om min daværende og nåværende posisjon, motivasjon og tilknytning til tematikken. Resultatene og konklusjonene som blir presentert i denne oppgaven er helt fristilt andre organisasjoner, som vil si at det er ingen som har påvirket forskningen for å få et ønskelig resultat. Dette er et annet viktig punkt under sannhetsnormen, sammen med åpenhet (NESH, 2021, s. 6).

All forskning på mennesker forutsetter et grunnprinsipp om respekt for menneskeverdet (Jacobsen, 2022, s. 49). Derfor stilles det krav til behandling og lagring av informasjon. I denne oppgaven var det ikke aktuelt med anonymiseringstiltak eller tiltak som pseudonymisering på grunn av at respondentenes rolle var viktig for kredibilitet. Det ble derfor innhentet samtykke for å både innhente og publisere informasjon fra samtlige respondenter. Samtykket var informert og frivillig hvor alle involverte ble godt informert gjennom et grundig informasjonsskriv i tillegg til innledende samtaler. Informasjonsskrivet beskrev datainnsamlingens formål, bakgrunn, involverte parter og databehandling i etterkant. I samtykkeerklæringen kom det tydelig frem hva respondentene godkjente, hva det ville innebære og hvordan de kunne trekke tilbake samtykket. De har hatt full rett til å se hva jeg har lagret av informasjon, både råfiler, transkribering, kategorisering og ferdig presentasjon. Alt råmateriale, som lydfiler, transkribering og grov-kategorisering, har kun blitt lagret lokalt på forfatters datamaskin og vil slettes etter masteroppgaven er godkjent. All innhenting og

behandling av materialet ble beskrevet innledningsvis i en søknad til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), hvor godkjent vedtak ligger vedlagt.

Respondentene har rett til å bli korrekt gjengitt, men i presentasjon av dataen har jeg fjernet fyllord og gjentakende ord for økt lesbarhet. Det er kun gjort for å bedre lesbarheten og påvirker ikke innholdet i uttalelsen.

Kapittel 4: Presentasjon av funn

Dette kapittelet vil presentere hovedfunnene fra intervjuene, samt sammenligne likheter og motsetninger mellom dataen fra intervjuobjektene. Først vil intervjuobjektene raskt introduseres.

All informasjon om de ulike festivalene er hentet fra intervjuene med respondentene, hvis ikke annet er presisert. Informasjonen om Livestock er hentet fra forfatters erfaringer som festivalsjef i organisasjonen, bortsett fra det som er presisert å komme fra intervjuobjekt 4, Tora Trønnes Lilleeggen.

4.1 Presentasjon av intervjuobjekt

Under intervjuene kom det frem flere likheter mellom intervjuobjektene enn først antatt. Livestock, Bukta og Vinjerock har et tidligere utgangspunkt i rock-sjangeren, selv om det varierer hvor tro de er til rocken. Bukta og delvis Livestock er de som har beholdt sjangeren i størst grad i sin programmering. Øyafestivalen har sitt utgangspunkt i indie, men beskriver seg som sjangernøytral.

	Øya	**Vinjerock**	**Bukta**	**Livestock**
Etablering	1999	2006	2004	2007
Type festival (utgangspunkt)	Sjangernøytral	Rockefestival	Rockefestival	Rockefestival
Organisasjons-form	Aksjeselskap	Aksjeselskap med idealistisk formålsparagraf	Ideell stiftelse	Ideell organisasjon
Kapasitet	22 000 per dag. Ca 100 000 totalt (inkl Klubbøya) Utsolgt	3200 betalende, 4500 totalt inkl. frivillige/samarbeid Utsolgt	6000 i kapasitet per dag 4500 besøkende per dag	2000 per dag. 2200 besøkende totalt
Omsetning	93,7 mill i 2019	15-16 mill	14 mill	4 mill
Intervjuobjektet stilling:	Honorert	Ansatt	Festivalsjef – ansatt	Tidligere uhonorert medlem

Tabell 1: Oversikt over festivalene. Tall er hentet fra 2022.

Øya og Vinjerock selger ut alle festivalpass hvert år, Bukta har nærmet seg utsolgt tidligere, mens Livestock ikke har nådd det enda. Naturlig nok hvis man ikke regner med pandemi-gjennomføringene. Vinjerock og Bukta er nær hverandre størrelsesmessig i omsetning, mens Øya og Livestock er i hver sin ende av skalaen. Alle festivalene har drevet på lenge og har vært gjennom ulike forandringer. Både Bukta, Vinjerock og Livestock startet som helt

frivillige festivaler og har sakte, men sikkert vokst seg større. Øya tok sitt utgangspunkt i spillested-miljøer i Oslo. Bukta og Øya er plassert i bybildet og drar stor nytte av studenter. Livestock og Vinjerock dere sine verdier knyttet til lokal tilhørighet og samarbeid med lokale aktører. Alle festivaler har en svært lojal kundegruppe, hvor Vinjerock og Øya trekker publikum fra hele landet, mens Bukta og Livestock i større grad har et regionalt publikum. Overordnet er det Livestock og Øya som står lengst fra hverandre.

4.1.1 Vinjerock – Ingebjørg Blomlie Müller

Intervjuobjektet fra Vinjerock heter Ingebjørg Blomlie Müller. Hun jobber nå i en fast stilling som kontorsjef i organisasjonen og har vært med i festivalen siden hun var 15 år. Siden hun startet i 2008 har hun gått gradene fra å være vanlig frivillig, superfrivillig, såkalt nestkommanderende i staben, hatt praksis der og til slutt jobbet seg til en større stilling over tid. Særlige ansvarsområder har tidligere vært PR og kommunikasjon, økonomi og nå administrasjon i kontorsjef-stillingen. Müller har en bachelor i media og kommunikasjon, samt bakgrunn innen prosjektledelse, og hadde hele tiden et mål om at hennes engasjement i Vinjerock skulle munne ut i en profesjonell stilling. Siden hun er født og oppvokst i Valdres har hun hatt tett tilknytning til festivalen og et brennende engasjement. Grunnen til at Müller ble valgt til denne undersøkelsen som representant for Vinjerock var hennes lange erfaring innen organisasjonen og at hun har førstehåndserfaring fra alle de ulike organisasjonsnivåene.

4.1.2 Bukta – Marianne Saus

Nåværende festivalsjef for Bukta heter Marianne Saus. Saus har bakgrunn som kostymemaker, tjenestedesigner, prosjektleder og grafisk designer. Det var sistnevnte erfaring som brakte henne inn i festivalen i 2016, da i en vikarstilling som kommunikasjonssjef. Etter halvannet år som kommunikasjonssjef i 100 % stilling var hun ute på et annet prosjekt før hun vendte tilbake som festivalsjef i et svangerskapsvikariat året etter. Da hun avsluttet det entret hun rollen som styreleder for festivalen og var det fra høsten 2018 til høsten 2021. På det tidspunktet sluttet daværende festivalsjef og Saus overtok igjen festivalsjefstillingen for å beholde kontinuitet i organisasjonen midt i pandemien. Det ble da bestemt at stillingen skulle bli til en åremålsstilling, først på to år. Saus ble valgt på grunn av hennes posisjon i miljøet og kjennskap til Bukta. Gjennom både festivalsjef- og styrelederstillingen i organisasjonen har hun god kompetanse på hvilke tiltak Bukta har gjort og hvorfor de ulike tiltakene ble valgt.

4.1.3 Øyafestivalen – Anders Tangen

Anders Tangen er en kjent skikkelse i musikkbransjen hvor han har vært med i Øyafestivalen siden 2004 og nå jobber som fungerende daglig leder for Norske Kulturarrangører (NKA). Opprinnelig er han utdannet fysioterapeut, men hans arbeid med musikkarrangement ga mersmak og førte til at han endret karrierevei. Som Ingebjørg har han gått gradene i Øyafestivalen steg for steg. Han startet som vanlig frivillig de første årene før han fikk plass i det som het «frivillig-lauget», altså frivilligadministrasjonen, på sitt tredje år – noe han fortsatt er en del av. Tangen var først ansvarlig for sosiale aktiviteter for de frivillige, før han ble frivilligsjefens assistent i noen år. Siden 2009 har han vært frivilligsjef, noe som er en honorert stilling han har hatt ved siden av sine andre jobber. Musikkinteressen har vært til stede hele tiden og har siden han har vært ungdom arrangert konserter, på blant annet ungdomshus. Grunnen til at Tangen ble intervjuet var hans brede kompetanse innen musikkbransjen og hans interesse og engasjement for kulturarrangementer.

4.1.4 Livestock – Tora Trønnes Lilleeggen

Tora Trønnes Lilleeggen er født og oppvokst på Alvdal og har vært festivaldeltaker på Livestock siden hun fikk komme inn som 15-åring. Lilleeggen interesse for musikk førte til at hun valgte musikklinja på videregående, hvor hun fikk muligheten til å spille på Livestocks kick-off og selve festivalen i 2015. I 2017 var hun med som frivillig for første gang, da som artistvert. På grunn av denne innsatsen ble hun rekruttert inn i arrangørgruppa den høsten, og har der bidratt i booking-gruppa frem til hun gav seg etter årets festival. Lilleeggen jobber til vanlig som sykepleier. Lilleeggen ble trukket frem som intervjuobjekt siden hun har lang erfaring i arrangørgruppa, samtidig som hun nå har valgt å gi seg på grunn av andre prioriteringer. Det var derfor interessant å høre hennes erfaringer med Livestocks tiltak, samt hennes tanker om hva som kan gjøres fremover.

En vurdering av intervjuobjektene:

I en forskningsprosess må man alltid spørre seg om man har fått tak i de riktige kildene (Jacobsen, 2022, s. 244). I det legger man om man har kilder med god kunnskap og om de har mulighet å gi oss en sann representasjon av sin virkelighet.

Alle intervjuobjektene er selv medlemmer av festivalene og har da god kjennskap til festivalens drift, noe som gir en nærhet til temaet. Representantene fra både Livestock, Øya og Vinjerock har førstehåndskunnskap til det å være uhonorert frivillig på sin festival

tidligere, selv om det er en del år siden representantene fra Øya og Vinjerock har vært der. Representanten fra Bukta har kun vært ansatt i fulltidsstillinger i sin organisasjon og har dermed god kjennskap til festivalens drift, men ikke førstehåndskunnskap om å være frivillig i organisasjonen. Intervjuobjektene har ingen åpenbare grunner til å lyve eller oppgi usann informasjon, men det er en mulighet at noe informasjon er holdt tilbake da Livestock kan betegnes som en konkurrerende festival. Siden Livestock er såpass mye mindre enn de andre festivalene og hovedsakelig tiltrekker seg et annet publikum, er det i realiteten ingen grunn til å tro at de har latt seg påvirke i stor grad av det. Kildene er uavhengige av hverandre, noe som kan styrker troverdigheten.

4.2 Hovedfunnene

Til tross for store forskjeller blant intervjuobjektene på en del områder, så var resultatene fra undersøkelsen slående like. Oppgavens formål er å finne mulige faktorer som bidrar til kontinuitet i festivalorganisasjoner. Hovedfunnene fra intervjuene kan deles inn i tre kategorier: (1) Ytre motivasjonsfaktorer, (2) indre motivasjonsfaktorer og (3) organisasjonsstruktur. Av ytre motivasjonsfaktorer blir spesielt honorering og sosiale goder trukket frem. De indre motivasjonsfaktorene som diskuteres fokuserer på organisasjonskultur, eierskap til festivalen, involvering og mestringsfølelse. Til slutt trekkes viktigheten av en god organisasjonsstruktur frem. Dette skal vi se nærmere på i det følgende delkapittelet. Siden festivalene har noe ulik oppbygning er det hensiktsmessig å kartlegge organisasjonsstrukturene først, siden dette påvirker motivasjonsfaktorene til de ulike organisasjonsmedlemmene.

4.2.1 Organisasjonsstruktur

Et fellestrekk hos festivalene i undersøkelsen er at de har en gjennomarbeidet organisasjonsstruktur med flere ulike nivåer og grupperinger, samt tydelige retningslinjer for disse grupperingene. De er alle sterke organisasjoner på hver sin måte, noe som kan forklares med at de har holdt i mange år. Selv om organisasjonene er relativt ulike, har strukturen mange likheter. Det forklares i Tabell 2 under.

Denne masteroppgaven undersøker hvordan organisasjoner forholder seg til frivillige i sin organisasjon. Som nevnt i innledningskapittelet involverer dette både uhonorerte og honorerte stillinger. Selv om arbeidsoppgaver er honorerte krever det som regel vesentlig mer arbeid

enn det man får betalt for, og inkluderer derfor en viss grad av frivillighet. Her anser vi honorar som en motivasjonsfaktor for innsats og kontinuitet i organisasjonen. Medlemmene av interesse i denne forskningen er derfor organisasjonsmedlemmer som er en viktig del av festivalens drift, men ikke ansatte eller styremedlemmer. Det vil si nivå 3, 4 og 5 i Tabell 2, siden vi heller ikke er interessert i vanlige frivillige som tar på seg et skift eller to i bytte med en festivalbillett. Tabell 2 beskriver en mer omfattende forklaring av organisasjonsnivåene som ble presentert i kapittel 1. Selv om vi kun er interessert i de tre nevnte nivåene, kom viktigheten av å se disse medlemmene i sammenheng med resten av organisasjonen tydelig frem i intervjuene. Hvordan de andre nivåene er organisert og strukturert påvirker i stor grad hvordan de frivillige medlemmene gjør sin jobb. La oss kartlegge hvordan festivalene er strukturert før vi går inn på effekten av dette.

4.2.1.1 Sammenstilling av de ulike strukturene

	Org.nivå	**Øya**	**Vinjerock**	**Bukta**	**Livestock**
1	Styret	9 medlemmer	Interne unntatt styrelederen (honorert)	6 medlemmer, 2 vara (symbolsk honorert)	4 stk, både eksterne og interne (uhonorert)
2	Administrasjon	11 ansatte	5 ansatte (3,4 årsverk)	4 ansatte (3,8 årsverk)	1 ansatt (1 årsverk)
3	Gruppeledere	Admin er avdelingsledere, bortsett fra i frivillig	Både frivillig (4), honorert (1) og ansatt (1)	Betydelig honorar	Frivillige, uhonorert
4	Arrangørgruppe	«Godtfolk» 200 personer Honorerte	«Stab» 32 personer Uhonorert	«Stab» 26 personer Symbolsk honorar	«Arrangørgruppe» 20 personer Uhonorert
	Avdelinger/grupper	6 avdelinger: Artist Catering Frivillig Arena/prod Bar Sikkerhet + mange undergrupper	6 avdelinger: Kjøkken/bar Program/PR Vertskap Infrastruktur Sceneprod «Tryggleik» + flere undergrupper	8 grupper: Økonomi Sikkerhet Område Transport Frivillig Salg Scene Backstage	6 grupper: Booking Markedsføring Drift Design Frivillig Kalvstock (barne-festivalen)
5	Superfrivillige	Har ikke	«Støttestab» Ble formalisert som «støttestab» i 2017, før det «superfrivillige»	«Assistentstab» Fra 2014 46 stk – symbolsk honorar	«Superfrivillige» Nytt fra 2022 Ca 5 stk Uhonorert
6	Vanlige frivillige	2500 totalt	750 totalt	400 totalt	500 totalt
	Generalforsamling	Nei	Stab uten alle honorerte/lønnet	Styret + admin + stab	Arrangørgruppa (ikke styret)

Tabell 2: Sammenstilling av organisasjonsstrukturer

I Tabell 2 ser vi at det er en del likheter på tvers av festivalene og at vi grovt sett kan dele de inn i seks nivåer, hvor styret er øverst og vanlige frivillige er nederst i hierarkiet. Navnene på

grupperingene varierer noe fra festival til festival, så i første kolonne er det presisert hvilke fellesbetegnelser på tvers av festivalene som blir benyttet her. Øya-festivalen har uten tvil den største organisasjonen med hele 11 ansatte og omtrent 200 «godtfolk». De har fordelt ansvaret slik at det er administrasjonen som er avdelingsledere, men har under det igjen flere undergrupper per avdeling med honorerte gruppeledere. Vinjerock har en noe lignende struktur ved at de har fordelt oppgavene på 6 avdelinger som igjen har flere undergrupper. Hver gruppe består her av 1-2 stabsmedlemmer som har med seg sin egen «støttestab», også kalt superfrivillige. Bukta har også sine superfrivillige, men de kaller dette for «assistentstab». Buktafestivalen har honorerte gruppeledere som leder sine stabsmedlemmer året rundt, og får i selve avviklingsuken hjelp av assistentstaben og vanlige frivillige. Livestock innførte superfrivillige i 2022 og jobber med å formalisere denne gruppeinndelingen i større grad inn mot neste år.

Vinjerock og Bukta er relativt like når det kommer til antall medlemmer, men Vinjerock har flere vanlige frivillige og Bukta har flere superfrivillige. Når det kommer til honorarer er Vinjerock mest lik Livestock siden det kun er de ansatte som får lønn, bortsett fra at Vinjerock honorerer noen enkeltmedlemmer. I både Bukta og Øya får *alle* medlemmer et honorar slik at det er kun nivå 6, «vanlige frivillige», som jobber helt frivillig. Skal nevnes her at honoraret til stabsmedlemmene og assistent-stabsmedlemmene er symbolske hos Bukta, mens Øya forsøker i større grad på å honorere ut ifra forventet arbeid. Øya skiller seg ut ved å ha et såkalt arbeidsutvalg, AU, i tillegg til de nivåene som er nevnt i tabellen over. AU har rundt 20 medlemmer og består av de mest essensielle gruppelederne og administrasjonen.

4.2.1.2 Effekten av organisasjonsstrukturen

Hver festival påpeker at de har jobbet mye med sin organisasjonsstruktur og at det har vært viktig for å kunne overleve over tid. Alle festivalene har drevet på i over 15 år og har vært avhengig av at nye krefter har kunnet overta og drive festivalen videre. Frivilligsjefen i Øya presiserer: «Så egentlig så skal... Eller helst da, skal man bygge en organisasjon som er uavhengig av folket som jobber der. Det er organisasjonen på en måte som skal være bærende. Og identiteten! (...) Ellers så blir man veldig sårbar. At det blir veldig personavhengig». Dette er et tema festivalsjefen i Bukta også nevner, hvor hun forteller om viktigheten av gode kunnskapsoverføringer. Der må alle føre en gjennomføringsperm hvert år slik at man enkelt kan videreføre sin kunnskap til nestemann. Det gjør festivalen styrket når

det kommer større utskiftninger i staben. Bukta erfarer at en tydelig organisasjonsstruktur med klart definerte roller gjør slike kunnskapsoverføringer enklere. Det forenkler også rekrutteringen, som det står mer om lenger ned.

Basert på forklaringer rundt sterke grupper og klart definerte roller, så kan det se ut som at en sterk organisasjonsstruktur kan formalisere samarbeidet mellom medlemmene og at det kan gi retningslinjer på hvem medlemmene skal forholde seg til. Det formaliserer hvem som har ulikt ansvar, hvem man kan få hjelp av og hvem som er der for å hjelpe medlemmet selv. Samtlige intervjuobjekt snakket om sterke gruppedynamikker innad i organisasjonene som både jobber tett sammen, men som også knytter sosiale bånd gjennom sosiale aktiviteter.

Kontorsjef i Vinjerock presiserte flere ganger i intervjuet hvordan deres arbeid med å styrke administrasjonen har hjulpet på stabens arbeid. De har over flere år jobbet målrettet med å kunne ansette flere, både i heltid- og i deltidsstillinger. Etter hvert som festivalen vokste seg større merket de at all jobbingen staben gjorde var noe som slet på, og de fant ut at en stødigere administrasjon kunne være med på å lette byrden for stab.

Kontorsjef, Vinjerock: «Men hvis man skal klare å ha det gøy sammen, så er det også for min del, da vil jeg anbefale å ta ut det som kjipt. Jeg mener at en administrasjon som har tid til å jobbe med utvikling, til å jobbe med organisasjonsstrukturen, til å jobbe med å skape den tilhørigheten … [er viktig]. For det kommer ikke av seg selv.»

Ved å styrke sin administrasjon har de hatt muligheten til å gå i tettere dialog med sine frivillige stabsmedlemmer slik at de sammen kan luke ut hva de synes er «kjipe oppgaver», slik at medlemmene i størst grad fokuserer tiden sin på det de synes er gøy. Vinjerock har stor tro på at dette er med på å styrke festivalen som helhet. Kontorsjefen i Vinjerock trekker frem at en tettere dialog med stabsmedlemmene har ført til bedre arbeids- og ansvarsfordeling mellom grupper og medlemmer, mindre stress og at dette resulterer i at det er færre som møter veggen under selve festivaluken. Frivilligsjefen i Øya trekker også frem hvordan ryddigere arbeidsforhold hos de har gjort at færre går på en smell under festivalen.

Frivilligsjef, Øya: «Vi var mye dårligere på det før. Før så var det alltid altfor mye. Og bestandig noen som gikk på en smell under festivalen. Der er vi ikke lenger. Vi er mye bedre på HMS og den biten der enn vi var for noen år siden»

I Øya må de hvert år oppdatere og revidere en HMS-plan per avdeling, som blant annet går gjennom ansvarsfordeling og arbeidsoppgaver. Slike tiltak virker som å styrke gruppene og kan bidra til at medlemmene ønsker å forbli i organisasjonen over lengre tid.

Tidligere arrangørgruppemedlem i Livestock sier seg enig i Vinjerocks utsagn om at en administrasjon med overskudd kan være bra for arrangørgruppa: «Ja, og det er nok et godt poeng! Fordi at det er jo de såkalte drittoppgavene som ingen vil gjøre som gjør at dette her ikke er artig, på en måte», sier Lilleeggen. Generasjonsskiftet Livestock har vært gjennom har i tillegg ført til at en del kjernekompetanse har blitt borte. Representanten fra Livestock nevner at man kanskje kunne flyte mer på veteranenes kunnskap tidligere, men at det ble mer utfordrende når de er borte. Dette kan tyde på at tydeligere struktur og bedre rutiner for kompetanseoverføring som Bukta nevnte kan være viktig for å unngå at man mister mye verdifull kunnskap samtidig. Det skal nevnes at Livestock har jobbet strategisk mot å formalisere organisasjonsstrukturen de siste årene akkurat med dette målet for øyet, men det tar nok noe tid før effektene av det blir synlig.

Alle festivalene jobber godt på tvers av gruppene, men Øya nevnte noe interessant ved at de sliter med at organisasjonen kan bli *for* gruppesentrert. Størrelsen på organisasjonen gjør at mye av det sosiale og den daglige jobben de honorerte godtfolkene gjør er innad i sin gruppe. Det gjør at man mister noe oversikt på tvers av organisasjonen. Frivilligsjefen sier derfor at de gjerne kunne jobbet mer med å skape et fellesskap på tvers.

4.2.1.3 Påvirkningen av rekruttering

Rekruttering er et essensielt element i hvordan man beholder kontinuitet i en organisasjon. Noe utskiftning vil uansett forekomme, selv om man jobber mot å beholde medlemmer der så lenge som mulig. Det kommer frem i intervjuene at det er essensielt å få inn nye medlemmer raskt slik at de kan dekke opp manglende arbeidsoppgaver. Spesielt Vinjerock nevner at de har en kultur hvor stabsmedlemmene pleier å si ifra et år før de har tenkt å gi seg, slik at man kan sikre at erstatningene er på plass i god tid og at man har tid til god kompetanseoverføring. Buktas rutiner med at alle medlemmer skal føre en gjennomføringsperm forenkler også overgangen for nye medlemmer.

I dialogen med festivalene kommer det tydelig frem at organisasjonsstrukturen påvirker rekrutteringen i stor grad – med positivt fortegn. Øya, Vinjerock og Bukta rekrutterer i størst grad internt til sine stillinger. Hvis for eksempel en gruppeleder slutter i Øya, så starter de alltid med å se innad i gruppen om det er noen aktuelle kandidater der. Deretter ser man om andre godtfolk kan være aktuelle, for så å se på de vanlige frivillige som har vært knyttet til denne oppgaven. Til slutt leter de eksternt. Bukta og Vinjerock sier det samme, hvor de hovedsakelig benytter henholdsvis assistentstab og støttestab for å rekruttere. I tillegg er det vanlig å bytte stillinger internt hos alle festivalene. Bukta har blant annet noen som har vært med i hele 18 år og på den tiden vært innom alle gruppene. Det å ta på seg en rolle i en etablert organisasjon kan være skummelt, så intervjuobjektene har sett stor nytte av at man kan ta på seg mer ansvar etter hvert. Slik kan man også få til den «perfekte rekruttering» som festivalsjef i Bukta nevnte. Blant deres solskinnshistorier har de en ung nestleder i styret som har gått gradene i Bukta. Hun startet på «Arrangørskolen», som er et tiltak de har inn mot unge arrangørspirer, deretter ble hun assistent i frivilliggruppa før hun ble frivilligsjef som 18-åring. Så ble hun valgt inn i styret allerede som 22-åring. Festivalsjefen understreker flere ganger hvor mye lettere rekrutteringen til staben ble etter de fikk på plass assistentstaben.

Samtlige festivaler sier de gjør mye egenrekruttering, og organisasjonsstrukturen gjør at hvert nivå rekrutterer nivået under. Det vil si at gruppelederne forsøker å rekruttere arrangørgruppemedlemmer, arrangørgruppemedlemmene rekrutterer superfrivillige, og superfrivillige rekrutterer vanlige frivillige. Både Bukta og Vinjerock forklarer hvordan dette forenkler jobben til administrasjonen vesentlig, spesielt med tanke på mengden frivillige som kreves for å få en festival til å gå rundt. I Vinjerock har de som nevnt en god kultur for å si ifra et år i forkant av når man slutter, slik at man har god tid til rekruttering og kompetanseoverføring. Kontorsjefen i Vinjerock forklarer:

> «Det jeg føler at de har gjort er å på en måte være veldig rause med å ha gitt bort ansvaret sitt. Og så er det det med at vi har veldig god oppfølging av folk man vil rekruttere. Det er nettopp det at de gjerne har vært støttestab, de har vært inne, man ser frivillige i sin gruppe. Man tørr å gi de ansvar – og å la de finne på ting selv også»

Representanten for Livestock bekrefter hvorfor god rekruttering er et viktig element for å beholde kontinuitet i organisasjonen:

> «Og så klart, motivasjonen dalte litt når mange begynte å felle ut. Mange av de 'gode, gamle' på en måte, begynte å kaste inn håndkle. Og man kjente at nå begynner gruppa

> å tynnes ut. Da kjenner man litt på det at man ikke vil sitte på det her 'synkende skipet' når folk trekker seg ut, og det blir færre og færre. Også føler man litt på det at de forventer at du skal være der, og at nå skal du holde fortet og få med nye og sånt. (...) Når folk begynner å slutte, så er det litt domino-effekt.»

Livestock har tidvis merket hvordan vanskeligheter med rekruttering kan gå ut over motivasjonen til de eksisterende medlemmene. Hvis man ikke har nok folk å fordele arbeidsmengden på kan det bli belastende for de resterende. Representanten fra Livestock presiserer også hvordan rekruttering og det å få på plass nye mennesker kan øke motivasjonen til gruppa:

> «Det synes jeg er absolutt sånn veldig motivasjonsboost. For de [nye] har kommet med altså så friskt pust, og ny giv liksom, med ting som.. Fordi det blir jo litt sånn at man rører i gryta på det gamle. 'Vi gjør jo det og gjør jo det..' Også er det jo folk som kanskje ikke har vært på festivalen før, eller som kanskje ikke har vært der siden de var 15 [år]. Og fått masse inntrykk fra resten av verden liksom.»

Selv med god organisasjonsstruktur og muligheter for at frivillige kan gå gradene er det flere som opplever utfordringer med rekruttering. Vinjerock har i hovedsak utfordring med å finne nok medlemmer med lokal tilknytning slik at de kan ivareta sin lokale forankring, mens Bukta sliter i større grad med å rekruttere ungt. Flere av festivalene sliter med å rekruttere stillinger som ikke er direkte knyttet til en gruppe, siden det da ikke er noen naturlig arvtaker. Vinjerock har da søkt eksternt ved å legge ut annonser på de frivillige stillingene, og fått god respons på det. Livestock har tidligere tidvis slitt med rekrutteringen, men har tro på at en formalisering av superfrivillige vil bidra til bedre flyt i tiden fremover. Alle festivalene har også vokst, noe som stadig krever flere medlemmer. «Altså, vi har jo blitt ganske mye større, og da blir det jo også vanskeligere. Det er jo lettere å rekruttere 10 enn 90», som festivalsjef i Bukta sa. Bukta jobber også mot å rekruttere medlemmer som er musikkinteressert, og sier det er spesielt utfordrende å finne noen som brenner for rocksjangeren i like stor grad som festivalen selv. Motivasjonen til de fleste medlemmene går mer på å skape en møteplass og gode opplevelser for publikummet, enn å faktisk presentere rockeband.

4.2.2 Ytre motivasjonsfaktorer

Under intervjuene var det spesielt to ytre motivasjonsfaktor som tidlig skilte seg ut når det kom til hva intervjuobjektene trodde påvirket medlemmenes ønske om å forbli i

organisasjonen – det var sosiale goder og honorar. Motivasjonsfaktorene nevnt under er hovedsakelig rettet mot «arrangørgruppe»-nivået i organisasjonene, men inkluderer tidvis superfrivillige der det er spesifikt nevnt.

4.2.2.1 Sosiale goder

Samtlige festivaler har iverksatt mange sosiale tiltak for å skape et sterkt fellesskap i organisasjonen. De er sammenfattet i tabellen under.

Sosiale goder	**Øya**	**Vinjerock**	**Bukta**	**Livestock**
Samlinger	4 samlinger	3 samlinger	2 samlinger	3 samlinger
Våren	(1) Kick-off (2) I mai (3) Starten av opprigg	(1) Vårmøte i Oslo (2) General-forsamling (RHS)	(1) Stabstur utenlands (3 dager)	(1) Hyttetur i januar (2) Hyttetur i mai
Høstmøte	(4) Evalueringsmøte	(4) Evalueringstur (før utenlands)	(2) 1 dags workshop + årsmøte	(3) Hyttetur – evaluering
Julebord	Godtfolk	Stab + støttestab	Admin + stab. (Assistentstab fra 2022)	Nei
Frivilligfest	Lørdagen etter dørene stenger på et spillested.	Rockehøg-skulen i juni (kursing + sosialt)	Fredagen etter (uken etter) festival	Har hatt før, men valgte å slutte pga dårlig oppmøte
Etterfest	Frivilligfesten nevnt over	Uoffisiell, etter at alt publikum har forlatt området	«Heppaluen» - for stab + assistentstab + administrasjon	Uoffisiell, etter at alt publikum har forlatt området
Nedriggsfest	Egen fest for alle som jobber på nedrigg, ofte dagen når nedrigg avsluttes	Kuttet ut pga effektivitet	Onsdagen etter nedrigg er ferdig. Stab + assistent + admin.	Ja, oftest søndagen. Da er området tømt for gjester
Annet	Gjestelisteplasser	Rockehøgskulen for frivillige (RHS)	Kick-off-fest fredagen før opprigg	

Tabell 3: Sammenfatning av sosiale goder

Festivalene har et stort fokus på sosiale sammenkomster og det å skape et fellesskap. Bukta har færrest samlinger med en utenlandstur på vårparten og ett høstmøte. Høstmøtet inkluderer workshops, årsmøtet og sosialt. Til gjengjeld har de flest sosiale sammenkomster rundt avvikling med både kick-off-fest, etterfest, nedriggsfest og frivilligfest. Vinjerock har lignende samlinger med et heldagsmøte på våren og en høsttur, som tidligere var utenlands, men nå er satt et sted man ikke må fly. I tillegg har de sin generalforsamling i tilknytning til det de kaller Rockehøgskula (RHS), som er en samling i Vang for alle de vanlige frivillige. Livestock skiller seg ut her ved å ha hytteturer, fredag til søndag, hver samling. Øya har kun heldagsmøter når de treffes og ingen utenlandstur, men har til gjengjeld større sosiale budsjetter per gruppe. I tillegg har festivalene bortsett fra Livestock både julebord og frivilligfest.

I tillegg til det som er nevnt i Tabell 3 har alle undergrupper jevnlige møter, med stor forskjell i sosialbudsjett på de ulike festival. Øya har et relativt stort sosialbudsjett til gruppemøter hvor de gjerne spiser middag ute, har egne hytteturer eller til og med drar til Farris Bad sammen. Dette står i stor kontrast til Livestock som tidligere ikke har hatt noe sosialbudsjett per gruppe, men kun fokusert på fellesaktiviteter.

I intervjuene er det tydelig at intervjuobjektene mener de sosiale godene er viktig for at medlemmene er med og legger ned den innsatsen de gjør:

Rep. Livestock: «Sånn, det som både funker og ikke funker er de helgene vi har [samlingene]. Det er artig og man får veldig sånn boost på en måte. Men samtidig så tar det en hel helg.. Men så er det noe med det at man møtes, og vi ser hverandre, og vi får jobbet med det. At det er viktig! Og da blir det artig og man husker hvorfor man gjør det. Men samtidig så har det gått bort en hel helg, og at det.. Ja, det er jo mye som skjer og helger er viktig liksom. Så der kunne man sikkert vært flinkere på en måte til å... lavterksel aktiviteter og kanskje.. Men det blir jo og vanskelig når folk er spredt overalt.»

Rep. Bukta: «Det er jo det sosiale som... Det er jo godt gjennomarbeidet og utviklet, med et mål om å holde folk der over lengre tid. (...) Det er også det sosiale som trigger dem. Vi har hatt ganske stor utskiftning på assistentstab, og det har vært litt.. Nå er det at de ikke føler seg så involvert, på de tilbakemeldingene vi har fått. Så nå prøver vi å ta de mer med.»

Rep. Vinjerock: «Gi folk litt grunner til å være med. Også det er jo litt av gruppelederne sine sitt ansvar selv - å skape disse gjengene i sine grupper. (...) Fordi de koser seg så glugg sammen. Mange av gruppene har høye gjensøkningstall fordi de har det gøy når de er frivillige, og blir kjent med hverandre og har lyst til å reise sammen igjen da. (...) For staben sin del så er det disse møtene hvor vi har det mye gøy og sosialt. Det er noen som har tatt initiativ til å ha 'Sosiale Vinjerockarar', sånn at folk liksom sender på en sånn Facebook-gruppe 'Nå er vi en gjeng som har lyst til å ta noen øl i byen, sleng dere med', ikke sant. At man får venner da. Ikke bare en jobb, på en måte.»

Samtlige respondenter presiserer at de sosiale aktivitetene er viktig for å skape trivsel og et fellesskap, og at det er motiverende at man sammen jobber mot et felles mål.

4.2.2.2 Honorarer

Som presentert innledningsvis i dette kapittelet, i Tabell 1, så er det store forskjeller i hvordan festivalene honorerer sine medlemmer. En relativt åpenbar forklaring her er forskjellene i

omsetning. Det er ingen overraskelse at festivalens størrelse og økonomi påvirker honoreringspolitikken, men det er derfor enda mer interessant at Vinjerock og Bukta har såpass ulik honoreringspolitikk siden de er like i størrelse. En oversikt over de ulike honoreringsmetodene blant festivalen er presentert i Tabell 4 under.

Honorering	**Øya**	**Vinjerock**	**Bukta**	**Livestock**
Styret	En blanding av ansatte, eiere og gründere	Honorert styreleder, resten interne	Symbolsk sum	Frivillig
Admin	11 ansatte	5 ansatte (2 x 100 %, 2 x 60 %, 1 x 20 %)	3 stk i 100 % stilling, 1 stk i 50 %, 30 % vakanse	1 ansatt i 100 %
Gruppeledere	Honorert. Betydelig sum.	Én honorert – sceneproduksjon	En betydelig sum. Noe høyere til frivillig	Frivillig
Stab	Honorert – ut fra arbeid	Helt frivillige	Symbolsk sum – fast for alle	Frivillig
Assistentstab	-	Helt frivillig	Helt symbolsk sum – fast for alle	Frivillig
Frivillige	Frivillig	Frivillig	Frivillig	Frivillig

Tabell 4: Oversikt over ulik honoreringspolitikk blant festivalene

Bukta gir en fast sum til alle sine stabsmedlemmer, og gir til og med et mindre beløp til alle i assistentstaben. Gruppelederne her får en mer betydelig sum for sin innsats. Vinjerock på den andre siden har en helt frivillig stab og støttestab, hvor kun de ansatte får lønn og noen enkeltmedlemmer blir honorert. Øya har i likhet med Bukta honorert alle sine godtfolk, men med individuelle forskjeller ut ifra forventet arbeidsmengde. Livestock er helt frivillig unntatt festivalsjef, som fra 1. oktober 2022 ble en 100 % stilling. Tidligere har det kun vært en 50 % stilling.

Siden Livestock enda ikke har begynt å honorere verken gruppeledere eller arrangørgruppemedlemmer var det interessant å høre om organisasjonenes erfaringer rundt dette - hvordan de har løst honoreringen, hva de kunne anbefale og hva som eventuelt har vært utfordrende.

Bukta startet helt frivillig, men ansatte sin første festivalsjef etter første gjennomføring, altså høsten 2004. Deretter har de vokst seg sakte, men sikkert større. Da de starter hadde de en stabsgruppe på 10 stk. Festivalsjefen i Bukta forklarer:

> «Det ble gjort en avtale innad i denne stabsgruppa, som da kanskje bare var 10 stk. At i stedet for å få et månedsverk, eller vanlig lønn, så ville de heller få et lavt honorar – også bruke pengene på sosiale eventer. (...) For det var jo en gjeng venner som startet dette, og de hadde jo lyst til å reise

> sammen og gjøre ting sammen. (...) Og det har vi beholdt! (...) Alle stifterne er ute, men siden da så har det vært normen vi har fortsatt med. Og vi tar det opp hvert år – 'vil dere fremdeles det her?'. For vi er ikke en gjeng venner lenger. Vi er mer profesjonelle folk som.. Folk som gjør det av interesse. For de fleste har jo andre jobber og de er bare med om sommeren. Bruker sommerferien sin på det og. Men det er det sterke sosiale fellesskapet som er drivkraften for å være i Bukta.»

I Bukta merker de at honoraret har mye å si for nyrekruttering, spesielt blant studentene. Flere ønsker ikke å gjøre noe hvis de ikke får en god lønn, men de har merket at de kan vinnes over med argumenter om det å bygge en god CV og få arbeidserfaring. Festivalsjefen i Bukta presiserer det at det sosiale fellesskapet er en viktig drivkraft for medlemmene i Bukta, men at det må oppleves før man skjønner verdien av det. Det er derfor honoreringen og erfaringene de må lokke med for å rekruttere nye medlemmer. Bukta har valgt å ha en tre faste tariffer på honoreringen sin – et betydelig beløp for gruppelederne, et lavt honorar for stabsmedlemmer og en helt symbolsk sum for assistentene. Eneste unntaket er frivilligsjefen som får noe mer, siden det kreves mer arbeid året rundt. De fleste gruppelederne i Bukta har vært med i mange år og det er lite utskiftning, noe festivalsjefen tror hjelpes av at de får et vesentlig høyere honorar enn resten. «Noe med å bruke sommerferien hvert år på det, da hjelper det å få X kr. (...) Sånn på familieøkonomien da, og at man aldri er med på ferie», sier festivalsjefen.

Festivalsjefen opplever at deres faste satser skaper mer likhetsfølelse blant sine medlemmer, selv om det naturlignok oppstår noe uenighet her og der. Arbeidsmengden blant medlemmer blir aldri lik og da kan det oppstå spørsmål. Måten de løser det på er å diskutere det i plenum, i tillegg til å synliggjøre arbeidsmengden og arbeidsfordelingen i gruppa. Vinjerock sier at de har jobbet en del med det samme – det å synliggjøre hvem som gjør hva og hvorfor da noen fortjener et honorar. Åpenhet er et nøkkelbegrep som er gjentakende hos samtlige festivaler som blir intervjuet. Kontorsjefen i Vinjerock forteller om sine erfaringer rundt overgangen til honorering:

> «Men mitt inntrykk var at *noen* synes at det var urettferdig at *noen* oppgaver ble plukket ut som at nå skal de være stillinger som skal betales for. At i den overgangen så var det litt vanskelig med hvilke oppgaver som behøvdes at ble honorerte og hvilke som ikke ble det. (...) Og etter at vi har jobbet med å synliggjøre alle disse oppgavene, og når folk som er nye kommer inn, så er det ikke så mange spørsmål som stilles. Da tar man jo status quo for det det er. Så det er altså en naturlig overgang der. Men jeg vil si at det.. Det var ikke bare positivt. Fordi alle som forstod det... Det var ikke sikkert at prosessen liksom ble gjort på en måte hvor alle forsto det»

Noe av det viktigste Vinjerock har erfart er nettopp det å ha full åpenhet rundt honorering og ansettelser. Dette er for å skape forståelse og involvere medlemmene i prosessene som blir gjort.

Øya har jo hele 200 godtfolk og et vesentlig mer komplisert honoreringsopplegg. Årlig har hver avdelingsleder møter med sine gruppemedlemmer hvor det diskuteres honorar. Det har hendt at det har kommet noen klager, men ifølge frivilligsjefen går det fort over. Han sier han får høre det mer om det blir kutt i sosial-budsjettene. Frivilligsjefen har ansvar for 11 godtfolk og sier følgende om honoreringen:

> «Det jeg har vært opptatt av, når jeg snakker med daglig leder, er at jeg vil ha at vilkårene til mine folk skal være konkurransedyktige med andre. Det må være noenlunde likt – og det er det. Det er ganske rettferdig, for å si det sånn. Og at man skal få etter det man legger igjen, skulle man si. Hvis man legger igjen mye tid og krefter, så må man få honorert for det»

Honorering har vært et tema som fra tid til annen har blitt tatt opp i spesielt styret til Livestock. Ved å være en liten, ideell festival har ikke økonomien vært til stede før. Heller ikke behovet. De siste årene har festivalen vokst seg vesentlig større, men flere konsepter året rundt. Det bekrefter Østerdals (2020) utsagt om at aktivitet skaper aktivitet. Det er noe som krever mer av organisasjonen og tærer mer på arrangørgruppa. Temaet honorering har derfor blitt mer aktuelt, men det store spørsmålet er om honorering faktisk er veien å gå eller om man heller bør prioritere noe annet. I intervjuet ble representanten fra Livestock spurt om et honorar hadde påvirket hennes avgjørelse på å trekke seg ut av organisasjonen. Da kom følgende svar: «Fordi hvis du skal gjøre det for å tjene penger, så hadde jeg hatt en annen jobb ved siden av som betaler seg. Dette gjør jeg ikke for å få penger, dette gjør jeg fordi jeg synes det er artig».

Videre ble hun spurt om hvilken honoreringspolitikk hun syntes hadde vært mest rettferdig i Livestock sin situasjon. Altså om alle skulle få like mye betalt, om det skal være individuelt eller om man bør finne en annen løsning. Hennes svar var følende:

> «Si at alle som er med i arrangørgruppa får så og så mye penger, da er jo det nesten enda mer urettferdig igjen. For da sitter Ola [hennes tidligere gruppeleder] der og gjør mye mer enn meg, også får vi akkurat like mye. At det kan og være urettferdig, på en måte. Så det er jo på ett vis ganske ryddig organisering at sjefen får lønn, og det er det. Fordi sjef er sjef, på en måte. Det skjønner vi. Det kreves jo også betydelig mer av den som får lønn da. (...) Så det kan

> jo være veldig fint, men da tror jeg det er viktig at det er gode rammer på det og. At det sier seg selv hvem får betalt, og hva får de betalt for. (...) Men alle er like mye verdt, på en måte. Vi trenger alle for at dette her skal gå. Så det er fryktelig vanskelig, altså!»

Dette svaret kommer inn på det samme som både Bukta, Vinjerock og Øya var inne på. Åpenhet. At det må være tydelig hvem som får hva, og hvorfor de får det. Hun kommer også inn på likhetsprinsippet Bukta setter høyt på slutten. Det faktum at man er avhengig av alle i organisasjonen for at arrangementet skal gjennomføres med suksess sier at slike tiltak må være godt gjennomarbeidet og gjennomtenkt før de iverksettes.

4.2.3 Indre motivasjonsfaktorer

Et slående resultat fra datainnsamlingen var fokuset på organisasjonsmedlemmenes indre motivasjonsfaktorer. I intervjuguiden som er vedlagt kan man se at det var ingen direkte spørsmål som gikk på dette, men samtlige intervjuobjektene trakk det inn under flere tema. Det var merkbart at det var noe intervjuobjektene føle var viktig og de ønsket å bruke tid på å forklare hvorfor. Basert på resultatene fra datainnsamlingen knytter intervjuobjektene de indre motivasjonsfaktorene til det som handler om organisasjonskulturene og det som handler om individets motivasjon. Denne inndelingen blir derfor benyttet her.

4.2.3.1 Organisasjonskultur

I det teoretiske rammeverket ble organisasjonskulturen presentert tett knyttet sammen med organisasjonsstrukturen. I behandlingen av datamaterialet fra dybdeintervjuene kom det frem at intervjuobjektene i større grad knyttet organisasjonskulturen opp til faktorer som knyttes til indre motivasjonsfaktorer. Dette vil bli diskutert senere i avhandlingen. De punktene som gikk igjen blant intervjuobjektene var det å være en del av et fellesskap, å være inkludert, samt å føle seg som en del av noe større. En organisasjonskultur utvikles over tid og det er ikke alltid man kan skille ut hva som påvirker den. Frivilligsjefen i Øya snakker om hvordan verdier og en felles identitet kan bidra til en sterkere fellesskapsfølelse:

> «Så jeg tenker det er viktig å ha sterke grupper, og et fellesskap i de gruppene. Å ha en identitet der, men også tenke på helheten da. Jeg tenker jo at organisasjonen... Det å ha en robust og sterk identitet i liksom organisasjonen da. Det å sette noen verdier som folk setter pris på og kjenner seg igjen i. Så er det motivasjon der også. Være med å ta del i det»

Festivalsjefen i Bukta presiserte flere ganger hvor viktig det sosiale fellesskapet blant medlemmene er, og hvordan det har bidratt til at noen av de eksisterende medlemmene har vært med i over 15 år. Hun nevner også hvordan flere har sluttet og senere kommet tilbake fordi de savner fellesskapet. Hun forteller:

> «Vi kaller det Bukta-familien. At man skaper en familie ut av det. Og da kanskje familie er bedre enn vennegjeng, fordi at som familie så kan man være veldig ulik, og ha ulike interesser og ikke nødvendigvis ha lyst til å være sammen hele tida. (...) Så det å prøve å bygge det familiære miljøet rundt der. At gjennom sosiale arrangementer gjennom året, så at man har en tilknytning. Og gjennom det, så er det jo å ha en god delekultur til den her frivilliggjengen da»

Et av de viktigste tiltakene Bukta har gjort for å skape dette fellesskapet har vært å inkludere stabsmedlemmene i stor grad. Her kommer vi også inn på hvordan festivalen er strukturert, siden festivalen har bestemt at det er styret, administrasjonen og staben som utgjør generalforsamlingen. De sender derfor alt av budsjetter, strategier og handlingsplaner på høring til staben også, slik at de har en stor påvirkningskraft på hva festivalen faktisk skal holde på med. Dette fører til et større eierskap og at festivalen faktisk styres av alle i organisasjonen. Festivalsjef for Bukta beskriver det som at medlemmene føler de eier en bit av festivalen og at de er i den innerste kjernen. Det kan bidra svært positivt på organisasjonskulturen.

Kontorsjef i Vinjerock bekrefter dette med: «Rett og slett alle måter man klarer å involvere staben på, er gode ting». Hennes oppgave er blant annet å ha tett dialog med stabsmedlemmene, informere om alt som foregår på kontoret og sende ut ulike innkallinger, referater og lignende, slik at alle er informert om hva som skjer. Hun legger vekt på: «For staben elsker å være involvert i det som skjer. De elsker egentlig å få vite alt vi driver med hele tiden». I tillegg til dette vektlegger hun hvordan de sosiale møteplassene gjør at medlemmene blir godt kjent og blir det hun betegner som en gjeng. De har spesielt gjort grep, blant annet ved å flytte den tidligere storbyferien til en innenlandsreise, slik at gruppa er mer samlet gjennom hele oppholdet. Da blir det enklere å inkludere de som ikke kjenner så mange fra før.

Representanten fra Livestock sier seg enig i at møteplasser er viktig for å skape et fellesskap:

> «At her møtes vi, og vi gjør noe sammen. Og det er jo gøy at vi har forskjellige utgangspunkt til hvorfor vi er det, men vi klarer å lande felles mål og det blir veldig

> samlende på et vis. At det er en god følelse å gjøre med noen. (...) For noen ganger så tenker man jo litt sånn når man sitter på de møtene, at 'altså, dette er jo den rareste sammenkomsten av folk' og sånn 'hva er fellesnevneren her?'. Også bare flyter det altså *så* godt. Og dynamikken er *så* god».

Organisasjonskulturer kan også endre seg ut ifra hvilke medlemmer som er med. Representanten fra Livestock trakk som tidligere nevnt frem hvordan arrangørgruppa kunne flyte litt mer før på grunn av mange veteraner som hadde god kontroll på store deler av festivalen. Med en relativt fersk gruppe kan skuldrene bli høyere, og det kan føles ut som mye og uoversiktlig arbeid. Det gjør noe med organisasjonskulturen hvis man er i en periode hvor man ikke får til å balansere arbeidsmengden slik at man lander på beina. Som arrangørgruppemedlemmet fra Livestock sa: «For at folk skal føle mestring, så må man jo både føle at man takler det, men også at man blir utfordret. [Det er viktig] å finne den balansen slik at man lander med føttene på joda og med en god følelse». Her kan man se hvordan organisasjonsstrukturen kan påvirke organisasjonskulturen og følelsen av et fellesskap. Kanskje det kan tyde på at en stødigere administrasjon med mer overskudd, som de andre festivalene har presentert, kan hjelpe til med å finne denne balansen. Representanten fra Livestock trekker frem støtten fra festivalsjef som essensiell. Det at festivalsjefen har noen ringerunder for å følge opp hvordan det går og hvordan medlemmene klarer å balansere akkurat dette. Om man kan støtte seg på en organisasjonsstruktur som gjør at administrasjonen har overskudd til å delegere oppgaver i større grad til sine stabsmedlemmer, og at man igjen har superfrivillige som kan hjelpe til med det faktiske arbeidet, så kan det kanskje øke overskuddet hos hver enkelt. Da er det kanskje enklere å være raus med hverandre, noe arrangørgruppemedlemmet i Livestock trekker frem som et viktig punkt.

Festivalsjefen i Bukta trekker også frem raushet og lojalitet som viktige punkter for å skape et fellesskap og en tilhørighet. «Vi har en sånn 'saying' i Bukta. I stedet for å hele tida gå og klappe de frivillige på skuldrene og si hvor flink de er, så pleier vi å si 'takk for at du gidder'. For det er rett og slett at de gidder å bruke av sin tid for at vi skal få lage dette her», sier festivalsjefen. De har en regel på at ingen skal gå hjem før alle kan gå hjem, noe Livestock også praktiserer. Selv om det kan være tungt å holde på de siste timene, hjelper det i hvert fall at man vet at hele gjengen er med og bidrar.

4.2.3.2 Individets motivasjon

I tillegg til å bli motivert av å legge ned en innsats for et fellesskap ble det også trukket frem mange faktorer som bidrar til individets motivasjon. Ifølge intervjuobjektene virker det som at følelsen av eierskap til festivalen og produktet, samt en opplevelse av mestring motiverer medlemmene. Det påstås at spesielt disse to faktorene som gjør at de ønsker å fortsette år etter år. Frivilligsjefen i Øya-festivalen sa det fint:

> «Men for oss er det kjempeviktig at de blir involvert da! Og at de får oppgaver som.. tilpassede oppgaver... Og at de får oppgaver hvor de føler at de bidrar på en eller annen måte. At de får litt eierskap til det. Det tror jeg kanskje er den viktigste motivasjonen du kan overføre til de. At de ikke bare føler at man bruker de, at man trenger arbeidskraft, for å si det sånn. Så den der involveringa og eierskapet er nok det superviktigste. Vi er jo superavhengig av at de kommer tilbake»

Kontorsjefen i Vinjerock trekker i tillegg frem viktigheten av å tørre å gi folk muligheten og rom til å være kreative. At når de får frihet til å gjøre det de ønsker å holde på med, teste ut egne idéer og løsninger – så får de et engasjement og en sterkere tilknytning.

> «Og så er det veldig viktig å involvere staben! I stort og smått. Fordi at jo mer eierskap de har til det... Og det er jo det at hvis man ikke har vært med å starte noe, ikke vært med å finne på noe selv, så får man ikke så stort eierskap til det. Hvis man bare har blitt med å... Men så begynner du å bli spurt 'hva synes du?' og 'hva har du lyst til å gjøre?' (...) Folk får lov til å være med å bestemme da. (...) Jeg mener at hvis man klarer å ha det engasjementet rundt at man skaper noe sammen, og det er jo merkevarebygging da, det engasjementet man får rundt noe. Og det hjelper jo da å være idealistisk, og det hjelper å være.. Det er ikke noen som sitter og tar ut noe i andre enden.»

Det å være organisert som en ideell organisasjon ser også ut til å hjelpe på motivasjonen hos medlemmene i Livestock. Representanten fra Livestock presiserer at det å vite at alle er i samme bås og at alle gjør det fordi de har lyst – ikke fordi de må, er viktig. Hun føler i tillegg at hun i større grad gir tilbake til samfunnet når ingen i organisasjonen er honorert:

> «Så det er litt godt å slå fast det, på en måte. At vi tjener ingenting på dette her. Det går til festivalen neste år, jeg sitter ikke igjen med en krone – jeg lover.»

Det å gi tilbake til sin hjemplass er noe som er viktig for Lilleeggen i Livestock, og noe hun tror er viktig for flere andre også:

> «Alle har jo forankring i Nord-Østerdalen på ett eller annet vis, og det er noe stas med det å gi tilbake til dit vi kommer fra. Det her er ikke noe som skjer støtt og stadig på Alvdal, eller i

> Nord-Østerdal. Altså, sånn dette her har vi vært med å lage. Det er takket være oss at man kan komme og se dette her, eller oppleve dette her. At man blir litt stolt da, av å gjøre det. Det er slitsomt og det er mye jobb. Og bare sånn 'uff, hvorfor ble jeg med på dette?'. Også er dørene åpnet, også går det bra og da 'herregud, så artig dette her er'.»

For representanten fra Livestock så er dette hennes måte å fortsatt dyrke musikkinteressen, siden hun nå jobber med noe helt annet. Siden Livestock er unik i sin region har den bidratt med positivt fortegn på bostedsattraktiviteten. Det gir muligheter for å fortsatt dyrke sine interesser, selv om man kanskje flytter hjem igjen eller flytter til området.

Et annet viktig poeng representanten fra Livestock trekker frem er at medlemmer må få gjøre det de faktisk er interessert i og det de ønsker å utfordre seg selv på. «For det er jo kjedelig å ha blitt med fordi man er god på noe, eller veldig interessert i noe, også må du stå på kjøkkenet og smøre snitter til alle – det er jo ikke derfor du er med», sier Lilleeggen fra Livestock. Det er det samme som de tilpassede arbeidsoppgavene frivilligsjefen i Øya nevnte. At man får holde på med det man ønsker slik at man har mulighet til å oppleve mestringsfølelse. Representanten fra Livestock startet intervjuet med å fortelle hennes møte med Livestock som artistansvarlig som 19-åring. Hun beskrev følelsen av å være ung og fersk, men få ansvar for turnébusser med store artister og passe på at alle var på plass til riktig tid. Det var noe hun karakteriserte som skrekkblandet fryd, men som også gav en enorm mestringsfølelse. «Nesten litt rørende, for du står der og har hjertet i halsen og tenker 'dette her får jeg ikke til'. Også går konsertene, de går av scena og er strålende fornøyd og sier 'takk for oss, dette har vært fint'».

Kapittel 5: Diskusjon

Datainnsamlingen fikk frem et nyansert og detaljert bilde av noen festivalorganisasjoners håndtering av sine medlemmer - med flere interessante resultater. Intervjuobjektene trakk frem ulike faktorer de tror er viktige for kontinuitet i festivalorganisasjonen, hvor noen svar var forventet og andre mer overraskende. Enkelte faktorer er lett gjenkjennelig fra eksisterende teorier innen fagfeltet, mens andre funn utfordrer eller foreslår en ny vinkling på teoriene. For å diskutere dette beholdes samme kategorier som hovedfunnene ble presentert i, samt et delkapittel for tverrgående funn.

5.1 Organisasjonsstrukturens effekt på kontinuitet

Det hovedfunnet som kom mest overraskende var hvor viktig festivalens organisasjonsstruktur er for medlemmene. I det teoretiske rammeverket ser vi tydelig at det å ha en definert og stabil organisasjonsstruktur med gjennomarbeidede gruppedynamikker kan ha positive effekter på organisasjonen og dens medlemmer (Belbin, 2010; PMI, 2013; Wheelan, 2016; Tonnquist, 2018), men det som overrasket var i hvor stor grad intervjuobjektene klarte å skille ut denne faktoren. Både representantene fra Øya, Bukta og Vinjerock trakk ved flere anledninger frem at deres hierarki og ulike nivåer hjelper å bygge gode samarbeid og forenkler de frivilliges jobb. I tillegg til at det hjelper på rekrutteringen. Øya presiserer i intervjuet at de har flat struktur, men sett opp mot teoriene kan det tyde på at det heller er kommunikasjonsstrukturen som er flat og at det er lav terskel for samarbeid på tvers. Selve organisasjonsstrukturen later til å være hierarkisk med tydelige rammer og nivåer.

I dialog med festivalene kan det virke som at en tydelig struktur er desto viktigere når det kommer til frivillig arbeid i forhold til profesjonelt arbeid. De trekker frem at klare retningslinjer for hvem man skal forholde seg til og hvem man kan spørre om hjelp bidrar til at medlemmene løser oppgaver mer effektivt. Slik kan de ta opp ting og ta beslutninger direkte med de som har beslutningsmyndighet, i stedet for at alt skal gå via festivalsjef for eksempel. Dette sparer arrangørgruppemedlemmene, og også superfrivillige, tid noe som blir presentert som en knapp ressurs. Alle festivalene som er intervjuet har strukturert sin organisasjon basert på funksjoner og med en hierarkisk inndeling. De har alle sterke grupper som jobber tett sammen og er spesialisert på sitt område, som for eksempel en frivilliggruppe eller gruppen for område/infrastruktur. Dette er i tråd med PMIs (2013) beskrivelse av funksjonelle strukturer. I slike strukturer kommer det tydelig frem hvem som har hvilken

beslutningsmyndighet og det meste av prosjektkoordineringen foregår på mellomledernivå - eller gruppeledernivå i denne sammenhengen. At koordineringen foregår på gruppeledernivå virker å være en fordel i festivalorganisasjoner da medlemmene har begrenset med tid og gruppelederne i festivalene som honorerer i høyere grad er honorert for å ta på seg nettopp denne oppgaven.

Livestock har en noe mer hybrid modell som blander den funksjonelle organisasjonsstrukturen med noen prosjektbaserte faktorer (PMI, 2013). Et konkret eksempel her er prosjektene som gjøres inn mot barn og unge. Det er en egen gruppe som arbeider tettest på arrangeringen av barnefestivalen Kalvstock, men det er i tillegg et prosjekt som går på tvers ved at booking har ansvar for artistene og drift har ansvar for blant annet gjerder og toaletter. Det er derfor et godt eksempel på en hybridstruktur. Det kan være de andre festivalene benytter hybride strukturer, men det kom ikke frem i intervjuene.

I frivillig arbeid kan man nok se en tendens til større grad av utskiftning enn i profesjonelt virke, noe som gjør det enda mer essensielt å bygge en organisasjon som er uavhengig av menneskene som jobber der, som frivilligsjef i Øya presiserte. Ved å skape en struktur som ivaretar kompetanse og organisasjonens identitet uavhengig av enkeltindividene, vil det bidra til en sterkere organisasjon som består over tid. Samtlige festivaler i undersøkelsen har eksistert såpass lenge at de har vært avhengig av at organisasjonen har bestått selv om enkeltmedlemmer har gitt seg. Festivalene har opplevd at det å ha flere strukturelle nivåer kan bistå her ved at man kan være en del av organisasjonen før man tar på seg en større rolle, som at man er superfrivillig før man tar over for en frivilligkoordinator eller kanskje en markedsføringssjef. Altså gjøre nye medlemmer kjent med organisasjonen på en uformell og ufarlig måte før de blir med som arrangørgruppemedlem. I tillegg til dette har Bukta sine gjennomføringspermer som enkelt kan videreføres til neste person og Vinjerock har sin praksis med å si ifra et år før man slutter, som er noen av virkemidlene som kan brukes for å skape uavhengige strukturer.

Funksjonelle strukturer som PMI (2013) beskriver kan også gjøre det enklere for nye medlemmer å komme inn. Ved eksplisitt definerte grupperinger og nivåer vil nye medlemmer raskt plasseres i organisasjonen og ha definert hvilken rolle og hvilken myndighet man har. Selv om det er en rekke uformelle strukturer man uansett må sette seg inn i, vil kommunikasjonslinjer og samarbeidsmåter allerede være etablert og føre til en raskere

inkludering av nye medlemmer. Ved å benytte internrekruttering som tre av festivalene beskrev at de gjorde vil en slik overføring ta enda kortere tid siden det nye medlemmet allerede har god kjennskap til de uformelle strukturene.

En annen gjentagende faktor fra datamaterialet er hvordan organisasjonsstrukturen kan bidra til å formalisere organisasjonenes og ledernes ansvar for gruppen. Både Vinjerock og Øya trakk frem hvordan en stødigere og tettere påkoblet administrasjon har bidratt til at færre medlemmer møter veggen under avvikling enn tidligere, noe som resonnerer godt med Tonnquists (2018) teorier om utbrenthet. Tonnquist (2018) sier det er lederens ansvar å hjelpe medlemmene og gruppene med å finne balansen mellom såkalt «bore-out» og «burn-out», noe både Øya og Vinjerock bekrefter er viktig i praksis. En regulering av arbeidsoppgaver og utfordringer opp mot kompetanse og tid viser seg å være spesielt viktig for å skape bærekraftige team som varer. Det er ingen tvil om at selve festivalavviklingen er en særdeles krevende periode for alle involverte med ofte mange timer på jobb og mye som skal skje på kort tid. Representanten i Vinjerock mente at færre av deres medlemmer møtte veggen under festivalen etter de fikk på plass en sterkere administrasjon som i større grad klarte å identifisere hvem som hadde for mye å gjøre, og deretter delegere ansvar og oppgaver. Det gjorde at de hadde tettere dialog med medlemmene for å hjelpe de med bedre tidsstyring og for eksempel allokere flere superfrivillige som kan bidra i større grad. Representanten i Øya bekreftet at det samme gjaldt hos dem. Livestocks representant la fokus på hvor viktig festivalsjefens ringerunde i forkant har vært for deres arrangørgruppemedlemmer, nettopp for å finne denne balansen sammen. En god balanse her kan øke motivasjonen til enkeltmedlemmene for å legge ned en god innsats og for å bli lengre (Tonnquist, 2018).

Festivalene har jobbet strategisk med organisasjonsstrukturen og hvordan man skal løse rekrutteringsutfordringer. Noe som ble merkbart lite diskutert, var hvordan gruppene faktisk arbeider sammen og hvilke tiltak som er gjort for å skape og vedlikeholde gode gruppedynamikker. Kunnskap om hvordan grupper fungerer sammen kan gi trygghet til både leder og gruppemedlemmer, og ikke minst skape mer effektive teams. Det kan hende det ikke er så mange i bransjen som har eksplisitt kunnskap om akkurat dette, slik at gruppestyrkende arbeid i størst grad foregår implisitt. Wheelans (2016) bok er praktisk og anvendbar, og det er også utviklet enkle tester basert på Belbins (2010) grupperoller og Jungs personlighetstyper (Jung & Hull, 1971) som kan raskt etablere en større bevissthet rundt hva som påvirker et

teams samarbeid og effektivitet. Det kan brukes som hjelpemidler for å skape mer eksplisitt kunnskap i gruppa og er spesielt aktuelt for organisasjoner som sliter med kontinuitet.

5.2 Ytre motivasjonsfaktorer

En av hypotesene forfatteren hadde innledningsvis var at honorering har blitt essensielt for å skape en bærekraftig festivalorganisasjon. En hypotese som er basert på debatten i media hvor man ser en tilbøyelighet mot at festivaler honorerer i større grad. Da Stavernfestivalen annonserte at de skulle begynne å honorere alle sine 800 frivillige i sommer uttalte markedssjefen at «Folk blir mer motivert av å ha en betalt sommerjobb».[9] Denne uttalelsen og debatten som har gått i ettertid var en av faktorene som gjorde at ytre motivasjonsfaktorer ble antatt å få størst plass i datainnsamlingen. Kontorsjef i Vinjerock trakk selv frem Stavernfestivalen som eksempel i intervjuet og sa seg uenig i at honorering skal være løsningen på utfordringene bransjen står ovenfor. Hun argumenterte for å holde flest mulig stillinger frivillig på grunn av de frivilliges særegne motivasjon og engasjement.

I utvalget i denne oppgaven ser man at det er store forskjeller i hvilke honoreringspraksiser som eksisterer. Noen honorerer alle organisasjonsmedlemmer, som Øya og Bukta, mens andre holder majoriteten av oppgavene frivillig. Noen honorerer individuelt, mens andre har faste satser. Om festivalorganisasjonen i det hele tatt har råd til å honorere påvirker naturlig nok i stor grad hvilken modell som benyttes, men det er også andre faktorer som spiller inn på honoreringspolitikken. Tonnquist (2018) og Pink (2011) argumenterte for at penger i noen tilfeller kan gi feil motivasjon for jobben som skal gjøres og kan potensielt oppmuntre til uønsket atferd, noe som kan påvirke hvordan jobben utføres. Spesielt mot kreative og komplekse oppgaver kan lønn ha negativ effekt. Det skal sies at teoriene setter søkelys på profesjonelle stillinger, så det er ikke naturlig overførbart til festivaler som baserer seg på frivillighet. Allikevel kan det virke som at det har en viss overførbarhet siden flere intervjuobjekt tar opp at det ikke er honoraret i seg selv som motiverer de ansatte. Bukta trekker heller frem fellesskapet som blir skapt og eierskapet til oppgavene og festivalen, og Øyafestivalen sier det er gruppedynamikkene som gjør at medlemmene er villig til å bidra. Både Livestock, Bukta og Vinjerock argumenterte for at det er motiverende å vite at ingen

[9] https://www.nrk.no/vestfoldogtelemark/tilbyr-800-sommerjobber-pa-stavernfestivalen-1.15855191 (Hentet: 04. desember 2022)

sitter og tar ut gevinst i den andre enden for arbeidet som blir lagt ned. Siden det er frivillig vet man at alle er der fordi man har lyst og fordi man sammen kan skape noe.

Frivilligsjefen i Øya sa at diskusjoner rundt honorar og honorarsatser kan oppstå fra tid til annen, men at det fort går over. Derimot hvis det blir kutt i tiltak som sosiale goder, får han høre det i lang tid. Det kan tyde på at honorar ikke er like viktig som man kanskje har trodd. Representanten i Livestock bekrefter at et honorar ikke hadde ført til at hun hadde blitt i organisasjonen siden det var andre årsaker til at hun trakk seg, men det kan diskuteres om et såkalt minstebeløp kunne hatt en effekt. Steiner og Schneider (2013) argumenterte for at lønn ikke var vesentlig for kreative utøvere, så lenge man hadde en lønn å leve av. Dette resonnerte med Pink (2011) som poengterte at det viktigste med et honorar er at det gjorde at medlemmet fokuserte på arbeidet, og ikke pengene. Representanten i Livestock uttalte at hun ikke hadde jobbet i Livestock for pengene, men hun trekker også frem hvordan tid er en essensiell faktor for at medlemmer slutter. Hun sier det etter hvert blir vanskelig å prioritere det frivillige arbeidet i tillegg til sitt profesjonelle arbeid, private liv og sine andre aktiviteter. Kanskje et honorar kan forsvare tidsbruken i større grad og dermed gjøre det lettere å prioritere arbeidet. Festivalsjefen i Bukta trakk frem at honoraret, spesielt til gruppelederne, bidro til å forsvare at de brukte sommerferien sin på dette. Det opplevdes der ekstra viktig for de som hadde familie og dermed ikke kunne være med på alle sommerferieaktiviteter.

At gruppemedlemmer i festivalorganisasjonene godtar å legge ned enorme mengder arbeid for enten ingen økonomisk kompensasjon, eller et begrenset honorar, kan tyde på at medlemmene ikke verdsetter sin fritid mer enn sitt arbeid i festivalen (Steiner og Schneider, 2013). At ytre motivasjonsfaktorer som honorering ikke er nødvendig sier noe om individenes interesse for fagfeltet og kan tyde på at kulturarbeidere ikke skiller fritid og arbeid i tråd med Throsbys arbeidspreferansemodell (Towse, 2010).

Festivalene som honorerer alle gruppemedlemmer, Øya og Bukta, har satt sine honorar ut ifra forventet arbeidsmengde. Bukta med fast tariff basert på organisasjonsnivåene, mens Øya har en mer individuell tilnærming. De sier honoraret avklarer forventningene festivalen har av medlemmene, altså en indikator på hvor mye arbeid som er forventet. Vinjerock derimot honorerer kun enkeltmedlemmer utenfor de ansatte. I organisasjonsteori knyttet til profesjonell virksomhet sies det at belønning ikke bør favorisere enkelte roller (Tonnquist, 2018), men det kan se ut til at intervjuobjektene her mener noe annet. Flere nevner at enkelte

roller er vanskeligere å fylle enn andre. Honorar blir da trukket frem som en mulig løsning for å bidra til motivasjon og enklere rekruttering. Det står i strid med Tonnquist (2018), men det kan være at rollebasert favorisering fungerer ulikt hos frivillige aktører enn profesjonelle. Det er forskjeller i honorar hos Øya og Bukta også, men det baserer seg som nevnt på forventet arbeidsmengde. Forskjellene her kan derfor heller sees på som forskjeller i stillingsprosent, ikke i lønnssatser. Dermed blir ikke Tonnquist (2018) sine påstander gjeldende.

Et av argumentene for at honorering har blitt mer aktuelt i festivalbransjen og at man ser eksempler som Stavernfestivalen som går bort fra frivillig arbeid i sin helhet, er Towses (2010) teorier som sterk konkurranse fra alternativmarkeder. Festivalarrangører er såkalte ikke-kunstneriske kulturarbeidere som har sterk konkurranse fra alternativmarkeder siden de kan operere i flere markeder enn bare musikkbransjen. Dette fører til at lønnsnivået går opp, i større grad enn lønnsnivået til kunstnerne selv. Da hvis man ikke tar i betraktning «superstjernene», som vi kommer tilbake til. Spesielt de uhonorerte festivalene trakk inn tid som en av de største truslene for frivillig arbeid, altså at medlemmene har begrenset med tid og dermed ikke får gjort den jobben de ønsker. I Livestock er det spesielt merkbart at medlemmene gjerne er aktive og har kompetanse på flere områder enn bare festivalaktivitet, som gjør at de som engasjerer seg gjerne er engasjert flere andre steder. Det kan trekke paralleller til teorien om alternativmarked siden disse medlemmenes kompetanse er like aktuell i andre markeder og det dermed blir større konkurranse om medlemmenes tid og ressurser (Towse, 2010). Allikevel er blant annet kontorsjefen i Vinjerock redd for at økonomisk motivasjon hos medlemmene kan redusere autentisiteten til festivalen og at engasjementet ikke vil være det samme.

Et spørsmål som gjør seg gjeldende er hvorfor så mange festivalarrangører i Norge er villige til å legge ned så mange timer med arbeid mot ingen økonomisk kompensasjon, kanskje spesielt med bakgrunn i at de største stjernene tjener stadig mer (Krueger, 2019) og at festivalenes inntektsside stadig blir større (Frith, 2007; Nordgård, 2013). Superstjerneøkonomien Krueger (2019) diskuterer trekker frem at de største stjernene mottar høyere honorar enn noen gang, men den fokuserer også på at topp-prosenten tar en mye større del av kaka enn resten. Det kjennes igjen i offentlige diskurser som viser at artister generelt sett ikke nødvendigvis tjener så mye på livemusikk, siden det sentreres hos de store. Grunnen til at majoriteten av artistene ikke sitter igjen med voldsomme overskudd til tross for økte honorar er økningen i kostnader, for eksempel knyttet til studioinnspilling, andre

samarbeidspartnere eller markedsføring. Inntektssiden til arrangører øker, men det er også knyttet til økte artisthonorarer og økte kostnader generelt. Spesielt Livestock, Bukta og Vinjerock trekker frem at festivalen i seg selv ikke sitter igjen med noe voldsomt overskudd. Organisasjonene er i tillegg ideelle, så eventuelle overskudd går i tillegg tilbake til festivalen. Representanten fra Livestock presiserte hvordan hun tror deres arrangørgruppemedlemmer er villig til å ofre en del og legge ned en massiv innsats frivillig, siden man vet at det ikke er penger i organisasjonen.

Livestock med sin størrelse har en anstrengt økonomi som er knyttet til økte kostnader og begrensede inntektsmuligheter på grunn av et vanskelig marked. Det er derfor ikke et betydelig overskudd, og det er vanskelig å honorere medlemmer uten å kutte i andre deler av festivalen. Respondenten fra Livestock poengterer det at alle i gruppa er bevisst den økonomiske situasjonen bidrar til motivasjon. Man skaper noe fordi man vil og det er gøy, ikke fordi man blir honorert for det. De vet også at jo mindre penger de mottar, jo mer penger har festivalen til å gjøre det man ønsker. Ved åpenhet om situasjonen kan det se ut til at lite honorar heller kan være en form for motivasjon. Bukta bekrefter dette gjennom sine årlige diskusjoner rundt honorar sett opp mot sosiale goder. Da festivalen ble startet opp bestemte de seg for å heller ha lave honorarer slik at de kan dra på turer og gjøre ha hyggelige, sosiale samlinger. Hvert år diskuteres dette i generalforsamlingen og de vedtar å beholde den samme honoreringspolitikken hvert år, til tross for at den opprinnelige vennegjengen er ute og de resterende ikke opprinnelig er venner.

Som nevnt var det overraskende at honorering ikke fikk større plass i samtalene med festivalene, men det som fikk stor plass var viktigheten av sosiale goder. Ett aspekt ved de sosiale godene er at det som regel er givende aktiviteter for enkeltindividene, men intervjuobjektene la mer vekt på hva de sosiale godene kunne bidra til. Her ble det spesielt trukket frem følelsen av et fellesskap og at det gjør at et engasjement i en festival innebærer noe mer enn bare å jobbe, som vil bli videre diskutert i kapittelet om tverrgående funn.

5.3 Indre motivasjonsfaktorer

I presentasjonen av funnene knyttet til indre motivasjonsfaktorer ser vi at datamaterialet tydelig skilte ut to fellesnevnere – organisasjonskultur og individets motivasjon. Denne inndelingen kan ikke direkte gjenkjennes fra det teoretiske rammeverket som ble presentert

innledningsvis, men i behandlingen og kategoriseringen av materialet kom disse faktorene så sterkt frem at det ble en naturlig presentasjonsmåte.

Under utvikling av intervjuguiden ble det lagt opp åpne spørsmål slik at intervjuobjektene i størst grad selv kunne definere hva som var viktig for organisasjonen. Intervjuguiden inneholder hovedsakelig spørsmål for hvilke tiltak organisasjonen har gjort og det var derfor forventet at intervjuobjektene hovedsakelig ville fokusere på ytre motivasjonsfaktorer som gjerne er mer konkrete og håndfaste faktorer. Indre motivasjonsfaktorer som fører til at individene både selv og i fellesskap er motivert fikk en overraskende stor plass i dialogen og det ble en gjentagende tematikk i alle intervjuene. Noe eksplisitt og noe mer mellom linjene. Her ser man virkelig forskningsintervjuets styrke ved at man åpner opp for at intervjuobjektene selv presenterer det de mener er relevant. Slik kan man gå ut av en datainnhenting med et annet fokus enn hva man gikk inn med. Det styrker forskningen ved at man får et ærligere og mer nyansert bilde av virkeligheten, i stedet for å kun fokusere på forskerens forutinntatte forventninger (Yin, 2011).

Organisasjonskulturen står sterkt hos alle festivaler og det er tydelig at intervjuobjektene er stolt av kulturen og individene som er med. Buktafestivalen knyttet tydelig de sosiale aktivitetene opp mot at det bidro til å skape en sterk organisasjonskultur internt. Dette bidro til det festivalsjefen kalte «Bukta-familien». Det ble påpekt at familie er en bedre betegnelse enn venner, siden man blir så nære av å være såpass avhengig av hverandre som de er. Disse relasjonene blir skapt gjennom de sosiale møteplassene, og det er derfor assistentstaben ønsker å bli inkludert i større grad. Øya trekker frem viktigheten av å tydeliggjøre hvilke verdier festivalen bygger på. Frivilligsjefen påpeker når festivalen har verdier medlemmene setter pris på og kjenner seg igjen i styrkes samholdet og organisasjonens identitet. Organisasjonskultur baserer seg gjerne på verdier, motivasjoner og normer som er skapt internt (Tonnquist, 2018), noe som gjenkjennes i dialogen med intervjuobjektene.

Representanten fra Livestock diskuterte hvordan det å jobbe sammen mot et felles mål virker samlende, som er i tråd med Tonnquist (2018) sitt utsagn om at organisasjonens mål må ligge til grunn for alt man gjør. Det er slik en organisasjon kan bli effektive (Tonnquist, 2018). Representanten fra Livestock trekker frem hvordan hun var overrasket over at en så tilsynelatende tilfeldig gruppe mennesker kunne arbeide så godt sammen. Da hun kom inn i organisasjonen hadde de fleste jobbet sammen over lengre tid. Denne observasjonen kan

derfor bekrefte Jungs teori om hvordan heterogene grupper kan samarbeide godt ved at de lærer seg å utnytte hverandres kompetanse og ulikheter (Jung & Hull, 1971), samt Wheelans (2016) teorier om at en gruppe må samarbeide over tid for å kunne bli effektive. Det ble også trukket frem hvor fascinert hun var av at medlemmene kunne så mye forskjellig og hvordan de hadde en kompetanse hun selv ikke hadde. Det førte til at hun satte pris på sine kollegaer. Det resonnerer godt med teorier om at grupper jobber bedre når man er avhengig av hverandre og hverandres kompetanse (Jung & Hull, 1971; Harvard Business School, 2004; Tonnquist, 2018).

Bukta og Livestock presenterte også raushet som en viktig faktor for en sterkere organisasjonskultur. At man erkjenner innsatsen andre legger ned og at man bidrar inn i felleskapet slik at man står samlet. Et helt tydelig eksempel på det er normen at ingen drar hjem før alle kan dra hjem. Det bidrar til at man føler seg som en del av noe større. Representanten i Livestock nevnte også at det er viktig at de som har noe overskudd bruker dette til å hjelpe andre. Som å være raus i form av direkte hjelp med arbeidsoppgaver eller mer mental støtte om det blir mye for andre. Dette kan også organisasjonsstrukturen bidra til, som blir diskutert under tverrgående funn.

Pinks (2011) teorier om indre motivasjon kommer tydelig frem i databehandlingen, altså følelsen av autonomi, mestring og mening. Øyafestivalen har merket at viktigheten av tilpassede oppgaver til hvert enkelt medlem er viktig, noe som bidrar til mestringsfølelse. Det at man mestrer oppgavene og ser verdien av arbeidet sitt gjør at man føler seg nyttig. Det bekrefter også representanten fra Vinjerock. Øyafestivalen drar også paralleller mellom tilpassede oppgaver, eierskap og involvering. Altså ved å mestre oppgavene og føle at arbeidet har en signifikant betydning for resultatet gir det mer følelse av eierskap. Samtlige intervjuobjekt sier administrasjonens oppgave med å tilpasse oppgaver og oppfølging til hver enkelt er essensielt her. Vinjerock legger ekstra vekt på hvor viktig det er at man gir hvert medlem frihet til å skape sin egen stilling og forme sine egne arbeidsoppgaver, som er i tråd med Pinks (2011) teori om autonomi. Det er viktig at de frivillige stillingene ikke føles som en stillingsinstruks, men heller en mulighet til å gjøre det man ønsker. Det støtter samtlige intervjuobjekt.

5.4 Tverrgående funn

Det er som nevnt mange tverrgående sammenhenger mellom hovedfunnene i oppgaven. Selv om hovedfunnene skilte seg tydelig ut i databehandlingen ansees det allikevel det som går på tvers som viktige funn. Derfor er det relevant å diskutere det nærmere.

Allerede i det teoretiske rammeverket så vi hvordan organisasjonskultur og organisasjonsstruktur henger sammen. Begge deler handler om hvordan en organisasjon arbeider sammen (Tonnquist, 2018). Selv om det i analysen av resultatene kom frem at intervjuobjektene knyttet kultur i større grad til indre motivasjonsfaktorer siden de mente det bidro til mestring og mening, ble det også dratt paralleller mellom organisasjonsstrukturen og -kulturen. Det kom frem at ved en sterk organisasjonsstruktur med klart definerte roller så kan administrasjonen ha mer overskudd til å hjelpe sine medlemmer. De kan dermed være tettere på medlemmene og hjelpe til å delegere oppgaver og sammen finne en god arbeidsbalanse, som representanten fra Vinjerock presiserte. Da Vinjerock fikk en sterkere administrasjon så de en nedgang i utbrenthet blant organisasjonsmedlemmene, noe som kan være i tråd med Tonnquist (2018) sin teori om balansen mellom burn-out og bore-out. Det virker som at festivalenes arrangørgruppemedlemmer sjelden opplever *bore-out*, altså understimuli, men festivalsjefen i Bukta nevnte at de har sett tilfeller av dette i sin assistentstab. De ønsker gjerne mer å gjøre og trenger da utfordringer for å holde oppe motivasjonen og interessen.

Representanten fra Livestock presenterte sin opplevelse av denne balansen på en fin måte: «For at folk skal føle mestring, så må man jo både føle at man takler det, men også at man blir utfordret. Å finne en balanse slik at man lander på beina og med en god følelse». Det er akkurat dette Tonnquist mener er viktig, og der presiseres det at det er gruppelederens ansvar å hjelpe til med å skape denne balansen (Tonnquist, 2018). Man ser ulike tiltak inn mot dette fra de ulike festivalene. I Livestock pleier festivalsjefen å ringe rundt til alle medlemmer et par ganger i året for å høre hvordan det ligger an. Vinjerock har en egen kontorsjef som jobber mot jevn informasjonsflyt til medlemmene, som gjelder begge veier, og Øya jobber strategisk med HMS-planer for å unngå at noen går på veggen.

Denne balansen blir også knyttet til rekruttering og strukturering. Ved at Vinjerock og Bukta har assistentstaber har de tett kontakt med aktuelle arvtakere og man får en naturlig overgang ved utskiftning av roller. Øya har store avdelinger som er inndelt i flere undergrupper, som

gjør at de har et naturlig sted å rekruttere fra når noen slutter. Livestock har ikke hatt denne struktureringen tidligere noe som har ført til mer usikkerhet rundt utskiftninger. I tillegg til den usikkerheten tar det gjerne lengre tid før man får rekruttert nye medlemmer da det ikke er noen naturlige arvtakere innad i organisasjonen. Denne perioden uten nok arbeidskraft sliter på de resterende, som representanten fra Livestock bekreftet. Det kan føre til at gjenværende medlemmer presses mer mot utbrenthet siden tiden eller kompetansen i gruppen ikke er tilstrekkelig for å få gjort det som trengs (Tonnquist, 2018). Slikt påvirker organisasjonskulturen. På den andre siden blir det nevnt at når man først får rekruttert nye medlemmer bidrar det til en stor økning i motivasjon, som igjen kan bidra til en mer positiv kultur. Store utskiftninger kan også påvirke kulturen i noe grad, men i dialog med festivalene virker det som de har tiltak som minimerer denne effekten. Her blir det trukket frem at organisasjonenes sterke strukturer, identitet og verdier fortsatt står sterkt selv om enkelte slutter. Det kan være med å bekrefte strukturens viktighet for å skape bærekraftige og kontinuerlige organisasjoner.

Buktafestivalen knytter organisasjonskulturen i større grad opp mot ytre motivasjonsfaktorer som sosiale goder. De mener at ved å inkludere alle i sosiale aktiviteter bidrar det til å skape en god kultur blant medlemmene, og at det er en viktig pådriver til at folk bli over tid. De mener at de sosiale aktivitetene er viktige for å skape den såkalte Bukta-familien. De opplever stor utskiftning på assistenstabnivå og har fått tilbakemeldinger på at dette kan ha noe med involvering i organisasjonen og inkludering på de sosiale godene. Øya og Vinjerock knytter organisasjonskulturen i større grad mot organisasjonsstrukturen siden den består over tid, men det er tydelig at alt henger sammen. Flere arrangørgruppemedlemmer i Livestock trodde kulturen og identiteten til gruppa ville endres i forbindelse med generasjonsskiftet. De ble derfor overrasket over hvordan det fortsatt er det samme og trekker frem en tydelig strategi, et tydelig sett verdier og grundig arbeid med strukturene innad i arrangørgruppa har bidratt.

Strukturen knyttes også tett til individets motivasjon ved at organisasjonen, gjerne gjennom administrasjonen, må ha nok overskudd til å følge opp enkeltmedlemmene. Sikre at de frivillige faktisk får gjøre det de er interessert i og at de har de ressursene og tiden de trenger. Det er lite motiverende å sette av tid til å gjøre noe helt annet enn man ønsker, som å stå på kjøkkenet når man egentlig er interessert i festivaldesign, som representanten fra Livestock trakk frem. Når man får gjør det man faktisk interesserer seg for, skaper det mer mestringsfølelse og en følelse av autonomi (Pink, 2011).

Et annet funn som er interessant å diskutere er hvordan Livestocks representant var den eneste som anbefalte honorering, i hvert fall på gruppeledernivå. Det andre benektet ikke at honorering var et godt tiltak, men la vekt på at de trodde andre tiltak var mer gjeldende. Siden Livestocks representant, som i denne sammenhengen var den eneste uhonorerte representanten, var den eneste som fokuserte på honorar må man spørre seg hvorfor. Det kan være at de andre representantene ikke er representative for uhonorerte gruppemedlemmer, siden de selv ikke er i den posisjonen. Dette kan stå i stil med Herzbergs to-faktormodell at lønn er en hygienefaktor og ikke en motivasjonsfaktor (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). De andre ser kanskje derfor ikke på honorar som en motivasjonsfaktor, og glemmer dermed at det kan være en forutsetning for å kreve innsats av frivillige. Hygienefaktorer bidrar ikke til mer motivasjon ved å ha mer av det, men fører til demotivasjon hvis faktoren ikke er til stede (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993).

Siden utvalget er såpass lite kan vi ikke si hva som faktisk påvirket dette funnet. Det kan være at de andre intervjuobjektene ikke er representativ for uhonorerte medlemmer, eller så kan det være at respondenten fra Livestocks avtagende motivasjon som avtroppende arrangørgruppemedlem være grunnen til at hun skiller seg - og dermed ikke er representativ for resten av arrangørgruppens holdninger. Eller så kan det være Livestock som her skiller seg ut fra andre festivaler, hvor det heller handler om Livestocks kultur og tilhørighet.

Forskningens begrensninger og fokus gjorde at det ikke var rom for å undersøke det, men det ville vært interessant for senere forskning. For senere forskning ville det vært aktuelt å jobbe videre med et større utvalg for å se om funnene i denne forskningen er gjeldende i andre sammenhenger og for andre festivaler. Denne masteravhandlingen tar for seg festivalorganisasjonenes håndtering av medlemmer, så det er her presentert organisasjonens syn på hva de mener er viktige faktorer. Det ville derfor vært spennende å se mer konkret på medlemmenes opplevelse av de samme faktorene. Her kunne man foretatt en kvantitativ undersøkelse blant arrangørgruppemedlem med gjerne et utvalg som sammenligner eksisterende, nye og avtroppende medlemmer. Det teoretiske rammeverket viser at det ikke finnes noen generelle motivasjonsfaktorer som fungerer for alle, men at lederen har som oppgave å tilpasse dette til hvert enkelt medlem (Tonnquist, 2018). Det ville derfor styrket forskningsfeltet om man hadde sett mer spesifikt på hvordan faktorene faktisk påvirker de den treffer, samtidig som man ser på om det er noen overordnede forskjeller basert på hvor lenge man har vært med. Det kunne også vært spennende å gjøre en observasjonsstudie på om et

mer eksplisitt og bevisst forhold til gruppedynamikker og hva som skal til for å skape en velfungerende organisasjon hadde hatt positiv effekt på kontinuiteten i organisasjonen og organisasjonens effektivitet (Jung & Hull, 1971; Belbin, 2010; Wheelan, 2016; Tonnquist, 2018).

Kapittel 6: Konklusjon

Datamaterialet har gitt oss et detaljert og nyansert bilde på hvilke faktorer som påvirker kontinuitet hos de ulike festivalene. Intervjuobjektene har bidratt med god innsikt i temaet og spennende refleksjoner rundt hva som faktisk motiverer medlemmene deres. De har til sammen mange års erfaring og har vist evnen til å reflektere over hva de ulike tiltakene faktisk betyr, noe som har styrket forskningen. Selv om det er fire svært forskjellige festivaler som er intervjuet var resultatene fra analysen klar på hva som var hovedfunnene. De tre faktorene som skilte seg ut var (1) ytre motivasjonsfaktorer, (2) indre motivasjonsfaktorer og (3) organisasjonsstruktur.

I kapittelet som presenterte funnene ble det spesifisert hva intervjuobjektene la i de ulike hovedfaktorene. Av ytre motivasjonsfaktorer ble honorering og sosiale goder trukket frem som det viktigste, og de indre motivasjonsfaktorer ble knyttet til hvordan man kan skape motivasjon for hvert individ og gjennom organisasjonskulturen. Festivalenes organisasjonsstruktur ble ansett som viktig på grunn av hvordan det kan formalisere samarbeid, ansvar og hvordan man forholder seg til hverandre. Det tyder på at sterkt strukturerte organisasjoner med tydelig rolleavklaring kan være ekstra viktig for frivillig arbeid i forhold til profesjonelt. I og med at medlemmene har begrenset med tid er det viktig at de vet hva de skal gjøre og hvem de skal forholde seg til. Ved å styre tiden fornuftig og ha noen til å hjelpe er det høyere sannsynlighet for suksess og dermed mestringsfølelse. Mestringsfølelse var en viktig indre motivasjonsfaktor hos festivalene, sammen med en følelse av nytte og autonomi. Resultatene viser at tett samarbeid mellom ledelse og medlemmer er viktig for å skape gode gruppedynamikker og effektive teams. Det kan altså bidra til bedre tidsstyring og ledelsen har en viktig oppgave i å forsøke å balansere arbeidsmengden til medlemmene sett opp mot tidsramme og kompetanse.

Som nevnt var en innledende hypotese at man ikke kunne skape en bærekraftig festivalorganisasjon uten å honorere medlemmene sine, noe som var basert på medias debatt om økende honorering i bransjen. Mange festivaler har ikke økonomiske rammer til å honorere alle sine medlemmer, slik som Livestock. Det kan derfor være oppløftende for noen at undersøkelsen etablerer at det finnes en rekke andre tiltak man kan gjøre i stedet for å kompensere med et økonomisk honorar. Det viktigste er å jobbe strategisk mot å skape en bevissthet rundt disse faktorene for alle i organisasjonen slik at man kan hjelpe hverandre.

Selv om man gjerne skulle hatt én suksessoppskrift for hvordan man skaper bærekraftige og kontinuerlige organisasjoner bekrefter resultatene fra datamaterialet det teoretiske rammeverket med å si at individuell tilpasning til hvert medlem og hver gruppe er det viktigste man kan gjøre. Denne avhandlingen har presentert en rekke faktorer som kan bidra til motivasjon hos medlemmene, så er det opp til festivalene å se hvilken kombinasjon av faktorer som gir best effekt hos dem. Det kan ansees som en supplering i verktøykassa til festivalorganisasjonene.

Avhandlingen trekker mot slutten av diskusjonen frem hvordan hovedfaktorene i stor grad henger sammen. Tradisjonell organisasjonsteori knytter organisasjonsstruktur og -kultur tett sammen, men resultatene her antyder at kulturen også kan bidra til indre motivasjon hos medlemmene. Som Tonnquist (2018) sier, så er det den indre motivasjon som er ekte motivasjon.

Referanseliste

Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., & Lawless, M. (2019) Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods,* 18. DOI: 10.1177/1609406919874596.

Belbin, R. M. (2010) *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. 3. utg. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Frith, S. (2007) Live Music Matters*, Scottish Music Review*, 1(1), Indeterminacy and Technology.

Grünfeld, L. A. m.fl. (2020) *Et halvt år med koronakrise i kultursektoren – erfaringer og fremtidsutsikter.* Oslo: Menon Economics. Tilgjengelig fra: https://www.kulturradet.no/documents/10157/58e48c22-122d-4b9a-9e5d-b0667b41f540 (Hentet: 04. desember 2022).

Hallmann, K., Artime, C. M., Breuer, C., Dallmeyer, S. & Metz, M. (2017). Leisure participation: modelling the decision to engage in sports and culture. *Journal of Cultural Economics*, 41(4), 467–487. https://doi.org/10.1007/s10824-016-9275-8

Hand, C. (2018). Do the arts make you happy? A quantile regression approach. *Journal of Cultural Economics*, *42*(2), 271–286. https://doi.org/10.1007/s10824-017-9302-4

Harvard Business School. (2004) *Creating Teams with an Edge: The Complete Skill Set to Build Powerful and Influential Teams,* Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1993) *The motivation to work*. New Brunswick, N.J: Transaction Publishers.

Hesmondhalgh, D. (2019) *The Cultural Industries.* 4. utg. SAGE Publications.

Holt, F. (2021) *Everyone Loves Live Music: A Theory of Performance Institutions.* University of Chicago Press.

Hurt, A. C. & Trombley, S. M. (2007) "The Punctuated-Tuckman: towards a new group development model", *International Research Conference in The Americas of the Academy of Human Resource Development*. Indianapolis, IN, Feb 28-Mar 4, 2007.

IFPI (2021) *IFPI Global Music Report 2021*. International Federation of the Phonographic Industry. Tilgjengelig fra: https://www.ifpi.org/resources/ (Hentet: 04. desember 2022).

Jacobsen, D. I. (2022) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Jung, C. G. & Hull, R. F. C., (1971) *The collected works of C.G. Jung : 6 : Psychological types*. Princeton, N.J: Princeton University Press.

Klamer, A. (2016). The value-based approach to cultural economics. *Journal of Cultural Economics*, *40*(4), 365–373. https://doi.org/10.1007/s10824-016-9283-8

Kvale, S. *et al.* (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Krueger, A.B. (2005) The Economics of Real Superstars: The Market for Rock Concerts in the Material World, *Journal of Labor Economics,* 23(1), s. 1-30. University of Chicago Press.

Krueger, A. B. (2019) *Rockonomics*: *A backstage tour of what the music industry can teach us about economics and life*. New York: Currency.

Kulturrådet (2021) *Årsrapport 2020.* Oslo: Kulturrådet. Tilgjengelig fra: https://www.kulturradet.no/documents/10157/2dbdf4c1-d849-450d-9062-3dcb9e3b678d (Hentet: 04. desember 2022).

Kulturrådet (2022a) *Sterkere tilbake.* Oslo: Kulturrådet. Tilgjengelig fra: https://www.kulturradet.no/documents/10157/e5616b2e-ad7b-4a73-ba15-122099063bf8 (Hentet: 04. desember 2022)

Kulturrådet (2022b) *Årsrapport 2021.* Oslo: Kulturrådet. Tilgjengelig fra: https://www.kulturradet.no/vis-publikasjon/-/arsrapport-2021 (Hentet: 04. desember 2022).

Løchen, Y. (red.) (1997). *Etiske refleksjoner om oppgaver og ansvar i sammfunsvitenskap og humaniora.* Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer

Menger, P.-M. (1999) Artistic Labor Markets and Careers. *Annual review of sociology*, 25(1), pp. 541–574.

NESH. (2021). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora.

Nordgård, D. (2013) Norske festivaler og en musikkbransje i omveltning: Kunsten å balansere ønsker, forventninger og behov. I: Tjora, A. H. (red.): *Festival*, pp. 53-69. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Pink, D. (2011) *Drive: the surprising truth about what motivates us*. East Rutherford: Penguin Publishing Group.

Project Management Institute, PMI. (2013) *A Guide to the project management body of knowledge,* 5. utg. Pennsylvania, USA: Project Management Institute.

Steen, R.G., Casadevall, A. and Fang, F.C. (2013) "Why has the number of scientific retractions increased?," *PloS one*, 8(7), p. e68397.

Steiner, L. & Schneider, L. (2013) The happy artist. *Journal of Cultural Economics*, 37(2), s. 225–246. DOI: 10.1007/s10824-012-9179-1

Tonnquist, B. (2018) *Project Management, A Guide to the Theory and Practice of*

Project Methodology and Agile Methods. 4. utgave. Stockholm: Sanoma Utbildning.

Towse, R. (2010) *A Textbook of Cultural Economics.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Tuckman, B. W. (1965), "Developmental sequence in small groups", Psychological Bulletin, 63(6), s. 384-399.

Örtenblad, A. R., Koris, R. & Pihlak, Ü. (2017) Does it matter who teaches you? A study in the relevance of matching students´and teachers´personalities, *The International Journal of Management Education,* 15 (3), s. 520-527.

Örtenblad, A. R. (2018) What does "learning organization" mean? *The Learning Organization*, 25 (3), s. 150-158. DOI: 10.1108/TLO-02-2018-0016.

Østerdal, T. (2020) *Innspill til stimuleringsordningen for kulturlivet*. Tilgjengelig fra: https://www.konsertarrangor.no/media/2250599/innspill-til-stimuleringsordningen-24082020.pdf (Hentet: 14. desember 2021).

Wheelan, S.A. (2016) *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. 5. utg. London: SAGE Publications.

Yin, R.K. (2011) *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.

Vedlegg

Intervjuguide

Start med å informere om intervjuer og intervjuers tidligere rolle i Livestock. Motivasjon for oppgaven, hensikten ved undersøkelsen og selve gjennomføringen. Sikre signert samtykke.

Spørsmål: Er det noe du lurer på i forbindelse med intervjuet?

Innledning:

1. Kan du fortelle kort om deg selv og din profesjonelle bakgrunn?
2. Hva er din rolle i organisasjonen? Og hvor lenge har du vært der?
    - Eventuelt: har du hatt andre roller tidligere?
3. Kan du kort fortelle meg om din organisasjon? Visjon, verdier, publikumsgrunnlag, programmering o.l.

Oppvarming – ved korte svar innledningsvis

4. Hvorfor begynte du å jobbe med festivaler? Hva liker du med det?
5. Hvordan har du opplevd arbeidet med frivillighet nå i 2022?
    - Hva har vært utfordringene? Hva har overrasket deg?
6. Er det noe du skulle ønske ble gjort annerledes?

Dagens situasjon:

7. Hvordan er din organisasjon bygd opp?
    - Antall ansatte, helårsfrivillige, frivillige under avvikling
    - Organisasjonsstruktur
8. Hvilken sammensetning av frivillige i organisasjonen har dere, altså blant de helårsfrivillige eller frivillige som legger ned en stor innsats utenom avvikling?
    - Utskiftning, kompetanse blant medlemmer, bakgrunn til medlemmene
9. Hvordan har denne sammensetninga vært tidligere? Har det alltid vært slik det er nå?
    - Hva karakteriserer i så fall overgangen fra tidligere og nå?
    - Har dere merket et større ressursbehov nå enn tidligere?

Motivasjon:

10. Hva tror du er hovedmotivasjonene til de frivillige i deres organisasjon?

- Svært individuelt eller noen fellestrekk?
- Har den endret seg over tid? Hvilken effekt tror du i så fall det har hatt?

11. Hvilken effekt/påvirkning har pandemien hatt på festivalen dere?
    - Hadde dere aktivitet under pandemien?
12. Hvordan påvirket pandemien frivilligheten i organisasjonen? Motivasjonen?
    - Flere som sluttet? Hvordan var det å rekruttere nye?

Kontinuitet:

13. Hvilke tiltak gjør dere for å beholde medlemmer i organisasjonen over lengre tid?
    - Hva syns du har fungert godt?
    - Hva har ikke gitt effekt?
    - Er det noe du skulle ønske dere gjorde, men som dere ikke har gjort?

Livestock:

Kort introduksjon av Livestocks situasjon.

14. Hva kunne du anbefalt Livestock å gjøre fremover for å beholde større grad av kontinuitet og beholde kompetansen i arrangørgruppa over lengre tid?
    - Spesielt med tanke på motivasjon for nye frivillige

Kort forklaring om Livestocks profesjonaliseringsprosess om mulige videre tiltak.

15. Har du noen erfaring med disse tiltakene?
    - Tror du noe kunne funket?
    - Tror du noe kunne hatt negativ effekt på organisasjonen?

Avslutning:

16. Hvordan tror du frivilligheten vil se ut i din organisasjon fremover?
17. Hvordan tror du frivilligheten i festival-Norge vil se ut fremover?
18. Helt til slutt, er det noe du har lyst til å si eller du tenker er relevant som vi ikke har kommet inn på tidligere?

Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet «Festivalers håndtering av frivillighet i sin organisasjon»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvilke tiltak festivaler i Norge gjør for å beholde kompetanse og kontinuitet i organisasjonen over tid. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Undersøkelsen skal benyttes i en masteroppgave som avslutter mitt studie i Project Management for Music and Stage ved Universitetet i Agder. Mitt navn er Sunniva Brennmoen Strypet. Veileder er førsteamanuensis ved UiA Daniel Nordgård.

Formål

Temaet for oppgaven er festivalers håndtering av frivillighet i sin organisasjon, og hvordan denne kan ha blitt påvirket av pandemien. Med frivillige i organisasjonen menes det helårsfrivillige eller andre som gjør en stor innsats for festivalen utenfor selve avviklingen. Jeg ønsker å kartlegge hvilke tiltak organisasjoner gjør for å beholde kompetanse og kontinuitet i organisasjonen, samt hvordan organisasjonen har håndtert/håndterer endringer. Et av målene med oppgaven er å finne konkrete forslag til hva festivalen Livestock kan gjøre i sin profesjonaliseringprosess.

Planen er å intervjue fire festivaler i Norge for å forstå hvordan de jobber i sin organisasjon. Resultatene fra intervjuene vil settes opp mot festivalen Livestock som benyttes som hovedcase. Bakgrunnen for oppgaven er mine erfaringer som festivalsjef i Livestock hvor vi jobbet mye med utvikling og struktur av arrangørgruppa, med spesielt fokus på balansen mellom å rekruttere nye medlemmer samtidig som vi beholdt veteranene. Arrangørgruppa til Livestock er 100 % frivillig, noe som gir både muligheter og utfordringer. Jeg har nå sluttet som festivalsjef i Livestock, men er naturlig tilknyttet organisasjonen. Ved å sammenligne disse erfaringene med resultatene fra intervjuene håper jeg på å finne en enighet i hvordan organisasjoner bør jobbe inn mot helårsfrivillige for å beholde essensiell kompetanse over tid.

Kjernespørsmålene i undersøkelsen er:

- Hvordan er deres organisasjon bygget opp?
  - Ansatte, frivillige i organisasjonen (helårsfrivillige), frivillige under avvikling, annen type frivillighet
- Hvordan motiverer dere de frivillige til å forbli i organisasjonen? Hva har fungert/ikke fungert?
- Hvordan har pandemien påvirket dere og frivilligheten?
- Hvordan har frivilligbehovet i organisasjonen endret seg i løpet av festivalens levetid?
  - Hvordan har dere i så fall løst dette?
  - Hva skyldte endringene?

Det er ønskelig at du som intervjuobjekt samler inn noe bakgrunnsinformasjon om disse temaene slik at du kan gi så presise svar som mulig.

Opplysningene som samles inn vil kun benyttes til denne masteroppgaven. Rådata vil slettes etter oppgaven er levert og godkjent.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?
Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Masterstudentens navn er Sunniva Brennmoen Strypet.
Veileders navn er Daniel Nordgård.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?
Jeg ønsker å undersøke en bredde av festivaler i Norge – helst noen som har vært i bransjen lenge og gjerne gått gjennom en profesjonaliseringsprosess allerede. Målet med undersøkelsen er at jeg får samlet viktige erfaringer andre har gjort seg og videreformidlet det til spesielt Livestock, men også andre festivaler i Norge som sliter med å beholde kontinuitet i arrangørgruppen.

Utvalget er valgt på bakgrunn av anbefalinger fra bransjekollegaer og andre med kjennskap til bransjen. Dere er valgt på grunn av at vi tror dere sitter på verdifull informasjon andre festivaler kan ha nytte av. Jeg tror deres bidrag vil berike masteroppgaven min og enten bekrefte eller motbevise noen fenomener som forekommer hos Livestock.

I utvalgsprosessen var følgende kriterier viktige:
Det er viktig at enhetene forholder seg eller har forholdt seg til frivillige i organisasjonen, at de er eller har vært i en ekspansjonsfase og at de har kunnskap og erfaringer om temaet. Jeg ønsket ikke undersøke ny-oppstartede festivaler, festivaler uten noen honorerte stillinger eller festivaler som ikke programmerer populærmusikk.

Hva innebærer det for deg å delta?
Undersøkelsen består av personlige, åpne intervju. Helst ansikt til ansikt, om det lar seg gjøre. Gjerne i en setting du føler deg komfortabel i. Intervjuet vil inneholde åpne spørsmål om deres organisasjon, hvordan den er bygget opp, hvordan dere motiverer frivillige til å forbli i organisasjonen, hvordan pandemien har påvirket dere og om organisasjonsstrukturen har endret seg over tid.

Intervjuet vil vare i 1 - 1 ½ time.
Jeg tar lydopptak og notater fra intervjuet.

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger
Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun jeg, Sunniva, som vil ha tilgang til rådataene som lydfilene og transkripsjonen. Min veileder Daniel vil i forbindelse med veiledningen få tilgang til deler av materiellet som er aktuelt for oppgaven.

Rådataene vil kun lagres lokalt på min datamaskin og slettes etter oppgaven er levert og godkjent.

Det er ønskelig å ikke anonymisere dataene, slik at svarene kan settes i kontekst. Siden det er deres organisasjon som er relevant i oppgaven er det hensiktsmessig at leseren forstår hvilken festival det er snakk om, siden flere av svarene vil være spesifikt knyttet til organisasjonen. Deres navn og rolle i organisasjonen vil også være relevant for kredibilitet. Kommer det frem informasjon i intervjuene som er konfidensielt kan dette slettes eller anonymiseres før publisering.

Oppgaven blir publisert i UiAs universitetsbibliotek etter innlevering.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Masteroppgaven skal etter planen leveres inn 5. desember 2022. All rådata, lydfiler og transkripsjon, vil slettes når sensuren har kommet og oppgaven er godkjent. Sensur skal være på plass 6 uker etter innlevering.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.
På oppdrag fra Universitetet i Agder har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:
innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
å få slettet personopplysninger om deg
å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:
Meg, Sunniva Brennmoen Strypet. Telefon 901 12 807 eller e-post sunniva.strypet@gmail.com
Universitetet i Agder ved Daniel Nordgård. Telefon 970 80 611 eller e-post daniel.nordgard@uia.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:
Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Sunniva Brennmoen Strypet

Samtykkeerklæring

I forkant av intervjuet vil jeg be deg signere denne samtykkeerklæringen, basert på informasjonsskrivet over.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Festivalers håndtering av frivillighet i sin organisasjon», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i et forskningsintervju for masteroppgaven «Festivalers håndtering av frivillighet i sin organisasjon»
- ☐ at opplysninger om meg og min organisasjon publiseres - som navn og rolle

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Godkjenning fra Norsk Senter for Forskningsdata (NSD)

Meldeskjema / Festivalers håndtering av frivillighet i sin organisasjon - masteroppg... / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer	Vurderingstype	Dato
845126	Standard	17.10.2022

Prosjekttittel
Festivalers håndtering av frivillighet i sin organisasjon - masteroppgave av Sunniva Brennmoen Strypet

Behandlingsansvarlig institusjon
Universitetet i Agder / Fakultet for kunstfag / Institutt for rytmisk musikk

Prosjektansvarlig
Daniel Nordgård

Student
Sunniva Brennmoen Strypet

Prosjektperiode
01.08.2022 - 05.12.2022

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 05.12.2022.

Meldeskjema

Kommentar
OM VURDERINGEN
Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG
Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG
For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET
Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG
Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER
Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:
· lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til

behandlingen
· formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
· dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
· lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

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

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

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

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER
Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema
Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET
Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!