



Kent Røstad

Fra entusiasme til administrasjon

En kvalitativ studie av ledelse innen musikkfestivaler

Masteroppgave i sosiologi

Trondheim, høsten 2014

Forord

Når dette skrives er det med en skrekkblandet fryd. Det er avslutningen på en fantastisk epoke i livet mitt der jeg har blitt en voksen mann i motsetning til den gutten som høsten 2008 tok sine første usikre skritt på Dragvoll. Å starte på masterstudiet høsten 2012 var en åpenbaring for meg, og de siste to årene har jeg gledet meg til å komme på Dragvoll hver eneste dag, og dette skyldes et fantastisk studiemiljø. Kull 12 og spesielt lesesal 6484 har gitt meg venner og opplevelser for livet, og jeg setter utrolig stor pris på dere. Dere vet hvem dere er!

Wowowow!

Mine venner utenfor studiene, dere har betydd utrolig mye for meg, og har bidratt med gode råd, humor og trøst når det har vært på sin plass. Dere er de beste sosiologene som ikke er sosiologer, og dere har vært fantastiske samtalepartnere hele veien.

En stor takk til mine foreldre for all støtte og for alltid å ha troa på meg og mine evige prosjekter. Jeg setter pris på alle de bekymrede samtalene om at jeg burde stresser ned. Det skal jeg endelig gjøre nå. Jeg håper jeg har gjort dere stolt. Jeg vil også sende en spesiell takk til min oldemor som er mitt favorittmenneske i hele verden og som alltid har oppmuntret meg og hatt en åpen dør til et oldebarn med altfor dårlige vitser, og for å sende meg hjem altfor mett og med vonde lattermuskler.

Tusen takk til min veileder Aksel Tjora for gode råd og fine og konstruktive diskusjoner, og for at du har hjulpet meg med å strukturere tankene og idéene mine når jeg har rotet meg bort i eget sinn.

Jeg vil også rette en spesiell takk til mine informanter som har bidratt med sine synspunkter og meninger, og som har fått meg til å føle meg velkommen i møte med dere. Uten dere hadde ikke denne avhandlingen vært mulig, og jeg er utrolig takknemlig for at dere åpnet dere opp for en nysgjerrig masterstudent med mange spørsmål og få svar.

Jeg kan nå kalle meg en *sosiolog*, og skal ut i den store verden. Dere har gitt meg den ballasten jeg trenger.

Takk.

Kent Røstad

Trondheim, november 2014

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	1
1.1 Personlig begrunnelse for valg av tema	1
1.2 Festivalboblen som aldri sprakk	2
1.3 Problemstilling.....	5
1.4 Oppgavens struktur	6
2. Teori.....	7
2.1 Kunstledelse	7
2.2 Max Weber – karismatisk autoritet.....	9
2.3 Festivalkompetanse.....	10
2.4 Praksisfellesskap.....	12
2.5 Profesjonalisering.....	13
2.6 Styrken i de svake bånd.....	15
2.7 Moderne risiko	16
2.8 Betydningen av kreativ kapital i et moderne samfunn	17
2.9 Kritikk mot teorien om den kreative klassen	18
3. Metode	21
3.1 Forskningsdesign	21
3.2 Kvalitetssikring av forskningen	22
3.3 Utvalget	23
3.4 Kvalitative intervjuer	25
3.5 Intervjusituasjonen.....	26
3.6 Intervjuguiden	28
3.7 Analysestrategi	29
3.8 Etske betraktninger	30
3.9 utfordringer med sitatsjekk	31
4. Analyse	35
4.1 Festen som starter det hele, og utviklingen videre.....	35
4.2 Når eksterne aktører kommer inn.....	42
4.3 En festivalbedrift skaper etterspurt kompetanse i næringslivet.....	46
4.4 Risikobransje	52
4.5 Kompetanseoverføring og erstatning av kompetanse som forsvinner.....	65
5. Diskusjon	75
5.1 Viktig å ha kontroll over økonomien	75

5.2 Hvordan rekruttere nye individer og erstatte tapt kompetanse?.....	76
5.3 Attraktiv kompetanse i næringslivet	79
5.4 Hvilken lederstil er den riktige?.....	79
5.5 Implisitt kunnskap må bli eksplisitt	82
5.6 Oppsummering.....	84
6. Litteraturliste.....	i
7. Vedlegg.....	v
7.2 Invitasjonsbrev	ix
7.3 Tilbakemelding fra NSD om godkjent prosjekt.....	x

Sammendrag

Festivalfeltet er noe som mange har et forhold til, men det som skjer bak kulissene er ukjent for de fleste. I denne studien ønsker jeg å si noe om hva som kjennetegner festivalledelse, og hvilke utfordringer aktører i dette feltet møter. Det empiriske materialet er generert gjennom seks semistrukturerte dybdeintervju med tidligere og nåværende ledende aktører i festivalfeltet, derav det ene ble gjennomført via telefon, og jeg har tilnærmet meg det empiriske materialet med stegvis-deduktiv induktiv metode. Det teoretiske rammeverket består av teorier som omhandler konflikt innen teori, karisma, risiko, profesjonalisering og kreativitet. Mine funn er at festivalledelse og feltet som helhet kjennetegnes ved en dualitet mellom den kunstneriske og den administrative siden der det kortsiktige og det langsiktige perspektivet kan ha ulikt fokus som kan bidra til konflikt, og at kunnskap og kompetanse må gjøres tilgjengelig slik at festivalen ikke blir avhengig av enkeltindivider. Samtidig er det denne dualiteten som er festivalens styrke om man evner å finne en balanse.

1. Innledning

1.1 Personlig begrunnelse for valg av tema

Musikfestivaler er noe mange har et forhold til, og er et høydepunkt i sommermånedene for mange. Jeg har alltid vært veldig musikkinteressert, men min lidenskap for musikfestivaler ble for alvor vekket da jeg ble dratt med til den da nyoppstartede Hovefestivalen av en venn i 2007. I årene som fulgte ble det stadig nye festivaler å besøke og oppleve, deriblant Roskilde, Storås og Pstereo, og jeg har fått noen fantastiske opplevelser og bekjenskaper på veien. Etterhvert begynte jeg å jobbe i lokale festivaler selv, og jeg har de siste årene blant annet vært bookingansvarlig i den ideologiske gratisfestivalen Ladehammerfestivalen, og jeg er også frivilligansvarlig i Trondheim Metal Fest samtidig som jeg sitter i styret i Trondheim Metal Fest AS. Dette er to helt ulike festivaler med forskjellig profil og organisering, og er for meg et fint bilde på hvor forskjellige måter man kan jobbe for å nå et mål, selv om det skal sies at disse målene skiller seg klart fra hverandre. Ikke minst vekket det en interesse for hvordan andre festivaler blir drevet, og hvordan disse blir ledet. Jeg hadde allerede sett fordelene og ulempene med hvordan de festivalene jeg selv er involvert i ble styrt, og hvilke utfordringer som er til stede. Å fordype meg mer i dette temaet, og jobbe med dette systematisk og få innsikt i hvordan noen av de ledende festivalene i Norge jobber var for meg en veldig inspirerende tanke og en spennende utfordring. Jeg har mange venner og kjente som deler min interesse for musikk og festivaler, og flere av disse er personer som jeg har jobbet med i de festivalene jeg har verv, og etter å ha luftet tanken om at dette var et tema jeg ville fordype meg i så fikk jeg mange gode tilbakemeldinger på dette, og det er noe de selv var interesserte i å lære mer om. Spesielt på Dragvoll har jeg hatt mange lange og gode samtaler med medstudenter som har stilt gode og konstruktive spørsmål, og jeg har blitt inspirert og lært mye av disse samtalene som igjen har formet dette prosjektet.

Festivalbegrepet er omfattende, men i Tjora (2013) er det beskrevet slik: *"Begrepet brukes relativt vidt, men er generelt å oppfatte som en åpent tilgjengelig (offentlig) hendelse, preget av en form for feiring eller generell livlig munterhet, som gjerne varer noen dager, som er satt sammen av ulike arrangementer som, og som har et tema som gir kulturell mening for lokalsamfunnet."* Om man tar utgangspunkt i denne beskrivelsen så er klart at det er en feiring og en entusiasme som preger festivalene. Det er dette som vises på utsiden, men det som er interessant er hva som foregår bak kulissene. Er denne entusiasmen til stede da også? Når de fleste tenker på festivaler er det konsertene og festen som er det første som dukker opp. Det er

derimot også interessant å se hva som foregår resten av året også, se på hva som er drivkraften og hva som kjennetegner menneskene som bruker sin tid, ressurser og kreativitet for å lage et produkt som andre skal ha glede av. Festivaler er et felt som har blitt mye forsket på og et tema det har blitt skrevet mye om de siste årene. Det finnes blant annet mye forskning om frivillighet, geografisk forankring, nettverksbygging, festivalpublikum, festivalopplevelser, sosialt rom i festivaler, økonomi, dugnadsånd og identitet og fellesskap for å nevne noen konkrete eksempler. Det finnes mange forskjellige typer festivaler og ulike nisjer, deriblant matfestivaler og middelalderfestivaler for å nevne noe. Jeg har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i musikkfestivaler da dette er de festivalene som får mest oppmerksomhet, og som er den type festival jeg selv har erfaring med, både som publikummer og arrangør. Jeg fant tidlig ut at jeg ville skrive om noe innen festivalfeltet, og jeg la merke til at det til tross for at det er mye data og forskning om festivaler tilgjengelig, så finnes det derimot lite forskning som omhandler *profesjonalisering og lederstrukturer* innen festivalfeltet, og hvordan en festival utvikler seg fra en ofte sped start til å bli en bedrift som omsetter for flere millioner kroner, og hvordan måten å lede festivalen blir endret av dette. Dette er en prosess jeg finner spennende og er en problemstilling som jeg gjerne ville gå mer i dybden på. Når festivalperioden nærmer seg mot sommeren så kommer ulike aspekter av festivalene på dagsordenen, noe som ikke har vært et unntak denne festivalsommeren. Blant annet har man sett at det har dukket opp saker om oppkjøp av festivaler, og en diskusjon om knutepunktstatusen er noe som bør avvikles eller er funksjon som bør revideres, og noen av informantene i denne masteroppgaven har uttalt seg i media om dette. Jeg har ikke viet knutepunktstatusen stor plass i analysen utover der det har vært naturlig å trekke det inn selv om jeg fikk mye data om dette i arbeidet med datainnsamlingen. Dette er en problemstilling som potensielt kunne vært en masteroppgave i seg selv, og som kunne tatt fokuset vekk fra det som er essensen i dette spesifikke prosjektet. Det er ikke til å komme unna at noen av informantene har sterke meninger om dette temaet og kunne snakket mer om dette om jeg hadde fokusert på det mer i intervjusituasjonen, men til tross for at det er et dagsaktuelt tema var det et bevisst valg å ha fokus på andre aspekter innenfor festivaler enn dette.

1.2 Festivalboblen som aldri sprakk

Etter at man fikk en solid oppslutning av festivaler i løpet av relativt kort tid så var det uunngåelig at noen festivaler ikke kunne drive bærekraftig. Etterhvert ble det spådd en såkalt "festivaldød", og at det var en boble som var dømt til å sprekke. En av de som tidligere snakket høyt om den ventede festivaldøden var kulturjournalisten Asbjørn Slettemark som i

2008 mente at mange festivaler ville gå under, men at disse ville bli erstattet av nye festivaler (Andersen, Aursland & Synnevåg 2008). Dette var på en tid hvor både Hovefestivalen og Roskilde hadde svake tall, og Quartfestivalen nettopp hadde gått konkurs. Større konkurranse betyr at man må ha et produkt som tiltrekker publikum, men i tillegg til dette er det større konkurranse i bookingprosessen, og andre arrangementer som er i samme tidsrom. Slettemark var ikke den eneste som hadde negative spådommer for festivalfeltet på den tiden. Marvin Wiseth, kulturgrossist og tidligere ordfører i Trondheim, uttalte i 2008 at det var for mange festivaler i Norge, og at for mange ble arrangert i samme tidsrom. Han mente at de festivalene som ville overleve på sikt var de som var mest dyktig på økonomi og som hadde høyest kunstnerisk kvalitet, men også at ledelsen måtte tenke annerledes og tilpasse seg. Emma Lind fra Agderforskning har forsket på festivaler, og er klar på at behovet for profesjonalisering innad i festivalene er stort, og hun mente hun så en utvikling i den grad festivalene søkte utover sitt eget felt og dannet partnerskap med næringslivet. Argumentet var at det finnes forskjellige måter å konkurrere på, og at man må finne sin nisje (Landrø & Ravnestad 2008). Man har nå sett at dette ikke har skjedd i den grad enkelte aktører har fryktet, og man har nå gått så langt at man sier at denne frykten kan avskrives. Flere festivaler etableres, og festivalorganisasjoner kan opplyse om flere medlemmer. Norske Festivalarrangører, tidligere kjent som Norsk Rockforbund, setter medlemsrekord hvert år, og kan bekrefte at frykten for en festivaldød var overdrevet. Årsakene er flere, men det pekes på at festivalfeltet har blitt mer profesjonelt drevet, og at festivalene ikke lengre tar like stor risiko. Andre faktorer er at festivalene lettere kan spre informasjon og sette seg selv på kartet ved hjelp av sosiale medier, og at stadig flere drar på festivaler, og at folk har råd til å kjøpe billetter og festivalpass. Sosiologen Aksel Tjora sier at det nå er så stor entusiasme blant deltakerne at de vil komme uavhengig av hvem som er booket, og festivalene kan dermed fokusere mer på å rendyrke festivalstemningen og heller redusere vekten på bookingen (Graatrud 2014). På en annen side har daglig leder i Norske Festivaler, Anders Rykkja, uttalt at festivaler er i en konsolideringsfase og at store nyetableringer sannsynligvis vil bety at andre festivaler fases ut. Tallene fra de store festivalene som leverte regnskap før sommeren 2014 viste at omsetningen kun steg marginalt. Øyafestivalens PR-ansvarlig Jonas Prangerød mener at dette er et marked som vil regulere seg selv, og at mener at festivalene i større grad blir styrt etter modeller som finnes i næringslivet. Quartfestivalen blir av Prangerød brukt som et eksempel på hvor fort en av de dominerende aktørene i et felt kan forsvinne, og at festivalene derfor er avhengig av en profesjonalisering av egen organisasjon. Rykkja var enig i denne uttalelsen, og tilføyde at arrangementene drives av meget kompetente arrangører, og

at disse utfører en jobb som ikke står tilbake for andre bedriftsledere. Han uttalte også at disse aktørene kunne byttet skiftet næring eller bransje og lyktes på samme måte (db.no). At festivaler som Festspillene i Bergen, Olavsfestdagene og Moldejazz har bygd opp kapitalbuffer og nå har stabile overskudd trekkes også fram som positive tiltak. Denne profesjonaliseringsprosessen blir altså kjennetegnet av at organisasjonsstrukturen blir preget av hvordan bedrifter i næringslivet driftes. Festival sjef for Vinjerock, John Olav Hodne, forteller at festivalen etterhvert måtte ansette medarbeidere, og ikke lengre være avhengig av kun frivillige. Festivalen kan dermed jobbe mer målrettet, og ha kompetente individer som jobber aktivt med å utvikle festivalen. Hodne pekte også på at de som har jobbet med festivalen fra oppstarten tidligere jobbet utelukkende på frivillig basis, og at de nå har blitt eldre. Dette tyder på at de involverte i starten drives av ungdommelig mot og med tiden etterlyser mer stabilitet når de blir eldre, som igjen påvirker organisasjonen når den er blitt etablert (db.no).

Festivalfeltet beskrives som så spesielt at det kreves ekstremledelse for at det skal være mulig å arrangere festivalen. All verdiskapingen skjer på få dager og en festival vil derfor alltid være sårbar økonomisk. Paradokset er at til tross for at det stilles så ekstremt store krav til ledelsen er at de som er involverte i arrangementet og bedriften ofte er "glade amatører". Den intensiteten som er i festivaler krever det som seniorforsker Niels Arvid Sletterød i Trøndelag Forskning og Utvikling kaller ekstrem-management. Det er en kort produksjonstid med mange frivillige som er involverte, og det stiller store krav til ledelse og det å ha oversikt over alt som skjer, og dette vil være en ekstra utfordring som må håndteres i dette feltet (Stene 2009). Reidar Mykletun forsker på festivaler, og nevner at god økonomi og publikumstall er sterke indikatorer på festivalens suksess. Sunn økonomi er en viktig faktor, og gjenspeiler god ledelse, nettverk og kontakt med omgivelsene (Stangeland 2010). Noe som spesielt blir trukket frem som viktig å ha orden på i en festival er økonomien, og de siste par årene har helårsarrangører vært involvert i festivalbedriften, noe som har hjulpet på profesjonaliseringen. Det blir nevnt at der det er gode arrangørmiljø vil det også være gode forutsetninger for festivaler. At man allerede har en bakgrunn med ulike arrangement trekkes også fram som positivt når man skal etablere en festival. Dette fordi man vil ha en erfaring med å sette opp budsjetter, og har en forståelse for hvordan gjennomføringen burde være, samt kostnadene til ulike ting som er nødvendig av utstyr og andre kostnader. En av grunnene til at det har vært en bekymring for framtiden til norske festivaler er den utviklingen man så eksempelvis i den svenske festivalen Hultsfred som fungerer som et skrekkeeksempel.

Festivalen gikk fra å være en reel utfordrer til Roskildefestivalen i Danmark til å miste alt som var bygd opp på kort tid. Hovefestivalen, Storåsfestivalen og Kollenfestivalen ble også brukt som eksempler på festivaler som var profilerte, men som ikke klarte å overleve i lengden. Førstnevnte kom tilbake i drift kort tid etterpå, men det var på grunn av utenlandske investorer som tok over driften. Det ble stilt spørsmål om hvordan man kunne ha en positiv drift når markedet var så tett, og hva kunne man lære av de allerede nevnte festivalene og hvordan det gikk med dem? Det første tipset var å starte smått og bygge seg opp over tid og ikke prøve å starte med et smell og imponere stort på første forsøk. Man burde heller fokusere på å gjøre hver ting så bra som mulig, både når det kommer til booking og fasiliteter. Et annet råd var å huske på at publikum ikke er lojale (Slettemark 2014). Om man ikke klarer å levere, så hjelper det ikke at man har gjort en god jobb med booking og andre ting ved tidligere anledninger. Dette stiller høyere krav til at man må ha kontroll og gjøre ting skikkelig hver eneste gang. Å inneha kontroll i en festival forutsetter at det er en form for ledelse i bunn, og følgelig blir dette et punkt som må vies oppmerksomhet, og her flyttes fokuset videre på organisasjonen i festivalen. En organisasjon kan beskrives som *"et sosialt system som er bevisst konstruert for å realisere bestemte mål."* (Jacobsen & Thorsvik 2002), en beskrivelse som er passende også innen festivalfeltet.

1.3 Problemstilling

I denne oppgaven søker jeg innsikt og forståelse i hvordan festivaler ledes, og hvilke utfordringer som preger feltet. Ledelse av festivaler er noe som skiller seg fra mange andre felt da det er så dynamisk og spesielt. En festival er selvfølgelig mest synlig i dagene rundt arrangementet, men veldig mye av arbeidet er ikke synlig for publikum. Utgangspunktet for dette prosjektet er en interesse for festivalfeltet og de prosessene som er innad i de forskjellige organisasjonene. Det finnes så mange forskjellige musikkfestivaler, og like mange måter å drive en festival på. Av den grunn er det interessant å se på hvilke elementer som er som går igjen for å drive en vellykket festival som skaper opplevelser for så mange mennesker, både publikum og de som bruker sin tid og energi på dette. De involverte må evne å ha et langsiktig fokus samtidig som de skal ha resultater på kort sikt. Det er mange avgjørelser som skal tas, og de må fokusere på de riktige problemstillingene til rett tid. Basert på dette så er problemstillingen jeg skal forsøke å svare på følgende:

Hvordan kan man forstå egenskaper og utfordringer ved festivalledelse?

Ved å gi et teoretisk syn på den innsamlede empirien håper jeg å gi en helhetlig forklaring på hva festivalledelse innebærer, og samtidig gi se på hva hvilke tiltak som kan gjøres for å

minske utfordringene som er til stede. Dette er et stort tema, og jeg har av den grunn også noen underproblemstillinger som skal jeg hjelpe meg med å få en helhetlig oversikt over temaet.

Den første underproblemstillingen er jeg skal besvare er:

Hvordan utvikles og ivaretas festivalkompetanse?

Den andre underproblemstillingen jeg skal svare på er følgende:

Hva kjennetegner rekruttering og kompetanseoverføring innen festivalledelse?

1.4 Oppgavens struktur

I kapittel 2 introduserer jeg teorier som belyser temaet og problemstillingen, og som er det teoretiske rammeverket for det empiriske datamaterialet. Jeg skal presentere teorier og begreper som til sammen utgjør oppgavens teoretiske rammeverk. I kapittel 3 redegjør jeg for metodiske valg og diskuterer den metodiske fremgangsmåten og etiske spørsmål, og styrker og svakheter ved metoden, deriblant utfordringer med sitatsjekk. I kapittel 4 presenterer jeg analysen og resultatene fra den empiriske datainnsamlingen. I kapittel 5 som er den siste delen i denne oppgaven skal jeg drøfte funnene jeg har kommet fram til, og diskutere funnene fra intervjumaterialet opp mot det teoretiske rammeverket, og se på funnene i et større bilde.

2. Teori

I dette kapittelet presenterer jeg teorier og begreper som vil utgjøre det teoretiske rammeverket for dette prosjektet. Jeg starter med å presentere en teori om kunstledelse der kunsten møter det administrative, og de utfordringene det kan føre til i et kreativt felt som også krever struktur og fastsatte rammer. Dette blir etterfulgt av en teori av Max Weber om karisma, og hvordan dette kan brukes til å forklare hvordan karismatiske mennesker skaper entusiasme og får andre til å bli med på prosjektene de starter, samt hvordan karismatiske individer kan oppfattes i en lederposisjon. Jeg presenterer så Bodil Sekses funn om overføring av festivalkompetanse innad i en festival presentert med utgangspunkt i Festival Voss, samt Nonaka og teori om hvordan implisitt kunnskap gjøres eksplisitt. Jeg presenterer også en teori av Lave & Wenger om praksisfelleskap, og hvordan kunnskap tilegnes i en organisasjon. Jeg vier også rom til hva profesjonalisering er og hvordan denne prosessen blant annet blir beskrevet av Talcott Parsons. Jeg presenterer videre Mark Granovetters teori om styrken i de svake bånd, og hvordan et nettverk utvikles og viktigheten av å ha bekjenskaper utover den nærmeste kretsen, samt hvilke muligheter dette vil gi, før fokuset blir flyttet over til Beck og temaet risiko. Videre presenteres teorien om "den kreative klassen" av Richard Florida, og viktigheten av kreativitet i et moderne samfunn, og det blir også presentert en kritikk mot denne teorien. Dette skal gi et helhetlig bilde og være med på å forklare det empiriske datamaterialet i denne masteravhandlingen.

2.1 Kunstledelse

Den første jeg vil trekke frem i dette kapitelet er Grete Wennes som har skrevet om hva som skjer når kunsten møter det administrative innen ledelse. Hun beskriver kunstledelse som ledelse av kunstproduksjon samt alle aktiviteter i kunstneriske virksomheter, og festivaler faller også inn i denne beskrivelsen. En ting som Wennes (2007) beskriver er typisk for ledere som jobber innen kunstneriske felt er at de ofte er karismatiske. Karismatiske ledere vil ved hjelp av sin smittsomme vilje, overbevisningsevne og til tider slitsomme energi skille seg fra andre typer ledere, og de har ofte en positiv energi som gjør at andre vil ledes av disse personene. På en annen side vil karismatisk ledelse kun være mulig under gitte forhold da det ikke er alle typer mennesker som responderer på slik ledelse. Lederens verdier må samsvare med gruppens, og hvis dette ikke er tilfellet så vil man ikke klare å motivere og ha en gruppe som følger i samme retning. Karismatisk ledelse kan i verste ha en destruktiv effekt om det går for langt og lederne blir for autoritær og begynner å undervurdere menneskene rundt seg.

Karismatisk ledelse er likevel noe som i stor grad blir sett som noe positivt og blir sett som en forklaring på suksessfull ledelse (Wennes 2007).

Wennes skriver at "*Det er et økende behov blant mennesker i næringslivet for mer mening, sjel og følelser i arbeidet. Samtidig etterspør også næringslivet kompetanse som kunstfeltet besitter, som det å opptre, iscenesette, kommunisere og spille roller.*" (Wennes 2007:89). Om man overfører dette til festivalfeltet så tyder dette på at aktører innen dette feltet vil være attraktive for næringslivet, og at de har en kompetanse som er etterspurt, kanskje nettopp fordi man sitter igjen med en erfaring innen både kunstnerisk og administrativ ledelse, og behersker en dualitet som man på langt nær finner i alle bedrifter og organisasjoner. Å være leder i en kunstnerdrift kan oppleves som en todelt ledelse. På den ene siden er det forventninger om at man skal være kreativ og ha et fokus på kunsten og på den andre siden forventes det at man er flink med økonomien og administrative oppgaver. Å ha en spisskompetanse på begge disse områdene som er ganske forskjellige kan være en utfordring, spesielt når man skal ha fokus på begge deler samtidig. Det er også forskjell på det å *lede* og det å *administrere*, selv om det å lede også innebærer administrative oppgaver. En administrasjon skal ta seg av grunnleggende prinsipper som å planlegge, organisere og kontrollere, og i tillegg til dette så innebærer ledelse at man motiverer, inspirerer, tenker nytt og er villig til å se på endringer. Styret skal være en kontrast til dette og opprettholde en balanse som er viktig i en organisasjon (Wennes 2007). Den administrative biten blir mer formell og består i større grad av evner en kan tillære seg. Godt lederskap stiller andre krav, og man er mer avhengig å evne å motivere og få andre mennesker til å dra i samme retning, og beherske balansen mellom å få større grupper av ulike mennesker til å samarbeide og holde opp motivasjonen til nøkkelpersoner, samt at man må se potensialet til organisasjonen i et større perspektiv. Evnen til å overtale andre mennesker og motivere er en nøkkelpålitelighet. I kunstvirksomheter er det ikke uvanlig at dette skillet er noe uklart, og at de ulike oppgavene er usynlig og usynlig fordelt mellom den kunstneriske og administrative ledelsen. Bass (1990) kaller dette funksjonell ledelse mellom administrasjon og ledelse i komplekse organisasjoner. Et annet skille er mellom ledere som utøver direktiv ledelse og de som er demokratiske ledere. Førstnevnte gruppe kjennetegnes ved en distinkt lederstil som hvor lederen benytter seg av kunnskap og makt for å løse problemer, og ofte tar avgjørelser uten å involvere sine underordnede. Disse lederne er ikke nødvendigvis så opptatt av konsensus, men har en stor karisma. Demokratiske ledere har som navnet tilsier et fokus på demokrati og konsensus, og jobber aktivt for gode arbeidsrelasjoner. De er opptatt av mennesker og er hensynsfulle, og

prøver gjerne å ta beslutninger der felleskapet er med på å ta valg. De er opptatt av ferdighetene og kunnskapen til sine ansatte, og de ansatte føler seg ofte inkludert i beslutningsprosessene. Man kan argumentere for at disse to lederstilene er to sider av samme sak, og at ledere veksler mellom å gi direkte ordrer og beskjeder, og la sine ansatte være med og ta viktige beslutninger.

Det er altså et skille mellom kunstnerisk- og administrasjonsledelse, og det kan bli en konflikt når disse rollene møtes. Selv om man har erfaring innen kunsten så går man inn i det Wennes (2007) beskriver som en annen sfære enn det som er kunsten når man går inn i rollen som administrativ ansatt. I den sistnevnte posisjonen er man nødt til å jobbe mer i bakgrunnen, og hovedoppgaven er å skape gode forutsetninger for kunsten og kunstneriske opplevelser. På den andre siden er kunstnerisk ledelse som i en større grad møter sosial aksept om man utfører jobben med dyktighet. Om man også har en naturlig autoritet så kan kunstneriske ledere få tilnærmet fritt spillerom og myndighet om de oppfattes som kompetente, rutinerte og er ettertraktede (Wennes 2007). Kunstneriske ledere blir dyrket av kulturfeltet, og med de riktige egenskapene så kan de skape suksesshistorier og en medieomtale som er uvurderlig. Administrativ ledelse har ikke den samme oppmerksomheten rettet mot seg, og har et annet tidsaspekt å rette seg etter. Der kunsten ofte preges av at noe skal skapes her og nå så skal den administrative ledelsen tenke enda lengre fram i tid, noe som kan skape utfordrende situasjoner når ulike roller og interesser møtes. Administrativ ledelse er ofte preget av konsensus og demokratiske prosesser, mens det i kunsten er større rom for autoritær ledelse. Det finnes selvsagt nyanser, men Wennes (2007) diskuterer forskjeller i lederstiler innad i en kunstorganisasjon basert på om hvorvidt man representerer kunsten eller foretaket.

2.2 Max Weber – karismatisk autoritet

Konseptet karismatiske dominans blir beskrevet av sosiologen Max Weber som er en av de store klassikerne innenfor sosiologien. Weber beskriver i liket med Wennes karismatisk dominans i møte med administrasjonen, og sier at karismatiske ledere ofte ikke har noen utvalgte mellomledere, og at de ansatte ofte ikke er "teknisk trent opp" for stillingen. De ansatte blir heller håndplukket av lederne, og Weber beskriver det som disipler som blir valgt til å "følge" en leder og som har tro på vedkommende sine evner (Morrison 2006). Det får religiøse overtoner når det beskrives at de administrative funksjonene heller blir gjennomført av trofaste disipler enn kontorarbeidere, og at de vil gjøre en god jobb basert på den karismatiske lederens interesser, og på bekostning av hvilke interesser de har selv. Begrepet *karisma* har i denne sammenhengen sin opprinnelse i religiøs historie, og kan forstås som et

annet ord for *nådegave*. Begrepet blir av Weber brukt til å referere til visse kvaliteter et individ har i personligheten som blir sett som ekstraordinært og av denne grunn blir oppfattet på en annen måte hvor vedkommende blir sett opp til (Morrison 2006). Denne karismaen er i følge Weber tilgjengelig for alle individer, og er også utilgjengelig for den gjennomsnittlige person. På grunn av dette er det rent historisk disse personene som har blitt personer med spesielt godt rykte, krigshelter, profeter og andre med religiøse følgere. Weber mener at denne autoriteten kun er mulig under de rette omstendighetene, og den karismatiske autoriteten må autoriseres av andre som valid og sann. En karismatisk leder må i følge Weber stadig bevise at vedkommende fortjener sin posisjon, og er sårbar for å gjøre feil som tyder på at lederen er "ordinær" eller gjennomsnittlig. Da Weber skrev om karismatisk autoritet så var dette et punkt i utviklingen av hans teori om politisk autoritet, og handler om at legitimering av makt, lederskap og utøvelse av makt i stor grad ligger i folks oppfattelse av at en karismatisk leder har overnaturlige evner. Dette er ifølge Weber også en forklaring på hvordan profeter og andre religiøse aktivister har følgere og opprettholder sin posisjon (Morrison 2006).

Man skal være forsiktig med å legge for mye i denne beskrivelsen av karismatisk ledelse i en case som blir presentert i en masteravhandling som denne. Men etter å ha introdusert Wennes sine begreper er det interessant å trekke inn en av de store klassikerne innen sosiologien, og se hvordan han bruker noen av de samme begrepene, men dog med et annet syn og på denne måten få et mer utdypende perspektiv. Å trekke inn denne teorien er i denne konteksten er verktøy for å forklare visse elementer som arbeidsmetode og personlighetstrekk i møtet med det å lede og ha ansvar i et utfordrende felt, og er ikke ment å tilegne aktører i dette feltet en mening eller status som ikke er til stede.

2.3 Festivalkompetanse

Sekse (2012:72) beskriver hva festivalkompetanse er og hva det innebærer, og har skrevet om hvordan kompetanse og kunnskap overføres i et festivalnettverk. Hun tar utgangspunkt i Festival Voss som er på et lite sted, men som likevel har opparbeidet seg en god erfaring når det kommer til å arrangere store arrangementer. Festivalkompetanse er komplekst og består av flere variabler og elementer, og som det er ikke mulig å forklare som noe som er helt spesifikt. Festival Voss jobber aktivt med å systematisere kompetansen sin, og de arbeider blant annet med å ta på seg arbeidsoppgaver i andre festivaler mot betaling, og opptrer på denne måten som festivalkonsulenter. En viktig grunn til at de gjør dette er at de vil at ildsjelene skal få større rom for kreativ utfoldelse samtidig som at de frivillige får lettet en del av arbeidsbyrden. På denne måten håper de at sentrale aktører i festivalmiljøet unngår å bli

utbrent. Ved å jobbe på denne måten håper de ikke kun å styrke kvaliteten på sin egen festival, men man tar bort en del av arbeidsmengden til frivillige som ikke får betalt for det arbeidet de legger ned. På grunn av at Festival Voss bidrar og er involvert i mange forskjellige festivaler så fører det til at de får en stor innsikt i hva som foregår i resten av festivalnettverket, og får en kompetanse som er nyttfull både for sin egen festival, og andre festivaler hvor de stiller sin kompetanse til disposisjon, som igjen bidrar til at de gjør en god jobb i sin egen festival. Festival Voss er i en posisjon hvor de har oppsamlet en stor andel kompetanse i å drive festivaler, samt at de har utviklet en kompetanse til å spre denne kunnskapen til andre aktører.

Ny kunnskap blir dannet gjennom en konstant dialog mellom eksplisitt og taus kunnskap (Nonaka 1994). Dette er en sosial kontinuerlig prosess, og denne interaksjonen blir kalt for en kunnskapsomdanning. Mye av kompetansen man finner i festivaler kan beskrives som en taus kompetanse, og dette er en kunnskap som av mange blir tatt for gitt, og i noen sammenhenger er dette en kunnskap som automatisk blir overført som en naturlig prosess. Dette skjer via fire ulike modus som blir et viktig redskap for kunnskapsdelingen, og disse er sosialisering, kombinerings, eksternalisering og internalisering. Den som skal lære må gjerne se på handlingene til den som skal lære bort, og er en måte å dele kunnskap på som ikke nødvendigvis innebærer verbal kommunikasjon da mye av overføringen skjer via observasjon, praksis og gjennom imitasjon. Dette er en del av sosialiseringen, og er den første av modusene. Den andre av modusene er kombinerings, og kommer fram når eksplisitt kunnskap blir overført til en ny eksplisitt kunnskap. Denne kunnskapsformen vil i hovedsak innebære verbal kommunikasjon, og den viktigste mekanismen her er hvordan deltakerne er en del av en sosial prosess hvor de vil samle, utvikle, redefinere, og dele eksplisitt kunnskap, og denne vil utvikle seg til en ny eksplisitt kunnskap når man videre analyserer, kategoriserer og rekonstruerer den kunnskapen man har tilgjengelig. De to siste modusene inkluderer både eksplisitt og taus kunnskap. Modusen der taus kunnskap blir til eksplisitt kunnskap er eksternaliseringen, og bruken av metaforer er en viktig del i å synliggjøre kunnskapsinnholdet (Nonaka 1994). Disse er viktig fordi de gjør det lettere å synliggjøre kunnskap som er taus og som ikke nødvendigvis er så lett å kommunisere. Internalisering på sin side er en form for kunnskapsoverføring som kan minne mer om tradisjonell læring. Dette er situasjoner der eksplisitt kunnskap blir omgjort til taus kunnskap, og er en kunnskap som ofte etter hvert blir tatt for gitt.

Sekse (2012:81) beskriver hvordan kunnskap innenfor festivaler tar utgangspunkt i skriftlige dokumenter og arbeidsinstrukser, og hvordan denne kunnskapen over tid blir en del av personene som over tid befinner seg i de samme stillingene. Kunnskapen forsvinner etter hvert fra dokumentene og over til individene. En festival med mye taus kunnskap vil på denne måten bli mer sårbar da kunnskapen ikke blir delt mellom de andre involverte i festivalen. Å omgjøre denne tause kunnskapen til eksplisitt kunnskap er en utfordring som mange festivaler møter på, og gjør seg spesielt til syne når ildsjeler og nøkkelpersoner med mye kunnskap og erfaring slutter. Når de forsvinner så forsvinner samtidig kunnskapen de innehar, og festivalene får en utfordring med å erstatte denne kompetansen. Å ta vare på kunnskapen som er i en festivalorganisasjon er viktig og må prioriteres, spesielt siden festivaler er en spesiell organisme som ikke er lik fra år til år. Dette stiller krav til at hvert ansvarsområde har stor kompetanse og kunnskap, og man må ha et solid rammeverk som bidrar til å ta vare på denne kompetansen.

2.4 Praksisfelleskap

Når fokuset skal flyttes videre fra Nonaka og hvordan kunnskap blir dannet og overført så er det naturlig å se på hvilke funn andre har innenfor dette området, i dette tilfellet Lave og Wenger (1991). Hvordan man lærer og hvordan denne prosessen blir oppfattet er noe som de mener har hatt et feil fokus i forskningen opp gjennom årene. De vil heller sette fokus på hvordan elever lærer ved å være deltagende aktører i en praksis, og at på denne måten vil de tillære seg den kompetansen og det kunnskapsnivået som kreves. Dette krever at den som er i en læringsprosess er fullt deltagende i den sosiokulturelle praksisen i det aktuelle feltet. Lave og Wenger (1991) kaller dette for en legitim perifer deltagelse. En slik deltagelse blir sett som en beskrivelse av engasjement i sosiale praksiser som ser læring som en integrert konsistent.

Læring blir beskrevet som en prosess som vanligvis blir tolket ved at en person lærer noe ved å internalisere kunnskap. Læring vil i denne sammenhengen inkludere all form for aktivitet. Kritikken mot dette er at det danner et skille mellom det interne og det eksterne, og det forklarer ikke relasjonen mellom den som skal innta kunnskapen og den eksterne verden på en tilfredsstillende måte. Det er bedre å se på læring som en økt deltakelse i lokalsamfunnet eller en bedrift, og se på en person som et handlekraftig individ, istedenfor noen som "får" kunnskapen sin fra andre og internaliserer denne (Lave & Wenger 1991). Medlemmene i en praksis blir en del av et praksisfelleskap som er en lett identifiserbar gruppe med sosiale bånd hvor aktørene deler en forståelse for hva de gjør og jobber mot, og får et perspektiv for hva

det betyr i deres egne liv, men også for fellesskapet. Praksisfellesskap har i følge Lave & Wenger (1991) historier og utviklingsyklusler som gjentar seg selv, og reproduseres på en slik måte at utviklingen fra nykommer til erfaren i praksisen er flytende og en prosess som man ikke nødvendigvis merker selv. Gjennom denne prosessen tilegner nykommeren seg kunnskap og erfaringer, og endrer perspektiv og til og med utvikler identiteten. Dette avhenger veldig av motivasjon, og hvis vedkommende er en del av praksisfellesskapet og samtidig er en aktiv aktør innad i den aktuelle aktiviteten så vil vedkommende utvikle en mening mellom handling og betydning av arbeidet. *Kunnskap* er veldig sentralt i denne prosessen, og vil befinne seg i interaksjonen mellom ulike aktører og i selve praksisen og i den sosiale organisasjonen sammen med politiske økonomien (Lave og Wenger 1991). Å skifte posisjon i hierarkiet og gjennomgå en utvikling der de beveger seg gjennom en kompleks struktur skaper nye muligheter for nykommerne til å tilegne seg verdifull kompetanse. Om de ikke får denne muligheten og møter en lukket struktur med begrenset innsikt så vil dette endre hele læringskurven og det er ikke sikkert at de vil være deltakende i et praksisområde hvor kompetansen er skjult og de ikke vet sine muligheter for å utvikle seg.

Man kan også si at praksisfellesskap er noe som preger kunstledelse som Wennes (2007) skriver om. Disse to tingene kan gå litt over i hverandre hvor kulturfaglig kunnskap og ledelse som praksis i stor grad utvikles organisk i virksomhetene, hvor den profesjonelle innstillingen innebærer veldig ulike elementer, og man må finne balansen mellom disse.

2.5 Profesjonalisering

Den kjente sosiologen Talcott Parsons (1951) skrev om profesjonalisering i samfunnet, og forsøkte å klargjøre viktigheten av å profesjonalisere ved å sette det i en sosiologisk kontekst. Parsons mente at den kapitalistiske økonomien og moderne profesjoner hang nøye sammen og balanserte hverandre i hvordan den skjøre normative sosiale orden ble vedlikeholdt og stabilisert. Byråkratiske organisasjoner og autoriteten til profesjonsyrker var bygget opp av de samme prinsippene som blant annet å forsøke å oppnå standarder, men samtidig hadde profesjonene en alternativ tilnærming der betydningen av delt identitet og kollegiale organisasjoner var av stor betydning. Hughes (1958) tok et annet utgangspunkt enn Parsons, og hadde et større fokus på forskjellen mellom profesjoner og yrker handlet mer om gradvise forskjeller enn at det var to fullstendig forskjellige ting. Profesjonalisering av et felt tilsier at de ulike yrkene har en viss definisjonsmakt i den grad at de "bestemmer" hvordan man skal tenke på utfordringene som er tilstede i de aktuelle feltene. Profesjonalisering vil i følge Hughes (1958) kreve at de profesjonelle må fortjene tilliten de blir møtt med og møte de

kravene som stilles, deriblant konfidensialitet, og ikke utnytte den informasjonen og kunnskapen de får. Som belønning vil aktører innen en profesjon i møte med klienter bli møtt med respekt, privilegerte belønninger og en høyere status. Larson (1977) sier at i en profesjonaliseringsprosess så er det flere strukturelle elementer som kjennetegnes, deriblant formell utdanning og standardiserte kompetansebasert som vil fungere som strategiske ressurser. Han beskriver videre at standardisering oppnås når en spesiell gruppe innehar kontroll over innholdet i den aktuelle kompetansen, og hvordan den blir tilegnet. Den aktuelle gruppen som er ledende i profesjonaliseringsprosessen får anledning til å definere hva som er riktig kompetanse og kunnskap. På en annen side er det et paradoks at mye av den relevante kunnskapen man tilegner seg ikke er via utdanningen, men er noe som blir tilegnet i arbeidslivet.

Det er flere måter å definere hva profesjonalisering er. Profesjonalisering kan i følge Larson (1977) ses som en del av det moderne industrisamfunnets yrkesstruktur. For å profesjonalisere et felt så er det nødvendig at man innehar kompetanse, og dette vil være et av de mest sentrale elementene for å oppnå status i et felt. Siegriest (1990) på sin side beskriver profesjonalisering som en prosess der en aktivitet eller et yrke blir en profesjon. Disse teoriene har i utgangspunkt i tradisjonelle mannlige middelklasseyrker, deriblant jus og den medisinske profesjonen, men kan overføres også til andre felt i dagens samfunn. Larson (1977) har blant annet beskrevet profesjonalisering som *"Monopoly of competence legitimised by officially sanctioned "expertise", and a monopoly of credibility with the public."*, noe som vil si at man får monopol på den kompetansen man innehar, og man blir en ekspert i sitt felt, og det er denne anerkjennelsen man får fra offentligheten. Prosessen med å profesjonalisere vil føre med seg nye utfordringer i den grad at man hele tiden må forsvare, forbedre og opprettholde sin posisjon i feltet. En av måtene å få kontroll på er å få markeds kontroll, men det er forbrukerne som vil ha makten i en perfekt markedssituasjon. Yrkesgruppen er avhengig av publikum og de aksepterer og legitimerer den kompetansen de innehar. Man kan si at dette gjelder i festivalfeltet også, da det generelt er et felt som skiller seg ut. Festivalarrangører og festivalene vil alltid dømmes etter hvilke band de har booket, logistikk, og til og med været spiller en stor rolle hvorvidt en festival lykkes eller ikke. At man arrangerer en vellykket festival ett år betyr ikke nødvendigvis så mye neste år om publikum ikke er fornøyd med festivalprogrammet, eller om det går av stabelen samtidig med et annet arrangement. Profesjonalisering kan tolkes som en prosess hvor ulike grupper forsøker å lage et monopol, og på denne måten oppnå sosial og økonomisk status (Siegriest 1990). De som ikke innehar

den samme kapitalen vil utelukkes fra feltet. Man kan si at profesjonalisering kan ses som en måte å danne et yrkeshierarki på. Kompetansen til en yrkesgruppe er ikke en garanti for at man har et sikkert yrke, og derfor blir ulike ekskluderingsmekanismer og lovgivning viktig for å sikre sin egen rolle i feltet (MacDonald 1995). Det er også verdt å nevne at profesjonelle i et felt er ofte tilbøyelige til å gå inn i risikofylte situasjoner, og gjennom sin erfaring og kompetanse får de andre til å bli med på risikoen (Evetts 2003), et kjennetegn som man også finner hos mennesker med mye karisma.

2.6 Styrken i de svake bånd

Mark Granovetter (1973) beskriver styrken i de svake bånd. Styrken i et bånd blir beskrevet som en kombinasjon av tid, emosjonell intensitet, intimitet og gjensidige tjenester som karakteriserer båndet. Disse elementene vil avhenge av hverandre og gå på kryss av hverandre. For at informasjon skal spre seg til flere enn ens nærmeste og over en lengre avstand så er det en fordel å ta i bruk ens svake bånd framfor ens sterke bånd. Et eksempel som blir tatt i bruk av Granovetter er at om en setter ut et rykte til sine nære venner, og de gjør det samme, så vil de samme menneskene høre det samme ryktet flere ganger siden de sannsynligvis vil ha de samme vennene og den samme omgangskretsen. Om en kun deler informasjon med ens sterke bånd så vil denne informasjonen sannsynligvis holde seg innenfor visse klikker, men om man tar i bruk svake bånd så vil informasjonen lettere spre seg til andre grupperinger. De kontaktene man har som går under kategorien svake bånd vil ha en annen omgangskrets og nettverk enn en selv, og vil derfor ha tilgang til annen informasjon en det man selv vanligvis vil ha mulighet til å få.

Svake bånd blir nøkkelen til å knytte sterke bånd med andre mennesker, og er dermed veldig viktig sosialt, både personlig og i en profesjonell kontekst, spesielt når det kommer til nettverksbygging. En annen ting som spiller en rolle er også *hvem* kontaktene man har er. Enkelte kontakter vil ha en større betydning da de fungerer som nøkkelpersoner som har nøkkelen til visse miljøer og personer man ikke vil ha tilgang til ellers. Fra et individperspektiv så vil svake bånd være en viktig ressurs som kan gi muligheter for sosial mobilitet og innpass i viktige nettverk. Fra et makroperspektiv så er svake bånd viktig i sosiale sammenhenger. Dette illustrerer Granovetter (1973) ved å bruke følgende eksempel: Om en person skifter jobb så vil en også flytte seg fra ett nettverk til et annet som har nye bånd. Dette betyr ikke at man kutter de bandene som allerede er etablert, men man bygger en bro mellom disse. Dette er spesielt gjeldende for felt og yrker som er veldefinerte og begrenset i størrelse. Svake bånd bidrar til at man får en mobilitet som setter opp strukturer

mellom forskjellige klynger som utgjør det operative nettverket i de ulike stedene. Dette er en definisjon også er beskrivende for festivalfeltet. Når man får etablert en kommunikasjon innad i slike felt så vil man lettere kunne dele informasjon og tanker slik at man får en slags fellesskapsfølelse, noe som igjen kan føre til ulike samlinger om møter hvor man får mulighet til å vedlikeholde de båndene man har etablert (Granovetter 1973). Svake bånd vil altså binde medlemmer fra *ulike* grupper og nettverk sammen enn det som er mulig med sterke bånd som normalt sett vil være mer konsentrert rundt de samme individene eller den enkelte gruppen.

Når man snakker om viktigheten av sosiale bånd så er tillit en viktig faktor. Granovetter (1973) sier at tillitten til en sjef eller leder avhenger av om man har noen som man har kontakter som kan gå god for vedkommende og bekrefte av dette er en god leder. Hvorvidt man har tillitt til en leder eller ikke avhenger av i hvilken grad man kan forutse og forstå vedkommende sin oppførsel. Om det er noen som man har et bånd til som anerkjenner noen som et leder- eller sjefsemne, så er altså sjansen for at en gjør det selv større enn om det motsatte er tilfellet, og det er ingen man kan relatere seg til som har gjort seg en mening om vedkommende. Det samme prinsippet gjelder for media. Om de man har et personlig bånd med noen som reagerer på noe medierelatert så er det større sannsynlighet for at man gjør det selv, i motsetning til om ingen man har en relasjon til hadde brydd seg om det samme.

2.7 Moderne risiko

Det er mye risiko forbundet med festivalfeltet i og med at det er mye økonomiske midler som står på spill, og veldig mye av verdiskapningen står og faller på hva som skjer de få dagene festivalen avholdes, og det er derfor hensiktsmessig å se på hvilken litteratur det er om dette temaet innen sosiologien. En av de mest fremtredende sosiologene som har satt fokus på den nye moderniteten er Ulrich Beck (1992) som mener vi lever i et risikosamfunn hvor det moderne samfunnet er karakterisert med denne risikoen og hvordan mennesker prøver å begrense denne og beskytte seg selv. Samfunnet er i følge Beck preget av individualisering og aktører er ikke like preget av sosiale klasser som skiller som tidligere preget samfunn sterkt, og individer har mulighet til å operere for seg selv på en måte som ikke alle var forunt før. Dette stiller krav til refleksivitet, og et samfunn med større individualitet og risiko påvirker også hvordan sosiale bånd utvikles og vedlikeholdes. Individer velger selv sine nettverk, og hvordan dette fungerer i det moderne samfunnet blir forklart slik: *"The newly formed social relationships and social networks now have to be individually chosen; social ties, too, are becoming reflexive, so they have to be established, maintained and constantly renewed by individuals."* (Beck 1992:97), og dette er ikke så ulikt Granovetter fremstiller viktigheten av

nettverk og hvordan disse dannes. Beck (1992) beskriver videre det han kaller "boomerangeffekten" der risiko og den sideeffekter gjerne blir synlig i senteret av produksjonen, og hvor aktørene er fanget i en malstrøm av de farene som de er under og som de samtidig profitterer på.

2.8 Betydningen av kreativ kapital i et moderne samfunn

Richard Florida (2002) beskriver det som han kaller "den kreative klassen", og mener at det er kulturelle, sosiale og kreative egenskaper som er avgjørende for hvorvidt et sted blir sett som attraktivt eller ikke. Kultur- og stedskvaliteter bidrar til å tiltrekke seg kreativ arbeidskraft, og ikke minst til å holde på den, og må derfor bli sett som en investering i næringsutvikling i et samfunn. Kreativ kapital vil etter hvert sidestilles med andre former for kapital i det moderne urbane samfunnet, og vil i det moderne samfunnet være like viktig som kull og jern en gang var industrien. Florida (2002) mener at det mest typiske trekket for økonomien i dag er fremveksten av menneskelige kreativitet, og at det er denne kreativiteten som legger grunnlaget for vekst og utvikling i samfunnet. Det er talentene som bidrar til økonomisk vekst, og dermed vil det "menneskelige klimaet" i samfunnet bli sentralt og må vektlegges fokus. I det moderne samfunnet er kultur og kreativitet den største tiltrekningskraften, og det er jakten på disse kreative talentene som bidrar til utvikling.

Å ha et mangfoldig samfunn er en av de viktigste måtene å tiltrekke seg kreative mennesker, og byer som er åpne og tolerante vil lettere tiltrekke seg mennesker innen for denne gruppen. Dette bidrar til økte muligheter for at nye idéer og innovasjoner vil oppstå, noe som ytterligere fører til at det blir rekruttert flere mennesker som ser hvilke kreative muligheter det er på de aktuelle stedene. Det er talentene som bidrar til økonomisk vekst, og det er jakten på disse talentene som bidrar til utvikling. Det "menneskelige klimaet" må prioriteres da dette er særlig viktig for å tilrettelegge for kreativ og kulturell kompetanse på best mulig måte. Florida (2003) argumenterer for at geografi fortsatt spiller en stor rolle i hvordan kreative mennesker jobber, bosetter seg, og hvordan de jobber med andre til tross for at man kan si at geografiske grenser spiller en mindre rolle når man kan bruke internett for å jobbe på tvers av by- og landegrenser. Når man har et geografisk kulturelt senter i en by så vil dette være viktig for den økonomiske aktiviteten på det aktuelle stedet, og firmaer vil gå sammen og etablerere konglomerat. Spesielt firmaer og organisasjoner som har en relativ lik form vil ha en større sannsynlighet for å gå sammen og slå sammen driften. Årsaken til dette er flere, men den viktigste er at man har konsentrasjon av kreative mennesker som kan mobilisere raskt og som

er en stor ressurs, og som utgjør en stor konkurransefordel i en tid hvor bruk av tid og kreativitet legges stor vekt på.

Florida (2002) mener at kreative mennesker i stor grad legger vekt på viktigheten av svake bånd framfor sterke, noe som er i tråd med hva Granovetter (1973) mente var lurt da svake bånd kan føre til bånd som er sterke. Svake bånd har i følge Florida en mer effektiv funksjon enn bånd som er sterke, og bånd som tidligere ble tungt vektlagt blir mer sett som en begrensende faktor i sin mangel på fleksibilitet. Disse nye fellesskapene er også mer effektive når det kommer til økonomisk vekst og tiltrekke seg teknologisk kompetanse til et område. Dette står i kontrast til fellesskap før i tiden hvor familie, nære venner og nabolag var i fokus, og det primært var disse båndene som ble vedlikeholdt. Disse båndene har ikke lengre den samme sosiale funksjonen, og kan ses som en hindring i å utvikle sosial kapital. Blant annet kan slike bånd være ekskluderende for individer som ikke allerede er en del av det samme fellesskapet, og terskelen for å få sosialt innpass kan være høy. De samme båndene som knytter en gruppe sammen er også de som ekskluderer andre (Portes & Landolt 1996).

Florida (2003) legger vekt på kreative mennesker er drivkraften for regional økonomisk vekst, og dermed vil økonomisk vekst hovedsakelig foregå på steder med høy grad av utdanning og kreativitet. Et av spørsmålene Florida stiller er årsaken til at kreative mennesker bosetter seg i spesifikke områder framfor andre, spesielt i en tid hvor mobiliteten er stor. Årsaken sier han er todelt. Kreative mennesker blir tiltrukket av den økonomiske veksten, men også selve livstilen som er på de aktuelle stedene. De blir ikke tiltrukket av tradisjonelle årsaker som familie og jobb. Muligheten til å få utfolde sin kreativitet er en langt viktigere årsak. Det som kjennetegner steder med høy konsentrasjon av høy kapital er at de inkluderende og mangfoldig. Mennesker med slik kreativ kapital blir av Florida kalt *den kreative klassen*, og de blir kjennetegnet av at de velger jobber og yrker som har som sin viktigste funksjon å skape kreativitet i ulike former (Florida 2002). For å si det på en annen måte, de drar ikke etter jobbene, men jobbene kommer der de er. Noe som kjennetegner medlemmer av den kreative klassen er at de ofte jobber med prosjekter i selvstyrte arbeidsgrupper, og at de jobber aktivt med nettverksbygging. Det er også uvanlig at de har hele sin yrkeskarriere i større bedrifter (Boltanski & Chiapello 2003).

2.9 Kritikk mot teorien om den kreative klassen

Floridas teori om den kreative klassen og viktigheten av kreativ kapital i det moderne samfunnet har blitt møtt av kritikk. Florida tar utgangspunkt i det kapitalistiske samfunnet i

USA, og det kan være interessant å se hvordan disse mekanismene kan overføres i vårt samfunn i en annen sosial, økonomisk og kulturell kontekst. Floridas teori om den kreative klassen har fått stor oppmerksomhet over hele verden, inkludert Europa, men samtidig er en sentral kritikk mot Florida er at han generaliserer for mye, og at den amerikanske konteksten som hans teori er basert på ikke nødvendigvis kan generaliseres over til andre samfunn. En annen kritikk mot Florida er at han fremstiller kreative mennesker som en homogen gruppe med de samme preferansene og interessene når de skal bosette seg og jobbe et sted. Om man tar utgangspunkt i Floridas definisjon er mellom 30-45 % av befolkningen i OECD-land tilhørende den kreative klassen, og det er det er diskuterbart om denne definisjonen holder mål. At en så stor gruppe skal dele så mye av de samme preferansene og holdningene er noe som ifølge Asheim & Larsen (2009) i beste fall er naivt å tro. At det vil være likhetstrekk er derimot noe som vil være sannsynlig.

De skandinaviske landene har ikke en stor nok populasjon til å produsere nok talent selv i den skalaen som Florida beskriver, og er derfor avhengig av å tiltrekke seg denne kapitalen utenfra og holde på den, noe som fikk oppmerksomhet på regionalt og nasjonal nivå (Asheim & Hansen 2009). Man har sett på hvordan teorien om den kreative klassen er like relevant når den blir overført til forholdene i Sverige, og om disse tankene er relevante til et samfunn som er annerledes enn den amerikanske konteksten den har tatt utgangspunkt i. Asheim & Hansen (2009) har tatt utgangspunkt i tre forskjellige kunnskapsbaser som de mener gir teorien om den kreative klassen mer bærekraftig, den symbolske, den analytiske og den syntetiske. Hver av disse kunnskapsbasene spiller inn i hvilke preferanser ulike personer med ulike egenskaper har når de skal bosette seg et sted når de må ta hensyn til det menneskelige klimaet og forretningsklimaet som er i det svenske samfunnet. Disse kategoriene vil sammen anerkjenne mangfoldet i profesjonelle grupper og okkupasjoner når man skaper nye former for kunnskap, og de vil inneholde forskjellig kunnskap med ulike koder. Analytisk kunnskap innebærer økonomiske aktiviteter innen vitenskapelige modeller, deriblant nanoteknologi og bioteknologi. Tilknytning til universitet og det medfølgende nettverket er sentralt. Denne kunnskapsbasen vil resultere i nye produkter eller prosesser, som nye firmaer og oppfinnelser. Syntetisk kunnskap er økonomisk aktivitet der innovasjon tar utgangspunkt i allerede eksisterende kunnskap som man blant annet ser i ingeniørskap spesielt innen for avansert industri. Denne kunnskapsformen blir gjerne utviklet når det er behov for å løse spesifikke problemstillinger når det er interaksjon mellom kunder og leverandører. Denne formen for kunnskap vil dermed være mer sårbar for avstand enn analytisk kunnskap. Forskning og

utvikling er ikke like viktig i denne formen. Kunnskap som ikke er eksplisitt, men stilltiende vil være en av de viktigste fordi læring ofte skjer ved å gjøre noe, såkalt "learning by doing" eller ved å ha interaksjon med andre aktører. I en profesjonell setting vil dette være viktig. Symbolsk kunnskap er sentralt i prosessen med å skape mening og behov, og har gjerne et estetisk preg. Den har en økende betydning i kulturen som viser seg i den kulturelle produksjonen innen film, musikk, reklame, design, mote m.m. Utvikling av idéer er et viktig element i denne kunnskapsbasen. Disse tre kunnskapsbasene er idealtyper, og i praksis vil alle disse tre typene kombineres (Asheim & Hansen 2009).

3. Metode

I dette kapittelet vil jeg ta for meg oppgavens metodiske grunnlag og framgangsmåter i forhold til gjennomføringen av dette prosjektet. Forskningsdesign og valg av metode vil presenteres, og jeg vil presentere utvalget nærmere og de kriteriene som ble satt for dette. Jeg skal også utdype ulike utfordringer med intervju- og analyseprosessen som jeg møtte på, og hvordan datamaterialet har blitt behandlet i etterkant av datainnsamlingen, samt etiske valg som man må ta når man inntar forskerrollen.

3.1 Forskningsdesign

Denne oppgaven handler ikke om kun de forskjellige festivalene i seg selv, men om selve festivalfeltet og ledelsen innad i dette. Ved inngangen til dette prosjektet hadde jeg forskjellige muligheter for valg av metode, og for å kunne svare på de spørsmålene som ligger til grunn for forskningen er valget av hvilken metode som skal tas i bruk en viktig avgjørelse. Valget av å benytte kvalitativ metode og semistrukturerte dybdeintervju er gjort med utgangspunkt i problemstillingen. Det overordnede spørsmålet for prosjektet er ofte avgjørende for hvilken metode man velger å benytte seg av og som er best egnet for få størst innsikt. Denne oppgaven er ingen unntak, og valg av metode er gjort med utgangspunkt i problemstillingen. Rammeverket for denne oppgaven er stegvis-deduktiv induktiv metode, heretter forkortet SDI. Denne metoden er kjennetegnet ved at man arbeider i etapper, fra rådata til konsepter eller teorier, og er en "oppadgående" prosess. Denne metoden er induktiv, og man jobber fra empiri mot teori. Motstykket som er "nedadgående" er det deduktive der man jobber fra teori mot empiri (Tjora 2011).

SDI har en del til felles med forskningstradisjonen grounded theory som er en metodologi som ble utviklet av Glaser og Strauss i 1967. Dette er en fremgangsmåte der man forsker nedenfra og opp, og teori blir generert gjennom forskning heller enn å teste ut idéer som er formulert i forkant av datainnsamlingen og analysen. Kilder og litteratur er valgt med utgangspunkt i dens teoretiske relevans i å generere sammenligninger og å utvikle eller å redefinere idéer. Grounded theory er primært brukt innenfor kvalitativ forskning, og de vanligste datainnsamlingsmåtene er observasjoner og ustrukturerte intervjuer (Dey 2004:80). I dette tilfellet har jeg tatt i bruk ustrukturerte dybdeintervjuer, en form som passer inn i denne malen. Det er sitatene og informantenes opplevelse av temaet som er utgangspunktet for analysen, og teorien som er tatt i bruk er dermed tilpasset datamaterialet. En fordel som blir nevnt med å ta i bruk grounded theory er at det blir et påfyll av "ferske" teorier, friske

innsikter og tolkninger av sosiale prosesser gjennom sammenligninger og rekontekstualisering. Å generere en teori ut av analysen som er relevant og praktisk blir et mål i seg selv, og noe som etterstrebtes. I denne masteravhandlingen er det et mål å forsøke å utvikle en generisk informasjon om festivalledelse som aktører i feltet og andre nysgjerrige kan dra nytte av.

3.2 Kvalitetssikring av forskningen

Det er vanligvis tre indikatorer som tas i bruk når man skal vurdere kvaliteten på forskningen, og disse er reliabilitet, validitet og generalisering.

Reliabilitet er den første av indikatorene. Innenfor all samfunnsforskning er det vanlig at forskeren har en eller annen form for engasjement i det temaet som forskes på, og dette tilfellet er ingen unntak. Forskerens engasjement kan oppfattes som støy i denne sammenhengen da idealet er objektivitet og nøytralitet om man tar utgangspunkt i en fortolkende tradisjon, men det kan også oppfattes som en ressurs. Forskeren må reflektere over egen posisjon og redegjøre for hvordan dette kan påvirke forskningsarbeidet. Om forskeren har mye kunnskap om det aktuelle temaet så kan det være en ressurs som kan bidra til å stille gode og presise spørsmål, men kan være en negativ faktor om man har med forutinntattheter (Tjora 2011). Bruk av for eksempel diktafon gjør det mulig for forskeren å presentere sitater fra informantene slik de selv la de fram, og på denne måten er det et tydelig skille mellom hva som er et resultat av datagenereringen og hva som er forskerens egne analyser. Når informantens "stemme" blir synliggjort på denne måten så vil dette forsterke troverdigheten til undersøkelsen.

Validitet, eller gyldighet, er den andre av kriteriene, og er når vi vurderer om spørsmålene vi stiller i forskningen svarer på det vi vil finne ut. Ved å vise åpenhet om hvordan forskningen praktiseres, og begrunne de valgene som tas, så er dette en god måte å styrke gyldigheten til prosjektet. At forskningen foregår innen rammene av faglighet vil være den viktigste kilden til høy gyldighet, og det er viktig å være åpen for hvordan forskningen blir praktisert (Tjora 2011). Dette innebærer å være sensitiv for ulike faktorer i forskningen, og hvordan disse eventuelt endrer seg, samt å redegjøre de valgene som blir tatt.

Det tredje og siste av kriteriene er *generalisering*, og er innenfor forskning vanligvis et implisitt eller eksplisitt mål i en eller annen form. Tjora (2011) beskriver tre ulike former for generalisering, og disse er naturalistisk generalisering, moderat generalisering og konseptuell generalisering. Det er den sistnevnte formen jeg er ute etter i denne masteravhandlingen, det

er dette som er målet med stegvis-deduktiv induktiv metode hvor man er ute etter å framstille funn som ikke kun er spesifikt knyttet til den empirien og caset som ligger til grunn (Tjora 2011). Tidligere forskning og funn som støtter opp en større gyldighet og generalisering tas dermed i bruk. Generalisering er dog ikke et mål i alle sammenhenger, men som tidligere nevnt ovenfor så er det et mål å si noe generelt om festivalledelse i denne sammenhengen.

Transparens er et sentralt krav til all forskning, der det klart kommer fram hvilke valg og metoder som er tatt, hvilke teorier som er tatt i bruk, og hvilke problemer og utfordringer som har oppstått er noe av det som må diskuteres og presenteres. For at forskningen skal være transparent er det nødvendig at valg og endringer blir registrert underveis i prosjektet, og dette stiller krav til systematikk. Det er et mål at den som leser forskningen skal få et så godt innblikk i prosessen at vedkommende kan ta stilling til forskerens troverdighet. En annen ting som må huskes på er at man må reflektere over hvordan man tolker dataene innen empirisk forskning, og hvordan våre tolkninger formes av ulike faktorer, både interne og eksterne. Dette er faktorer som ofte er ubevisst, og ved å være klar over disse, og gjøre forskningen refleksiv så øker undersøkelsens troverdighet (Tjora 2011).

3.3 Utvalget

Resultatene av kvalitative intervjuer avhenger sterkt av hvem man velger å snakke med, og denne studien er basert på intervjuer av seks personer vinteren 2013 og våren 2014. Gjennom arbeidet med å finne informanter til denne oppgaven så måtte jeg velge hvilke festivaler oppgaven skulle handle om. Festivalfeltet i Norge er mangfoldig, og det var derfor viktig å ha festivaler i forskjellige størrelser med forskjellig utgangspunkt og forutsetninger, samt informanter som har relevant og verdifull erfaring.

Sveinung Sundli ble valgt på grunn av sin bakgrunn som mannen bak Storåsfestivalen og Vannspeilet. Sundli var involvert i Storåsfestivalen i to perioder, fra 2004-2008 og i 2010. Han er en tidligere musiker og spilte fele i bandet Gåte som hadde stor suksess på 2000-tallet. Nå er han ikke lengre involvert i festivaler, men driver utestedet Familien, tidligere kalt Storås Utested, i Trondheim.

Frode Halvorsen er tidligere festivalsjef og en av grunnleggerne av Pstereo, og ble valgt ut fra denne erfaringen. Halvorsen jobber nå i Trondheim Makers som er en ideell medlemsbasert forening med formål om å bygge en kultur for skaperglede i Trøndelag hvor han innehar stillingen som daglig leder.

Svein Bjørge er festivalsjef i Steinkjerfestivalen og den nyetablerte Tons of Rock, og har også hatt mange andre tunge verv innenfor kulturfeltet, deriblant som fagansvarlig for Norsk Rockforbund (nå kalt Norske Festivalarrangører) og daglig leder og initiativtaker til Alarmprisen som var en musikkpris som ble etablert som et alternativ til Spellemannprisen. Bjørge arrangerer også enkeltkonserter både i Trondheim og Oslo.

Toffen Gunnufsen har lang fartstid i både Hovefestivalen og den tidligere Quartfestivalen. Gunnufsen jobbet i Quartfestivalen fra 1992 til 2006 før han sluttet og gikk over til å jobbe i den da nyoppstartede Hovefestivalen i 2007, en avgjørelse som var omdiskutert og fikk mye oppmerksomhet i media. Han har også arrangert festivalen Supersonic som ble arrangert i 2012. Gunnufsen er en av de mest kjente festivalaktørene i Norge og har vært en del av nyhetsbildet over flere år, og kanskje særlig da han valgte å slutte i Quartfestivalen. I ettertid av datainnsamlingen ble det klart at Hovefestivalen går en uklar fremtid i møte, og Gunnufsen har fått en ny jobb som daglig leder og musikkjef i Skral Festival som skal arrangeres i Grimstad.

Anita Overelv fra Trænafestivalen har tidligere erfaring som prosjektleder for Trikkehallen og Loftet musikkrom. Overelv har også jobbet som koordinator i musikkonferanse- og festivalen By:Larm som er en av de viktigste bransjetreffene i Norge, og i 2007 hadde hun jobben som daglig leder i den samme organisasjonen. Hun har vært daglig leder i Trænafestivalen siden 2008. Trænafestivalen er for øvrig den eneste av festivalene i utvalget som er en ideell forening og ikke et AS.

Randi Wenche Haugen fra Olavsfestdagene ble valgt fordi hun har vært sjef for en av de eldste festivalene i Norge som hadde sin oppstart tilbake i 1962 og har gjennomført store endringer i driften etter en økonomisk krise i 2008 som nesten var slutten for festivalen. Olavsfestdagene skiller seg ut fra de andre festivalene i utvalget da den er en knutepunktfestival, og får årlige statlige overføringer fra statsbudsjettet. Det er kun festivaler som blir sett som ledende i sitt felt som for status som knutepunktfestivaler, og det er en forutsetning for knutepunktfestivaler at de hjelper mindre festivaler innenfor samme felt gjennom den erfaringen de har. Olavsfestdagene har fått sin knutepunktstatus for sin profil innenfor kirkemusikk. Haugen har tidligere vært en mangeårig kulturjournalist i NRK og er en utdannet musikkpedagog og har jobbet innen kulturfeltet i mange år. Haugen er også en utdannet musiker og har jobbet i Trondheim Symfoniorkester hvor hun også har undervist. Haugen var festivaldirektør i tidsrommet 2008-2013, da jobben som festivaldirektør i

Olavsfestdagene er en åremålsstilling, som vil si at det blir inngått en avtale som varer i en tidsbegrenset periode på fem år.

For å finne informanter brukte jeg kontaktinformasjon fra festivalenes hjemmesider, og jeg kontaktet så informantene per e-post. Det var et unntak hvor jeg hadde en annen fremgangsmåte, da jeg og informanten har felles kjente som jeg tok kontakt med, og jeg kom i kontakt med informanten på denne måten. Alle informantene var villige til å stille til intervju og var veldig samarbeidsvillige. Jeg sendte flere mailer, også for å få en ekstra bekreftelse da noen av intervjuene ble gjennomført på et senere tidspunkt enn andre. Jeg møtte to av informantene i Oslo, og det var viktig at jeg kunne møte flere informanter den korte tiden jeg var i Oslo, og av den grunn måtte jeg være sikker på at intervjuene kunne gjennomføres. Straks jeg fikk bekreftet at begge informantene hadde anledning til å møte meg i samme tidsrom så ordnet jeg det formelle og reiste til Oslo fra Trondheim for å møte de.

3.4 Kvalitative intervjuer

Ved gjennomføringen av intervjuene var hensikten å samle informasjon om hvordan de forskjellige festivalene hadde utviklet seg fra starten og hvordan festivalorganisasjonene var organisert og hvilke tanker de selv hadde om denne prosessen. Å se de ulike måtene og fremgangsmåtene de forskjellige festivalene har brukt for å løse de forskjellige oppgavene var interessant, og jeg tenkte det var spennende å se hvilke refleksjoner de selv hadde når det kommer til festivalfeltet, og den jobben de selv har gjort. Jeg innså ganske raskt at dette er en problemstilling som er best egnet for en kvalitativ datainnsamling. Musikkfestivaler kommer i alle størrelser og former, og det er så mange forskjellige fremgangsmåter, og derfor var det nødvendig å tilpasse intervjuet til de ulike informantene og ha en god dynamikk med den enkelte. Jeg valgte av den grunn å gjøre semistrukturerte dybdeintervjuer.

Kvalitativ forskning legger vekt på nærhet til de man forsker "på", og forståelse snarere enn forklaring. Det er viktig med en åpen interaksjon mellom forsker og informant, og man får ikke den avstanden fra sine respondenter som tilfellet er i kvantitativ forskning. Kvalitativ forskning er en induktiv metode som er eksplorerende og empiridrevet i motsetning til den kvantitative metoden som er teori- og hypotesedrevet (Tjora 2011). Denne metoden fokuserer på informantenes subjektive meninger og opplevelser og hva disse betyr, men er en metode som også vektlegger systematikk. Dette er en metode som tar sikte på å søke etter informantenes forhold til eget livsverden, og deres subjektive beskrivelse av det temaet som utforskes. Videre tolker forskeren meningen i det som blir sagt og måtes det blir sagt på. Dette

er et punkt innenfor kvalitative intervjuer som har fått kritikk, med begrunnelse i at informantenes subjektivitet blir vektlagt i for stor grad (Tjora 2011). På en annen side er det nettopp deres erfaringer jeg vil høre og som er interessant i denne forskningen, og det er dermed en selvfølge å vektlegge dette. Det bør også nevnes at jeg har et eget erfaringsgrunnlag som spiller inn i hvordan jeg forholder meg til mine informanter. Det er derfor viktig å presisere at det er min tolkning av informantenes erfaringer og sitater som presenteres i denne oppgaven.

3.5 Intervjusituasjonen

Det var en stor geografisk spredning mellom informantene, men tre av dem er bosatt i Trondheim, og disse intervjuene ble gjennomført her. To av informantene møtte jeg i løpet av en dag i Oslo, og det siste intervjuet gjennomførte jeg over telefon. Dette ble gjort av praktiske grunner da det var langt unna, og det hadde blitt kostbart og tidkrevende å reise for å møte informanten. Å gjennomføre et telefonintervju fører til noen utfordringer som man ikke møter på når man møter informantene ansikt til ansikt. Vi har ikke lengre mulighet til å bruke kroppsspråk, som for eksempel komme med nikk under samtalen eller oppnå øyekontakt som kan vise informanten at man er med i samtalen og som kan gi informanten en følelse av at det vedkommende snakker om er relevant. Man mister et sentralt aspekt ved det gode intervjuet (Tjora 2011). Som en generell regel så prøver man å unngå å intervju over telefon når man skal gjennomføre dybdeintervjuer, men i dette tilfellet så krevde situasjonen det. Det er ikke kun negative sider med å gjennomføre telefonintervju. Informanten får muligheten til å gjennomføre intervjuet hvor vedkommende føler seg mest komfortabel, og man risikerer ikke at båndopptakeren blir en distraherende faktor som det kan bli under et intervju som blir gjennomført ansikt til ansikt. En av utfordringene med denne intervjuformen er å få til et godt opptak med god lyd kvalitet. Den metoden jeg brukte var å bruke en lydopptaker for å ta opp lyden, samt høyttaleren på mobilen min for å være sikker på at jeg fikk et godt opptak om det skulle dukke opp tekniske problemer på en av opptakerne. Siden dette intervjuet ble gjennomført over telefon så var det ekstra viktig for meg at jeg forsikret meg om at jeg virkelig fikk med meg det informanten sa, og dette forsikret jeg meg ved å gjenta noe av informanten sa slik at jeg fikk en bekreftelse på at jeg hadde forstått det informanten sa. Jeg hadde på forhånd avtalt med informanten at dette intervjuet skulle bli tatt over telefon, og jeg sendte også en mail med informasjon om prosjektet og sendte en ekstra påminnelse i forkant, og hun var forberedt da jeg ringte henne.

Det var kun dette ene intervjuet som ble gjennomført over telefon, de andre informantene møtte jeg ansikt til ansikt. Intervjuene ble gjennomført på forskjellige steder etter informantenes ønske. Tre av intervjuene ble gjort på kontoret til informantene, og jeg reiste til Oslo for å snakke med de to siste. Disse intervjuene ble gjort på henholdsvis en café og en restaurant som de valgte selv da dette var mest praktisk for informantene. Å la informantene bestemme hvor intervjuene skulle gjennomføres er en fordel da informantene er på steder der situasjonen er en trygg setting og det er lettere å få en god samtale (Tjora 2011). Det var en del bakgrunnsstøy på lydopptakene i intervjuene som ble gjennomført på café og restaurant da man kunne høre blant annet andre gjester, bakgrunnsmusikk, og ved et tilfelle kunne man høre noen som spilte bordtennis i bakgrunnen, men lydopptakeren var plassert strategisk og vendt mot informanten slik at det ikke var et stort problem å høre hva som ble sagt. Intervjuene som ble gjennomført på kontoret til de andre informantene ble gjort i rolige og stille omgivelser hvor kvaliteten på lydopptakene var meget god.

Det var positivt at informantene fikk velge sted og tid selv da de har en hektisk hverdag. Intervjuet med Haugen måtte gjøres på noe kortere tid da hun hadde en annen avtale like etter vårt intervju, noe som måtte tas hensyn til. Noen spørsmål måtte kuttes ut, men hun var den siste informanten som ble intervjuet, og dermed visste jeg hvilke spørsmål som var verdt å vektlegge ekstra, samt hvilke som kunne kuttes ut i denne omgangen. Intervjuet med Gunnufsen som jeg møtte i Oslo ble gjennomført på Oslo S da vi hadde avtalt å møtes mens han ventet på toget. Dette preget ikke intervjusituasjonen da vi hadde god tid, men er et godt eksempel på at det er fordelaktig at man møtes på et sted som passer best for informanten, og ikke omvendt. Det første intervjuet jeg gjennomførte var litt utfordrende da jeg ikke var like trygg på intervjuguiden som jeg var ved senere anledninger. Jeg fant meg selv ganske avhengig av intervjuguiden, og brukte litt tid på å se på den og forberede meg på oppfølgingsspørsmål mens informanten snakket. Dette gikk seg fort til, og akkurat dette gikk mye bedre allerede i det neste intervjuet. Etter at et par intervju var gjennomført så var jeg ikke så avhengig av den, og den fungerte mer som et supplement, og jeg var nå så kjent med intervjuguiden at jeg kunne den tilnærmet utenat. Dette var en fordel da det var tid for det siste intervjuet. Informanten hadde som tidligere nevnt ikke så god som jeg hadde forventet da hun skulle rekke en avtale, og jeg måtte velge hva som var mest relevant i intervjuguiden. På dette tidspunktet hadde jeg allerede gjennomført flere intervju og visste hvilke spørsmål som hadde skilt seg ut som mest sentrale og som begynte å utgjøre den røde tråden i samtalene, og gått gjennom intervjuguiden at det ikke utgjorde et problem. Også i ettertid ser jeg at dette

intervjuet ikke står noe tilbake i kvalitet i forhold til de andre intervjuene da jeg heller fokuserte på det mest viktige.

3.6 Intervjuguiden

Denne oppgaven er basert på semistrukturerte dybdeintervjuer, og for å oppnå bra intervjuer så er intervjuguiden er viktig redskap. Intervjuguiden var delt inn i ni deler. Den første delen handlet var en personlig del, og inkluderte spørsmål om informantens bakgrunn, tilknytning til festivalen og hvilke arbeidsområder de hadde. Den andre delen var innledende om hvordan det var å jobbe med festivaler, og hvordan det var å jobbe med dette. Denne delen ble etterfulgt av hvilken risiko som er forbundet med å jobbe innenfor dette feltet. Del fire omhandlet kompetanseoverføring, og hvordan organisasjonen er bygd opp. Dette ble etterfulgt av del fem som tok for seg spørsmål om markedsføring og hvordan de ulike festivalene profilerte seg, og hvilken rolle informantene hadde i media. I del seks kalt "Diverse" hadde jeg samlet spørsmål som omhandlet forskjellige temaer, blant annet om det jeg kaller *festivalkonglomerat* hvor jeg blant annet stiller spørsmål om Live Nation og oppkjøp av festivaler. I denne kategorien hadde jeg også inkludert spørsmål om hvilken rolle de har i de respektive festivalene, og hvilke grep som blir tatt for å unngå å bli utbrent i en stressende jobb. Del sju handlet om geografisk forankring og den potensielle viktigheten av dette, etterfulgt en del åtte som inkluderte spørsmål om nettverk og forholdet til andre festivaler. Del ni handlet om festivaler som hadde opplevd økonomiske problemer, og hvorfor dette skjedde, og hvilke erfaringer man satt igjen med etter dette. Under denne kategorien ble det også spørsmål om økonomisk tap og om dette skyldtes ytre eller indre faktorer. Avslutningsvis i intervjuet stilte jeg spørsmål om det var noe vi ikke hadde snakket om som kunne være relevant til det vi hadde snakket om, og dette var et spørsmål som noen av informantene responderte positivt på, og kom med verdifull tilleggsinformasjon som i utgangspunktet ikke hadde blitt diskutert.

Da jeg skrev intervjuguiden tok jeg utgangspunkt i de erfaringene jeg har gjort meg opp ved å jobbe i de festivalene jeg har, og dette arbeidet gikk relativt fort. Jeg hadde et ganske klart bilde på hvilke spørsmål jeg ville ha svar på, og dette var både ting jeg hadde erfart selv, og ting jeg føler jeg manglet innsikt i, og som er opplevelser og erfaringer som informantene mine kunne lære meg mer om. Det var en medstudent som stilte meg spørsmålet om hvilke spørsmål jeg ville stilt meg selv med den erfaringen jeg har, og det var et interessant perspektiv som jeg synes var nyttig om jeg skulle stå fast og lure på hvilke spørsmål som var verdt å stille, og jeg prøvde også til en viss grad å forutse de ulike svarene de kunne gi slik at

intervjuguiden ville henge godt sammen, og at jeg kunne stille gode og relevante oppfølgings spørsmål.

Jeg erfarte at intervjuene lever sitt eget liv, og det var verken lett eller nyttig å følge intervjuguiden fra punkt til punkt. Intervjuene startet med at informantene fortalte om seg og bakgrunnen sin, men etter denne introduksjonen så tok det sin egen vending. De snakket mye om de samme tingene, men selve rekkefølgen på temaene var annerledes, og jeg så ingen grunn til å holde en fast struktur som var lik for alle intervjuene. Jeg vurderte det som mer fordelaktig å stille de spørsmålene som følte naturlig, og samtlige intervju hadde en naturlig og god flyt. Ved flere anledninger kom informantene selv inn på detaljspørsmål jeg hadde i intervjuguiden meg i forkjøpet, og dette underbygget etter mitt skjønn at spørsmålene og tematikken var relevant, og noe som det var naturlig for informantene å snakke om. Etterhvert innså jeg at det var enkelte tematikker i intervjuguiden som ikke var like sentralt i det vi snakket om, og disse temaene fikk mindre oppmerksomhet i de senere intervjuene da jeg hadde et større bilde om hva som var viktig, og hva som var av mindre viktighet.

Arbeidet med å utarbeide intervjuguiden ble utført på relativt kort tid. Jeg har som tidligere nevnt erfaring med arrangering av festivaler selv, dog i mindre skala, og jeg kjenner derfor til mange av problemstillingene man møter på, både når det kommer til overgangen fra en stiftelse til et aksjeselskap, økonomi, og rekruttering av nye individer og overføring av kompetanse m.m. Jeg tror denne erfaringen var verdifull da jeg skulle lage en guide med relevante spørsmål som kunne hjelpe meg å få svar på de spørsmålene jeg var ute etter, samt ha en konstruktiv dialog med informantene.

3.7 Analysestrategi

Etter at alle intervjuene var gjennomført så ble de transkribert i sin helhet. Jeg har i denne oppgaven holdt meg detaljert til datamaterialet, og transkribert nesten alt som ble sagt. Dette er inkludert latter og andre uttrykksmåter som kan være relevant, men jeg har utelukket enkelte bekreftende svar for å få mer flyt i intervjuene. Ved å ha et såpass høyt detaljnivå kunne jeg ha mest mulig relevant materiale til analyseprosessen. Et sentralt poeng er at muntlig språk ikke er det samme som skriftlig språk. Når man skriver ned alt som blir sagt så mister man de visuelle trådene, og informasjon om stemningen i intervjuet forsvinner. Når det er forskeren som har gjennomført datainnsamlingen som transkriberer datamaterialet så unngår man å miste mye informasjon når dataene beveger seg fra det muntlige til en skriftlig form (Tjora 2011).

I arbeidet med analysen av det innsamlede datamaterialet benyttet jeg meg av analyseprogrammet *HyperRESEARCH*. Dette er et program jeg har tidligere erfaring med å bruke, blant annet da jeg skrev bacheloravhandlingen, og det føltes naturlig å ta i bruk dette som et hjelpemiddel med å analysere datagrunnlaget også denne gang. Da datamaterialet var ferdig transkribert så kategoriserte jeg hvert enkelt intervju med *HyperRESEARCH* og fikk ulike bolker av sitater. Jeg leste grundig gjennom datamaterialet gjentatte ganger og så fort at flere av temaene hang sammen og systematiserte disse bolkene med sitater slik at sitatene fra alle intervjuene var gruppert sammen slik at sitater fra de forskjellige informantene var sortert i kategorier. Når dette arbeidet var gjort så kunne jeg sentrere temaer som jeg anså som særlig relevante, og som kunne være hovedkategorier i analysen i denne oppgaven. På dette tidspunktet hadde jeg skrevet ut datamaterialet for å fysisk kategorisere de ulike temaene ved å sortere ark med sitater på et stort bord, og i denne prosessen hadde jeg nå såpass oversikt over datamaterialet at jeg kunne utelukke og forkaste temaer som jeg ikke anså som relevante for problemstillingen. Denne fremgangsmåten var en effektiv måte å jobbe på, og det var lett å visualisere datamaterialet og de ulike temaene. I denne fasen begynte jeg å velge ut konkrete sitater fra tekstmaterialet og, la vekt på at de valgte sitatene stemte med resten av informantenes svar for å unngå å ta informantenes svar ut av kontekst. Dette for å redusere sjansen for å gjøre feilanalyse. Siden jeg allerede hadde transkribert intervjuene i sin helhet så ble sitatene brukt i så opprinnelig versjon som mulig. Noen ord og talemåter ble utelatt, og om informantene la mer i ordene i form av ironi osv. så ble dette redegjort i tolkningen som fulgte.

3.8 Etiske betraktninger

Det er viktig å diskutere forskningsopplegget før man kommer i gang med et nytt prosjekt, slik at man vil ha best mulig oversikt over hvilke utfordringer man kan møte med tanke på konfidensialitet. Et hvert forskningsprosjekt kan få konsekvenser. Ikke bare for forskeren, men dette gjelder spesielt informantene det forskes på. Ingen av informantene i denne oppgaven er anonymisert, og dette er et bevisst valg. Dette ble alle informantene opplyst om, og de har alle gått med på å bli navngitt i denne oppgaven i og med at jeg sender de sitatene som brukes i oppgaven slik at de får ta en sitatsjekk. Dermed får informantene mulighet til å kontrollere sitatene og bestemme selv om som de vil godkjenne sitatene for publisering eller ikke. Det er flere årsaker til at det blir gjort på denne måten. Dette er et relativt lite felt, og jeg vil ikke definere dette som et sensitivt tema. I enkelte sammenhenger vil anonymisering fjerne så mye vesentlig informasjon at dette går utover kvaliteten på analysen, og det er derfor ikke

alltid hensiktsmessig i å anonymisere data som skal presenteres i forskning (Tjora 2011). Argumentene vil miste kraft om informantene hadde blitt anonymisert, og dermed ville det blitt vanskelig å få en god diskusjon og analyse angående temaet. Selv om det de siste årene har blitt etablert mange festivaler i Norge så er det likevel et relativt lite utvalg av informanter å velge mellom, i motsetning til om man skulle rekruttere noen fra et felt med adskillig flere potensielle informanter fra for eksempel skole- eller helsevesenet.

I forkant av intervjuprosessen meldte jeg forskningsprosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og ved å gjøre dette så fikk jeg kvalitetssikret de etiske aspektene ved intervjuguiden og behandlingen av datainnsamlingen. Jeg sendte en prosjektbeskrivelse samt intervjuguiden. Alle slike prosjekter må godkjennes av NSD, men det var spesielt viktig for meg i dette tilfellet da informantene ikke anonymiseres. Flere av informantene kan sies å være kjent i media, og ytrer seg om hendelser som allerede er kjent gjennom mediene opp gjennom årene. Informantene representerer også festivalene de er involvert i tillegg til seg selv, og derfor har også festivalene interesser i hva som blir sagt.

Det er som sagt enkelte informanter som har trukket seg tilbake fra å jobbe i festivaler, og som av den grunn ikke har andre parter å forholde seg til lengre på samme måte, men det er likevel viktig at alt som blir sagt kommer fram på riktig vis, og at de får godkjenne sitatene sine da deres subjektive meninger blir presentert og videre analysert. Det er også viktig for meg som forsker at det ikke fremstilles informasjon som kan være en risiko for informantenes privatliv, og denne fremgangsmåten blir en ekstra forsikring for begge parter.

Arbeidet med denne masteravhandlingen tok av ulike årsaker mer tid å ferdiggjøre enn det som i utgangspunktet var beregnet. Den opprinnelige avtalen med NSD var at datamaterialet som var samlet inn var tilgjengelig fram til 1. juni 2014, men jeg tok kontakt med de via mail, og forklarte situasjonen, og fikk en utsettelse til 1. desember 2014. At ferdiggjørelsen av denne masteravhandlingen ble utsatt er noe som informantene ble opplyst om via mail.

3.9 utfordringer med sitatsjekk

Når man gjennomfører dybdeintervjuer er det mest vanlig at informantene blir anonymisert i det ferdige produktet. I prosessen med denne masteroppgaven ble det tidlig klart at dette ikke var en metode som passet datamaterialet og problemstillingen. Å bruke sitatsjekk i etterkant av intervjuer er tosidig, og kan ha klare fordeler, men samtidig by på utfordringer. På den ene siden kan man være veldig presis når en case skal beskrives og analyseres, og det i dette

tilfellet kan jeg være veldig tydelig når jeg skriver om en spesifikk festival kontra de andre festivalene i utvalget.

Jeg kontaktet informantene og sendte dem sitatene jeg ville bruke i denne oppgaven til sitatsjekk relativt sent i prosessen, og jeg burde kanskje gjort dette ved en tidligere anledning. Når dette er sagt så gjorde jeg dette på et tidspunkt hvor analysen nesten var ferdigskrevet, og jeg var sikker på hvilke sitater som passet det helhetlige bildet best, og jeg ville unngå å sende for mange mailer til informantene om jeg skulle ombestemme meg og velge andre sitater som passet bedre. Av denne årsaken så ventet jeg, og dette viste seg å by på utfordringer da informantene skulle gi sin tilbakemelding. Noen ga klarsignal med en gang, og andre ville endre på språket da de mente at ordlyden hadde for muntlig preg, noe jeg respekterte og endret slik at det språket ble mer ryddig, samtidig som budskapet skulle være så likt utgangspunktet som overhodet mulig. Grunnet at det hadde gått en tid fra intervjusituasjonen til jeg sendte sitatene tilbake til informantene så var det ikke alle som husket hva som ble snakket om i intervjuet like godt, eller kjente seg igjen i det som ble sagt. Jeg ble da påmint om at selv om jeg husket alle intervjuene godt, og samtidig hadde jobbet med transkripsjonene i etterkant over lengre tid, så skulle jeg ikke tatt det for gitt at informantene husket det like godt i en hektisk hver dag hvor de har arrangert en eller flere festivaler i tiden mellom intervjuene til de fikk se sitatene.

Samtlige av informantene har erfaring med lederposisjoner i en eller flere festivaler, og er vant til å ta avgjørelser og ha siste ord i saker. Selv om jeg har gjort meg noen erfaringer med å jobbe i festivaler så innehar jeg ikke på langt nær den kompetansen mine informanter har opparbeidet seg over lang tid, og de innehar kunnskap som jeg både i rollen som forsker og festivalaktør er interessert i å få innblikk i. Å intervju noen som er ledende i sitt område, som for eksempel sjefer i bedrifter eller i næringslivet, i dette tilfellet noen av aktørene som er mest fremtredende i festivalbransjen i Norge, kan være utfordrende. Dette merket jeg da jeg sendte sitater til sjekk og flere av informantene hadde en klar mening om hvordan de skulle fremstilles gjennom sitatene sine, og sa klart i fra om de mente at de ikke ble framstilt på riktig måte og at sitatene hadde for muntlig preg, eller om jeg ville bruke et sitat som de ikke ville ha på trykk. Dette måtte jeg ta på alvor, og jeg tok vekk de sitatene som de ikke ville skulle inkluderes, og endret sitatene det gjaldt som tidligere beskrevet. Å ikke anonymisere informantene stiller også større krav til meg som forsker, og jeg får et ekstra ansvar for at de eller sitatene ikke fremstilles på en måte de ikke kjenner seg igjen i. Det ble blant annet påpekt at de har ansvar for ansatte og hvordan festivalen fremstilles, så dette var krav jeg

måtte imøtekomme. Selv om noen av sitatene som ble tatt bort var sitater jeg ville bygge argumenter på og som ville blitt viet plass i diskusjonen, så var det ingen tvil om det skulle tas ut av det ferdige produktet når dette ble etterspurt. Det var også tilfeller der noen av informantene ville inkludere endre noen setninger og legge til ord for å bedre helhetsinntrykket, men så lenge dette budskapet i sitatene ikke ble påvirket eller endret konteksten så var det ikke problematisk å møte disse kravene. På en annen side var det ved et par anledninger til stor hjelp. Under transkriberingen av et av opptakene som ble gjennomført i støyete omgivelser så var det noen viktige forkortelser og ord jeg ikke oppfattet riktig, og dette ble korrigert av informanten da vedkommende fikk tilgang til sitatet, og på dette viset ble det den riktige informasjon, og sitatsjekk kan på denne måten bidra til ekstra kvalitetssikring.

Som tidligere beskrevet innehar informantene kunnskap som er veldig interessant for meg og dette prosjektet, og denne oppgaven er gjort mulig fordi de er villige til å dele sine erfaringer og sin kompetanse med meg, og denne følelsen av at det var et skjevt avhengighetsforhold hvor jeg var mer avhengige av dem enn de er av meg er noe jeg tidvis følte på, og noe som også viste seg på den måten de klart sa ifra om det var noe de var misfornøyd med. Tidligere forskning viser at å intervjuere individer som har kompetanse utover din egen, og hvordan man kan få innpass i deres livsverden som en person som er på utsiden av de erfaringene de har kan være utfordrende. Fitz & Halpin (1995) beskriver det de kaller eliteinformanter som har fremtredende roller i nøkkelposisjoner, og disse er gjerne profesjonelle til å kommunisere, og har en arbeidsbakgrunn der de er godt vant til å kommunisere med et mangfoldig publikum og er flinke til å komme med utdypende og overtalende argumenter. Det er i denne situasjonen det er lett at forskeren kan bli passiv, og Ostrander (1993:19) beskriver det som følgende: *"overestimating the importance of what elites have to say, assuming for example, that they necessarily know more and better what is going on in an organization."* Dette er primært snakk om selve intervjusituasjonen, men har en overføringsverdi til prosessen i etterkant hvor forskeren skal bli enig med informantene om hvilke sitater som skal brukes, og i hvilken form. Videre kan man si at det er i denne fasen det blir en utfordring for forskeren som gjerne vil "beskytte" datamaterialet som er samlet inn mot innblanding og sensur fra informantene (Marschan-Piekkari, Penttinen, Tahvanainen & Welch 2002). Eliteinformanter i bedrifter ser ofte seg selv som individer som jobber praktisk og får ting gjort framfor å være teoretikere, og dette kan føre til misforståelser mellom forsker og informant, og i følge Hirsch (1995) vil ofte de teoretiske rammeverkene som preger

forskningen ikke være relevant til informantenes interesse. Det er en erfaring jeg opplevde selv da det ble påpekt at språket i sitatene hadde for muntlig preg, mens jeg som forsker hadde transkribert sitatene så virkelighetsnært som mulig for å gjenspeile intervjusituasjonen og den rammen så godt som mulig. Hirsch (1995) fremhever at det er en forskjell på hvordan dataene blir oppfattet av andre som tilhører samme forskningstradisjon og informantene, og dette er en utfordring forskeren møter og må finne en balansegang på.

4. Analyse

De siste årene har det dukket opp festivaler nær sagt overalt i Norge, og vi fikk det som kan kalles en festivalboom. Man kan finne festivaler i de fleste byene i Norge, og ikke minst på mange tettsteder. Disse festivalene konkurrerer med hverandre, og det stilles krav til at festivalene må profesjonaliseres for at man skal kunne skille seg ut i mengden og ha flere strenger å spille på. For å få til dette så må man ha et sterkt fokus på å levere kvalitet. Flere av informantene er klare på at festivalbransjen må profesjonaliseres for å utvikle seg videre og ha grunnlag for å drive videre i et lengre tidsperspektiv. Først vil det være fruktbart å se på utviklingen av en festival. Fra hvordan vennegjenger og ildsjeler starter en festival, ofte av sosiale årsaker, og hvordan prosessen er når alt blir større og man må profesjonalisere det man driver med i mye større grad, og hvor langt det kan gå. Jeg vil se på hvordan festivaler vokser seg større med en stor organisasjon, eller kanskje også blir kjøpt opp av enda større aktører og hvordan det påvirker bedriften. Det er spennende å se hvilke tiltak som må gjøres for å ha en velfungerende organisasjon og ledelse som kan drive festivalen framover, og det er også viktig å se på hvilke områder som kan forbedres slik at de feilene som tidligere har blitt gjort ikke gjentas på nytt.

4.1 Festen som starter det hele, og utviklingen videre

En festival er mye mer enn det som kun foregår på en scene. Det er arena med en helt spesiell atmosfære hvor mange opplever årets høydepunkt, og deler unike øyeblikk i samspill med omgivelsene. Det er en helhet som er mer enn summen av delene, og det ligger i ordet festival at det skal være en fest. Dette gjenspeiler seg i hvordan festivaler ofte starter – nettopp som en fest eller et lystig arrangement. Det er logisk at man i etableringsfasen primært rekrutterer folk man kjenner og stoler på, og som man tror kan gjøre en god jobb i nøkkelposisjoner. Det er for eksempel viktig at den som har ansvaret for økonomi er flink på dette området, og det er viktig at bookingansvarlig har et godt og bredt nettverk. En annen årsak til at det ofte er venner som blir rekruttert når man skal lage en festival er konteksten festivalen blir arrangert i. Steinkjerfestivalen ble arrangert for første gang i anledning et jubileum, og Bjørge forteller at denne festivalen skiller seg ut i så måte da de fleste festivalene ser dagens lys grunnet festligere lag. *"Men ellers så starter jo de aller, aller, festivaler starter med en fest. Der det er en guttegjeng som bestemmer seg for at vi skal lage en hagefest, eller en eller annen, et eller annet sånt. Historien til de fleste festivaler er tilsvarende som det."* Dette argumentet blir langt på vei bekreftet av Sundli som sier dette:

"Den gangen så hadde jeg spilt på sikkert 50 festivaler selv. Og sett veldig mye rundt. Og så tilfældighetene er sånn at jeg hadde blitt godt tatt vare på Storås litt tidligere, og at det var en gammel tullete kompis av meg som så gjerne ville ha en litt større fest der (ler). Og så fikk jeg et nettverk som gjorde det mulig å lage en litt større fest da. Så det gjorde vi. Vi begynte vel med 4500 besøkende i 2004. I mot beregnet 2000. Så... Ja. Fest ble det."

- Sveinung Sundli

Storåsfestivalen ble til ved at Sundli hadde opparbeidet seg et stort nettverk etter å ha spilt på mange festivaler selv opp gjennom årene, og da han fikk en forespørsel om å være med på å lage en stor fest, så ble det til at de plutselig hadde en festival som fikk mye mer oppmerksomhet enn det man trodde man skulle få i utgangspunktet. Som man kan se i sitatet til Sundli så er det en historie om at det ofte starter som en fest eller et sosialt arrangement og det er muligheter for at det hele blir større enn det man hadde tenkt, og det blir en naturlig progresjon der man tjener mer penger, det kommer flere publikummere og man booker større band enn man tidligere kunne og hadde forutsett. Dette blir utdypet videre av Bjørge på denne måten.

"De aller fleste festivalene starter jo som en fest. Som da viser seg å være en suksess, og var kjempegøy. Så bygger den her festen seg ut, og det kommer mer og mer folk. Og så får du muligheten til å booke større og større band. Så kommer det på et eller annet sted et punkt der du er nødt til å profesjonalisere fordi det kommer så mye penger inn i systemet. Og fordi arrangementet er så stort at du rett og slett er nødt til å organisere for å få det til å gå, gå smidig. Og der er det dessverre en del festivaler som både synder og som går på ryggen fordi at de glemmer det her med å omstille seg fra en stor fest, til en profesjonell organisasjon, og akseptere at man må etablere seg ganske likt som en bedrift."

- Svein Bjørge

Når man har holdt på en stund og man har etablert seg mer i markedet så er det rom for endringer, og man må begynne å tenke annerledes på hvordan man drifter festivalen, og ta stilling til hvordan organiseringen av festivalen fungerer. En av de viktigste årsakene til at man må tenke nytt er at økonomien endrer seg. Når festivalen begynner å tjene mer penger, og det er mye penger i organisasjonen så må man tilpasse seg denne utviklingen og ta de nødvendige grepene som trengs for å drive en organisasjon på best mulig vis. Det er en ny

situasjon der både en selv og festivalen må tilpasse seg, og en ny situasjon oppstår, her presentert av Halvorsen.

"Og det er jo gjerne sånn at vi var en kompisgjeng som startet. Da sitter kompisgjengen, som generalforsamling. Og så er det da en del av de samme folkene som er i styret. Og så igjen har han de samme folkene i administrasjonen. Og da er egentlig funksjonen med styret og hele greia bortkastet."

- Frode Halvorsen

Halvorsen forklarer her en av utfordringene som kan oppstå når venner og folk fra samme miljø skal lage en festivalstruktur og hvor det er de samme personene som skal sitte i styret og i generalforsamlingen, og hvor de samme personene går igjen i forskjellige roller og posisjoner. Man kan komme i den situasjonen der man blant annet må evaluere sin egen jobb, eller man får ikke den nødvendige distansen til å ta de avgjørelser som kommer omhandler ens eget ansvarsområde i en annen rolle. Det kan bli problemer med rollekonflikter, og dette gjelder også om man må evaluere venner og andre som det kan være vanskelig å forholde seg rent profesjonelt fordi man har bånd som går utover det formelle i organisasjonen. Dette er en problemstilling som også har vært til stede i Quartfestivalen. I 2004 var det mange interne problemer i Quartfestivalen, med flere fraksjoner og utfordringer. At flere av de ansatte tilhørte samme vennegjeng og hadde vært venner i mange år utgjorde en utfordring i form av at det ble dannet grupperinger som var uenige med hverandre og som hadde problemer med å samarbeide (Steen 2004). Når det er gamle kjente som jobber sammen på denne måten er det lett at det er nettopp rollen som venner som blir dominerende, og det profesjonelle kommer i bakgrunnen. Gunnufsen uttalte på denne tiden at det ville være hensiktsmessig for Quartfestivalen om de endret lederstrukturen, og han ville ikke lengre ha ansvaret for personalpolitikk og økonomi, og ville heller ha fokus på booking- og den artistiske profilen, nettopp på grunn av de problemene som oppsto da det var en vennegjeng som jobbet sammen. Det ble dermed ansatt noen som kunne ta dette ansvaret, men de personlige konfliktene ble etter hvert for dominerende. Han ville også ha separate budsjett der man skilte mellom det kunstneriske og det organisatoriske, og gå for en modell som finnes i teaterinstitusjonen der det er en avgrensning mellom kunst og det administrative. Når man møter slike problemstillinger vil det derfor være hensiktsmessig at man også får noen utenfra dette miljøet som kan komme inn og som ikke har den samme relasjonen til de andre som man skal jobbe med. Denne utfordringen blir av Bjørge forklart slik: *"I starten er det veldig lett for at vi som er i styret også er de som sitter i organisasjonen. Etterhvert så tror jeg det er sunt at styret*

flytter seg lengre og lengre vekk fra organisasjonen, for de skal på en måte være korrektivet til ledelsen." Dette er ikke ulikt hvordan det er i Pstereo som i oppstarten var kjente som startet en festival sammen og begynte å fylle de ulike rollene. Etterhvert *måtte* de hente inn kompetanse utenfra som kunne være et korrektiv til den jobben de gjorde, og det kommer fram når Halvorsen sier følgende: *"Vi var bevisst på at vi skulle ha et eksternt styre. Rett og slett fordi vi trenger et styre som hadde en annen kompetanse enn oss."* Det er viktig at man får påfyll av kompetanse, innspill og kreativitet, samt noen som har et annet syn som kan komme med et friskt perspektiv. Hva som skjer når disse rollene møtes blir av Bjørge videre beskrevet på denne måten:

"Jeg sitter i styret. Så jeg sitter i styret og ledelsen. Vi er to som sitter i ledelsen som også sitter i styret.[...]Det fungerer greit. Og så er det tre som sitter i styret som ikke sitter i ledelsen. Og vi klarer å forholde oss profesjonelt til det at vi har enten styrehatten på, eller daglig lederhatten på. Men det der lærer du deg etter hvert å forholde deg til. Å forstå forskjellen i de rollene. Og i de tilfellene det er bestemmelser i styret som påvirker din rolle spesielt, så går du da selvsagt ut av det rommet og lar resten av styret gjøre det vedtaket."

- Svein Bjørge

Bjørge har erfaring med å skille mellom rollene som styremedlem og daglig leder. Han er en av to stykker som i tillegg til å sitte i styret også har en rolle i ledelsen av Steinkjerfestivalen, og dette er noe man må være bevisst på. Bjørge mener dette er en forståelse som kommer med tiden, og man må være bevisst på situasjonen når det er sak som omhandler en selv og den jobben man gjør og ens egen rolle i festivalen. Når det er saker som omhandler Bjørge personlig så er han klar på at dette kan være en konflikt mellom de ulike rollene han innehar, og da velger han å la andre håndtere den aktuelle saken og ta avgjørelsene, og han må finne seg i å akseptere de avgjørelsene som blir tatt. En naturlig del av prosessen med å utvikle festivalen videre fra den spede starten er å få inn andre personer i organisasjonen som kan bidra med en annen kompetanse, og det er mange som har lyst til å være med å arrangere opplevelser som berører og engasjerer, og som Sundli nevner så er var det mange som ville inn i festivalen når suksessen kom. Storåsfestivalen fikk det som Sundli kaller et profesjonelt styre, og han beskriver det deretter som en enorm tabbe.

"Det ble voldsom interesse etter 2007, det største året. Så kom jo alle og meldte seg på, veit du. Og da skulle vi ha "profesjonelt" styre. Innovasjon Norge var inne og Gud

vet hva. Og så fikk vi profesjonelt styre. Det var den største tabben i verden hvertfall. Da trodde alle vi skulle greie det til himmelen. Ingen holdt lokk."

- Sveinung Sundli

Det er flere av informantene har snakket varmt om profesjonalisering av festivalorganisasjonen, men her er Sundli en alternativ stemme, og er en som har erfaringer med å forsøke å profesjonalisere Storåsfestivalen som ikke er så positive. I styret ble etterhvert rekruttert personer eksternt og som ikke hadde tilknytning til festivalen tidligere, og dette var mer problematisk enn konstruktivt, og han ser i ettertid at det ble tatt feil avgjørelser som preget festivalen negativt. Festivalen var i full utvikling og sto ovenfor et veivalg der det kom nye personer inn i organisasjonen og Sundli er klar på at de hadde et helt feil fokus.

"Hvis jeg skal se nå i etterkant så er det at det eventuelle profesjonelle vi skulle hatt hjelp med, så er det å holde det ned. Men de bare dro det opp. De bare satte ambisjonene enda høyere selv om vi allerede hadde nådd himmelen. For det fantes ingenting naturlig i at vi skulle ha 30.000 besøkende på en så sær festival ut i skogen. Hadde ting blitt gjort riktig, så tror jeg faktisk at det kunne vært en veldig fin festival med 15.000 besøkende i dagens marked."

- Sveinung Sundli

Sundli etterlyser her noen som kunne være med på å balansere dynamikken innad i organisasjonen, og savner noen som kunne holde ambisjonsnivået litt nede istedenfor å satse høyere og høyere, og som kunne være kritisk og si fra når ambisjonsnivået ble for stort. Fokuset ble satt på å gjøre stadig større istedenfor å rendyrke og utvikle det som allerede var suksessfaktorene. Han utdyper det videre med å si dette på spørsmål om hvordan festivalorganisasjonen burde vært organisert:

"Men det går ikke an å si hvordan et festivalstyre skal være, fordi det kommer an på hvilken festival man skal ha. Jeg er uansett sikker på at vi skal ikke ha politikere inn i det her styret. Det er jeg temmelig så sikker på. Og ikke byråkratene heller. Det må være folk som får holde på med noe kreativt, og som har også kompetanse, det er jo veldig viktig. At du har kompetanse på både lover, regnskap og budsjettbehandling underveis. Folk som er motvekter og styrer det hele."

- Sveinung Sundli

Dette er et eksempel på at selv om man har rekruttert personer som har fremtredende posisjoner på andre felt, så er ikke det en garanti for at det passer i denne sammenhengen. Byråkrater og politikere kan ses som profesjonelle, men de har ikke nødvendig profesjonell erfaring med å jobbe med festivaler. Det er forskjell mellom å få inn personer som i form av sin status blir sett som profesjonelle, og det å *profesjonalisere* organisasjonen, og dette var et grep som man i ettertid kan se ikke gagnet Storåsfestivalen. Og til tross for at de ble sett som profesjonelle så var de ikke profesjonelle i festivaldrift. Det er dog ikke kun Sundli som har reflektert over hvem som er best egnet til å være i et festivalstyre. Bjørge mener at det kan være positivt å rekruttere noen utenfra, og at dette kan være positivt da de kommer med et nytt perspektiv og et annet syn på hvordan ting kan gjøres. utfordringen blir heller at det ikke er sikkert at de fullt ut forstår hvordan festivaldynamikken fungerer.

"Og så kan man selvsagt ønske og bestrebe og dra inn folk som er helt uavhengig. Det er positive ting med det, men så er det også komplisert fordi at man må på en måte skjønne festivalen før man får være med og gjøre viktige vedtak. For det er en spesiell organisme. Så sånt sett er det, det er veldig mye forenkende. Man slipper veldig mye forklaringer hvis man har med folk i styret som har vært innafor eller vet litt hva det handler om."

- Svein Bjørge

Dette er hvordan Bjørge forklarer denne utfordringen, og han beskriver festivaler som en egen organisme som det ikke er gitt at alle forstår, hvertfall ikke med en gang. Det er lettere å rekruttere folk innad i festivalen da de kjenner systemet, og man har ikke det samme behovet for å forklare ting og på denne måten lære de opp, og de vil dermed være bedre egnet til å være med på å vedta viktige vedtak til det beste for festivalen. Det som kan være problematisk med denne fremgangsmåten er at man går tom for nye impulser, og ikke får det nyskapende perspektivet som mennesker med en annen bakgrunn og kompetanse kan ta med seg inn i organisasjonen. Haugen er også inne på at det er viktig å ha folk i organisasjonen som vet hva som kreves: *"Du må ha det mannskapet som forstår hva som er målet. Og som bidrar til det med sin væremåte, med sitt vesen, med sin dømmekraft."* En av erfaringene Sundli gjorde seg da han jobbet med festivaler er at det for dem ble feil å inkludere politikere og byråkrater inn i styret. Intensjonen var nok god, men som Bjørge er inne på så er det en risiko for at de ikke forstår festivaler og hva som er de riktige valgene, både kortsiktig og langsiktig. De har ikke tidligere erfaring med dette feltet, og plutselig er de i en posisjon hvor de har makt over noe som de ikke hadde kompetanse til. Sundli beskriver seg selv som en person med store mål og

mye energi, og det er derfor han hadde godt av å ha flere som kunne tatt det mer på bakkenivå når målene som ble lagt var for høye. Det han mener styret i Storåsfestivalen trengte er kreative mennesker som også har en kompetanse innenfor spesifikke områder som blant annet inkluderer regnskap, budsjetter og generelt økonomi. Noen som kjenner til hvordan festival- og kulturfloraen og som vet når det er lurt å satse eller eventuelt roe ned forventningene innad i organisasjonen. Sundli hadde likevel en person i styret som han kunne forholde seg til som tok på seg rollen som den balanserende figuren i styret, og som kunne fungere som en motvekt til andre som var mer opptatt av å ta det neste steget framfor å se hva som var mest hensiktsmessig ut i fra forutsetningene som var til stede.

"Per Tronsaune ble en viktig brikke, han ble en konservator for han er ikke tøff. Han er mer passe på. Tør ikke ta mye sjanser. Går du over en strek, lager du en ny, sier han. Han kjører 80 km i timen i 80-sonen. Men det var veldig viktig for meg, og det var jeg som tagg han om å være med. For å passe på når jeg så vi hadde nådd en plass."

- Sveinung Sundli

Sundli forteller her om viktigheten av å ha en person som Per Tronsaune i styret sitt, og det er en person som han var glad for å ha med da han hadde et mer forsiktig perspektiv, og som ikke ville ta unødvendige risikoer. Det var viktig for ham å ha en erfaren person som kunne holde igjen og være en stabilisator i det som Sundli beskriver som en tidvis vill gjeng. Dette var ekstra viktig da det hadde kommet inn nye individer i organisasjonen som i følge Sundli hadde en helt annen fremgangsmåte og ikke hadde den samme forståelsen for hva som burde være fokuset. Det er altså et spørsmål om hvem man velger å ta med seg i en slik organisasjon, og Bjørge beskriver dette som en naturlig prosess der man i første omgang velger noen man har i nettverket sitt som man stoler på.

"Du velger jo i all hovedsak folk som er rundt deg, folk du kjenner. Som venner, men også som profesjonelle kollegaer. Så begynner du å bygge en organisasjon rundt det, du setter opp på en måte nøkkelposisjoner. Som du vet du er avhengig av å ha dedikerte folk på. Og så begynner du å bygge en organisasjon rundt det."

- Svein Bjørge

Den fremgangsmåten som presenteres her er gjerne slik en organisasjon etableres i begynnelsen. I starten er de som kjenner hverandre skjelettet og fundamentet i den organisasjonen som bygges, og så bygger man videre på dette utgangspunktet og trekker inn

noen utenfor dette nettverket, en metode som tidligere nevnt som også ble gjort i Pstereo der man var en gruppe kjente som hadde idéen og ønsket om å drive en festival, og senere trakk inn en annen kompetanse når festivalen begynte å vokse. Også i Trænafestivalen ble det etter hvert klart at de måtte profesjonalisere, og dette gjorde de ved å ansette en daglig leder fremfor å drive med det de kalte en arbeidende styreleder.

"Før meg var det ingen som hadde hatt den jobben, vi hadde ikke en daglig leder eller festivalsjef på heltid. Man hadde såkalt arbeidende styreleder, det var ingen som jobbet på helår. Det var mye mer frivillighet og mye mer dugnad. Men på et tidspunkt så innså festivalen at om den skulle ha vekst og utvikling så var den nødt til å investere i menneskelige ressurser."

- Anita Overelv

Styret i Trænafestivalen fant etterhvert ut at om de skulle utvikle seg ytterligere så måtte man gjøre om på lederstrukturen og få noen til å fylle den klare rollen som en festivalsjef, en definert rolle som man ikke hadde tidligere. Trænafestivalen har fortsatt stort fokus på frivillighet og dugnadsånd, men selve styret og organisasjonen måtte bli mer profesjonelt utformet, og ansettelsen av Overelv var et viktig ledd i denne prosessen. Det som Overelv beskriver som menneskelige ressurser måtte tillegges et større fokus om man skulle utvikle festivalen, og for første gang hadde man en leder som var ansatt på heltid og som kunne fokusere helt og holdent på Trænafestivalen. På denne måten får man også en klarere rollefordeling, om det er mer tilrettelagt for at viktige oppgaver blir utført av riktig person, og man unngår at ting blir satt på vent fordi man jobber med andre oppgaver eller det er uklart hvem som skal gjøre de ulike tingene.

4.2 Når eksterne aktører kommer inn

Mange av informantene kan fortelle mye av det samme om hvordan de har organisert festivalen sin, og hvordan administrasjonen jobber, og dette har allerede blitt nevnt til en viss grad. Men selv om de deler mange av de samme erfaringene så er det mye som skiller seg ut fra hvordan de andre jobber. Hovefestivalen er kanskje den festivalen som skiller seg mest fra de andre festivalene som er representert i denne oppgaven. De har en annen ledelsesstruktur enn de andre festivalene, og har eksterne eiere som ikke hadde noe med oppstarten av festivalen å gjøre, selv om viktige nøkkelpersoner som har vært med fra begynnelsen fortsatt er involvert. Hovefestivalen ble opprinnelig etablert som et AS, og etter at festivalen gikk konkurs i 2008 så ble de kjøpt opp av eksterne aktører. Hovefestivalen er i dag eid av et firma

som heter Gaiety, som igjen er eid av Live Nation og et irsk selskap som heter MCD. Live Nation har gjort seg stadig mer kjent de siste årene, og er blitt en stadig større aktør i festival- og konsertfeltet også her i Norge, og MCD er en stor aktør i Irland.

"Live Nation er et multinasjonalt selskap som har konserter over hele verden. MCD er en stor aktør i Irland. [...]Det er Melvin Benn som er som er vår sjef og som er direktør for Festival Republic som har det operative ansvaret. Det er de samme eierne. Og Melvin har jo vært her siden dagens morgen, det var han som tok avgjørelsen med å overta festivalen sammen med Dennis Desmond. Det var en overgang for oss når det kom engelske eiere, fordi det er en annen måte å drive business på enn selve organisasjonen. Men vi har hatt den samme organisasjonen stort sett i alle år som vi har bygd opp i seksjoner. Vi har en daglig leder her som er engelsk, Ian Donaldson som er tidligere produksjonssjef for Glastonbury, så han har kjørt store ting. Han er nå produksjonssjef for Leeds, søsterfestivalen til Reading som har 80.000-90.000 mennesker om dagen. Glastonbury har vel 147.000 publikummere. Så han er vår sjef, han kommer her ei uke hver måned."

- Toffen Gunnufsen

Styret i Hovefestivalen består i motsetning til de andre festivalene i utvalget av kun to individer, med en administrasjon under disse. Disse to er Melvin Benn som er direktør for Festival Republic som har det operative ansvaret i Hovefestivalen, og Ian Donaldson som er daglig leder festivalen og som tidligere var produksjonssjef for Glastonbury, og som nå også er produksjonssjef for Leeds Festival, samt er med i administrasjonen i Reading Festival. Begge to er bosatt i England, men Gunnufsen kan fortelle at Ian Donaldson kommer til Norge en uke i hver måned, og er på denne måten mye involvert til tross for at han bor i England. Det er lett å tenke at denne avstanden blir problematisk da disse ikke er tilstede i den daglige driften, men på en annen side er dette individer med enorm erfaring i feltet og som også har stått bak produksjoner som er atskillig større enn noe man kan skilte med i Norge. Gunnufsen forklarer hvordan organisasjonen er oppbygd på denne måten:

"Direktøren er Melvin Benn, under der så er det Ian. Ved siden av Ian på så er det Benedicte. [...]det er hun som har ansvaret i Norge når han er i England. Under der igjen er det en prosjektorganisasjon. Klassisk. Med noen gruppeledere og assistenter og sånt under hver."

-Toffen Gunnufsen

Det kan tyde på at det er visse utfordringer med å ha styremedlemmer derav den ene er daglig leder som bor i England når resten av festivalen og organisasjonen er basert på Sørlandet. Hovefestivalen har derfor en person som er Donaldsons stedfortreder i Norge, og som på sett og vis blir likestilt da det er hun som i realiteten er den som har ansvaret mesteparten av tiden. Gunnufsen mener dog at om man ser bort fra at det kun er to individer som er i styret og at Hovefestivalen er eid og styrt av en kjede som eier og drifter flere andre festivaler i Europa så er det en klassisk oppbygging av administrasjonen som ikke skiller seg nevneverdig fra andre organisasjoner. Hovefestivalen er et eksempel på en festival som er kjøpt opp av en ekstern aktør, og denne måten å drive festival på er noe som ikke alle i bransjen nødvendigvis er like begeistret over. Halvorsen kommer også inn på temaet, og mener en utvikling der store kjeder kjøper opp festivaler er uheldig, og tror at dette er en utvikling vi også vil se mer av i Norge i større grad etterhvert. *"Live Nation via Festival Republic kjøpte Hove for et par år siden. Det er vel så vidt jeg vet eneste festivalen som sånt sett er eid i Norge, men jeg mener det er et tidsspørsmål der også."* På spørsmål på hvilke tanker han har gjort seg om en slik utvikling så svarer han enkelt og greit: *"Hvis du på en måte skal få sånn kjedefestival eller hva jeg skal kalle det. Det blir litt sånn kjedebutikker versus nisjebutikker. Så jeg tror ikke det er en heldig utvikling sånt sett."* Kulturjournalist Asbjørn Slettemark har også uttalt seg om temaet (Eriksen & Sivertsen 2014), og sier mye av det samme som Halvorsen har vært innpå:

"Som med alle lokale aktører som kjøpes opp av utenlandske selskap, vil det bli mer strømlinjeformet og muligens litt annerledes booking. Jeg vil tro at en aktør som Scorpio har forretningsfordeler av å gjøre festivaler mest mulig like, både produksjons- og artistmessig. [...] Personlig liker jeg festivaler som er en blanding av profesjonelle og drevet av ildsjeler, og oppkjøp fra store internasjonale aktører vil nok fjerne det personlige stempelen fra noen festivaler."

- Asbjørn Slettemark

Begge deler bekymringen om at forretningsaspektet vil ta over slik at det blir mindre plass til de som jobber med dette fordi de er ildsjeler som er genuint lidenskapelig opptatt av musikk og festivaler. De frykter et festivalfelt hvor utenlandske selskap har kjøpt opp de lokale aktørene slik at man mister mangfoldet, og hvor disse aktørene gjør markedet mer homogent slik at man i større grad ser de samme produksjonene gang på gang. Også i ettertid av gjennomføringen av intervjuene med informantene har noen av de uttalt seg i media om oppkjøp av festivaler og bekymring over kjedefestivaler og hvilke konsekvenser det kan ha for festivalfloraen, blant annet Bjørge som uttalte at vi har vært heldig i Norge, og har levd i

et lykkeland og at det er logisk at disse aktørene også vil gjøre et forsøk på å etablere seg her på sikt (Eriksen & Sivertsen 2014). Det er en bekymring for at vi skal følge den samme utviklingen man har allerede har sett i Sverige de siste årene, en bekymring som også er tilstede i blant annet Danmark, der sentrale aktører frykter å miste aktuelle artister og band til festivaler som har en annen handlekraft og som er en del av en kjede, og på sikt bli utkonkurrert når de skal konkurrere om de samme bandene og artistene, og følgelig også samme publikum. Halvorsen trekker en parallell til plateindustrien og hvordan plateselskapet Sony begynte med å fokusere på andre ting slik som booking og promotering i tillegg til den jobben de tradisjonelt har gjort.

"Og det ser vi også fra Sverige. Det er jo det jeg mener, det er et tidsspørsmål før det skjer i Norge. Det at store selskap kjøper opp festivaler. Nå var det jo Scorpio som kjøpte Hultsfred i Sverige. Live Nation var jo den som eide Peace & Love, tror jeg. [...] Det er jo et par år siden Sony begynte å operere 360-avtale. At fra på en måte å være et plateselskap så skal de også holde på med booking, og promotions og hele greia. Da blir det særdeles lite sexy etterhvert. Det blir rene Live Nation-festivaler."
- Frode Halvorsen

Nevnte Peace & Love er en festival som for inntil noen få år siden var en Sveriges mest besøkte festivaler, men som ble skadelidende da en nyopprettet festival som het Bråvallafestivalen som ble arrangert av Scorpio ble holdt samme helg. Peace & Love måtte avlyse festivalen, og slo seg også konkurs, og er i dag kraftig nedskalert. Denne festivalen blir et eksempel på hvilken utvikling vi kan komme til å se i Norge, og Christoffer Rød fra Slottsfell utalte til NRK at *"Vi er en gjeng musikkinteresserte som liker å lage fest. Plutselig kommer det inn knallharde forretningsmenn som omsetter for flere hundre millioner i året. Da blir det vanskelig."* (Eriksen & Sivertsen 2014). Dette oppsummerer noe av den bekymringen som er i festivalfeltet, en bekymring for at lidenskapen og entusiasme skal komme i bakgrunnen for kapital og profitt. Den utviklingen som har vært de siste årene med at festivaler blir kjøpt opp av utenlandske selskap kan sammenlignes med andre felt hvor uavhengige aktører blir kjøpt opp av større aktører, og man kan si at det blir etablert *festivalkonglomerat*. Konglomerat vil si at to eller flere bedrifter som ofte tilsynelatende opererer i ulike sektorer slår seg sammen i samme foretak. Det kan ses som en slags konsernstruktur hvor man har som har ulike datterselskap, som i denne sammenhengen er de ulike festivalene som går under den samme fanen.

4.3 En festivalbedrift skaper etterspurt kompetanse i næringslivet

Når festivalen utvikler seg til noe mer enn den var i utgangspunktet og det er forventninger og formelle krav som må tas hensyn til så er det tid for å se hvordan organisasjonen er organisert, og hvilke grep som må tas for å drive festivalen på et vis som er best egnet til å nå både kort- og langsiktige mål. Dette har informantene i denne avhandlingen reflektert over, og de har jobbet så lenge i dette feltet at de har mye erfaring med denne problemstillingen.

"Det viktigste er bare at man anerkjenner og hele tiden jobber med en profesjonalisering av organisasjonen. Det er lønnsomt på alle måter, også økonomisk. Du får mer oversikt over økonomien, og dess mer oversikt du har over økonomien, dess mer kostnadseffektiv er du også. Det som bare humper og går har bare en tendens til å ha store lekkasjer på budsjettene."

- Svein Bjørge

Det er mange ulike måter å drive en festival på, og mange måter å løse ulike utfordringer på. Det viktigste for Bjørge er at man finner en måte å drive på som lønner seg over tid, og det er sentralt at man får satt sammen en proff administrasjon, noe som igjen vil slå positivt ut økonomisk, da man får riktig person i riktig rolle som vil ha den nødvendige oversikten for å gjøre den beste jobben. Når man er bevisst på den økonomiske handlingsfriheten man har så er det lettere å spare inn penger der man kan, og man har en oversikt over hvor mye midler man har tilgjengelig til enhver tid. Dette vil igjen føre til at man får en kostnadseffektiv drift som vil gagne festivalen i lengden. Bjørge fortsetter med å si:

"Og den rene dugnadstanken, den er umulig å gjennomføre. Alle festivaler er helt avhengige av en stor grad av dugnad, men selve organisasjonen må være profesjonelt drevet. De fleste seriøse festivaler i dag er drevet som en bedrift på mange måter. Bygd opp på veldig samme måte, du har styre, et organisasjonskart, fremdriftsplaner, du lager budsjetter du forholder deg til. Du leverer selvsagt regnskap, og veldig mange leverer også til revisjon. Så på mange måter er det som å drive en bedrift. Som altså skal opp å stå, og fungere, én gang i året. Og det er jo litt av fascinasjonen med å drive festival også. Det blir aldri statisk. Det er alltid noe nytt i en festival som du må jobbe med. Arrangementet kommer jo én gang i året. Det er ikke som en vanlig bedrift med en kontinuitet gjennom hele året. Men her bygger du ned. Det er det største skillet fra en vanlig bedrift, ellers så drives de fleste festivaler

som en bedrift."

- Svein Bjørge

Denne struktureringen fører til en forutsigbarhet som virker å være en nødvendighet innenfor bransjen, og man får en bedre oversikt over det som foregår gjennom året. Festivalfeltet er spesielt og det å drive festival er annerledes enn å drive andre former for bedrifter. Der andre bedrifter har en mer stabil flyt gjennom året så vil festivalen ha et klimaks som man jobber mot, og som har en varighet som er begrenset, som oftest er det snakk om noen dager. Når festivalen er over så rydder man området og pakker ned alt av scener og utstyr, og kort tid etter så begynner man å planlegge neste års festival, og man startet på mange måter en ny prosess der man bruker året på å jobbe mot et nytt klimaks. Når man arrangerer en festival er det mange aktører involvert, blant annet mange frivillige, og en stor andel av disse skiftes ut eller velger å trekke seg ut fra festivalen fra år til år. Man møter derfor utfordringer som andre typer bedrifter ikke trenger å ta hensyn til. Tanken om at festivaldrift er en kompleks struktur deles av Halvorsen som i likhet med Bjørge er enig i at man må se på profesjonelle festivaler som bedrifter, og ha en struktur som er tilpasset deretter. Halvorsen og de andre som står bak Pstereo vært opptatt av å fordele risikoen og ikke satse alt på ett kort, som i dette tilfellet er selve festivalen.

"Det som hele tiden har vært mantraet mitt, det er jo at vi må se på oss selv som en bedrift. Som hvilken som helst annen næringsaktør. Så klart at når vi nå, i hele konsernet, vi har faktisk konsernstruktur egentlig med TKN og Byscenen og sånt, og omsetter for en plass mellom 25-og 30 millioner, så er jo vi en ganske stor risiko for kreditorer. Ikke bare det, vi har også våre ansatte å ta hensyn til. Så en sånn seriøsitet, en profesjonalisering av bransjen har hele tiden vært sånn... Kjepphest for meg, da."

- Frode Halvorsen

Pstereo omsetter nå for så store pengesummer at Halvorsen anerkjenner at de kan være en risiko for kreditorer, og de har også ansvar for å ta vare på sine ansatte. Det blir derfor ekstra viktig å ta dette på alvor, og profesjonaliseringen av bransjen blir en nødvendighet. Halvorsen forteller at de har ordnet en konsernstruktur for å gi seg selv et større handlingsrom, og det er ikke kun Pstereo som de jobber med gjennom året. Halvorsen er nå avgått festivalsjef for Pstereo og har bestemt seg for å gjøre noe annet, men er fortsatt opptatt av hvordan festivalbransjen vil utvikle seg og avviser ikke at han kanskje en dag kommer til å få en rolle innen kulturlivet igjen, dog i en annen rolle enn den han har hatt tidligere.

"Jeg har vel egentlig sagt til meg selv at det hvertfall ikke skal være primærjobben min. Jeg har egentlig studert og tatt opp fag hele veien mens jeg har jobbet, så starter faktisk på en master nå i strategi og forretningsutvikling. Og kanskje med festival i bransjen på en annen måte, for jeg har stor trua på profesjonalisering av bransjen. Og jeg tror også bransjen må være åpen for å se på nye forretningsmodeller. Åpen for endring. Og det tror jeg også er en nødvendighet hvis en skal overleve."

- Frode Halvorsen

Halvorsen påpeker at det er nye tider, og at det slett ikke er sikkert at tilskuddspolitikken som har vært de siste årene vedvarer, hvertfall nå som vi har fått en ny regjering som har fått ansvaret for å fordele kulturmidler. Man må begynne å se på andre inntektskilder samt andre måter å utnytte den kompetansen som allerede eksisterer i festivalorganisasjonen. Dette gjelder ikke kun i perioden rundt selve arrangementet, men resten av året også. *"I 2007 så opprettet vi TKN Trondheim kultur og næring som eier sånt sett Pstereo. Og det er jo der vi har jobbet som konsulenter for andre. Og det er jo sånt sett TKN egentlig som har bidratt til at vi har hatt muligheten til å jobbe med Pstereo."* Pstereo er en festival som lenge har hatt fokus på dette, og som har sett at den kompetansen de har kan overføres på andre arenaer, og at de kan jobbe aktivt med å spre denne. *"Vi har jo kompetanse i forhold til arrangement og en del sånne ting som vi har leid ut til NTNU, til Technoport, og fylkeskommune og kommune og andre. Da får en også spredd risikoen utover året."* Halvorsen utdyper dette videre med å fortelle hvor viktig det har vært å drive med dette i tillegg til kun festivalarrangering og ha andre oppgaver å konsentrere seg om. Han går så langt å si at de andre fokusområdene bidrar til at de kan jobbe med Pstereo, og klargjør hvor viktig blant annet TKN har vært. Dette gjenspeiles i hvordan de som ansettes må gjøre nytte for seg på flere fronter. I likhet med hva som skjedde med Storåsfestivalen da den vokste, så er det mange som søkte om å få en jobb i Pstereo. Her stilles det krav om at den som søker på sett og vis må lage sin egen stilling. *"Hvis vi skal ansette en person på fulltid så må vi se at vi har bruk for den utover resten av året også. At vedkommende står ansvarlig for å finansiere sin egen lønn."* Dette er i tråd med hvordan Pstereo er en del av en konsernstruktur der de også jobber med andre prosjekter gjennom året. Om man skal bli ansatt i Pstereo så er det ikke kun festivalen som er et arbeidsområde, men man må kunne være en ressurs på andre områder også. En festival har et klart definert tidsperspektiv som man jobber mot, og selve arrangementet blir gjennomført i løpet av noen få dager, og i denne bedriften har de prosjekter og forpliktelser finner sted i andre tidsrom også, og det er ikke gunstig for Pstereo som har utviklet andre områder hvor de

kan bruke kompetansen sin å ansette noen som ikke har den samme kapasiteten. De som eventuelt blir ansatt må kunne være produktiv og jobbe konstruktivt resten av året i tillegg til å jobbe mot det definerte målet som er selve festivalavviklingen. Bjørge er også klar på at den kompetansen som finnes innad i festivalen er attraktiv på markedet.

"Og det er ganske fascinerende, en del av næringslivet har begynt å se på festivaler som en sånn case. På hvordan de klarer å skape entusiasme. Mange bedrifter sliter med den interne entusiasmen, og ser at festivalene skaper en enorm entusiasme, både hos publikum, men ikke minst hos sine frivillige, som stiller opp gratis med et enormt engasjement. Jeg har holdt foredrag, jeg, for bedrifter i forhold til hvordan vi klarer å engasjere så mange frivillige."

- Svein Bjørge

Festivaler er ifølge Bjørge unike i måten det skaper engasjement på, både innad i en festival, men også i miljøet rundt, og dette er det bedrifter og andre organisasjoner gjerne vil lære mer om. Det er også grunnen til at flere i festivalbransjen etterhvert får jobber i det offentlige da man får en erfaring som kan bli overført i andre sammenhenger. I festivalbransjen så må man helt tiden jobbe mot et langsiktig mål som får sitt klimaks i løpet av noen dager hvor det er veldig intensivt. Det er mange som er involverte og den enkelte får et stort ansvar og må jobbe selvstendig samtidig som man jobber som et lag sammen mot det som skal skje. Å være ettertraktet av ulike bedrifter og jobbe med å holde foredrag osv. som en følge av den jobben man gjør er også et godt tegn på at den jobben man gjør er god og at innsatsen blir anerkjent, noe som igjen antageligvis bidrar til å øke entusiasmen innad i festivalen og gjør aktørene enda mer motivert i arbeidet sitt.

Også Overelv kan fortelle at de ikke kun driver med å arrangere festival, Trænafestivalens rolle i lokalmiljøet er mye større enn som så, og dette er en rolle som de er bevisst på. De jobber også aktivt med å spre sin kompetanse, og den erfaringen de har er av stor betydning for lokalsamfunnet, noe hun forklarer på dette viset: *"Jeg bruker kanskje 80 % av arbeidstida mi direkte tilknyttet festivalen. Og de resterende 20 er mer kommunalt knyttet opp mot skole, ungdomsklubb, andre ting. Det er på en måte en forlengelse av festivalen som kulturaktivitør."* Træna er en liten kommune, og Overelv kan fortelle at sett bort fra Trænafestivalen er så er det et manglende kulturelt tilbud. Festivalen tar derfor på seg ansvaret med å gi kommunen et bærekraftig kulturelt tilbud og har ansvaret for ungdomsklubber og generelt arrangementer som pågår gjennom året. Overelv sier selv at om

det er noe kulturelt som foregår i kommunen så er Trænafestivalen involvert på et eller annet vis. Dette gjelder både kompetansen til menneskene innad i festivalen og det å bidra med utstyr til diverse arrangement. Denne kompetanseoverføringen og deling av ressurser og erfaringer blir veldig viktig i kommunen som mangler et tilsvarende tilbud. Dette skiller Trænafestivalen fra blant annet Pstereo og Steinkjerfestivalen som er større festivaler, og som velger å holde kurs og foredrag og på denne måten få ekstra inntekter og spre kompetansen sin. I Trænafestivalen er det ikke økonomisk motivasjon som avgjør at de velger å bidra slik i kommunen, om de ikke gjør denne jobben så er det ingen som tar på seg ansvaret. Festivalen blir den eneste profesjonelle aktøren på stedet. Overelv beskriver det på denne måten: *"Vi er engasjert, hver gang det skjer noen ting på Træna så er Trænafestivalen engasjert i produksjonen med både utstyr og nettverk."* Trænafestivalen får en mer samfunnsnyttig posisjon og får en sterkere lokal forankring enn mange andre festivaler. Overelv utdyper det ansvaret de har for kulturen i kommunen på denne måten:

"Kommunen er en veldig liten kommune, den har ikke en egen avdeling for kultur. [...] Og Trænafestivalen tar jo opp blant annet et kulturfond på mellom 100.000-400.000,- i året, det kommer an på overskuddet i festivalen. Som vi deler ut til lag og foreninger som søker sånn at det blir et stort ansvar kulturelt i kommunen, og ikke bare festivalen. Hele øya stiller seg disponibel mot at vi har det her kulturfondet som alle lag og foreninger kan søke, så det er på en måte et innsalg man gjør. I tillegg har vi ansvaret for ungdomsklubben på Træna. At ungdommen skal aktiviseres til et eller annet i måneden. De har ikke noe sted å være. Vi må være litt kreative i forhold til hvor de skal være og hva de skal gjøre."

- Anita Overelv

Trænafestivalen er bevisst på sin posisjon i lokalsamfunnet, men lokalsamfunnet er også bevisst på den viktige jobben som festivalen gjør. Det er festivalen som setter Træna på kartet, og som bidrar til at folk reiser til øya, og for at Træna får den mediedekningen som den får hvert eneste år. Det er en viktig jobb som gjøres, og Trænafestivalen har de nødvendige menneskelige ressursene som kreves. Hvordan det som læres i en festival kan overføres til andre felt er noe som Træna er et godt eksempel på, men også Bjørge med sin lange erfaring forklarer hvordan dette foregår.

"Det er flere i festivalen som har vært med som frivillig som gjennom den kompetansen de har fått i festivalen har etablert sin egen bedrift. Så sånn sett så

skaper også festivaler arbeidsplasser. Fordi det er gratis utdanning. Og det er den beste utdanningen du får. Når du jobber i feltet her så... Det er umulig å gå på en skole og lære seg å drive arrangement eller festival. Det finnes ikke sånne skoler, og det kommer aldri til å finnes slike skoler. Den eneste skolen som finnes er learning-by-doing. Det er å være en del av systemet og organisasjonen, og lære deg å bli en arrangør eller daglig leder for en festival. Og det er jo veldig tilfredsstillende å se at den kompetansen som ligger i Steinkjerfestivalen, den har gjort til at folk har etablert en egen bedrift. Og driver den bedriften veldig bra. Så da driver vi også næringsutvikling, og det vil man finne masse eksempler av hos festivaler rundt omkring."

- Svein Bjørge

Festivaler er ifølge Bjørge en unik arena hvor man kan opparbeide seg erfaringer og kompetanse som man ikke kan få andre steder. Det er en kompetanse man ikke kan lære seg på skole, og om man har kommet inn i det riktige miljøet så er det også en kompetanse som er gratis. Å lære ved hjelp av de erfaringene man opparbeider seg bli den beste måten å lære på, og er den *eneste* måten man kan lære på i dette spesifikke feltet. Denne kompetansen er så givende og verdifull at Bjørge har sett at mange som har jobbet i festivaler i ettertid har etablert egne bedrifter som har gått godt, og at man med å organisere festivaler indirekte er med på å utvikle en næringsutvikling som er tydelig på steder hvor man finner festivaler, og er noe som han er stolt over å ha vært å bidra til gjennom sitt arbeid. En festival er en arena hvor man jobber langsiktig mot et mål, og hvor det kan skje veldig mye på kort tid. Det er mange faktorer å forholde seg til, og man lærer å planlegge langt fram i tid samtidig som avgjørelser må tas fortløpende. En som har ansvar for de frivillige må blant annet organisere de ulike jobbene og ta avgjørelser for hvem som kan gjøre en best mulig jobb i den aktuelle posisjonen, holde kontakt med de som melder seg til å gjøre en jobb og ha ansvar for personalbehandlingen av disse, og under selve arrangementet må dette følges opp. Det samme gjelder andre områder, man legger blant annet en økonomisk plan som må følges, men det er ofte hendelser som skjer som fører til ekstra utgifter osv. Dette er kun eksempler på enkelte oppgaver som er i en festival, men felles for disse er at begge posisjonene krever nøye planlegging, men uansett hvor mye som planlegges i forkant, så er det mye som kan skje uventet og som må ordnes der og da. Det stiller krav til de som har det overordnede ansvaret for de ulike postene, men ikke minst er det noe som skaper en kompetanse som kan overføres til andre områder, og ikke kun festivalfeltet. Blant annet egenskapen med å planlegge

langsiktig og lage et planverk, samtidig som man må være løsningsorientert mens det er mye som er på spill og noe akutt skjer under arrangementet er egenskaper som utvikles, samtidig som man de som har ulike roller i festivaler jobber tatt sammen andre, men samtidig også jobber selvstendig og må ta viktige avgjørelser er en erfaring som er verdifull og som de aktuelle personene kan bygge videre på.

4.4 Risikobransje

Festivaler er en risikobransje, og det er derfor det er så viktig å ha en klar plan på hva man holder på med, og profesjonalisering av bransjen er den beste måten for å oppnå dette.

Haugen beskriver hvordan det er under selve festivalen hvor alt ofte skjer samtidig og det blir ekstra viktig å ha rutiner og kontroll på alt som skjer, hvor det skal skje, hvem som skal gjøre det, og hvor både de folkene og tingene du trenger befinner seg. For som hun sier: *"For det er ikke til å komme unna at festivalbransjen er en ekstrem risikobransje. Jeg bruker å si at man kan ta kontroll på nesten alt, men det er to parametere du aldri får kontroll på. Og det ene er publikum, og det andre er været."* En festival som har vokst seg til en viss størrelse blir veldig kompleks da det er så mange faktorer man må ta hensyn til, og det er så mange mennesker som er involvert som alle skal gjøre en god jobb. Dette vil igjen sette krav til at man har gode planer for gjennomføringen. Mange jobber ekstremt mange timer under gjennomføringen av arrangementet, og det kan oppleves veldig intenst til tider. Gunnufsen deler det samme synet som Haugen i det han sier: *"Festival er en høyrisiko, og mye mennesker og mye frivillighet. Mye uforutsigbarhet. Jeg prøver å lage et system for uforutsigbarheten. Det er kanskje det som gjør det spennende."* Informantene tar alle en risiko i en eller annen form, og kanskje er det spenningen med å ta denne risikoen som er en ekstra drivkraft. En annen ting informantene legger vekt på i prosessen med å profesjonalisere festivalbransjen er å bli et aksjeselskap. Dette bidrar til mer forutsigbarhet og er mer oversiktlig når festivalen blir større og får mer å forholde seg til når det kommer til økonomi, regnskap og lover og regler. Pstereo er en av festivalene som er et aksjeselskap. Halvorsen sier det på denne måten.

"Jeg er sjeleglad for at vi er et AS. Og vi har jo fått mye kritikk for at vi er et AS, men jeg mener at det er en del av profesjonaliseringa av bransjen. Å egentlig drive med det her og være en forening... Det er idioti. Og heller ikke stiftelse, hadde vi vært en stiftelse i 2007 så hadde vi jo, da hadde vi bare måtte lagt ned, for det er jo per def. at så fort egenkapitalen i en stiftelse er negativ, så er jo stiftelsen konkurs."

- Frode Halvorsen

På den andre siden har vi Trænafestivalen som er en ideell forening med medlemmer. Medlemmene er ikke enkeltpersoner, men bedrifter og organisasjoner som alle har tilknytning til Træna, og det er disse som er det øverste organet i festivalen. De har økonomiske buffere til investeringer og videre utvikling av festivalen, og er tydelig på at dette er en nødvendighet. *"Man er nødt til å ha noen økonomiske buffere, den dagen det blir skikkelig dårlig vær her og vi må avlyse, så må vi ha minimum en million på bok."* Å være en slik forening er en adskillig større økonomisk risiko enn om de hadde vært et AS. Da hadde det vært selskapet som hadde gått konkurs, og ikke menneskene som står bak den, og som Halvorsen sier overfor så hadde Pstereo vært historie allerede i 2007 om de ikke hadde vært et aksjeselskap. Træna på sin side har tatt et annet utgangspunkt enn nevnte Pstereo.

"Vi er en ideell forening, en såkalt frivillig organisasjon. Og da har vi medlemmer. Men det ikke noen personlige medlemmer i festivalen. Det øverste organet i Trænafestivalen er de som er medlemmer, og de er bedrifter eller organisasjoner med tilknytning til Træna."
- Anita Overelv

Å ha bedrifter og organisasjoner som er lokalt tilknyttet kommunen er et grep som kan ses som et middel for å sikre stabilitet og ha en ekstra sikkerhet. Det kan se ut som en gjensidig lojalitet der festivalen med sin tilstedeværelse gjør en viktig jobb for kulturtilbudet og næringslivet gir sin støtte til festivalen. En annen ting som informantene trekker fram som særlig viktig er å ha en økonomisk buffer, noe som allerede er nevnt i eksempelet om Trænafestivalen. Festivalfeltet er risikabelt og det er mye som kan gå galt, og er man uheldig er det mange andre arrangement som blir arrangert i samme tidsrom, eller det kan være dårlig vær som ødelegger slik at publikum velger andre alternativ enn det aktuelle arrangementet. Dette har flere av informantene opplevd tidligere. Det er da viktig å ha økonomisk midler til å takle de eventuelle utfordringene man kan risikere å komme i møte. Gunnufsen kan fortelle at Hovefestivalen gikk konkurs i 2008, og at det var ytre faktorer utenfor festivalens kontroll som slo inn. *"Men det som tok Hove de første årene var jo at til tross for at vi solgte bra med billetter og fikk bra respons så ødela været det første året for oss. Det regnet jo sånn inn i granskauen."* Hovefestivalen opplevde som Gunnufsen nevner et ekstremt regnvær i sitt første år i 2007. Dette, sammen med det faktum at festivalen solgte langt flere festivalpass enn dagsbilletter, noe som har en lavere totalpris, førte til mindre inntekter enn forventet. Festivalen var nyoppstartet, og man hadde ikke bygd den økonomiske kapitalen slik at man

klarte å ri av stormen. Da festivalen møtte økonomiske utfordringer det påfølgende året i 2008 da det attpåtil var en finanskrise så gikk festivalen konkurs.

"Hove ble etablert som et AS tilbake i tid, men gikk tom for penger i 2008. Da var det jo finanskrise, så man kan si det sånn at de første åra så trenger du en bufferkapital. Vi spurte han som hadde bufferkapitalen, men han hadde dessverre ikke mer penger, han tapte jo det han hadde."

- Toffen Gunnufsen

Det er ikke uten grunn at informantene er opptatt av å ha en økonomisk buffer. Flere har tatt en økonomisk risiko for festivalen de jobber med, og noen har også gått på en økonomisk smell som har tatt tid å jobbe seg gjennom. De har lært på den harde måten, og dette utgjør i ettertid en enorm kompetanse på dette området. Blant annet kan Bjørge opplyse om at han har pantsatt huset sitt de siste åtte årene for å ha nok økonomiske midler til å finansiere Steinkjerfestivalen. Han forklarer det selv på denne måten.

"Jeg har pantsatt huset mitt i åtte år. Så hadde det gått galt så hadde banken tatt huset mitt. Det er den eneste måten å gjøre det på, når man ikke har mye egne midler, og jeg har ingen investorer. Det er selvsagt en helt hårreisende gambling. Det er fullstendig galskap. Å gamble sitt eget hus i forhold til en festival andre skal ha glede av. Men det har vært den eneste måten å realisere de midlene man trenger."

- Svein Bjørge

Å ta en slik personlig risiko er i følge Bjørge den eneste måten å få de økonomiske hjulene til å gå rundt. De fleste leverandørene skal ha betalt på forhånd før festivalen går av stabelen, og dermed får man de fleste utgiftene før man har begynt å selge billetter. Bjørge velger å ta denne risikoen for å ha likviditet til alt som må betales før festivalen, men Steinkjerfestivalen er nå en veletablert festival. Allikevel går det det litt opp og ned, man kan gå i underskudd det ene året, og få et overskudd det neste, og det er de årene det er viktig å sette av midler slik at man bygge opp en kapital slik at man både kan forbedre festivalen, samt ha midler til de årene der billettsalget ikke er like bra. Det har dog fungert så bra for Bjørge sin del at han nå etablerer en ny festival i tillegg til Steinkjerfestivalen. I år sto han også bak Tons of Rock som ble arrangert i Halden, og også denne gang har han en bankgaranti grunnet at han har pantsatt huset sitt. På spørsmål om hvordan det er å ta en slik risiko så svarer han på denne måten:

"Nei, det er mange som lurer på det. Hvordan jeg klarer å få sove om natta. Jeg tenker ikke faktisk på det. Jeg har aldri hatt problemer med det. Det går som det går, tenker jeg. Og så

lenge man gjør jobben så godt som man bare kan, så har det en tendens til å gå bra." Bjørge kan fortelle at å utsette seg og familien for denne risikoen er noe som han ikke tenker på og bekymrer seg over. Man kan se på Bjørge som en mann som har stor tro på produktet sitt og den jobben han gjør, og som ikke minst er villig til å ta sjanser og jobbe hardt for å oppnå målene sine. Dette kan man se er en egenskap som de andre informantene også har. Selv om det er en sjanse for å mislykkes med prosjektet, hvertfall kortsiktig, så er de fortsatt villige til å ta denne risikoen, og de har til felles at de tar ansvar for konsekvensene som kommer av å jobbe i en risikobransje, både når det går bra og når det er dårlige tider. Dette gjenspeiles godt når Halvorsen sier at han yter ekstra når han møter motgang: *"Av og til så kjenner jeg at jeg får en, et sånt turbogir, når det begynner å bli motbakke. Og det tror jeg også er skitviktig. At man ikke gir opp hvis det begynner å butte litt i mot."* Halvorsen vet hva han snakker om når temaet beveger seg inn motgang, og er tydelig på at man må ha kontroll på økonomien, og lærte på den harde måten hvordan ytre faktorer kan påvirke publikumsopplutningen. Pstereo ble arrangert for første gang i 2007 på Torvet i Trondheim, og logistikken var ikke optimal, samt at været var så dårlig at de nesten måtte avlyse lørdagen helt. Dette preget selvsagt billettsalget og det endte med at festivalen gikk mellom 600.000-700.000,- i underskudd. Men de som jobbet med festivalen mistet aldri troa på at dette kunne bli en bra festival med livets rett, og tok opp private lån for å dekke opp de manglende inntektene:

"En konkurs var aldri et tema for oss. Kunne slått oss konkurs, og ferdig med det, men det var aldri aktuelt, og det er heller aldri aktuelt nå. Hvis vi skulle komme i samme situasjon igjen. Vi skulle gjøre opp. Jeg hadde allerede måttet flytte hjem, for det var ikke noe råd til å betale husleie eller noe sånt. Så jeg fikk jo på en måte farsan til å stille med garanti i huset deres da. Og så fikk jeg ta opp lån i banken. Så måtte jeg jobbe trippelt egentlig. Jeg måtte jobbe for å finansiere gammel moro, og så måtte jeg jobbe for å finansiere det som skulle komme, og så måtte jeg også jobbe for å holde seg selv i live, ikke sant."

- Frode Halvorsen

Folkene bak Pstereo tok en økonomisk risiko og tok ansvar da det feilet, men det er noe de lærte av. Pstereo har med tiden blitt en veletablert musikkfestival som har flere tusen publikummere innenfor portene hver dag, og som de siste årene har solgt alle festivalpassene, men Halvorsen er klar på at om man skulle komme i et økonomisk uføre en gang til så er det fortsatt ikke aktuelt å slå seg selv konkurs. Han er fullstendig klar over den risikoen man tar i

denne bransjen: "Og sjansen for å gå på snørra et år er betydelig større enn å gå i pluss. Så for oss ville det vært helt idiotisk å skulle drive å tappe selskapet for penger. Det er viktigere for oss å ha en god buffer." På spørsmål om hvem det er som sto ansvarlig om man gikk på en økonomisk smell i Storåsfestivalen og Vannspeilet så svarer Sundli slik når han beskriver hvordan man taklet det på Vannspeilet:

"Det kommer an på hvilken estetikk du har, da. Vi skulle berge det her. Vi hadde en fin akkord. Sisterunden var det alle småbandene som var småleverandører, de store sikret seg først. Akkorden ble lav. Det kommer an på estetikken de som styrer. På Vannspeilet var det kun vi som starta det, vi betalte hele fra egen lomme. Vi var teknisk sett konkurs. Vi kunne valgt det. Men da har det jo blitt det, de små, de som egentlig ikke har penger til å kjøpe gitarstrenger, liksom."
- Sveinung Sundli

I likhet med Halvorsen i Pstereo så kunne Sundli slått seg konkurs etter en økonomisk feilslått festival, men tok et valg om å ikke gjøre det, og heller ta ansvar og gjøre opp for seg. Hovedmotivasjonen til Sundli i dette tilfellet var at det er de små aktørene, i dette tilfellet de små bandene, som ville få svi om man valgte å slå seg selv konkurs. Samvittigheten rettet mot de som hadde aller minst, og som ikke får de store inntektene i utgangspunktet var det som gjorde at arrangørene bak Vannspeilet betalte akkord fra sin egen lomme. En annen som gikk mye i underskudd et år er Bjørge som også måtte ta en runde med kreditorer og forklare hva som hadde skjedd, samt gjøre sitt beste for å få til en akkord alle kunne gå med på slik at den ble godkjent.

"Vi har jo hatt underskudd på Steinkjerfestivalen også, vi var 700.000 i rent underskudd ett år. Det er selvsagt tøft å takle. Da må man bare brette opp ermene. Løsningen for oss ble å be kreditorene om akkord. Så da satt jeg og ringte rundt til alle kreditorene, forklarte situasjonen, og beklaget at det hadde gått som det hadde gått. Jeg la frem et akkordforslag om 70/30. At alle sammen fikk 70 % av kravet sitt, og frafalt 30 %. Hvis du da får alle til å akseptere det så er akkorden godkjent. Jeg fikk jo ikke utbetalt, altså de årene vi går i minus så får jeg ikke utbetalt noe som helst. Jeg får mitt konsulenthonorar basert på at vi eventuelt har et overskudd. Så i sum har jeg tjent fryktelig dårlig på Steinkjerfestivalen. Enkelte år har jeg ikke fått noe som helst. Kroner null. Til tross for den jobben jeg gjør. Og det er helt greit, synes jeg. Det er et privilegium å få jobbe med det jeg har mest lyst til. Da blir pengene sekundært."

Ikke særlig smart, rent økonomisk, men jeg har klart meg fint."

- Svein Bjørge

Bjørge beskriver her hvordan det er å jobbe med en festival som går i underskudd, og den jobben som må gjøres i etterkant. Han tok kontakt med alle kreditorene og ordnet en akkord der de fikk 70 % av kravet sitt, og selv fikk han ikke utbetalt noe som helst. Selv om Bjørge er mannen bak Steinkjerfestivalen så har de en ordning som går ut på at han kun får utbetalt lønn om festivalen får i overskudd, og det er ikke direkte lønn fra festivalen. Det han tjener penger på de årene det går dårlig er den jobben han gjør som en konsulent, og ikke som festivalsjef. Han har totalt sett ikke tjent så godt på å jobbe med festivalen, men det er noe som han føler er greit og som ikke plager ham nevneverdig. I Steinkjerfestivalen er det ingen andre enn Bjørge som får betalt for konsulenttjenester når det er overskudd i festivalen. For de andre som er involvert så er det andre motivasjonsfaktorer som er drivkraften, som blant annet at de får verdifull kompetanse som de bruker også utover Steinkjerfestivalen. I Storåsfestivalen var det ikke slik som Bjørge beskriver. Da festivalen hadde fått bein å stå på, og de begynte å tjene penger så begynte styret å utbetale lønn til seg selv, noe som ikke fungerte så bra da det begynte å endre kulturen innad i festivalen. *"Men da vi begynte å kreve lønn og fikk se at det kom penger inn, så ble det en grådighetskultur. Det er jo... Ja. Men det er en balanse der da. Hvem skal leve av det, og hvem skal ikke leve av det, og hvor mye skal man leve av det."* Dette er slik Sundli beskriver utviklingen, og han forteller om nye utfordringer som oppsto innad i styret som ikke var der ved tidligere stadium. Han beskriver en grådighetskultur, og vanskeligheter med å skille mellom hvem skal tjene på arbeidet, og hvor mye vedkommende skal tjene. Det er mange faktorer som spiller inn i hvilken grad ulike festivalstyrer og organisasjoner er vellykkede og jobber bra sammen, og dette kan være en av årsakene til at Steinkjerfestivalen har en mer stabil struktur enn tilfellet var med Storåsfestivalen som i større grad var preget av utskiftninger og støy. Ulike personligheter er noe som spiller inn, men også økonomi og lønn virker å være en årsak til uenigheter og konflikter. Denne forandringen innad i festivalen er noe som Sundli også har kommentert i tidligere intervju, deriblant Adresseavisen da han uttalte at entusiasmen ble borte da dugnadsånden ble erstattet av utbytteholdning (Leth-Olsen 2011). Å jobbe i denne bransjen er heller ikke noe som passer for alle da det ikke er en måte å jobbe på som alle er bekvem med, noe som kommer fra i det Halvorsen sier følgende:

"Og jeg vet jo også at vi har hatt med oss personer som kanskje hadde et ønske og hadde en forhåpning om hvordan det er å jobbe med en festival, men som faktisk når

det kommer til gjennomføring, ikke fikser det. Det er ekstremt intensivt og energikrevende under gjennomføring."

- Frode Halvorsen

Til tross for dette har Pstereo hatt få utskiftninger av nøkkelpersoner, som er tydelig i dette sitatet:

"Mesteparten, så å si alle har vært med siden 2007. Det er klart at det er noen som har flyttet ut av Trondheim, og det er noen som fått en liten en, altså det har fått familie og barn og sånt, og som ikke har tid. De fleste av oss har jo faktisk fått barn i de siste... Siden vi starta med det her. Det er egentlig få som har slutta. Kun fått nye, egentlig. Og det er jo bra kontinuiteten."

- Frode Halvorsen

De fleste som var med på å etablere Pstereo er også med enda, flere år etter oppstarten. Mange er i en annen livssituasjon enn da de ble med og blant etablert en familie og har av den grunn avsluttet sitt engasjement i festivalen, men det de fleste har blitt med videre til tross for dette. Denne kontinuiteten er positiv da de klarer å holde på kompetansen, og det er et godt utgangspunkt når de heller kan velge å supplere med folk de trenger framfor å erstatte nøkkelpersoner.

Om blikket vendes tilbake til økonomien så er Haugen heller ikke fremmed med å jobbe med en festival etter en økonomisk smell. Hun tok over ansvaret for Olavsfestdagene i august i 2008, og fikk den omfattende jobben med å redde festivalen. Olavsfestdagene hadde nettopp avsluttet det største arrangementet de noen gang hadde arrangert, men den økonomiske styringen var mangelfull og festivalen satt igjen med flere millioner kroner i gjeld med nesten ingen penger på konto. Det tok tre måneder før de klarte å få oversikt, og til slutt fikk de ordnet en akkord der de måtte få kreditorene til å gå med på å få lovens laveste sats, noe som vil si et minstebeløp på 5000,-. Det betydde at alle som hadde under 5000,- til gode fikk hele summen, men alle som hadde mer enn denne summen utestående kun fikk 5000,- pluss 25 % av det overskytende. Å få alle kreditorene til å gå med på en slik avtale er en formidabel jobb, og det krever en innsats for å overbevise at Olavsfestdagene fortjener å drive videre etter et sånt økonomisk kaos. Man må skape entusiasme og tro på at det vil bli bedre allerede neste år, og en tro på at det vil være mulig å tjene penger på festivalen. Etter en slik utfordring så er ikke jobben gjort selv om man klarte å løse den krisen man havnet i. I ettertid sliter man med kredibiliteten, og det er en problemstilling Olavsfestdagene måtte ta på alvor:

"Det lyktes å finne en konstruksjon som gjorde at vi klarte å løse dette her. Og etterpå det så venta det en jobb hvor man ikke hadde noen troverdighet, kredibilitet eller likviditet. Det var mange ting som var tapt. Og så var det da en stor jobb å begynne å bygge ny tillit, en ny strategi og nye mål."

- Randi Wenche Haugen

Dette er i tråd med det flere av de andre informantene har snakket om, og Halvorsen deler også erfaringer om noen av de økonomiske utfordringene festivaler møter i forkant av arrangementet som ikke kan ignoreres.

"Men nyoppstarta festival vil jo på en måte, en normal billettavtale sier jo at du får oppgjøret for billettene ti dager etter festivalen. Da vil mest sannsynlig også sponsorene gi deg pengene. Tilskuddene kommer også at du har levert rapport. Så du har mesteparten av inntekta etter gjennomføring, men du har mesteparten av utgiftene før. Så du sitter på en likviditetsskvis som er ganske alvorlig en periode før festivalen. Og det er egentlig noe som folk må komme på. Det er jo egentlig de siste årene vi egentlig har klart å unngå det. Så du må også ha en finansieringsplan i forkant av festivalen, da må du egentlig ha kassakreditt eller lån, hvordan i all verden skal du klare å spa opp de? Og det er nok en del festivaler som har gått dukken på grunn av nettopp det, og som rett og slett ikke har hatt evne til å betjene de løpende kostnadene før festivalen."

- Frode Halvorsen

Han trekker særlig frem nystartede og uetablerte festivaler, men dette var aktuelt også for Olavsfestdagene på den tiden til tross for at de er en godt etablert festival som har vært med lenge. Som allerede nevnt kommer de fleste kostnadene i et så stort arrangement i forkant av gjennomføringen, og her startet Olavsfestdagene på mange måter på nytt, og måtte jobbe for hardt å få på plass avtaler og samarbeid. Haugen er klar på at festivalen manglet likviditet og troverdighet, og at man trengte en ny strategi for igjen å bygge opp den tilliten som nå var tapt. Det man kan si var positivt med den prosessen som Olavsfestdagene måtte gjennom er at man fikk reetablert og profesjonalisert et system som ikke lengre var bærekraftig og solid, noe som beskrives slikt av Haugen:

"Men det å ha respekt for den innmaten som jeg kaller det, at disse strukturene og systemene er dimensjonert, og har topp kvalitet. Ikke bare band og artister men også det administrative og alt dette dumme kjedelige byråkratiske som mange kaller det."

Når det også har samme kvalitet som du ønsker at festivalen skal ha utad er sjansene for at man kommer i mål mye større."

- Randi Wenche Haugen

Hun utdyper videre hvilke utfordringer Olavsfestdagene hadde i etterkant av arrangementet i 2008 når det kommer til økonomi og tillitt, og den jobben som de måtte gjøre for å snu den negative kursen de hadde beveget seg mot.

"Etter en sånn smell så krever alle forhåndsbetaling, fordi ingen stoler på at det er noe igjen etterpå, og det der varer i flere år. Det må man ta på alvor og vise at man er tillitten verdig. Dessuten forventer de som har investert og tapt penger at de skal få et nytt oppdrag, og at de faktisk får pengene sine. Hvis det hadde blitt én runde til med det, da hadde det bare gått rett vest. Det var i hvertfall et stort ansvar som jeg følte veldig, veldig sterkt på, og derfor hadde vi et ekstremt kostnadsfokus og veldig sterke ambisjoner om at vi skulle få det til å gå i pluss slik at vi ikke skulle ha negativ egenkapital. Vi må bygge egenkapital slik at vi drifter for egen risiko, og ikke andres. Dette er det stor forskjell på, og skal du overleve og bli tatt med som en seriøs aktør, da kan man ikke drifte for andres regning. Det er dessuten ulovlig."

- Randi Wenche Haugen

Etter en økonomisk smell i denne størrelsesordenen så vil dette gi utslag når det kommer til finansiering og sponsing også i årene som kommer etterpå. Grunnen til at Haugen havnet i den posisjonen hun gjorde der hun måtte få orden på økonomien og de framtidige planene for Olavsfestdagene er hvordan festivalen ble drevet i årene i forkant av hennes ansettelse, og det var manglende rutiner, samt støy i organisasjonen som førte Olavsfestdagene i en negativ spiral. Den tidligere festivalsjefen Per Kvistad Uddu blir i media beskrevet som en person med bred og spiss kompetanse, men denne ble ikke manifestert og overført videre ned i organisasjonen (Andersen, Nipen & Wallum 2008). En revisjonsberetning viste også at verken rapporterings- eller økonomisystemene fungerte i 2007, og Uddu ble beskyldt for å ha en lederstil hvor han tok for mye plass og inkluderte den resterende staben i altfor lite grad. Konsekvensen var at Uddu ikke fikk forlenget sitt åremål, og direktørjobben ble lyst ut, og førte til at han valgte å slutte i stillingen i desember 2007 og ikke fullførte sitt siste år. Olavsfestdagene sto dermed uten en festivaldirektør fra årsskiftet og måtte finne en alternativ løsning. Etter lengre tids uenighet og møtefunksjoner ble det kommet fram til en løsning om delt lederskap hvor de hadde både en kunstnerisk leder og en administrativ leder i halv

stilling. I tillegg så ble det ordnet en ekstra støttefunksjon som var tilsvarende en 20 % stilling i økonomistyring. Heller ikke denne gang var det enighet innad i festivalen om de valgene som ble tatt, og den nye lederen Erling Johansen ble til tross for at han ble beskrevet som en mann med gode idéer, også karakterisert som en leder som ikke fikk fram de beste blant sine medarbeidere, noe som er urovekkende i en dynamisk produksjon som en festivaldrift er. Alt rotet i organisasjonen førte til at andre medarbeidere trakk seg grunnet samarbeidsproblemer, og det var klart at dette ikke var en organisasjon der staben ikke hadde et arbeidsmiljø hvor de evnet å samarbeide og dra i samme retning, og uten en tiltro til de som hadde ledelsen.

Olavsfestdagene hadde store problemer økonomisk, og i tillegg til at de i de siste årene hadde gått flere millioner i underskudd så ble det ikke bedre av et direktørskifte som ikke var inkludert i budsjettet. Dette, i tillegg til at de hadde gjort store feil med økonomidriften og hadde misforstått momsreglene som førte til ytterligere utgifter. I tillegg til alt dette så hadde festivalen bommet med bookingen sin i 2007 og betalt store summer for en artist som ikke trakk nok publikum, og Olavsfestdagene gikk flere millioner i minus, og dette er en av årsakene til at Uddu mistet tillit innad i festivalen (Andersen, Nipen & Wallum 2008).

Haugen kom inn i Olavsfestdagene etter dette, og har erfart hvor galt det kan gå om økonomien ikke er under kontroll, og kompetansen ikke blir spredt videre, og har av den grunn hatt et ekstra fokus på dette under åremålet sitt. Olavsfestdagene er en knutepunktstatus, og det i seg selv kan føre til utfordringer, og krever økt fokus på rutiner og strategier.

"Og jeg vet jo av festivaler som har fått en knutepunktstatus og som på en måte nesten går helt under, fordi plutselig skal alt opp på et nivå som man egentlig kanskje ikke har bæreevne til. Dette gjelder folk og administrasjon, men også kunnskap og kompetanse på å forholde seg til departement, og hvordan skal ting skrives, og hvilken kvalitet tekst og framstilling, og rapportering og analyser, strategi og mål skal ha. Så det der er også ting som ikke synes så mye, men som har betydning."

- Randi Wenche Haugen

Statusen som knutepunktfestival stiller ytterligere krav til at man driver profesjonelt, da man ikke bare har sin egen festival å tenke på. Knutepunktfestivaler får økonomisk støtte direkte fra statsbudsjettet, og med denne statusen så kreves det også at man oppfyller knutepunktoppdraget som er nedfelt. Det stilles særskilte krav som andre festivaler ikke har, og en festival med knutepunktstatus må ha et stort fokus på kvalitetssikring i alle ledd. Det er et stort ansvar, og det er ikke alle som har denne statusen som klarer å utføre de pliktene som

følger med. Men denne statusen så må festivalen også forholde seg til departement og sende inn rapporter og analyser som ikke trengs i festivaler som ikke har knutepunktstatus. Det kan også sies at Olavsfestdagene slet med å drive profesjonelt nok i årene før Haugen overtok ansvaret, og da særlig med den økonomiske strukturen som det tok mye tid og ressurser å omstrukturere slik at man hadde en bærekraftig bedrift. Selv om man får ekstra støtte fra statsbudsjettet grunnet denne statusen, så er ikke det nok til å drive bærekraftig eller profesjonelt. Det trengs kompetente arbeidere og strukturer, og det er dette som er det viktigste. En festival blir ikke mer profesjonell av økonomien alene, det er like viktig med kompetanse til å forvalte midlene og ha oversikt over den jobben som må gjøres. Dette er som Haugen beskriver som de tingene som ikke er så synlige, men som ikke er mindre viktig av den grunn.

Å ha en økonomisk buffer har tidligere blitt fremstilt som livsviktig i en festival, og ikke uten grunn. Gunnufsen presenterer et litt annet syn på bufferkapitaler enn de andre, selv om tidligere sitat viser at det er av betydning. Bildet blir dermed mer nyansert og mer helhetlig. Han mener at når festivalene vokser seg store nok så er det så mye penger inn i bildet at man ikke kan garantere for noe om noe skulle skje rett og slett fordi man ikke har nok penger å bidra med om det skulle gå galt. Som han sier, *"Og det verste uttrykket jeg hører er "Vi bruker ikke penger vi har." Det er bare tull. Du setter opp et budsjett, det er jo ingen som har 30 millioner eller 50 millioner på bok. De har kanskje 2-3. Og det er en fis i havet hvis det først går feil."* Når en festival kommer opp i en viss størrelse så er det så mye penger i omløp at om man går på en skikkelig smell så er det snakk om så mye penger at det ikke spiller så stor rolle om man har samlet opp en økonomisk buffer eller ikke. Budsjettene er så høye, og kostnadene har blitt så store at om en million fra eller til ikke lengre spiller noen rolle. Da blir det viktigere at man spiller kortene sine riktig og er i forkant av situasjonene før de skulle oppstå. Hovefestivalen ble etablert som et AS, men det var ikke tilfellet med Quartfestivalen som var etablert som en stiftelse. Dette er noe som de involverte i festivalen måtte ta stilling til da de ikke solgte nok billetter i 2007. Det endte med at de fikk beskjed om at de selv sto økonomisk ansvarlige:

"Og da fikk de plutselig beskjed om at dere er ansvarlige, alle man i styret om det eventuelt ryker. Til og med de ansattes representant, kunne sitte med to millioner kroner i gjeld. Men for meg så var det ikke det her noe nytt. Har du dårlig likviditet i festivalen, hvem er det som tar risikoen? Normalt er det styret som gjør det, men i Quart-sammenheng så var vi to-tre stykker som gjorde det. Vi måtte bare gjøre det.

Da gikk vi i banken og signerte. Vi garanterte pengene. Så hadde festivalen røket så hadde jeg røket selv. Det er det som ofte er det store aberet med de store kulturarrangementene, det er ikke nok bufferkapital."

- Toffen Gunnufsen

Det er ut fra denne erfaringen at Gunnufsen mener at de store kulturarrangementene ikke har en reel bufferkapital om det går skeis med økonomien. Han erfarte selv at han risikerte å stå økonomisk ansvarlig sammen med noen kollegaer, og kunne potensielt være millioner av kroner i gjeld, og selv om det gikk bra denne gangen så er det nok ikke en tilfeldighet at Hovefestivalen som ble etablert i etterkant ble etablert som et AS, og ikke som en stiftelse. Dette har vel også med størrelsen på den da nystartede festivalen også, den var fra starten av for stor til å være noe annet enn et AS, en avgjørelse som antageligvis også var påvirket av tidligere erfaringer. Men til tross for denne erfaringen så jobber Gunnufsen fortsatt i det samme feltet, og det viser karaktertrekk som ser ut til å være godt tilpasset disse utfordringene som feltet by på. Stå-på-vilje er et viktig fellestrekk blant festivalarrangører, i tillegg til kreativitet, gode lederevner og evne til å organisere. Dette blir fremstilt som egenskaper som er viktig for å kunne hevde seg og gjøre en god jobb. Det er kanskje derfor at kreative mennesker med gode evner til å organisere velger å jobbe med innen dette feltet, da dette er en arena som er passende til at de får brukt så mange sider av sine personligheter og uttrykke seg selv på flere områder. Slike typer jobber stiller krav til spesifikke kvalifikasjoner, men det er også de menneskene som innehar disse posisjonene som former stillingene og feltet slik at det er en gjensidig påvirkning. Dualiteten mellom kunsten og å lede en bedrift byr på utfordringer og er en krevende jobb. Det tar mye energi og ressurser, og som tidligere nevnt så har flere av informantene tatt en risiko blant i form av å ta opp lån i sitt eget navn og til og med sette sitt eget hus som sikkerhet over flere år. For å ha ansvaret for å drive en profesjonell festival så er det mye ansvar som blir lagt på enkeltindivider, og det er lett å tenke at de har en spesielle karaktertrekk som er spesielle. På spørsmål om det er noe spesifikt som kjennetegner nøkkelpersoner i denne bransjen så svarer Bjørge på dette viset: *"Hvis jeg tenker meg om, så er nok vi som driver med, og jobber fulltid med festivaler, ganske like som personer. Vi er dyktige på å organisere. Vi er dyktige på å lede. Vi er nok ganske kreative. Men vi har nok lederen."* Som sett ved tidligere eksempler er det tydelig at informantene i denne masteravhandlingen er forberedt på å jobbe hardt for å nå målene sine.

"Og vi har sett stygge eksempler på folk som går inn og tenker som så; "Oi festival, her er det mye penger å tjene. Da skal jeg drive med festival." Men i motsetning til det

å starte en vanlig bedrift, så er du nødt til å ha en dedikasjon som er helt unik for å i det hele tatt være i stand til å dra i gang en festival. Og du må være forberedt på flere år med knallhardt arbeid. Festival er ingen enkel vei til rikdom."

- Svein Bjørge

Ikke alle som bestemmer seg for å jobbe med festivaler er forberedt på det harde arbeidet som kreves, og er ikke klar over at det kan ta flere år før man eventuelt går i pluss økonomisk, eller til og med i minus etter å ha jobbet hardt over lengre tid. Økonomisk motivasjon bør ikke være det viktigste når man jobber i festivalfeltet, primærmotivasjonen bør heller være en genuin interesse for det man holder på med, og Bjørge snakker om en unik dedikasjon som er nødvendig for å drive langsiktig. Bjørge passer godt inn i denne beskrivelsen selv, og må sies å ha vist en enorm dedikasjon ved å blant annet ta opp lån med sikkerhet i eget hus over flere år, og også ved å være aktiv i feltet på ulike måter over mange år. Dedikasjonen til å jobbe innen dette feltet kommer fram i hvordan han beskriver at festivaler har et sosialt klima som man ikke alltid finner på andre sosiale arenaer.

"Det som er helt spesielt med festivaler, som man har sett, og som på en måte er akseptert etterhvert, så betyr det ingenting hvilke roller du har i det sivile livet ditt. Om du er banksjef, eller sitter i kassa på Rimi. Det betyr plutselig ingenting inn i festivalen. Da er alle like. Alle tar av seg maskene sine.[...] For i det sosiale livet er du veldig opptatt av klasser og skiller og nivåer. Det synes jeg er noe av det mest fascinerende med å jobbe i og med festivaler."

- Svein Bjørge

Festivaler har i følge Bjørge en unik evne til å inkludere mennesker fra alle samfunnslag, og blir en arena hvor alle er likestilt. Det spiller ingen rolle om hva man jobber med til vanlig, og Bjørge beskriver hvordan skiller sosiale skiller utviskes på sosiologisk vis. Dette er noe som er tiltrekkende med festivaler. De involverte kan ha en kompetanse som ikke nødvendigvis kommer til syne i dagliglivet, men i festivalfeltet får de også brukt andre sider av seg selv og innta andre roller enn de innehar til daglig. Å ta i bruk deres sosiale kompetanse er også noe som er fruktbart i denne settingen, Bjørge forklarer det slik. *"Og det er klart, rekrutteringa skjer jo veldig mye via, via. Når en mangler en posisjon så legger vi jo ut det i nettverket i organisasjonen, og så er det noen som kjenner noen som kanskje kan passe den rollen."* Det er på denne måten ledige posisjoner blir fylt i de festivalene han er involvert i, og man benytter seg aktivt av kontaktnettverkene til de som er i festivalorganisasjonen. Det er et stort

antall involverte i en slik organisasjon, og hvert individ har sitt eget kontaktnettverk. Dette gir muligheter for å rekruttere personer som både har erfaring med å jobbe med festivaler, men også rom for å rekruttere noen utenfra som kan bidra med ny kompetanse. Et annet interessant aspekt med denne fremgangsmåten er at det er stor sannsynlighet for at den som kommer inn i festivalen på sett og vis er "godkjent" av noen som allerede er systemet, og at dette blir en form for kvalitetssikring, samt en tillitt til den som går god for den som er ny i systemet. Bjørge er øverste leder i både Steinkjerfestivalen og Tons of Rock, men har sett viktigheten i å vise tillitt til sine medarbeidere, og har en annen fremgangsmåte enn Olavsfestdagene hadde for noen år siden. Dette gjelder ikke kun de man jobber med i styret eller i de nærmeste medarbeiderne, men er en tillitt som forplanter seg lengre ned i organisasjonen. De ulike teamlederne får selv sette sammen sine egne team og støttespillere, og det er en suksessfaktor når man skal gjøre en god jobb sammen. Folk vil ha ulike måter å løse en rolle på, og de må få gjøre ting på sin egen måte. Dette er en de tingene som gjør det så spesielt å jobbe med festivaler for Bjørge sin del: " *Og det er den der fleksibiliteten som ligger i en festivalorganisasjon, den vil alltid være i en forandring. Det er aldri en ferdig organisasjon. Den er helt avhengig av personlighetene til de som er med som gruppeledere.*" Om man følger denne tankegangen vil festivaler alltid være en spesiell organisme. Det er som oftest en del utskiftninger i en festival fra år til år, om ikke i styret, så vil det være det i andre roller i organisasjonen. Hver person som har et ansvarsområde former festivalen på sitt vis, og det er en kontinuerlig utvikling.

4.5 Kompetanseoverføring og erstatning av kompetanse som forsvinner

En utfordring som mange festivaler opplever er at de må erstatte personer med ulik kompetanse, og det er et felt som er preget av denne utskiftningen. En begynnende analyse på hvordan dette gjøres ble begynt i slutten av forrige avsnitt. Bjørge er veldig klar på hvor viktig det er å overføre den kompetansen man har opparbeidet seg, og jobber aktivt med å føre denne videre i sin egen festival. Dette er særlig fordelaktig da mange nye kommer inn fra år til år, samtidig som andre forsvinner og med det tar med seg den erfaringen de har fått. Dette har både fordeler og ulemper. På den ene siden er det mye erfaring som potensielt forsvinner fra festivalen fra et år til et annet, men på en side er det også et felt som er preget av en kontinuerlig påfyll av kreativitet og nye impulser som kommer inn med nye individer som påvirker festivalen ved sin tilstedeværelse. Dette gjelder også i selve organisasjonen.

"Det som således er spesielt med festivalbedriften, er at det skiftes ut folk i organisasjonen hele tida nye, nytt friskt blod. Ofte folk som har gått hierarkiet, gått

trappetrinna i en festival. Og som kan det, og har lært seg festival fra innsiden, og så tar de over som daglig leder for eksempel, til slutt. Så det er noe jeg må innfinne meg i, at en eller annen skal ta over min rolle etterhvert."

- Svein Bjørge

Han går mer i dybden på dette med å si dette:

"Jeg har stort fokus på kompetanseoverføring. Så på Steinkjerfestivalen nå er det ei dame som heter Monica, som er festivalkoordinator. Hun tar på en måte over all den kompetansen jeg har. Nå vet jeg ikke om hun ender opp med å bli daglig leder i fremtida, men hun vil ha en kompetanse som gjør at det er mulig, hvertfall. Det handler ikke minst om det å være profesjonell i forhold til at jeg som daglig leder kan bli syk, eller dø for den saks skyld. Da må det være noen der som tar over, og er i stand til å steppe inn på direkten. På en festival skjer ting der-og-da. Så kompetanseoverføring er et felt som har vært viktig i festivaler, og... All ære til Norske Konsertarrangører som skal ha veldig mye av æren for at norske festivaler har blitt veldig profesjonalisert de siste ti årene. Og en av de tingene Norske konsertarrangører har jobbet mye med er nettopp det å ha kompetanseoverføring innad i festivalene. Sånn at det kan være en naturlig utskifting av folk etterhvert. Det har vært en del festivaler med stygge eksempler der daglig leder har tatt med seg all kompetansen når han gikk. Og all informasjon. Og de som står igjen vet egentlig ikke hvordan de skal gjøre det. Og avtaler er borte, og, ja... Det er jo en veldig egoistisk tankegang, men det trenger ikke nødvendigvis å være bevisst. Men det er noe man må være klar over med en gang, at du må drive kompetanseoverføring sånn at når den dagen kommer, enten at du er syk eller velger å trekke deg, så dør ikke festivalen på grunn av det."

- Svein Bjørge

I Steinkjerfestivalen så er det altså en person som på mange måter går "i lære" hos Bjørge, og som i et langsiktig perspektiv er en potensiell kandidat til å ta over stillingen festivalsjef som Bjørge har i dag. Dette er et viktig poeng som blir understreket av at han forteller om at det alltid er en viss risiko for at ting kan skje, som for eksempel at man kan bli syk, at man mister motivasjonen for å drive med dette, og i ytterste tilfelle at man dør. Man har ingen garantier for at dette ikke kommer til å skje, og man må være forberedt og ha en løsning klar om dette skulle bli en aktuell problemstilling. Man trenger noen som kjenner systemet og kan gjøre en

god jobb med en gang slik at festivalen ikke stopper opp og i verste fall må bli kansellert om man ikke har noen med riktig kompetanse som kan ta over. Bjørge berømmer særlig jobben som Norske Konsertarrangører (tidligere Norsk Rockforbund) har gjort for å fremme denne problemstillingen og som har satt fokus på kompetanseoverføring innad i festivaler på dagsordenen i festivalnettverket. Det er dog ikke unaturlig at Bjørge snakker om den jobben som Norske Konsertarrangører gjør da han tidligere har jobbet i denne organisasjonen som fagansvarlig. Han snakker her også om en naturlig utskiftning av folk, og dette er en noe han selv har levd opp til i tidligere anledninger, deriblant da han trakk seg tilbake som leder fra Amandaprisen i 2006 da han la vekt på at det er viktig med nye impulser og uttalte: *"Det tristeste jeg vet er mennesker som ikke erkjenner sin besøkestid, og som krampeaktiv klamrer seg til sine verv og roller kun til egen begunstigeelse i form av posisjon og status."* (ballade.no). Det tyder på at Bjørge ikke er en person som kommer til å klamre seg til stillingen sin som festivalsjef lengre enn det han mener er fruktbart og at han har forberedt festivalen og staben når han velger å fratru, slik at de har en sterk lederkandidat som kan føre festivalen videre, også uten Svein Bjørge. Festivalbransjen er et spesielt felt i den grad at mye av kompetansen som er i bransjen blir hos enkeltpersoner, og den dagen de slutter så tar de med seg både kompetansen og nettverket som har blitt bygget opp gjennom mange år. Dette skjedde blant annet da Gunnufsen sluttet i Quartfestivalen og startet å jobbe med Hovefestivalen istedenfor, og er en problemstilling som Bjørge allerede har nevnt.

"Booking er jo en underlig sak, det har jo vist seg gang på gang i forskjellige henseende. Det bygges opp et nettverk, noe kan du jo levere over, du kan levere over kompetansen din i forhold til agentene og hvilket nettverk du skal snakke med, og gjøre anbefalinger i forhold til. Hvis du forlater festivalen og gjør noen annet, kommer det inn en ny person og tar over nettverket, men du kan ikke overføre kompetanse i forhold til hva du skal booke. [...] Det ligger en del magesfølelse i det å booke som du på en måte ikke kan overføre. Men nettverket er det som på en måte er verktøyet, og det kan du overføre. [...] Hvordan er det med en festival når en sentral person forsvinner? Det skjedde med på Quart og Hove. Agentene var i villrede på hva de ville gjøre. Skal de sette fokus her eller fokus der? De fulgte de egentlig meg. Men de leverte jo enkelte band til Quart. Det gjorde de."

- Toffen Gunnufsen

Her snakker Gunnufsen om bookingprosessen, men prinsippet er det samme. Han hadde jobbet i mange år i Quartfestivalen, og var med på å etablere hele festivalen fra starten, og da

han bestemte seg for å slutte i Quartfestivalen etter mange år til fordel for den nyoppstartede Hovefestivalen så tok han med seg den opparbeida kompetansen sin, og ikke minst nettverket som han har bygd opp gjennom mange år. Den kompetansen man har kan være vanskelig å føre videre, men Gunnufsen sier her at nettverket på sett og vis kan føres videre. Dette er likevel ikke en garanti for å gjenskape tidligere suksess, og agentene var usikre på om de skulle ha fokus på Quartfestivalen som tidligere, eller flytte fokuset mot Hovefestivalen der Gunnufsen som de allerede kjente godt til fra før av nå skulle jobbe heretter. De sluttet ikke å jobbe med Quartfestivalen, men de valgte å ha et tettere samarbeid med Gunnufsen, og følgelig også Hovefestivalen. Valget om heller å jobbe med en annen festival enn den han hadde jobbet med i så mange år er ut ifra det informantene sier ikke noe som skal tolkes som egoistisk valg, men konsekvensen for Quartfestivalen var som Bjørge nevnte at de mistet enormt mye kompetanse som var viktig for festivalen, noe som er spesielt klart i etterkant når man ser hvordan det etter hvert gikk stadig dårligere for Quartfestivalen, og til slutt ble avvirket. Quartfestivalen hadde i mange år slitt med både økonomi og interne maktkamper og uroligheter innad i festivalen, så det var flere årsaker til at festivalen til slutt ble avsluttet. Det fikk bred dekning i media, og en del av fokuset ble rettet mot at Quartfestivalen fikk et stort tap som måtte erstattes, og i VG sto det blant annet dette da nyheten om at Gunnufsen skulle etablere en ny festival: *"Når Quartfestivalens far, Toffen Gunnufsen, takker for seg, mister også sørlandsfestivalen en kapasitet. I kraft av å være festivalsjef og bookingsjef, er det han som har satt sammen musikkprogrammet som har gjort festivalen kjent langt utenfor Norges grenser."* (Tjersland 2006) og det Gunnufsens bookingegenskaper og nettverk ble særlig vektlagt når det kom fram at han sammen med Svein Bjørge skulle etablere det som ble Hovefestivalen på Tromøya. Trønafestivalen har ikke opplevd at nøkkelpersoner har forsvunnet på samme måte som blant annet Quartfestivalen opplevde da Gunnufsen sluttet og begynte å jobbe med Hovefestivalen istedenfor, men har likevel en uskreven regel om at den kompetansen som man opparbeider seg under arbeidet med festivalen er noe som tilhører festivalen som en helhet, og ikke kun individet.

"Det er veldig individuelt hvem det er, og hvilken funksjon vedkommende har. Det har noe med overlapping også, det er ingen som gir seg. Det har ikke skjedd i min tid hvertfall at de har gitt seg. Men noen kan ta en pause og kommer tilbake neste år. Da skriver vi hva vi gjør, hvordan vi har gjort det. Og så må du være tilgjengelig på telefon hvis du ikke er fysisk til stede. For den kunnskapen du har bygd opp som teamleder sammen med oss, den er ikke bare din, den tilhører på en måte oss i

felleskap. Og vi har også en sånn antiegoisme i festivalen. Han kan på en måte ikke gå før du vet at det er greit."

- Anita Overelv

Det som er mer sannsynlig i Trænafestivalen er at nøkkelpersoner tar en pause fra festivalen og kommer tilbake ved en senere anledning enn at de velger å slutte. Men om dette skjer så må man uansett erstatte den personen forsvinner og den kompetansen vedkommende har, og da har det blitt bestemt at rutiner og viktig informasjon skal nedfelles skriftlig slik at denne informasjonen er tilgjengelig til de som er igjen. Men som det blir påpekt så er det forskjell på hvem det er som tar en pause eller slutter i festivalen. Skulle det være Overelv som er festivalsjef som hadde forsvunnet fra festivalen så hadde det vært en større utfordring enn om det hadde vært noen som ikke har en like stor rolle i festivalen og som har en kompetanse som driften av festivalen er like opptatt av som om det er en av topplederne. Det faktum at en slik organisasjon kan miste et viktig medlem som har opparbeidet seg mye kompetanse og som har vært en viktig brikke over lengre tid er noe som Haugen også har uttalt seg om.

"Det er klart at mange festivaler som har de samme folkene som er med år etter år, og plutselig er det noen som er ute, hva ligger igjen etter den personen? Og det er her det kommer til dette med å ha et planverk. [...] For hva er nøkkeloppgavene til en som skal være ansvarlig for denne arenaen? Den som skal være ansvarlig for artistvertene, hva er hovedoppgavene og infoen som trengs for å gå inn og ta over en sånn oppgave? Det lå lite sånt i festivalen da jeg kom. Og det betyr at all kompetansen ligger i hodet på hver enkelt. Hvis noen får en takstein i hodet så er den kompetansen borte. Og den risikoen der tror jeg er undervurdert. Festivalgreia er en veldig sånn ad hoc-natur, og så lenge man har de folka på plass og dette fungerer, så går det bra. Men hvis du plutselig mister noen så kan man kanskje forregne seg på at det er ikke så lett å gå inn i en sånn rolle. Du kan ikke bare komme fra gata og gjøre jobben."

- Randi Wenche Haugen

Her setter Haugen fokus på hvor viktig det er å ha fastsatte rammer og rutiner i et felt hvor det er en holdning om at man takler utfordringer litt som de kommer. Det kan være mange årsaker til at det blir utskiftninger i en organisasjon, det kan være alt fra uenigheter i hvordan bedriften styres, at det kommer andre attraktive tilbud eller at noen rett og slett blir skadet. Om noe skulle skje så må festivalen vært forberedt. Det er ikke hvem som helst som kan ta over jobben og som det allerede har blitt presisert av informantene, så er det en stor fordel at

den som skal i den aktuelle rollen vet hva som kreves og kjenner rytmen i festivalfeltet. En annen faktor er at de som er rekruttert til å være med i å jobbe i festivalen er der for en grunn, og man må kunne stole på at de vil gjøre den jobben de skal gjøre. Dette handler også om hvilken lederstil man har. Om man tar stor plass og vil ha kontroll over alle avgjørelser som blir tatt eller om man er en person som delegerer oppgaver og gir tillit til andre og stoler på at de er kapable til å utføre jobben på en tilfredsstillende måte. Det er viktig å finne balansegangen på det som skal skje både på kort og lang sikt, og å se styrkene til de man omgås.

"Og det handler også om å gi tillit til folk. Å stole på dem, selv om de gjør det på en helt annen måte enn jeg hadde tenkt meg. Og det er også en glede å jobbe med folk som er flinke, det er ikke sånn at du som leder skal vite alt. Det går ikke an. Det er mange folk som er mye flinkere enn meg."

- Randi Wenche Haugen

Haugen har en lederstil som baserer seg på tillitt, og en tro på at man ikke oppnår noe alene, men at man må jobbe sammen og dra i samme retning for å kunne skape noe og oppnå noe i samspill med hverandre.

"Alene får du det ikke til noe. Man må skape team, man må skape inspirasjon. Den form for lederskap som gjør at folk har lyst til å bli med deg. Inspirere og gå foran, og også være med på å gjøre drittjobbene sammen med folk. Det har hvertfall vært min stil."

- Randi Wenche Haugen

Motivasjon og inspirasjon er ikke noe som kommer av seg selv, og er noe man må jobbe for og utvikle sammen. En del av dette skjer ved at ingen er for god for å gjøre det som trengs, og selv som leder for festivalen så er hun med på å gjøre det hun kaller drittjobbene. Hun følger opp med å beskrive noe som hun kaller den psykologiske kontrakten, et usynlig bånd som er mellom mennesker som samhandler.

"Så denne tilliten, det er et system, og dette er det usynlige systemet som ligger innbakt i de psykologiske kontraktene vi har... [...] Den uskrevne kontrakten man har mellom alle medarbeiderne. Mellom den som er over deg og under deg. Det limet som er mellom alle disse 450 menneskene som skal samhandle. Når det brenner, når det smeller, når det er et eller annet som går galt, hvordan svarer du på telefonen?"

Hvordan snakker du til dine underordnede?"

- Randi Wenche Haugen

Den psykologiske kontrakten som Haugen nevner er viktig for hennes lederstil. Hun beskriver det som en usynlig kontrakt som fungerer som et lim mellom sine medarbeidere og de som man samhandler med under festivalen, og det er nærliggende å tro at dette er noe som også er gjeldende resten av året også. Det går blant annet ut på hvordan man velger å snakke med andre mennesker. Er man en leder som de underordnede føler man kan kontakte om man har mistet kontroll, og hvordan reagerer man under en krise? Dette er spørsmål som Haugen har tatt stilling til, og hun er bevisst på at det skal være en gjensidig tillitt mellom alle involverte. Hun fokuserer på en lederstil der man som underordnet skal våge å ringe den øverste lederen om det er nødvendig, men også at man vet *når* det passer seg å gjøre det og vet når situasjonen krever det. Avstanden opp til den øverste lederen skal ikke være for stor, og det er en respekt som skal gå begge veier, og Haugen er veldig klar over at man ikke kan drive en festival uten alle de frivillige og andre som gjør en jobb. Bjørge forklarer det på denne måten: *"Det er viktig å ikke få en for stor og viktig rolle i en festival, at liksom alt bæres av deg som initiativtaker og daglig leder."* I Storåsfestivalen derimot hadde de en annen framgangsmåte, noe som Sundli forklarer slik: *"Kanskje litt for opptatt av fargene til slutt. Jeg ble litt for detaljstyrende. Gikk helt amok da jeg så det kom inn et kjøleskap med Coca-Cola-logoen på, og sånne ting."* Sundli beskriver selv at han ble for opptatt av detaljfokus, og at han ble opptatt av å ha kontroll. Han illustrerer her hvordan han reagerte på små ting som i det store bildet ikke var så viktig, noe som tyder på at han gjerne ville ta de fleste valgene selv. Denne formen for lederstil skiller seg fra den lederformen som Haugen tidligere har beskrevet med den psykologiske kontrakten i bunn, og kan være en grobunn til konflikt. Man har noen andre utfordringer når man skal arrangere festival på Træna, som mange andre festivaler ikke trenger å tenke på i like stor grad. I dette tilfellet når det kommer til rekruttering.

"Vi vil jo gjerne at særlig den nye generasjonen på Træna, de her 18-25-åringene, at de skal overta hele teamledelsen og hele staben på sikt. Det må de jo, for nå er det 40-50-åringene som er i staben. Hovedkjernepublikummet vårt er jo mellom 20 og 30 år. Og staben er mellom 30 og 40 år. Helt opp til 50. Det er jo en skjevhet i hele strukturen. Men de er vanskelig å få med. De driver jo og studerer og tar utdanning sånn at de er borte nesten hele året. Og når de kommer hjem så må mange av dem jobbe for å tjene penger. Og mange av dem har lyst til å ha fri under Trænafestivalen, for da kommer alle vennene deres. Og det skjønner jeg. Så de jobber gjerne som

vanlige frivillige og tar sine økter."

- Anita Overelv

Træna er i motsetning til de andre festivalene i utvalget ikke i et urbant område, tvert i mot er Træna en liten øy i Nordland, noe som fører med seg noen utfordringer, spesielt når det kommer til rekruttering. Overelv håper at ungdommen på stedet på sikt kan ta over ansvaret for festivalen, og overta som det teamet som planlegger og har ansvaret for driften. Dette er dog ikke så lett i praksis da det er vanskelig å rekruttere unge mennesker på grunn av at de ofte har studier andre steder enn på Træna, og når de først er på Træna så vil de gjerne være med venner og kjente, samtidig som de gjerne må bruke sommeren til å jobbe og tjene penger framfor å ha verv i festivalen og binde seg til å ha ansvar utover det å jobbe som vanlig frivillig. Festivalstaben per i dag er en voksen gruppe mennesker mellom 30 og 50 år, og Overelv vil derfor ha inn friskt blod i teamet. Hun beskriver en aldersmessig skjevfordeling, og dette gjenspeiler seg også i at festivalpublikummet som har en kjerne på mellom 20 og 30 år er del år yngre enn staben, men paradoksalt er det vanskelig å få rekruttert personer i denne aldersgruppen av nevnte grunner. Det vil av denne grunn være ekstra viktig for festivalen å ta vare på den kompetansen som allerede er tilstede, og beholde denne stabiliteten og utvikle denne videre. Å ta vare på kompetanse kan bety så mangt, og handler ikke bare om det som skjer i den enkelte festivalen. Også innen festivalfeltet som helhet er det utfordringer som kunne vært løst på en bedre måte.

"Så det er en utfordring innenfor kulturfeltet med kompetanseoverføring. Folk gjør mye av de samme feila, hele tida. Behøver ikke å snakke booking, men vi kan ha en dialog om andre aspekter ved festival. Der har Norsk Rockforbund en veldig fin ordning, med en bookingkompetansering, hvor man møtes og diskuterer. Dessverre - mye tørre ting. Mye kontraktsmessige saker. Det er Øya som gjennomfører denne funksjonen gjennom knutepunktstatusen. [...] Folk holder det for seg selv. Det er veldig spesielt for kultursektoren, tror jeg."

- Toffen Gunnufsen

Gunnufsen beskriver her et kulturfelt hvor det er en manglende dialog mellom de ulike aktørene og etterspør en dialog der man ikke nødvendigvis diskuterer sensitive tema, men hvor man i det minste kan snakke om andre ting som er relevant i en festivaldrift, deriblant kontrakter m.m. Det er ikke kompetanseoverføring innad i festivalene som Gunnufsen mener er en utfordring. Det er snarere kommunikasjonen og kompetanseoverføringen mellom de

ulike festivalene som er en utfordring. Organisasjoner som Norske Konsertarrangører gjør en viktig jobb i å ordne en dialog på tvers av festivalene, men det fortsatt slik at mange festivaler holder mye informasjon innad i organisasjonen, noe som Gunnufsen mener er typisk for akkurat dette feltet. Det finnes arenaer hvor bransjefolk kan møtes og snakke om erfaringer og opplevelser, men det er fortsatt tidvis et lukket felt, og disse er begrenset til funksjoner som er knyttet til knutepunktstatus.

5. Diskusjon

Denne oppgaven har fokusert på festivaler som case, men i det store bildet handler den om hvordan bedrifter og organisasjoner er bygd opp, og hvilke tiltak som er relevante for å drive fruktbart og ha en velfungerende organisasjon som kan utvikle festivalen ytterligere. Denne casen har overføringsverdi i de nevnte områdene da festivaler har en spesiell dynamikk, men som likevel består av mange av de samme mekanismene som finnes i organisasjoner i andre felt. De punktene som blir beskrevet som konstruktive tiltak og hva som ikke bør gjøres når en organisasjon etableres har nytteverdi utover festival- og kulturfeltet. Utdanning er vanligvis et viktig punkt i profesjonaliseringsprosesser, men festivalfeltet skiller seg ut ved at det krever en form for kompetanse som er veldig vanskelig å lære om man ikke har tidligere erfaring med festivaler og arrangementer. Forhåpentligvis kan denne studien være et bidrag til å sette lys på sentrale punkter som er viktig for å lykkes, men også for å sette fokus på hvilke feil som gjøres slik at disse kan bli unngått i fremtiden.

5.1 Viktig å ha kontroll over økonomien

Når en festival skal drives så vil mye handle om økonomien. Jo bedre økonomi man har, desto større blir handlingsrommet. Det kan ikke understrekes nok at for å drive fremtidsrettet så må man ha kontroll over økonomien. Om dette ikke er på plass så vil det by på store utfordringer som ikke alle evner å komme seg ut av. Alle informantene har på et eller annet vis hatt økonomiske utfordringer i festivalen, eller tatt risikoer som gjør at de har en unik kompetanse på dette området. Av den grunn har de også hatt mye konstruktivt å si om akkurat dette emnet. Et av virkemidlene som det er satt fokus på for å ha en kontroll på det økonomiske om noe skulle skje er å opparbeide en økonomisk buffer som kan bidra til å dekke utgifter og underskudd om det skulle bli et dårlig år, men som Gunnufsen understreker så vil dette ha begrenset effekt når en festival har vokst seg så stor at budsjettene når en viss størrelse som tilfellet er i for eksempel Hovefestivalen. Trænafestivalen er den eneste av festivalene i utvalget som er en frivillig organisasjon og ikke et AS, og dermed er ekstra sårbare for eventuelle økonomiske underskudd. Det betyr ikke at det ikke er en økonomisk risiko involvert selv om festivalen er et AS, noe som kommer frem når Bjørge forteller at han har pantsatt huset sitt over flere år for å ha tilstrekkelige økonomisk sikkerhet for Steinkjerfestivalen, og nå også har en større risiko når han også har startet Tons of Rock. Det har gått bra hittil, men det stiller krav til at det settes av midler de årene festivalen går i overskudd. Det er et spesielt felt hvor de fleste utgiftene skal betales i forkant av festivalen,

men de fleste inntektene kommer etter at arrangementet er overstått i form av billettinntekter, salg av mat og drikke, samt støtte fra sponsorer osv. og dette må ikke undervurderes når en festival skal etableres. Denne risikoen som Bjørge utsetter seg for her er i tråd med hvordan Evetts (2003) beskriver hvordan profesjonelle i et felt kjennetegnes der de oftere enn andre går inn i situasjoner som er risikofylte. Det er på en annen side denne risikoen som er med på å bidra til å finansiere festivalen, og som på sett og vis bidrar til profitt, og dette blir som Beck (1992) kaller "boomerangeffekten" der risikoen er en fare, men samtidig noe man kan profitere på.

5.2 Hvordan rekruttere nye individer og erstatte tapt kompetanse?

Det er tydelig at en festival formes av de menneskene som jobber og er involvert i både drift og gjennomføring, og det er viktig å ha kompetente medarbeidere og styremedlemmer som vet hva som kreves. Dette er spesielt viktig i et felt som preges av mange utskiftninger fra år til år. Kompetansen som forsvinner må erstattes, og det kan være problematisk å finne de rette menneskene med den rette motivasjonen og kompetansen. Om det er en posisjon som må fylles så er Steinkjerfestivalen aktiv med å utlyse denne stillingen i sitt eget festivalnettverk, og utnytter sitt nettverks sterke og svake bånd i tråd med Granovetter (1973) sin teori. Hvem som skal rekrutteres, og hvem som har de relevante kontaktene er av stor betydning, spesielt i dette dynamiske feltet. Enkelte individer fungerer som nøkkelpersoner, og vil være inngangen til personer og nettverk som en aktør, i dette tilfellet festivalen, ikke nødvendigvis har tilgang til ellers, og dette er en sosial funksjon som blir tatt i bruk av blant annet Steinkjerfestivalen. Beskrivelsen til Granovetter (1973) passer godt til festivalfeltet der han sier at et individ som skifter nettverk som følge av for eksempel bytte av jobb ikke kutter de båndene som er etablert, men at det bygges en sosial bro over til det nye nettverket som blir etablert. Dette vil være mest betydningsfullt i felt som har en begrenset størrelse, og festivalfeltet passer denne beskrivelsen. I likhet med at karismatisk ledelse avhenger av at det er andre som kan bekrefte at lederen fortjener sin posisjon og er den riktige personen i riktig posisjon, så gjelder dette i et sosialt nettverk også. Om noen man har kjennskap til har tillit til den som er leder så vil sjansen for at vedkommende selv deler denne tilliten være større, og dette kan være en sosial funksjon som bidrar til å rekruttere nye personer. Om en person som allerede er involvert i festivalen går god for hvordan den drives og de menneskene som allerede er involvert, så vil det være lettere å rekruttere utenforstående og få de til å forplikte seg til å involvere seg i festivalen. Halvorsen i Pstereo er klar på at festivalarbeid og intensivt og krevende, og da spesielt under gjennomføringen, og at det derfor ikke passer for alle. Samtidig er mange av

informantene inne på at det noen typer mennesker som passer bedre innenfor dette feltet enn andre og at det er veldig viktig å få personer i styret og organisasjonen som forstår hva jobben og feltet innebærer. Det er derfor ikke kun et spørsmål om hvem som rekrutteres i de ulike posisjonene, men også hvordan man finner dem, og evnen til å utnytte styrken i de svake båndene i et nettverk blir viktig til dette formålet.

Styret i Trænafestivalen består av kun lokale medlemmer, og det er et krav at man må ha tilknytning til Træna for å være med i styret. Når det er snakk om frivillige så stiller man ikke dette kravet, men det er en bakenforliggende tanke om at når det er mange med lokal tilknytning involvert så har man også på plass folk som brenner for festivalen og å skape opplevelser for lokalbefolkningen. Når det er lokale som primært rekrutteres i nøkkelposisjoner så har dette en positiv effekt med at de involverte er med i organisasjonen over lengre tid, men det vil også være vanskeligere å rekruttere nye medlemmer med god kompetanse da utvalget er snevrere. Florida (2003) er tydelig på at det hovedsakelig er de urbane byene som tiltrekker seg kreativ kapital, og som da naturlig nok nyter godt av det. I Norge er det ikke slik at det nødvendigvis kun er de største byene som har musikkfestivaler som blir populære og tiltrekker seg et stort publikum. Når det er sagt så er det lettere for de urbane festivalene å få den kreative kraften som trengs. Dette kommer frem i de utfordringene Trænafestivalen har med å rekruttere personer som kan jobbe med festivalen i årene som kommer, og som begynner å bli en reel problemstilling da mange i festivalorganisasjonen er det som Overelv kaller voksne mennesker. De vil gjerne ha yngre krefter som kan bidra og på sikt ta over driften av festivalen, men dette viser seg å være en stor utfordring da Træna er en liten øy hvor det ikke skjer så mye resten av året. Den yngre generasjonen er gjerne andre steder av landet hvor de studerer, og når de kommer tilbake til Træna så vil de gjerne ha det gøy og møte vennene sine istedenfor å jobbe og ta på seg tunge verv. De er der ofte kun om sommeren, og da må mange av de unge bruke sommeren på sommerjobber. Det er kun Trænafestivalen som trekker fram denne aktuelle problemstillingen, og det er antakeligvis ikke tilfeldig all den grunn Træna er den minst urbane festivalarenaen i dette utvalget. På en annen side er det dette som gjør Trænafestivalen spesiell, og som tiltrekker seg et stort publikum, men det er dog en utfordring da det meste av arbeidet med å arrangere en festival blir lagt ellers av året, og ikke de dagene arrangementet foregår. Fra et annet perspektiv gjør Trænafestivalen mye for lokalsamfunnet, og har på mange måter ansvaret for at øya har et kulturelt tilbud. De arrangerer kurs og har ansvar for ungdomsklubber, og til tross for at Træna er et ruralt sted så viser dette hvordan kreativitet og kunst virker inn på et

lokalsamfunn og hvor viktig det er å ha noen som har kreativitet og vet hvordan det kan brukes i et større perspektiv. Overelv sier at hun bruker 80 % av tiden til å jobbe med festivalen, og de resterende 20 % kommunalt rettet mot skoler, ungdomsklubber og andre tiltak der fokuset er å være en kulturaktivitør for ungdommene på Træna. Hun sier videre at Trænafestivalen er involvert i så å si alt som foregår av kulturelle aktiviteter på en eller annen måte. Dette gjelder utstyr som brukes til arrangementer, men enda viktigere er at de stiller med kompetansen som de har opparbeidet seg. Denne kompetanseoverføringen betyr mye i en kommune som eller mangler et skikkelig kulturelt tilbud, og bidrar sterkt til å utvikle den kreative kapitalen i lokalsamfunnet, noe som er sentralt i Floridas teori om kreativ kapital.

Trænafestivalen er ikke den eneste festivalen som deler kompetansen sin, det er noe som også Steinkjerfestivalen og Pstereo har hatt et fokus på, men de sistnevnte festivalene har ikke det samme samfunnsnyttige ansvaret som Trænafestivalen har for Træna. Forskjellen ligger nok hovedsakelig i forskjellen mellom det urbane og det rurale, og det kan argumenteres for at kreativitet vil bety mer for mindre steder som ikke har det samme tilbudet som finnes i urbane områder. Teorien til Florida (2002) handler ikke kun om kreativitet, men også om likhet og identifikasjon. Det handler om å finne noen med de samme kulturelle referansene og målene. I tilfellet med Træna så føler festivalen som helhet identitet med stedet, og at de får et lokalt ansvar for å gi et kulturelt tilbud. Træna har også en annen forutsetning enn de andre festivalene, og kommer mer nært det lokale, noe som også gjenspeiles i et styre som består av medlemmer som har bånd til stedet. Å ta vare på det lokale blir viktig da festivalen vil tilby et bilde av Træna som primært en opplevelse, og er en festival der bookingen på et vis blir sekundært. Dette blir en del av konseptet, og blir rendyrket av festivalen.

Når nøkkelpersoner har kommet inn i systemet så er dette en ressurs som må utnyttes. Dette kan man se i Steinkjerfestivalen hvor Bjørge har sett en person som potensielt kan være den fremtidige lederen for festivalen. Han har av den grunn viet ekstra oppmerksomhet rettet mot vedkommende, og hun har i praksis fått en posisjon der hun fungerer som en lærling for Bjørge og hvor han deler sin kompetanse og erfaring med henne. Denne måten som Bjørge jobber på i Steinkjerfestivalen er ganske likt det som Lave & Wenger (1991) beskriver hvordan man inntar kunnskap ved å være en deltagende aktør i en praksis. Læring foregår ikke kun i skriftlig form, men all deltagelse vil i følge Lave & Wenger (1991) være en del av en læringsprosess. Denne prosessen er ofte ikke merkbar, og er flytende. For at en aktør i en praksis skal ha mulighet til å avansere og få en mer sentral posisjon så er det viktig at vedkommende ikke møter en lukket struktur da dette vil være hemmende for utviklingen.

Interaksjonen som Bjørge beskriver mellom seg selv og vedkommende som er koordinator for Steinkjerfestivalen kan bli fruktbar på lengre sikt da hun i høyeste grad blir involvert i praksisen. Denne delen av diskusjonen har gitt svar på hvordan rekruttering i festivaler foregår, samtidig som utfordringene med dette ble synliggjort.

5.3 Attraktiv kompetanse i næringslivet

Det er mye som skjer i de ulike festivalene som er interessant for næringslivet og for aktører innad i festivalfeltet. Sekse (2012) beskriver måten Festival Voss jobber mot andre aktører. De har vært veldig opptatt av å spre kompetansen sin, og de tilbyr også å ta på seg jobber i andre festivaler mot betaling. Dette gagnar ikke kun de festivalene som får ekstra hjelp, men den festivalen som stiller sin kompetanse til disposisjon vil på sikt utvikle denne selv. Ulike festivaler vil ha ulike måter å gjøre ting og har egne rutiner innad i organisasjonen. Ved å involvere seg i ulike festivaler på denne måten vil man også lære noe nytt selv, selv om man i utgangspunktet er der for å spre kunnskap basert på egen opparbeidede kompetanse. Denne måten å jobbe på er noe som vi finner igjen i både Pstereo og Steinkjerfestivalen, dog i en annen skala. Begge disse festivalene har oppdrag der de jobber som konsulenter hvor de sprer sin kompetanse og forteller om de erfaringene og den kunnskapen de innehar. Å fokusere på denne biten gir også ekstra inntekter da de kan ta seg betalt for konsulentarbeid. Dette ser vi også når Bjørge forteller om hvordan festivalfeltet skaper kreative ledere som er flinke til å organisere og er attraktive på arbeidsmarkedet og blir headhunted i andre typer bedrifter som gjerne vil lære om den kompetansen om hvordan man jobber mot felles mål og får alle til å dra i samme retning. Det er med andre ord ikke kun festivalfeltet som finner denne kompetansen attraktiv, noe som Wennes (2007) beskriver. De som jobber i festivalfeltet må være i stand til å takle både administrative og kreative problemstillinger som i mange tilfeller ikke finnes i organisasjoner innenfor andre felt, og de vil av den grunn opparbeide seg en kompetanse som vil bli interessant andre steder. Det blir en kompetansedualitet som er spesiell, og individene som innehar denne vil være attraktiv for næringslivet, og dette har festivalene i utvalget sett eksempler på.

5.4 Hvilken lederstil er den riktige?

Arbeidet med denne masteravhandlingen har vist tydelig at det er mange måter å organisere en festival, også i hvordan den ledes. Wennes (2007) er klar på at det finnes flere lederstiler, men at noen vil fungere bedre enn andre, også innenfor kunstneriske felt. Det er en balansegang å kombinere det kunstneriske og det administrative, og som flere av informantene har vært inne på så har det vært veldig viktig for dem å ha en dyktig

organisasjon som evner å jobbe langsiktig samtidig som de får kortsiktige resultater som i tillegg til det kunstneriske behersker de formelle kravene som innebærer blant annet økonomi og kompetanseoverføring, samt organisasjonsoppbygging. Noen av festivalene som er representert i denne oppgaven har hatt ulike lederstiler, noe som også gjenspeiles i *hvem* det er som har hatt ansvaret. De lederstilene som kan sies å skille seg mest fra hverandre er Frode Halvorsen i Pstereo og Sveinung Sundli i Storåsfestivalen og Vannspeilet. Der Halvorsen har hatt en organisasjon som har vært stabil med et klart skille mellom administrasjon og styre og som har vært stabil med lite utskiftning av nøkkelpersoner, så har Storåsfestivalen vært preget av noe mer uro innad i festivalen. De har hatt flere utskiftninger av nøkkelpersoner, og vært preget av at feil personer har kommet inn for å inneha viktige roller og være med på å ta de store avgjørelsene. Halvorsen har ikke vært like synlig i media og har vært opptatt av å spre risiko og ha andre prosjekter gående og hvor ikke alt er dreier seg rundt Pstereo, selv om den har hatt hovedfokus. Haugen og Olavsfestdagene har en lederstil som minner om den Halvorsen beskriver i Pstereo. Et sentralt punkt i lederstilen til Haugen er det hun kaller den psykologiske kontrakten hvor det er et stort fokus på hvordan man som leder forholder seg til andre mennesker og stiller gjensidige krav til hverandre. Om det er en krevende situasjon så må de som jobber sammen kommunisere på en god og konstruktiv måte, og selv om Haugen var den øverste lederen i festivalen så måtte det være rom for at hun kunne kontaktes om det var nødvendig. Hun fokuserer på at man ikke kommer noe sted ved å jobbe alene, og at man som leder er avhengig av å bruke kompetansen til de ansatte som ser ting på en annen måte og som kan komme med alternative og kreative løsninger som en leder ikke nødvendigvis ser selv. Denne fremgangsmåten gagnar organisasjonen både på kort og lang sikt, og blir et eksempel på profesjonalisering ved delegering av oppgaver. Ikke bare får den som er leder tid og anledning til å fokusere på andre arbeidsoppgaver, men andre individer får utviklet sine egne egenskaper og lærer ved å få utfordringer som de må løse på sin måte, en fremgangsmåte som blant annet Lave & Wenger (1991) vektlegger som sentral i en organisasjon. Dette er en måte å både utvikle og ivareta festivalkompetanse som er et av forskningsspørsmålene i denne masteravhandlingen. Haugen inntar her rollen som en demokratisk leder, og som Wennes beskriver så er det særlig rettet fokus mot at felleskapet skal være med på å ta beslutninger, og er opptatt av hva de ansatte har å tilby, samt å bruke denne kompetansen konstruktivt. Sundli beskriver sin lederstil ganske likt hvordan Wennes (2007) skriver om krevende lederstiler. Sundli kan beskrives som en karismatisk leder, og er en mann som er flink til å få ting til å skje, samt motivere folk til å bli med på disse prosjektene, godt hjulpet av det store nettverket han har opparbeidet seg. Bildet som er dannet i media og i denne masteravhandlingen er at

han er flink til å skape entusiasme og få oppmerksomhet rundt de prosjektene han er involvert i, men at han også kan være en person som vil ha fokus på detaljer og de avgjørelsene som tas, noe som kan oppfattes som krevende av omverdenen. Ting tyder på at dette er egenskaper som kan fungere bra sett i et kortere tidsperspektiv, men at det kan være en utfordrende lederstil i det lange løp. Både Wennes (2007) og Weber (Morrison 2006) sier at karismatiske ledere får tilnærmet fritt spillerom så lenge de leverer resultater og viser at de er kompetente, men når resultatene ikke står i stil så blir fokuset på de tingene som skaper splid får større fokus enn når resultatene er gode og når en er i medvind.

Det har tidvis vært en implisitt konflikt mellom det administrative og det kunstneriske, noe som spesielt gjenspeiles i hvor viktig det er å ha folk som vet hva festivaler går ut på, og som kjenner feltet som jobber i organisasjonen. Begynnelsen på slutten for Storåsfestivalen kom blant annet av at det kom nye individer inn i styret som ikke hadde tidligere erfaring med hvordan festivaler drives, og som hadde sin arbeidserfaring i andre felt, deriblant innen politikken. Når man ser på de ulike lederstilene så er det interessant å se på hva Weber (Morrison 2006) sier om karismatisk autoritet. Eksempelet med de utfordringene som Quartfestivalen hadde da det var en vennegjeng som hadde viktige posisjoner i festivalen er interessant å se nærmere på, samt ønsket internt om å skille mellom den kreative og den administrative ledelsen. Her kommer konflikten mellom disse stilene godt frem der det virker som det ble en for mye å kombinere, og at det ble etterspurt en todeling av lederrollen. På dette viset håpet man innad i festivalen at konflikter kunne unngås, og de ansatte ville vite hvem de skulle ta kontakt med når ulike saker og utfordringer dukket opp. At én person skulle ha alt ansvaret selv ble en utfordring, også for Gunnufsen som ville bruke tiden sin på det kunstneriske, men som også måtte ha et fokus på det administrative.

Utvalget i denne oppgaven har eksempler på både karismatisk og administrativ ledelse, selv om det ene ikke utelukker det andre og disse stilene uunngåelig vil gå over i hverandre fra tid til annen. Om man ser på Pstereo og Olavsfestdagene som er preget av en administrativ lederstil på den ene siden, og Storåsfestivalen under styring av Sundli som var preget av en mer kunstnerisk og autoritativ lederstil så er det tydelige forskjeller i utskiftninger blant administrasjon og styre. I Pstereo har det vært relativt få utskiftninger gjennom årene og har vært en stabil administrasjon som har jobbet sammen over lang tid. Storåsfestivalen beskrives som en organisasjon preget av hyppige utskiftninger og feilansettelser, og hvor det også har vært flere som har hatt jobben som festivalsjef med ulikt hell. Ulike festivaler har ulik profil og gjør ting på forskjellige måter, og det er mange faktorer og elementer som spiller inn, men

det tyder på at de festivalene som har en mest stabil struktur og med færrest utskiftninger i festivalens kjerne er de festivalene som klarer seg best i et lengre perspektiv.

Richard Florida (2003) skriver om konglomerat, og i et slikt perspektiv er Pstereo og Hove ytterpunkter der Pstereo er bygd opp som et konsern med underselskaper som reduserer risikoen, og Hovefestivalen som på sin side blir eksempelet konglomerat i den grunn at festivalen er under Live Nation som på side er styrt av Festival Republic. Florida (2003) mener at firmaer og organisasjoner som har en relativ lik form vil ha en stor sannsynlighet for å slå sammen driften og drive bedriften sammen. Eksempelet til Florida gjelder hovedsakelig når man har et geografisk kulturelt senter, men han argumenterer også for at dette er mulig grunnet at man jobber på en annen måte i det moderne samfunnet hvor geografiske grenser betyr mindre, og man kan jobbe på tvers av by- og landegrenser via internett og moderne kommunikasjon. Det er delte meninger om å drive på dette viset. Denne måten å jobbe på kan ses i Hovefestivalen, og heller ikke her betyr de geografiske grensene mye. Halvorsen er ikke positiv til de nye "kjedefestivalene", og sammenligner det med bruktbutikker. Gunnufsen mener at det ikke er så stor forskjell fra hvordan det var fra før Hovefestivalen ble kjøpt opp, og mener at selve organisasjonen er bygd opp på samme måte som det var tidligere. Bjørge har også uttrykt misnøye med kjedefestivaler, og hvordan selvstendige festivaler må konkurrere om å booke de mest attraktive bandene med aktører med større midler grunnet at de har et stort selskap i ryggen.

5.5 Implisitt kunnskap må bli eksplisitt

En sentral del i hvordan en festival ledes er hvilke rutiner som er til stede for å legge til rette for kompetanseoverføring. Lave & Wenger (1991) beskriver hvordan kunnskap overføres ved at en person internaliserer kunnskap, gjerne ved å være en deltagende aktør i en praksis. Dette ser man i Steinkjerfestivalen der Bjørge har en person som lærer den jobben han utfører, og som på sikt kan være aktuell som en ny daglig leder i festivalen den dagen Bjørge trekker seg tilbake. Nonaka (1994) beskriver hvordan implisitt kunnskap over tid utvikler seg til å bli en eksplisitt kunnskap innad i en organisasjon, og denne kunnskapsomdanningen har flere av informantene vært opptatt av og beskrevet på ulikt vis. De ulike festivalene har ulike metoder for å utvikle denne kunnskapsomdanningen som kan videreføres og spres i organisasjonen. De utfordringene Quartfestivalen møtte da Gunnufsen valgte å slutte i festivalen og istedenfor begynte å jobbe med den da nyoppstartede Hovefestivalen er et godt eksempel på hva som kan skje med en festival når den implisitte kunnskapen aldri blir materialisert til å bli en eksplisitt kunnskap. Gunnufsen tok med seg nettverket som han hadde opparbeidet over

mange år, og da han gikk videre til å jobbe med Hovefestivalen så mistet Quartfestivalen mye av sin kompetanse og nettverk. Selv om de fortsatt fikk levert band så var det ikke lengre på det samme nivået som tidligere. Når dette fokuset på kunnskapsomdanning og viktigheten av dette blir prioritert, så er dette noe som ikke kun gjelder i festivalfeltet, men er noe som kan overføres til de fleste typer bedrifter og organisasjoner.

Det kan argumenteres for at organisasjoner som er preget av karismatisk ledelse vil ha større behov for å ha eksplisitt kunnskap tilgjengelig blant sine medarbeidere. Administrativ ledelse har en form som er mer innbydende og de ansatte blir inkludert på en annen måte når avgjørelser skal tas og rutiner utformes, og på denne måten overføres kompetansen på et strukturert vis. Organisasjoner som har et mer karismatisk og kunstnerisk preg har gjerne ledere som vil gjøre ting selv og som vil være de som tar avgjørelsene og holder mye av kompetansen for seg selv, gjerne ubevisst. Disse vil i det lange løp tjene på å ha rutiner der de har dokumenter, kurs og seminarer hvor de kan lære andre hva de har erfart gjennom den jobben de har utført over tid, slik at organisasjonene de jobber i ikke blir så sårbare om de skulle avslutte sitt engasjement i festivalen. Det er selvsagt ikke kun festivaler med en slik lederstruktur som er sårbare, dette gjelder de fleste organisasjoner, men det handler om å ta kontroll over hva som kan gjøres for å sikre organisasjonen langsiktig og ikke er avhengig av enkeltindivider i like stor grad som man vil være om disse individene sitter på all kompetansen selv. Det nevnte eksempelet med Quartfestivalen gir et godt bilde på hva konsekvensene kan bli. Dette må ikke misforstås som om Quartfestivalen gikk under grunnet at den mistet en nøkkelperson, i dette tilfellet så ble denne festivalen preget av blant annet at det ble etablert en ny festival i Hovefestivalen i geografisk nærhet, men at festivalens kanskje viktigste individ med den kompetansen og nettverket han innehar forsvant til denne konkurrenten, er et tap som viste seg å være en stor oppgave å erstatte. Det som skjedde med Quartfestivalen etter Gunnufsens avgang samsvarer med hvordan Bodil Sekse (2012) beskriver hvordan festivaler kan bli skadelidende når ildsjeler og nøkkelpersoner forsvinner, og mye av kunnskapen har gått over til enkeltindivider som tar den med seg når de slutter. Det er blitt en taus kunnskap, og festivalen er ikke forberedt når denne kompetansen og kunnskapen forsvinner. Dette vil være en naturlig del av å bevege seg fra et nettverk til et annet. Aktørene i en festival er individer med personlige nettverk, og som ikke bare er en funksjon i systemet. Etter å ha vært aktiv i dette feltet i en årrekke er det en selvfølge at de utvikler personlige nettverk med andre festivaler, band, sponsorer og andre aktører. Festivaler er preget av denne personlige siden hvor nettverket over tid blir et personlig nettverk, og ikke

nettverket til rollen. Dette er tydelig i at nettopp nettverk er en av de tingene som ikke fullt og holdent kan videreføres til noen andre, kun til en viss grad, men det er noe som blir tatt med videre. Rollen vil derimot bidra til at dette nettverket dannes og opprettholdes. Gunnufsen har i dette tilfellet jobbet med dette i så mange år at det nesten er en naturlig overgang der kunnskapen beveger seg til individet, og nettverket hans vil innebære så mye mer enn rene funksjonsnettverk som det å ha nettverk til kommunen o.l. I en festival som Olavsfestdagene hvor festivalsjefen er ansatt i et åremål må også rutinene være annerledes. Der er de klar over at den som har det overordnede ansvaret er den i en spesifikk tidsperiode, og de må også ha klare rutiner da de er en knutepunktfestival som har spesifikke rutiner på dokumentering og rapportering til ulike departement av hvordan denne statusen blir ivaretatt. Jobben med å gjenreise festivalen etter at den fikk store økonomiske utfordringer har naturligvis bidratt til ekstra fokus rettet mot dette.

Profesjonalisering av festivalfeltet er viktig blant annet fordi mye arbeidet som blir gjort er basert på frivillighet og dugnadsånd. Det er mange som kommer inn i festivalen kort tid før arrangementet, og da er det viktig at det er klare rutiner og at de føler at det er et profesjonelt opplegg som igjen vil bidra til at de vil gjenta arbeidet sitt i flere år, og dermed at festivalen får en kontinuitet. Det er også nødvendig for at de som kommer inn sent i prosessen vet hva som kreves og hva som nå gjøres, og at det er noen som kan overføre denne kunnskapen, enten ved å lære de opp eller ved at dette er informasjon som er nedskrevet og tilgjengelig. Om dette er en kunnskap man ikke har selv så skal man vite hvor man kan finne noen som innehar denne. Dette var et viktig punkt for Haugen da hun jobbet med Olavsfestdagene, og som hun var bevisst på. Asheim & Hansen (2009) beskriver stilltiende kunnskap som en av de viktigste formene fordi aktører lærer best ved å gjøre ting selv, men dette vil forutsette at denne kunnskapen er tilgjengelig i utgangspunktet, og ikke bare er en kunnskap som er tilgjengelig for den enkelte. Det er derfor sentralt at den er lett tilgjengelig i organisasjonen.

5.6 Oppsummering

Det som er nevnt ovenfor kan ses som et skille som både kan være en utfordring og en styrke for festivaler, og om man kan kombinere disse elementene så vil dette være fruktbart for organisasjonen. På den ene siden kan man sette Granovetter (1973) og nettverksbygging som potensielt kan bli veldig knyttet til individet, samt en kreativ autoritet, og på den andre siden kan man se på Nonaka (1994) og skillet mellom implisitt og eksplisitt kunnskap. Det skal ikke være negativt å ha kompetente og erfarne individer som er flinke til å knytte til seg nettverk og svake og sterke sosiale bånd, tvert i mot. Å opprettholde et sosialt bånd krever ikke

nødvendigvis så mye, men å bygge det opp er mye jobb. Fra et teoretisk perspektiv kan det å utvikle nettverk ses i lys av Granovetters (1973) teori, og opprettholdelsen og overføringen av dette er mer knyttet til Lave & Wenger (1991) og Nonaka (1994) som det har vært eksempler på i empirien i denne avhandlingen. Om det er lagt til rette for at dette nettverket og kompetansen skal deles, og i den grad det er mulig, være tilgjengelig også når nøkkelpersoner forsvinner, så er dette et tiltak som må gjøres for å gjøre organisasjonen så stabil som mulig. Når man i tillegg ser på karisma og det faktum at visse personlige egenskaper under de rette omstendighetene kan åpne for en lederrolle der man skaper felles entusiasme som Weber (Morrison 2006) påpeker, og klarer å få alle til å jobbe mot det samme målet så vil dette ha en enda mer positiv virkning. Om denne kombinasjonen beherskes så vil dette være positivt og være av betydning for de involverte, og det er erfaringer og en kompetanse som kan tas med videre og gjøre bedriften ytterligere mer attraktiv for næringslivet, også utover festivalfeltet. Det er vanskelig å svare på den ene underproblemstillingen i denne avhandlingen uten å svare på den andre, og det har implisitt blitt gjort allerede. Men for å svare på hvordan festivalkompetanse utvikles og ivaretas så avhenger mye av å få muligheten til å få ansvar og tillit til å bidra med den erfaringen man allerede har, og lære ved å være i situasjonen. Man profesjonaliserer og utvikler kompetanse ved å delegere. En annen ting er at den implisitte kunnskapen må være tilgjengelig, noe som også er viktig i kompetanseoverføring. Når temaet går over til rekruttering så er nettverk og utvikling av både svake og sterke bånd sentralt. Empirien i denne avhandlingen viser at spesielt sterke bånd er viktig i rurale strøk hvor det er større fokus på likhet og identitet.

Profesjonalisering innebærer at ressurser er på plass, både individuelt og kollektivt. Den kollektive ledelsen går i stor grad ut på at man innser sin egen begrensning, og en tanke om at dette ikke er noe man får til alene, men sammen. Mye av kompetansen ligger i enkeltpersonene, men festivalen må også løsrives fra enkeltpersonen slik at helheten styrkes og ikke er for avhengig av de spesifikke brikkene. For å profesjonalisere slik at dette skjer må praksisfellesskapet som blant annet beskrevet av Lave & Wenger (1991) utvikles, og de involverte i de ulike posisjonene må være deltagende aktører som samtidig har anledning til kunnskap som ikke er muntlig, og som er tilstede uavhengig av enkeltindivider. Denne masteravhandlingen har sett på spennet mellom det kunstneriske og kreative og det administrative, og det individuelle og det kollektive. Feltet preges hele tiden av en tosidighet, og tidvis en indre konflikt mellom ulike idealer. I begynnelsen er det en entusiasme og i enkelte tilfeller bokstavelig talt en fest som er startskuddet for hva som skal skje videre, og

det er en karisma og autoritet beskrevet av Weber (Morrison 2006) som fører til at man får med andre aktører på laget, og bygger et nettverk som beskrevet av Granovetter (1973). Når festivalen utvikler seg og vokser seg større og det er andre krav som stilles er det en utfordring å holde på entusiasmen som på mange måter bærer festivalen i starten, og det har vært eksempler på at noe av gnisten forsvinner når entusiasmen avtar og det administrative og det formelle er det som blir dominerende. Da må man tenke på en annen måte, og med tiden er det naturlig at det blir utskiftninger innad i organisasjonen. Om dette skiftet blir preget av Nonakas (1994) idé om å gjøre den implisitte kunnskapen som ligger latent om til en eksplisitt kunnskap samtidig som strukturen er tilrettelagt for Lave & Wengers (1991) tanker om praksisfelleskapet der de ulike aktørene får den nødvendige innsikten og erfaringen over tid så de opparbeider seg en verdifull kompetanse i samspill med de kreative prosessene som allerede er til stede, så kan dette gjøre organisasjonsstrukturen mer stabil sett i et lengre perspektiv. Sett i et annet lys vil den kunstneriske siden i det lange løp avhenge av det administrative som på et vis får en kontrollfunksjon og er den rasjonelle stemmen, og bygger et rammeverk som tillater det kreative å utfolde seg. Det er i dette skillet mellom det kreative og det administrative at, uten at det blir lagt merke til det, blir opprettet et vakuum hvor det oppstår konflikter og utfordringer, og som det kan rettes tiltak mot. Å tenke langsiktig, men samtidig få resultater her og nå. Å ha en organisasjon hvor både implisitt og eksplisitt kunnskap er tilgjengelig. Det er denne spenningen som er en av de største utfordringene i festivalfeltet og innen festivalledelse, men det også den samme dualiteten som potensielt og paradoksalt er det som gjør de som jobber innen dette feltet så interessant for næringslivet og andre felt, og dette er også en stor del av svaret på det sentrale forskningsspørsmålet i denne masteravhandlingen. Underproblemstillingene i er en forlengelse av hovedproblemstillingen, og det blir umulig å svare på tydelig på et av spørsmålene uten å svare på de andre, og selv om jeg har gjort et forsøk på dette så har jeg svart utdypende på dette implisitt i teksten gjennom hele diskusjonen. Forhåpentligvis har denne masteravhandlingen ved hjelp av disse forskningsspørsmålene, den innsamlede empirien og det teoretiske rammeverket gitt et helhetlig svar på egenskaper og utfordringer ved festivalledelse. Festivalfeltet er allsidig og innehar så mye kreativitet, spennende elementer og kunnskap, og har mange positive ringvirkninger i samfunnet og skaper mye entusiasme på mange nivåer. Håpet er at denne masteravhandlingen kan sette fokus på utfordringen mellom de ulike lederstrukturene, og være et konstruktivt innspill til hvordan disse stilene kan kombineres og utfordringene løses, og være et hjelpemiddel til å utvikle dette feltet videre. Samtidig tror jeg at denne masteravhandlingen kan ha en relevans utover kun festivalfeltet. Det er ikke kun festivaler

som opplever disse problemstillingene, men det er et kreativ felt som er veldig passende som case til denne typen problemstilling.

6. Litteraturliste

Andersen, Frode, Aursland, Tonje & Synnevåg, Kåre E. (2008) *Ekspertes spår festivaldød*.

Tilgjengelig fra: http://www.bt.no/bergenpuls/konsert/Ekspertes-spar-festivaldod-1896792.html#.U9Zyk_1_siZ (Hentet 15.5.2014)

Andersen, O. E., Nipen, K. & Wallum, S. (2008). *Dramatikk etter Uddus avgang – Maktkampen i Olavsfestdagene*. Tilgjengelig fra:

<http://www.adressa.no/nyheter/dokument/article1199569.ece> (Hentet 16.7.2014)

Asheim, B. & Hansen, H. K. (2009). *Knowledge Bases, Talents, and Contexts: On the Usefulness of the Creative Class in Sweden*. Economic Geography, Clark University.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership. Theory, Research & Managerial Applications*. 3. utgave. New York, Free Press.

Beck, U. (1992). *Globalization: The Human Consequences*. New York: Columbia University Press.

Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005). *The New Spirit of Capitalism*. International Journal of Politics, Culture and Society.

Dey, I. (2004). "Grounded Theory." i Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. & Silverman, D. (2004). *Qualitative Research Practice*. SAGE Publications.

Eriksen, D. & Sivertsen, E. V. (2014). *Frykter at gigantene skal overta festival-Norge*.

Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/kultur/festival-norge-redd-for-utlendinger-1.11718153> (Hentet: 15.5.2014)

Fitz, J., & Halpin, D. (1995). "Brief encounters": researching education policy-making in elite settings. J. Salisbury, S. Delamont (Eds.), *Qualitative studies in education*, Avebury, Aldershot (1995), pp. 65–86

Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class: And How Its transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. Basic Books, New York

Florida, R. (2003). *Cities and the Creative Class*. City & Community Volume 2, Issue 1, pages 3–19, March 2003

Graatrud, G. (2014). – *Vi kan avskrive festivaldøden*. Tilgjengelig fra:
<http://www.nrk.no/kultur/derfor-er-festivaldoden-over-1.11837844> (Hentet: 22.7.2014)

Granovetter, Mark (1973). *The strength of weak ties*. American Source of Sociology

Hirsch, P. M. (1995). "*Tales from the field: learning from researchers' accounts*." i Hertz, R. & Imber J.B. (1995). *Studying elites using qualitative methods*. London: Sage.

Hughes, E. C. (1958). *Men and Their Work*. New York: Free Press.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Landrø, J. & Ravnestad, J. R. (2008). *Dødsdom for festivalene*. Tilgjengelig fra:
<http://www.nrk.no/trondelag/dodsdom-for-festivalene-1.6234343> (Hentet: 15.9.2014)

Larson, M.S. (1977). *The rise of professionalism: A sociological analysis*. Berkeley, California: University of California Press.

Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning – Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Leth-Olsen, L. (2011). *Sveining Sundli er ferdig med Storåsfestivalen*. Tilgjengelig fra:
<http://www.adressa.no/kultur/article1572712.ece> (Hentet: 26.9.2014)

MacDonald, K. M. (1995). *The Sociology of the Professions*. London: Sage.

Marschan-Piekkari, R., Penttinen, H., Tahvanainen, M. & Welch, C. (2002). *Corporate elites as informants in qualitative international business research*. International Business Review.

Morrison, K. (2006). *Marx, Durkheim, Weber. Formations of Modern Social Thought*. Second edition. SAGE Publications.

Nonaka, I. (1994). *A dynamic theory of organizational creation*. Organizational Science.

Ostrander, S. A. (1993). "*Surely you're not in this just to be helpful*": access, rapport, and interviews in three studies of elites. Journal of Contemporary Ethnography.

- Parsons, T. (1951.) *The Social System*. New York: Free Press.
- Portes & Landolt (1996). *Unsolved Mysteries: The Tocqueville Files II*. American Prospect 7,4.
- Sekse, B. (2012). "Systematisering i usystematiske landskap." i Tjora, A. (2013). *Festival!- Mellom rølp, kultur og næring*. Cappelen Damm AS. S. 72-85
- Siegriest, H. (1990). *Professionalization as a process*. I: Burrage, M. & R., Torstendahl. (eds.). *Professions in theory and history*. London: Sage Publications.
- Slettemark, A. (2014). *Kampen for festivaltilværelsen*. Tilgjengelig fra: <http://p3.no/musikk/kampen-for-festivaltilvaerelsen/> (Hentet 22.7.2014)
- Stangeland, S. (2010). *Oppskriften på festivalsuksess*. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/fritid-markedsforing-okonomi/2010/07/oppskriften-pa-festivalsuksess> (Hentet 15.9.2014)
- Stappfullt i Festival-Norge*. Tilgjengelig fra: <http://www.dagbladet.no/2014/07/20/nyheter/okonomi/hegnarno/festival/oya/34426732/>
- Steen, K. (2004). *Toffen svarer de Quart-ansatte: - Fortell meg hva problemet er!* Tilgjengelig fra: <http://www.ballade.no/sak/toffen-svarer-de-quart-ansatte-fortell-meg-hva-problemet-er/> (Hentet: 22.9.2014)
- Stene, M. (2009). *Festivaler trenger ekstremledelse*. Tilgjengelig fra: <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-bedriftsokonomi/2009/04/festivaler-trenger-ekstremledelse> (Hentet: 29.9.2014)
- Svein Bjørge trekker seg fra Alarm*. Tilgjengelig fra: <http://www.ballade.no/nmi.nsf/doc/art2006092115441598482490> (Hentet: 6.4.2014)
- Tjersland, J. (2006). *Toffen klar med "nye Quart"*. Tilgjengelig fra: <http://www.vg.no/rampelys/musikk/quartfestivalen/toffen-klar-med-nye-quart/a/125412/> (Hentet: 22.9.2014)
- Tjora, A. (2011). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Tjora, A. (2013). *Festival!- Mellom rølp, kultur og næring*. Cappelen Damm AS.

Wennes, G. (2007). *Kunstledelse – Om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Abstrakt forlag.

7. Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Hei! Mitt navn er Kent Røstad, og jeg kommer fra Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU i Trondheim. Jeg holder nå på med å skrive en masteroppgave i sosiologi.

Takk for at du stiller opp i det intervjuet!

Intervjuguide

Åpningsspørsmål

- Hvem er du? Hva heter du?
- Hvor gammel er du?
- Hvor kommer du fra?
- Hva jobber du med? Mer enn én festival?
- Har du en jobb i tillegg til festivaljobben?
- Hvor lenge har du gjort dette?
- Hvilken bakgrunn har du? Utdannelse innen kultur?
- Hva gjør du for å koble av?

Innledende om jobbing med festivaler

- Hvordan begynte du å jobbe med festivaler?
- Hva er dine arbeidsoppgaver?
- Hvilke festivaler har du jobbet med tidligere?
- Hvordan fikk du denne jobben? Rekruttert? Vært med fra starten?
- Hvordan startet festivalen? Hva var tanken bak? Hva er målet nå?
- Hvor mye jobber du med dette i løpet av et år? I løpet av en uke? Like før festivalen arrangeres?
- Hva er din motivasjon for å jobbe med dette?
- Er det dette du vil drive med, eller ser du denne jobben som et springbrett videre i karrieren?

- Hvor lenge tror du at du jobber her/med dette?
- Hva er drømmejobben?
- Er det mye å gjøre under selve festivalen?
- Hvor lang tar det før en festival er over til dere begynner å planlegge for neste år?
- Hvilke festivaler er det naturlig for dere å sammenligne dere med?
- Deres posisjon i Europa?
- Er det en slags konkurranse blant dere som driver med dette, eller er det mer slik at dere hjelper hverandre og gir råd og tips?
- Hvilket tips er det viktigste du har fått for å lykkes i denne bransjen? Eventuelt som du kan gi selv.

Risiko

- Er det stor risiko i jobben din? Økonomisk, renommé, for andre jobbmuligheter?
- Hvem er økonomisk ansvarlig om noe går galt?
- På en annen side, hvem får gevinsten om det går bra?
- Hva er det som motiverer til å jobbe et helt år med noe som foregår én helg eller en uke? Hva gjør det verdt det?
- Tenker du noen ganger at du ikke orker/vil mer? Mer A4?
- Hvor mye penger satses dere, og hvor mye er støtte fra kommunen osv.? Mange sponsorer? Knutepunktfestival?
- Er et eventuelt overskudd noe man henter ut, eller går man mer forsiktig frem? Investere videre? Påvirker det det videre budsjettet?

Kompetanseoverføring

- Hvordan er festivalledelsen/styret strukturert?
- Er det store utskiftninger i staben fra år til år, eller holder den seg relativt konstant?
- Hva gjør dere når en av nøkkelpersonene velger å gi seg?
- Har dere noen som kan steppe inn, og som har mye av den samme kompetansen, eller må den som tar over starte på bar bakke? Forme sin egen rolle?
- Har dere faste rutiner på hvordan dere skal føre kompetansen videre?
- Er det vanskelig å rekruttere kompetente personer?
- Hvor mange er det som jobber i administrasjonen?
- Hvor mange i festivalen totalt?

- Vanskelig å holde styr på alle?
- Hvem er den samlende figuren? Du? Styret?
- Drar du ofte på andre festivaler? I privat- eller jobbsammenheng?
- Har dere et samarbeid med andre festivaler? F.eks. booking, tips og frivillige.

Markedsføring/profilering

- Er dere flinke til å promotere dere? Hvilke midler/medier tar dere i bruk?
- Stort budsjett på dette?
- Har dere en sentral person i media (Hove, tidlig Storås), eller skal ledelsen være mer "usynlig" (Pstereo, Øya)? Hva er den riktige måten?
- Krever stillingen din at du har medietekke?

Diverse

- Hvem er dere som har disse rollene i festivaler?
- Må man være en spesiell "type" for å takle en slik jobb?
- Er lett å bli utbrent? Hvilke grep tar du for å unngå dette?
- Hvor lenge ser du deg selv i denne stillingen? Hva gjør du om 5 år? Samme stilling?
- Festivalkonglomerat. Hove går nå under Live Nation. Er noe lignende aktuelt? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Er det enighet innad i styret om dette? Hvem tar slike avgjørelser?

Geografisk forankring

- Hvor viktig er den stedlige forankringen?
- Hvorfor valgte dere å holde festivalen her? Pga. logistikk? Spesielt forhold til stedet?
- Hadde det vært en «helt annen» festival om den hadde blitt flyttet? (Øya skal flyttes neste år)
- Hvor stor del av festivalatmosæren skyldes stedet festivalen holdes?

Nettverk og andre festivaler

- Hvilket forhold har dere til andre festivaler i samme område/sjangersjikt?
- Preget av samarbeid eller rivalisering? Tøff konkurranse om artister? Eller er det mer slik at dere hjelper hverandre og gir råd og tips?

- Hvor viktig er det med et stort nettverk i den jobben du gjør, og hvordan går du fram med å skaffe det?
- Primært lokalisert i Trondheim eller nasjonalt/globalt?

Sunkne skip (gjelder ikke alle informantene)

- *Hva skal til for å drive levedyktig?*
- Hva gikk feil? Indre eller ytre faktorer? Var dere erfaren nok?
- Hva ville du gjort annerledes om du hadde samme mulighet i dag?
- Vil du ha en slik jobb igjen, eller fikk du nok?
- Hvilken er faring sitter du igjen med? Verdt det?
- Fikk du et stort økonomisk tap? Tap av renommé?
- Hva jobber du med nå?

Avslutning

- Er det noe vi ikke har snakket om, som du tror kan være relevant i forhold til det vi nå har diskutert?

7.2 Invitasjonsbrev

Invitasjonsbrev

Invitasjon til å delta i undersøkelse om festivalstruktur/-og ledelse ved fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse (SVT)

Målet med masteroppgaven er å få et dypere innblikk i det indre livet i festivaler, og hva som foregår bak det som vises i media og det offentlige. Arbeidet med denne oppgaven er ikke på oppdrag for noen, men dette er et dekkende tema for mastergraden jeg tar, som er sosiologi.

Det er likevel et ønske at kunnskapen i ettertid skal kunne brukes i forbindelse med spørsmål rundt festivalarrangement og organisasjonsoppbygging.

Undersøkelsen er basert på semistrukturerte intervju på ca. 45-60 minutter.

Det er frivillig å delta i prosjektet og du kan på hvilket som helst tidspunkt trekke deg. Ingen av informantene vil bli anonymisert, men dere vil heller få mulighet til å gjennomføre en sitatsjekk. Prosjektet forventes å være avsluttet i løpet av mai 2014. Data som ikke inngår i selve oppgaven vil bli anonymisert innen 1.6.2014. Vi vil informere deltakerne om publisering.

Prosjektet er tilrådd av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Har du spørsmål i forbindelse med undersøkelsen, kan du gjerne ta kontakt med prosjektleder på adresse eller telefonnummer under.

Med vennlig hilsen

Masterstudent Kent Røstad, epost: kentrostad@gmail.com, mob: 48106048

Professor Aksel Tjora, veileder, epost: aksel.tjora@svt.ntnu.no, tlf: 91897611

7.3 Tilbakemelding fra NSD om godkjent prosjekt

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårlagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Orgnr: 985 321 884

Akrel Tjora
Institutt for sosiologi og statsvitenskap NTNU
Dragvoll
7491 TRONDHEIM

Vår dato: 26.11.2013

Vår ref: 36242 / 2 / HIF

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.11.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>36242</i>	<i>Festivalstrukturer og festivalens indre liv</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Akrel Tjora</i>
<i>Student</i>	<i>Kent Røstad</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldekjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan rettes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gir ny melding dersom behandlingen endrer i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gir via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gir melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdir Namtvedt Kvalheim

Hildur Thorarenen

Kontaktperson: Hildur Thorarenen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kent Røstad kentrøstad@gmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices

OSLO NSD Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11 nsd@uio.no
TRONDHEIM NSD Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07 kyre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ NSD SVE, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36 nsdmaa@svt.uib.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 36242

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår, såfremt det tilføyes en setning om at data som ikke inngår i selve oppgaven vil bli anonymisert innen 01.06.2014.

Personer vil bli presentert med navn/personidentifikasjon i den endelige oppgaven. Dette vil skje via avtale med den enkelte, og vedkommende vil få anledning til å lese igjennom egne opplysninger/sitater og godkjerne disse før publisering.

Øvrig datamateriale anonymiseres ved prosjektslutt, senest innen 01.06.2014. For at datamaterialet skal være anonymt må navn (på samtykkeerklæringer og koblingsnøkkel) slettes. I tillegg må indirekte personidentifiserende opplysninger slettes eller grovkategoriseres/omskrives, slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Lydopptak slettes.

