

**”Viss ein ser korleis folk tenker, så begynner ein kanskje å tenke litt sånn
sjølv og då, kanskje.”**

Eit casestudie av organisasjonen Festival Voss, og korleis den bidreg til
kunnskapsoverføring i eit festivalnettverk.

Bodil Sekse

Masteroppgåve i medier, kommunikasjon og informasjonsteknologi

NTNU, juni 2011

Forord

Denne oppgåva markerer slutten på ei lang og innhaldsrik studietid, frå både UiB og NTNU. Når eg no skal flytte attende til heimbygda mi Voss, er eg svært nøgd med at eg fekk anledning til å skrive masteroppgåve om Festival Voss og festivalnettverket der. Det har vore eit spanande og lærerikt prosjekt. Festivalorganisasjonar og festivalnettverk, der ein systematisk deler kompetanse og ressursar, er noko eg både trur og håpar me vil sjå meir av framover. Som ein av mine informantar seier det: ”Suksesskriteriet for å få ting til, det er eit ord, og det er samarbeid!”. Nyleg har Festival Voss og fått positiv omtale frå både kulturministeren og andre representantar på Stortinget. I sin tale til idrettstinget i mai, framheva Anniken Huitfeldt Festival Voss som eit praktdøme, og rosa korleis arrangørane på Voss løfta kvarandre med å samla kompetansen (Brattetveit 2011). Ved ei synfaring i kulturhuset på Voss uttalte og representantar frå kommunalkomiteen på Stortinget at Festival Voss satsar riktig, ved å samla kompetansen i ein organisasjon (Rivenes 2011).

Eg vil rette ein stor takk til Torgunn og Kristin i Festival Voss, som frå starten av har vore positive til prosjektet, og har bidrege med mykje god informasjon. Eg vil og takke alle informantane mine, som tok seg tid til å intervjuast i ein travel kvardag. Utan dei hadde det ikkje blitt ei oppgåve. Vidare vil eg takke rettleiaren min Hendrik Storstein Spilker som har gitt meg gode tips og råd på vegen. Takk og til mine medstudentar på MKI som gjer lesesalen til ein triveleg plass å vere. De er ein fin gjeng. Til sist vil eg takke mamma for verdifull korrekturlesing og Sjur for oppmuntring og støtte gjennom heile masterstudiet.

Bodil Sekse

Trondheim, 26. mai 2011

Innhald

1. Introduksjon	1
1.1 Problemstilling og framgangsmåte.....	2
1.2 Festivalforskning	3
1.3 Oppgåvas oppbygging.....	7
2. Profesjonalisering av opplevingsindustrien	9
2.1 Kunnskapstradisjonar	10
2.2 Så, kva er kunnskap?.....	11
2.3 Kunnskapsdeling	12
2.4 Ulike former for kunnskap	13
2.5 Profesjonalisering.....	17
3. Metodiske refleksjonar	21
3.1 Kvifor casestudie?.....	21
3.2 Forarbeid	22
3.2.1 Innleiande intervju.....	23
3.2.2 Observasjon	23
3.3 Intervju	25
3.3.1 Utval og rekruttering av informantar	25
3.3.2 Intervjuguide	26
3.3.3 Gjennomføring	27
3.4 Analysearbeid.....	27
3.5 Kvalitet ved forskingsarbeidet	28
3.5.1 Pålitelegheit, gyldigheit og generaliserbarheit.	28
3.5.2 Ethiske vurderingar	30
4. Festival Voss – eit verktøy for arrangørar	31
4.1 Bakgrunn og kontekst.....	32
4.2 Historikk og organisering	34

4.3 Målsettingar og utfordringar	38
5. Kompetanseoverføring.....	45
5.1 Kva er festivalkompetanse?	45
5.2 Kompetanseoverføring innan ein festival	48
5.3 Kompetanseoverføring mellom festivalar	50
5.4 Festival Voss si rolle i kompetanseoverføringa	52
6. Eit mangfald av festivalkompetanse	57
6.2 Eksplisitt kompetanse.....	58
6.3 Taus kunnskap.....	59
6.4 Ulike overføringsmodus i festivalarbeid	60
6.4.1 Frå eksplisitt til eksplisitt kompetanse	60
6.4.2 Frå taus til eksplisitt kompetanse	61
6.4.3 Frå eksplisitt til taus kompetanse	63
6.4.4 Frå taus til taus kompetanse	64
7. Profesjonaliseringas grenser?	67
Litteratur.....	75
Vedlegg:	
Vedlegg 1: Samtykkeerklæring.....	78
Vedlegg 2: Intervjuguide (mal)	79
Figur:	
Figur 1: Kunnskapsspiral (Nonaka 1994).....	16

1. Introduksjon

Idrett og kultur har alltid vore ein viktig del av Voss, og etter kvart har det og vokse fram fleire og fleire festivalar. Festivalane er synlege innslag i bygda, og har blitt ein naturleg del av Voss. Dei fleste vossingar har eit forhold til dei ulike festivalane, og den aktiviteten dei fører med seg, på ein eller annan måte. For meg, og mange andre, er til dømes Vossajazz ein naturleg start på påsken. Heilt frå eg var liten har det vore tradisjon å høyre på Vossajazz sin årlege utekonsert på palmelaurdag, før hytteliv venta resten av påsken. Seinare på året markerer Voss Cup starten på sommarferien for hundrevis av born, med ei helg full av fotballgleda og folkeliv i sentrum. Så snart Voss Cup er ferdig, og dei fotballkledde borna reiser vekk, vert sentrum prega av ein annan festival. EkstremSPORTveko er ei viktig hending for mange vossingar, og ikkje minst for veldig mange tilreisande frå fjern og nær. Festivalen fyller Voss med mykje god underhaldning og folkeliv, både av musikalsk og ekstremSPORTSleg slag. Om hausten er det igjen tid for ein festival, men no innan sjangeren folkemusikk og klassisk musikk. Osafestivalen har utgangspunkt i Ole Bull akademiet, som er ein opplæringsinstitusjon som gjev undervisning på universitets- og høgskulenivå innan folkemusikk og folkedans. I tillegg til desse fire største festivalane fins det ei rekke mindre festivalar og arrangement som set sit preg på Vossabygde.

Festivalar har med andre ord prega både mi og andre vossingar sin kvardag opp gjennom åra. Det er likevel utviklinga som har skjedd på Voss dei siste åra, innan festivalar og arrangement, som verkeleg har fascinert meg. Det vert arrangert fleire store arrangement enn før, og festivalane på Voss samarbeider på eit heilt anna nivå enn tidlegare. Til dømes vert det ved fleire høve arrangert kross-over tilskipingar, som er arrangement med innslag frå to eller fleire festivalar. Ekstremjazzen er eit godt eksempel på dette, som blandar elementa jazz og ekstremSPORT i eit felles arrangement. I 2007 kunne eg og lese i lokalavisa Hordaland at dei fire største festivalane på Voss hadde skipa organisasjonen Festival Voss, med det som mål å jobbe enda meir systematisk med samarbeid på tvers av festivalar, og heve kompetansen i festivalnettverket. Dette gjorde meg nysgjerrig. Kven var denne organisasjonen? Kva rolle spelte Festival Voss i mylderet av arrangement og festivalar? Og var det verkeleg rom for endå ein aktør i festivalnettverket? Festival Voss vart nemnt i fleire samanhengar, men eg fekk likevel aldri heilt tak på kven denne organisasjonen var. Då eg skulle skrive denne masteroppgåva, såg eg difor min sjanse til å finne ut meir om organisasjonen Festival Voss, og korleis dei arbeider med festivalar og arrangement.

Det er likevel ikkje berre mi eiga nysgjerrigheit som gjer det relevant å studere festivalar og festivalorganisasjonar. Festivalar og andre opplevingsnæringar er blitt ein viktig del av samfunnet, og får stadig meir betyding for reiseliv og lokalmiljø. Forsking viser at folk er blitt meir opptatt av å inkludere opplevingar, både i kvardagen og i forbindelse med reiser. Ein del forskarar snakkar difor om det nye *opplevingssamfunnet* og den nye *opplevingsøkonomien* (t.d. Aronsen 2006, Carlsson 2009, Wollan 2009). Eit viktig poeng er at samtidig som talet på festivalar aukar, vert det å arrangere ein festival stadig meir utfordrande. Festivalforskinga konkluderer blant anna med at det ikkje lenger er nok å ha eit godt konserttilbod for å sikre publikum til ein festival, men ein må tilføye noko ekstra. Det vert difor hevda at det er dei særeigne nisjefestivalane, som kan tilby spesielle opplevingar til publikum, som vil overleve (Hjemdahl et.al 2007). Som eit resultat av dette vil det å arrangere ein god festival stille høgare krav til kompetanse, innan ulike område når det gjeld festivalarrangering. Festivalforskinga viser blant anna til at kunnskapshandtering er viktig for å sikre kvaliteten på ein festival, men fokuserer på kunnskapsoverføring internt i festivalar og ikkje på deling av kunnskap på tvers av ulike festivalar. Festival Voss, som har som mål både å styrke kvaliteten på enkeltfestivalar og bidra til kompetanseoverføring mellom festivalar, er difor spennande å studere. Festival Voss arbeider etter ein organisasjonsmodell som er unik i norsk samanheng, og det er difor interessant å setje søkjelys på korleis ein slik organisasjon kan bidra til kompetanseheving i eit festivalnettverk.

1.1 Problemstilling og framgangsmåte

Festival Voss har som mål å auke fokus på festivalar, blant anna gjennom å vere pådrivar for nye arrangement og styrka samarbeid på tvers av ulike festivalar. Eit viktig mål er og å ta vare på, og dele, den kompetansen som allereie fins i arrangørnettverket på Voss. Hensikta med denne oppgåva er å studere korleis Festival Voss er med på å styrke overføring av kunnskap og erfaring på tvers av ulike festivalar og arrangement på Voss, og korleis dei tilfører profesjonalitet inn i festivalarbeidet. Problemstillinga er difor fylgjande:

Korleis bidreg ein konsulentorganisasjon som Festival Voss til kunnskapsoverføring innan og mellom festivalar?

Problemstillinga vil diskuterast i lys av funn frå mi eiga datainnsamling og relevante teoretiske perspektiv, med særleg fokus på kunnskapsdeling, tverrfagligheit og profesjonalisering. Med utgangspunkt i problemstillinga, vart følgjande forskingsspørsmål definert:

- *Kva ulik kunnskap er naudsynt i arbeid med festivalar?*
- *Korleis vert kunnskap overført innan ein festival?*
- *Korleis vert kunnskap overført mellom festivalar?*
- *Kva rolle har Festival Voss i kunnskapsdelinga?*
- *Korleis fører arbeidet til Festival Voss profesjonalisering inn i festivalarbeid, og kva konsekvensar fører dette med seg?*

Studie tek form som eit casestudie av organisasjonen Festival Voss, og deira nettverk av festivalar og arrangement. Det er gjennomført elleve intervju i datainnsamlingsarbeidet. Sju av desse vart gjennomført som semistrukturerte intervju, mens fire av dei tok form som e-postintervju. Det vart og gjennomført observasjon ved eit møte mellom Festival Voss og ein av samarbeidsfestivalane. I tillegg har e-postkommunikasjon med kontaktpersonen min i Festival Voss, og ulike dokument, som søknadar, informasjonshefte og nettsider, vore til god hjelp i innhenting av nyttig informasjon. Arbeidet med masteroppgåva bygger og på eit litteratursøk gjort på festivalforskning, noko eg vil forklare nærare i dei neste avsnitta.

1.2 Festivalforskning

Før eg tok til på arbeidet med masteroppgåva gjorde eg eit omfattande litteratursøk på festivalforskning, og systematiserte dette i ei semesteroppgåve (Sekse 2010). Med litteratursøket ville eg forsøke å få eit overblikk over heile festivalforskninga, ved å kartlegge kvar forsking var gjennomført, kva som vart forska på, kva forsking fann, og ikkje minst kva den ikkje fann. Arbeidet vart gjort for å skaffe eit betre grunnlag for å utarbeide eit godt fokusområde for masteroppgåva mi. Eg vil her gje ei kort oppsummering av festivalforskninga, og vise korleis den gav god relevans til masteroppgåva.

Talet på festivalar har auka kraftig dei siste tiåra i Noreg. Som nemnt peikar fleire forskarar på at dette har samanheng med at samfunnet gjennomgår ei endring mot eit opplevingssamfunn. Dette inneber at det kreative og det kulturelle i større grad får spele på nye arenaer, og kulturelle opplevingar har fått ein viktigare plass i folk sine liv. Opplevingsnæringane, som turisme, teater og festivalar, fokuserer på å formidle og skape opplevingar for kundar (Carlsson 2009, Wollan 2009). Festivalforskar Mats Aronsen (2006) hevdar at festivalar er spesielt viktige i den nye satsinga på opplevingsindustri, då dei agerer i eit grenseland mellom kunst og kapital. Festivalar si tilknytning til økonomi vert beskrive som tosidig, då festivalar sjeldan er etablert på grunnlag av økonomiske intensjonar, men er like fullt avhengig av å ha ein stabil økonomi for å overleve.

Ein del av festivalforskinga fokuserer på sjølve festivalopplevinga, og kva denne inneber. Fleire poengterer at opplevingar ikkje berre vert skapt under konsertar, men og i pausane, i det sosiale samværet og i samhandlingar mellom menneske på festivalarenaen. Ei festivaloppleving tar difor mange ulike former, og er vanskeleg å definere. Festivalen er ein arena både for sosiale og estetiske opplevingar. Festivalforskar Gjermund Wollan (2009) forsøker å forklare dette med omgrepet *performing places*. Han forklarar at festivalar er samansette aktivitetar, og at både publikum, artistar og festivalarenaen saman konstruerer den gode festivalopplevinga. Nils Arvid Sletterød og Gjermund Wollan (2009) viser til Blues in Hell som eit eksempel på ein festival som kan forklarast ut frå omgrepet *performing places*. Dei framhever blant anna at uteområdet ved festivalen blei på dagtid omforma til sosiale bluessoner der folk smilte, drakk pils, delte handtrykk og snakka om blues. Forskinga viste at deltakarar på festivalen fekk med seg mykje meir enn musikk, nemleg sosial interaksjon, nærheit og lek.

Fleire festivalforskarar har tatt for seg betydinga festivalar har for lokalsamfunn. Festivalar kan bidra til å synleggjere lokale kvalitetar, og kan ha positiv effekt både for turisme og næringsliv. Forskarar viser og at festivalar nyt godt av å bruke lokale ressursar og spele på lag med lokale aktørar. Festivalforskar Reidar Mykletun (2009) har blant anna forska på Ekstremспортveko for å vise korleis ein festival sitt tilhøve til lokalmiljøet kan vere ein viktig suksessfaktor. Ekstremспортveko spelar til dømes på lag med andre festivalar i området, reiselivsaktørar og matprodusentar, og oppnår slik eit gjensidig utbyte av ressursar og goder. I tillegg trekker Mykletun (2009) fram at festivalen brukar dei naturressursane som fins på staden, på ein svært god måte. Andre forskarar poengterer korleis festivalar særleg påverkar lokalmiljøet i den perioden festivalen vert arrangert, ved å forvandle bygda/byen til eit rom for fest. Kvardagslege rom som gater, bygningar og parkar kan temperert bli forandra til sosiale rom (Wade 2002, Wollan 2009). I tillegg har forskarar funne at festivalar i stor grad påverkar omdømebygging for lokalområdet. At lokalsamfunn investerer i festivalar kan gje avkastning i både profilering og merkevarebygging (Hjemdahl et al. 2007).

Festivalforskinga poengterer kor viktig det har blitt for festivalar å synleggjere seg sjølve, og trekke til seg publikum, ettersom festivaltilbodet har auka så kraftig dei siste åra. Ulike informasjonskanalar og formidlingsstrategiar vert nytta både før, under og etter ein festival. Dette gjer folk merksame på festivalen, og er med å bygge forventningar. I ettertid kan ulike markørar som t-skjorter, plakatar og andre festivaleffektar vere med på å minne folk om at festivalen lever (Wollan 2009). Forskinga viser at media kan ha stor makt i marknadsføring

av festivalar, men at det er stor variasjon i korleis dei ulike festivalane nyttar seg av dette. Enkelte festivalar peikar på at marknadsføring gjennom media kan vere utfordrande, då media har ein tendens til å fokusere på enkeltdele og ikkje på festivalen som ein heilskap. Andre festivalar brukar media meir bevisst i marknadsføringa, ved til dømes å nytte seg av PR-stunt for å skape merksemd rundt sin festival (Pettersen 2008).

Fleire forskarar pekar og på at heile nettverket rundt ein festival er avgjerande for festivalen si overlevingsevne. Dette nettverket inneheld blant anna frivillige, festivalleiing, media, sponsorar, besøkande, tryggleiksansvarlege, offentleg sektor, artistar og PR-ansvarlege. Når det gjeld festivalleiarar, samanliknar fleire forskarar dei med entreprenørar og deira leiarstil. Typiske entreprenøriske trekk er at dei brukar deira kreative evner til å skape noko der andre ikkje ser mogelegheiter. I tillegg bruker dei sitt eige nettverk til å få tilgang til nødvendige ressursar som informasjon, kompetanse og finansiering. Eldsjeler og festivalgründerar vert og forbunde med menneske sine leikande og skapande evner. Dei er ikkje berre arbeidstakarar, men arbeidstakarar som har skapt grunnlag for si eiga verksemd innan noko dei brenn for, og har difor eit nært tilhøve til sitt virke (Einarsen og Mykletun 2009, Wollan 2009).

Festivalforskar Mykletun (2009) meiner og at ei profesjonell leiing kan vere ein viktig suksessfaktor for festivalar. Her viser han blant anna til Ekstremsportveko og Gladmatfestivalen som eksempel på festivalar som har fått til ei god leiing. Ekstremsportveko hadde til dømes ei festivalleiing basert på frivillig arbeid dei første åra, men utvikla leiinga i takt med at festivalen vaks og vart større. I dag inkluderer festivalleiinga blant anna to betalte heiltidstilsette. Mykje av festivalforskninga fokuserer likevel meir på viktigheita av frivillige og dugnadsarbeid, enn på korleis ei profesjonell leiing kan fungere. På ein festival er det mange ulike oppgåver som må gjennomførast, og fleire forskarar peikar på at dei frivillige spelar ei avgjerande rolle i alle deler av ein festival (Hjemdahl et al. 2007, Wollan 2009).

Forsking viser at det er viktig å ha eit godt system for at kompetanse vert overført frå gamle medarbeidarar til nye medarbeidarar. Om ein ikkje tar vare på den kompetansen som fins, kan ein ikkje bygge vidare på dei erfaringar som er gjort ved tidlegare år, og ein hindrar ei god utvikling av festivalen (Ericsson og Vaagland 2002). I dugnadsarbeidet rundt ein festival er det gjerne enkelte nøkkelpersonar, eller eldsjeler, som legg ned mykje tid og arbeid i festivalen. Forskinga viser at risikoen for at slike eldsjeler vert utbrente er stor, og at ved tap av slike nøkkelpersonar kan festivalen risikere å miste verdifull kompetanse. Festivalar er difor avhengig av å heile tida rekruttere til seg motiverte og engasjerte medarbeidarar.

Forskinga viser at frivillige vel å bruke så mykje av fritida si på festivalarbeid, fordi dei ønskjer å ta del i det sosiale fellesskapet festivalen er. I tillegg finn enkelte motivasjon i at arbeidet gjerne løner seg med gratis festivalpass og anerkjenning for å ha deltatt i frivillig arbeid, eller ei genuin interesse for festivalen sitt tema (Sletterød og Wollan 2009).

Mykje av festivalforskinga fokuserer på publikumssida, og forsøker å finne ut kvifor festivalar er så viktige for folk. Det vert her pekt på at festivalar gir råmer for livsutfolding, både for å møte nye folk og for å oppleve unike opplevingar. Dei sosiale rāmene på ein festival er med på å samle menneske på tvers av sosiale skiljelinjer. Enkelte forskarar meiner at festivalar er demokratiserande, og at dei kan vere med på å viske ut skilje mellom finkultur og folkekultur (Berg 2010, Wollan 2009). Det å delta på ein festival vert og beskrive som å tre inn i ei frisone, eller ei fornøyelsessone, der bindingar frå kvardagslivet langt på veg er oppheva. I ei slik sone vert det etablert eit fellesskap der alle har ei oppfatning av sosial likskap (Carlsson 2009).

Sjølv om festivalar kan opplevast som demokratiserande, viser og forkinga at skilnaden mellom ulike typar festivalar er stor. Fleire festivalar agerer innan bestemte nisjer, og skapar slik tilbod til miljø som tidlegare ikkje har hatt ein eigen arena. Samstundes peikar forkinga på at nisjefestivalar kan opplevast som tette nettverk det er vanskeleg å trå inn i for utanforståande (Ericsson og Vaagland 2002, Hjemdahl et al. 2007). Arve Hjelseth og Oddveig Storstad (2008) har forska på korleis festivaldeltakarar posisjonerer og klassifiserer festivalar. Dei illustrerer skilnaden mellom festivalar, ved å vise til at det smale, eksklusive og unike er positivt for enkelte festivaldeltakarar og arrangørar, mens andre er meir opptatt av å inkludere flest moglege i festivalfellesskapet. Utifrå sine funn hevder dei at enkelte festivalar vert oppfatta som harry, andre som hippe, mens dei resterande vert forbunde med finkultur.

Oppsummert kan ein sei at det er forska mykje på tilhøvet mellom festivalar og lokalmiljø, festivalopplevingar, festivalpublikum og frivillige. Det er derimot mindre forking som tar for seg organisering av festivalar, med fokus på leiarskap og profesjonalisering. Forskinga poengterer at eit profesjonelt styre kan vere avgjerande for at ein festival skal gjere det bra, men seier lite om korleis ein kan tilføre profesjonalitet til festivalar i praksis, og kva effekt dette har. Det er heller ikkje noko forking som tar føre seg kunnskapsdeling og samarbeid mellom festivalar, på linje med den modellen festivalorganisasjon Festival Voss arbeider etter. Gjennomgangen av kva festivalforsking som er gjort i Noreg gav meg difor god innsikt i kva som kunne vere relevant å forske vidare på. At forkinga hadde manglar når det gjaldt

profesjonalisering og kompetansenettverk, gjorde det tydelegare for meg at dette var eit spennande felt å studere.

1.3 Oppgåvas oppbygging

I *kapittel to* vil eg presentere teoretiske perspektiv som er relevante for oppgåva. Her vil eg diskutere ulike kunnskapstradisjonar og ulike syn på omgrepet kunnskap. Vidare vil tverrfagligheit og transdisiplinære team diskuterast i forhold til kunnskapshandtering. Ulike formar for kunnskap vert drøfta, med særleg vekt på skiljet mellom taus og eksplisitt kunnskap. Omgrepet profesjonalisering vert og drøfta med utgangspunkt i relevant litteratur.

I *kapittel tre* vil eg greie ut om og reflektere over dei metodiske val som er tatt i arbeidet med denne oppgåva.

Kapittel fire er det første analysekapittelet. Her vil eg på bakgrunn av empiri presentere Festival Voss, med særleg vekt på bakgrunn, historikk, organisering og målsettingar.

I *kapittel fem* går analysen nærare inn på kompetanseoverføring. Her drøftar eg kva festivalkompetanse er, korleis den kan overførast innan ein festival og mellom festivalar, og til slutt kva rolle Festival Voss spelar i denne kompetanseoverføringa.

Kapittel seks er eit diskusjonskapittel, der analysen snevrar inn fokuset på Festival Voss si rolle i kompetanseoverføring. Eg drøftar her korleis ulik kompetanse i festivalarbeid, gjev ulikt grunnlag for overføring, med særleg vekt på forholdet mellom taus og eksplisitt kompetanse.

Kapittel sju startar med ei oppsummering av oppgåva, før ein konkluderande diskusjon. Eg diskuterer her om det er mogeleg for ein konsulentorganisasjon i eit festivalnettverk å balansere mellom dei to faktorane arbeid med festivalar er så avhengig av - kreativitet og orden. Har profesjonaliseringa grenser?

2. Profesjonalisering av opplevingsindustrien

Fleire teoretikarar beskriv dagens samfunn som eit kunnskapssamfunn (Nonaka 1994, Sørensen 2008). Dette inneber eit stadig større fokus på kunnskap og kompetanse, både innan teknologi, innovasjon, produksjon, strategi, og omfattar både små og store organisasjonar. Eit kunnskapsfokus finn ein og i opplevingsindustrien, i form av kompetanseheving og profesjonalisering av ulike kultur- og idrettsarrangement. Det at kunnskap på ulike måtar spelar ei sentral rolle i samfunnet vårt, har og fått fleire forskarar til å fokusere på dette. Handtering av kunnskap og profesjonalisering i festivalsamanheng, er det imidlertid forska lite på, då dette er eit relativt nytt fenomen. Det kan her vere relevant å vise til enkelte teoretiske perspektiv frå organisasjonsvitenskapen, som omhandlar korleis organisasjonar tar vare på, produserer ny, og deler kunnskap. Det som likevel skil festivalorganisasjonar frå tradisjonelle organisasjonar, er nettopp det at dei sel opplevingar. Eit arbeid som kan framstå som mindre handfast og føreseieleg, og med store kunstnariske og kreative innslag.

I dette kapittelet vil eg forsøke å gå gjennom ein del teoretiske perspektiv som kan knytast opp mot kunnskapshandtering og profesjonalisering i opplevingsindustrien, med særleg fokus på festivalorganisasjonar. Innleiingsvis vil eg kort gje ein oversikt over ulike kunnskapssyn, for å vise korleis kunnskap har blitt diskutert og definert på svært ulike måtar innan ulike fagretningar. Oppgåvas rårer tillet meg ikkje å gå inn på all kunnskapslitteratur, då mengda av teoriar er enorm, og ikkje alt vil vere like relevant. Eg vil derimot forsøke å framstille hovudlinjer frå enkelte sentrale kunnskapstradisjonar. Eg vil så gå nærare inn på omgrepa *kunnskap* og *kompetanse*, for å klargjere kva som vert meint med dei i denne oppgåva. Eg vil vidare diskutere teoretiske tilnærmingar til kunnskapsdeling og kunnskapsoverføring, med vekt på transdisiplinære kunnskapsregime og tverrfaglegheit. Eg vil så ta for meg ulike former for kunnskap og forklare korleis dei gjev ulikt grunnlag for overføring, med vekt på skiljet mellom taus og eksplisitt kunnskap. Det blir hevda at ny kunnskap blir til gjennom ein konstant dialog mellom taus og eksplisitt kunnskap, i form av fire ulike modus. Eg vil seinare i oppgåva vise korleis nettopp dette fokuset på både taus og eksplisitt kunnskap er sentralt i festivalarbeid. Til sist vil relevante tilnærmingar til profesjonalisering diskuterast. Det vert tydeleggjort kva som vert meint med profesjonalisering i festivalsamanheng, med særleg vekt på Donald A. Schön (1991) sine teoriar om refleksiv praksis.

2.1 Kunnskapstradisjonar

Kunnskap og kunnskapshandtering er eit felt det er utarbeida fleire ulike definisjonar og klassifikasjonar til. Ein finn ulike kunnskapssyn blant anna innan filosofi, psykologi, humanvitskap, økonomi, og meir nyleg, innan organisasjonsvitskap. At studie av kunnskap involverer så mange ulike tilnærmingar, resulterer i svært ulike forståingar av kva kunnskap er, og korleis den kan tileignast. Enkelte hevdar at kunnskap er noko som kan strukturast og kvantifiserast, mens andre legg stor vekt på å sjå kunnskap som taus og kroppsleggjort, og problematiserer kunnskapsoverføring. Eg vil her forsøke å gje eit raskt overblikk over dei meste sentrale forståingane av kunnskap.

Kunnskap er eit viktig tema i filosofisk tradisjon, og opptok store tenkarar allereie i den greske antikken. Sokrates var til dømes svært opptatt av søken etter sanninga, og meinte at kritiske spørsmål kunne bryte ned falsk viten. I følgje han oppstår læring når partane engasjerer seg aktivt i samtale, ein tankegang Platon seinare fylgde opp. Aristoteles på si side hevda at kunnskap ikkje kunne oppstå naturleg i menneske, men måtte tilførast utanfrå. Av dette kjem Aristoteles sitt kjente omgrep, *tabula rasa = blank tavle*. I filosofien er særleg den epistemologiske disiplin sentral, i spørsmål som omhandlar kunnskap. Epistemologi vert og kalla erkjeningsteori, då det står for læra om viten og erkjening. Epistemologien tar blant anna for seg kor vidt vår kunnskap er gyldig og sann. Ein av dei mest framtrudande filosofane innan epistemologien er Descartes, som forsøkte å bevise vår eksistens med uttrykket *cogito, ergo sum = eg tenker, altså er eg*. Descartes meinte at om ein bruker deduktiv metode, som i matematikken, oppnår ein sikker kunnskap. Han var difor overtydd om at ein kan oppnå sikker kunnskap ved å foreta deduksjonar frå sikre utgangspunkt (Dybvig og Dybvig 2003).

I psykologisk tradisjon finn ein ulike tilnærmingar til kunnskap og læring. Behaviorismen definerer læring som endring i åtferd, som eit resultat av eksterne hendingar, mens det kognitive læringssynet forstår læring som ein mental prosess som består i å erverve, memorere og anvende kunnskap. Med andre ord, i følgje kognitiv tilnærming er kunnskap noko ein lærer, og noko som kan føre til endring i åtferd, mens behaviorismen hevder at det er åtferda i seg sjølv ein lærer. På trass av at ein finn ulike tankar om korleis læring skjer, innan ulike psykologiske disiplinar, kan ein likevel skilje ut nokre viktige prinsipp og hovudlinjer som går igjen. Sentrale omgrep i psykologisk læringsteori er habituering, assosiert læring, klassisk betinging og instrumentell betinging. Eit viktig prinsipp for læring er nærheit i tid og rom, då det som skal assosierast må opptre samtidig. Vidare er både forsterking, i form av

belønning og straff av respons, og gjentakning sentrale prinsipp i psykologisk tilnærming til kunnskap og læring (Woolfolk 2004) .

Det sosialkonstruktivistiske perspektivet er ei av dei dominerande perspektiva innan pedagogikk og forståinga av kunnskap. Overføring av kunnskap, via læring, blir ikkje her sett på som abstrakt og symbolsk, men vert forstått som prosessuelt mediert og sosialt konstruert. Læring skjer med andre ord i samspel mellom menneske (Sørensen 2008). I pedagogikken blir Lev Vygotsky sett på som hovudtalsmann for sosialkonstruktivismen. Han hevda blant anna at våre mentale strukturar og prosessar stammar frå vår samhandling med andre (Woolfolk 2004). *Praksisfellesskap* er eit omgrep henta frå konstruktivistisk tilnærming, som ofte er nytta i samband med kunnskapsdeling og læring i organisasjonar. Det beskriv tilsette som gjennom tid har utvikla ei felles forståing av arbeidsfelt og etablert gjensidige relasjonar. Sentralt i denne tilnærminga er *situert læring*, som er tanken om at ferdigheitar og kunnskap er knytt til bestemte kontekstar, og er difor vanskeleg å anvende i nye kontekstar. Dette bygger opp under forståinga av kunnskap som kroppsleggjort, og antakinga om at kunnskap er vanskeleg å forflytte (Sørensen 2008).

I dagens samfunn finn ein likevel fleire kunnskapsintensive organisasjonar, som arbeider nettopp med å forflytte kunnskap. Dette inneber dermed eit utvida syn på kunnskap og kunnskapshandtering, som tilseier at kunnskap er mogeleg å flytte, sjølv om den er bunden til enkeltpersonar. Det har difor oppstått fleire nye tilnærmingar og forklaringar av kunnskap innan eit organisasjonsperspektiv. Sentralt for denne oppgåva er blant anna tilnærmingar som omhandlar transdisiplinære kunnskapsregime og skilje mellom taus og eksplisitt kunnskap. Desse teoretiske perspektiva vil eg gå nærare inn på seinare i dette kapitlet.

2.2 Så, kva er kunnskap?

Som det kjem fram frå avsnitta over er kunnskap eit felt som kan drøftast frå fleire ulike perspektiv, og forklarast på fleire ulike måtar. Eg vil difor i dette avsnittet forsøke å operasjonalisere sjølv omgrepet kunnskap, i større grad. Kunnskap er eit omgrep med fleire definisjonar, og med fleire lag av tydingar. Det engelske ordet *knowledge* har ei tyding som ikkje samsvarer heilt med det norske ordet *kunnskap*. *Knowledge* viser både til kunnskap, ferdigheiter og erfaring, mens det norske ordet *kunnskap* betyr i første rekke kjennskap, innsikt og lærdom (Nynorskordboka 2011, Oxford Dictionary 2011). Det engelske omgrepet viser med andre ord både til praktisk og teoretisk innsikt, og omhandlar både evner og erfaring. Det kan difor argumenterast for at *kompetanse* kan vere eit meir dekkande ord for å

forklare tydinga av det engelske omgrepet *knowledge*. Eg vel difor å samstille omgrepa *kunnskap* og *kompetanse* i denne oppgåva, og viser til både informasjonsinnsikt, ferdigheitar, erfaring og lærdom ved bruk av begge omgrepa.

Ikujiro Nonaka (1994) beskriv kunnskap som det eit menneske veit, og understrekar at kunnskap er ein dynamisk og pågåande prosess. Michael Polanyi (1967) ser på kunnskap som både personleg og individuell. Med det meiner han at kunnskap vert forma i ein sosial kontekst, og den treng ikkje tilhøyre ein organisasjon eller eit kollektiv. Kunnskap og informasjon er to omgrep som ofte blir brukt i same samanheng, men det er ein klar skilnad mellom dei. Informasjon kan beskrivast som ein flyt av meldingar og meiningar, mens kunnskap blir skapt og organisert på grunnlag av informasjon (Nonaka 1994). Fleire poengterer og at det som skil kunnskap frå informasjon, er at den er kroppsleggjort og avhengig av ein person for å eksistere. Kunnskap er difor meir utfordrande å forflytte enn informasjon (Sørensen 2008).

2.3 Kunnskapsdeling

At kunnskap i stor grad blir definert som kroppsleggjort, og vanskeleg å forflytte, står som nemnt i strid med framveksten av dei nye trendane med kunnskapsintensive bedrifter og tverrfaglege team. Det er i staden for blitt eit fokus på at kunnskap skal overførast og delast, både innan og mellom organisasjonar. Det er imidlertid ulike meiningar om mogelegheiter og avgrensingar i denne samanheng. I studie av korleis kunnskap vert handtert og delt, kan ein blant anna skilje mellom profesjonsregime og transdisiplinære kunnskapsregime. *Profesjonsregime* er den mest tradisjonelle tilnærminga, og beskriv homogene grupper med profesjonsutøvarar, som deler same yrkeserfaring og yrkessituasjon. Legar, juristar og prestar er døme på klassiske profesjonar. Eit kjenneteikn ved profesjonsregime er at utøvarane skal vere så like som mogeleg. Dei går gjennom den same opplæringsprosessen og legg slik beslag på kunnskap og kompetanse som vert definert inn under profesjonen. Profesjonsregimet tek på seg ansvar for å overføre kunnskap frå vitskap til praksis (Lea 1999). *Transdisiplinære kunnskapsregime* legg større vekt på problemløysing i ein anvendingskontekst. Dette kunnskapsregime skil seg frå det disiplinbaserte profesjonsregime, ved å bryte med dei tradisjonelle sosiale og kognitive normene for vitskap (Sørensen 2008).

Knut H. Sørensen (2008) definerer fire ulike særtrekk ved transdisiplinære kunnskapspraksisar. Det første er at det i ein problemløysingssituasjon, vert utvikla eit rammeverk som kan rettleie problemløysinga. Eit viktig poeng er at rammeverket ikkje er

utvikla på forhand, men blir skapt og oppretthalde i konteksten det skal anvendast i. For det andre vil løysingar innehalde både empiriske og teoretiske komponentar, og vere eit bidrag til utviklinga av kunnskap på det gitte området. Det tredje særtrekket er at resultat frå transdisiplinær verksemd blir kommunisert primært til dei som har deltatt i arbeidet. Kunnskapsformidlinga er med andre ord integrert i sjølve problemløysingsarbeidet. Til sist er transdisiplinære kunnskapsregime dynamiske. Kunnskapsløysinga er i konstant rørsle, og vert stadig betre. Kunnskap frå problemløysing som har foregått ein stad, kan brukast og vidareutviklast på fleire ulike måtar andre stader (Sørensen 2008).

Kunnskapshandtering i eit festivalnettverk vil antakeleg fungere best ut frå eit transdisiplinært kunnskapsregime. Som det vil komme fram i analysen, peikar fleire av informantane mine på at festivalar er levande. Med dette meiner dei at ein festival er i konstant utvikling og endring, og at den aldri er lik frå år til år. Dette gjer at festivalar krev kunnskap innan svært ulike ansvarsområde, og kompetanse til å handtere ulike utfordringar frå år til år. Dersom ein definerer festivalnettverket som eit transdisiplinært kunnskapsregime vil det å opprette eit godt rammeverk, som kan vidareutviklast i fleire ulike problemløysingssituasjonar, vere sentralt. Samtidig kan ein tenke seg at det er verdifullt å inkludere kunnskapsrike aktørar frå ulike miljø og fagdisiplinar. Sørensen (2008) peker på at tverrfaglegheit er verdifullt i organisering og leiing av kunnskapsarbeid. Å kombinere kunnskap frå fleire fagdisiplinar kan vere eit gode i mange organisasjonar, både for vidare utvikling og for å finne gode løysingar på problem. Å fokusere på tverrfaglegheit i kunnskapshandtering, kan og styrke kunnskapsdeling mellom organisasjonar.

Ein kan trekke klare linjer frå Festival Voss sin organisasjonsstruktur til beskrivinga av transdisiplinære kunnskapsregime og tverrfaglege prosjektgrupper. Som analysekapitla seinare vil beskrive, involverer Festival Voss sitt arbeid både tverrfaglege prosjekt og dynamisk problemløysing. I dette kunnskapsregime finn ein fleire ulike former for kunnskap, som gir svært ulike utgangspunkt for overføring. Korleis kan då Festival Voss, på best mogeleg måte, handtere kunnskap når den er av så ulik form? I neste kapittel vil eg gå nærare inn på ulike former for kunnskap, og korleis dei ulike kunnskapsformene bør handterast.

2.4 Ulike former for kunnskap

I ein organisasjon, anten det er eit revisjonsfirma, ein IT-organisasjon eller ein festivalorganisasjon, finn ein ulike former for kunnskap. For å klare å overføre og dele kunnskap, er det difor viktig å vere bevisst på kva ulik kunnskap ein har, og kva ulikt

grunnlag den gir for overføring. Dei ulike ansvarsområda og arbeidsoppgåvene i ein festival, involverer svært ulike typar kunnskap. Enkelte arbeidsoppgåver innan festivalarbeid vil til dømes krevje god kunnskap innan administrering, logistikk eller økonomi, mens andre oppgåver innan festivalarbeid krev meir teknisk og praktisk kompetanse, som til dømes akkreditering, transport, handtering av teknisk utstyr og opprigg av ein festivalarena. I tillegg krev ein stor del av arbeidet med å lage festival, kunnskap og kompetanse innan det å vere kreativ, kunstnarisk, løysingsorientert, kommunisere godt, og evne å sjå mogelegheiter og ta sjansar der andre ikkje gjer det. Alle desse ulike typane kunnskap ein finn innan ein festival, vil i ulik grad kunne dokumenterast og overførast. Enkelte former for kunnskap er forholdsvis enkle å gjere eksplisitte, mens andre kunnskapsområde opptre på eit meir skjult og ubevisst plan.

Å systematisere og overføre kunnskap på ein god måte, slik Festival Voss har sett seg som mål, kan difor verke utfordrande. Korleis kan ein overføre kunnskap som ikkje lar seg dokumentere? Og korleis kan ein systematisere kunnskap som opptre på eit skjult plan? Ein god start kan vere å bevisstgjere seg på kor ein finn den ulike kunnskapen i dei ulike festivalane. Fleire teoretikarar peikar på at kunnskap tar ulik form innan ulike nivå i ein organisasjon (Lam 2000, Nonaka 1994). Dette gjeld og for festivalar. I følge mine informantar verkar det som kunnskap i større grad opptre som taus og knytt til enkeltpersonar, dess høgare opp i festivalnettverket ein kjem. Erfarne eldsjeler og rutinerte festivalleiarar opparbeider seg etter kvart mykje kunnskap og kompetanse som er vanskeleg å gjere eksplisitt.

Alice Lam (2000) forsøker å forklare korleis kunnskap, organisasjonsstruktur og samfunnsinstitusjonar er integrert, og korleis dette formar læring i organisasjonar. Ho skil mellom tre ulike nivå av kunnskap i organisasjonar. Det første er eit *kognitivt nivå*, som set fokus på menneske sin tause kunnskap og det dynamiske forholdet mellom individ i ein organisasjon. Ho hevdar at ein del kunnskap, som går på evner, teknikk og rutinar, berre kan lærast gjennom praksis og sosiale nettverk. Det *organisasjonelle nivå* fokuserer på korleis ulik organisasjonsstruktur gir ulikt grunnlag for kunnskapsetablering. Sosial struktur, rutinar og arbeidsrollar påverkar kva kunnskap som vert erverva i organisasjonen, og formar forholdet mellom individuell og kollektiv læring. Til sist finn ein kunnskap på eit *samfunnsmessig nivå*, som fokuserer på korleis institusjonar i samfunnet formar organisasjonelle rutinar og reglar for koordinering (Lam 2000). Ut frå dette kan ein tenke seg at ein organisasjon som Festival Voss, bør vere bevisst både på sosiale nettverk og praktisk

erfaring, arbeidsrollar og rutinar innan kvar enkelt festival, og reglar og normer i lokalmiljøet. I alle desse ulike nivåa av organisasjonell kunnskap, finn ein både eksplisitt og taus kunnskap.

Polyani (1967) var den første som skilte mellom eksplisitt og taus kunnskap, og han hevda blant anna at me har meir kunnskap enn me kan forklare. Denne skildringa av kunnskapsomgrepa tok utgangspunkt i ein filosofisk kontekst, mens Nonaka (1994) vidareførte omgrepa med å vise korleis eksplisitt og taus kunnskap kan nyttast i ein meir praktisk kontekst. *Eksplisitt kunnskap* viser til kunnskap som kan overførast i eit formelt og systematisk språk. Den kan beskrivast som sakleg, digital og teoretisk. *Taus kunnskap* har ein meir personlig kvalitet, er i større grad knytt til enkeltpersonar, og er difor vanskelegare å formalisere og kommunisere. Denne forma for kunnskap er sterkt forankra i handling, forplikting og involvering i spesifikke kontekstar (Nonaka 1994).

Den tause kunnskapen er ein stor del av oss. Nonaka (1994) illustrerer dette med ein isfjellanalogi. Han forklarar at dersom ein kunne samle all kunnskap som var mogeleg å ta til seg i eit isfjell, ville kunnskap som kan utrykkast i ord og tall berre representere toppen av isfjellet. Nonaka (1994) hevder og at ny kunnskap blir danna gjennom ein konstant dialog mellom eksplisitt og taus kunnskap. Denne interaksjonen blir kalla for kunnskapsomdanning, og er ein sosial og kontinuerleg prosess mellom individ. Omdanninga skjer gjennom fire ulike modus, som fungerer som verktøy for kunnskapsdeling: sosialisering, kombinerer, eksterialisering og internalisering.

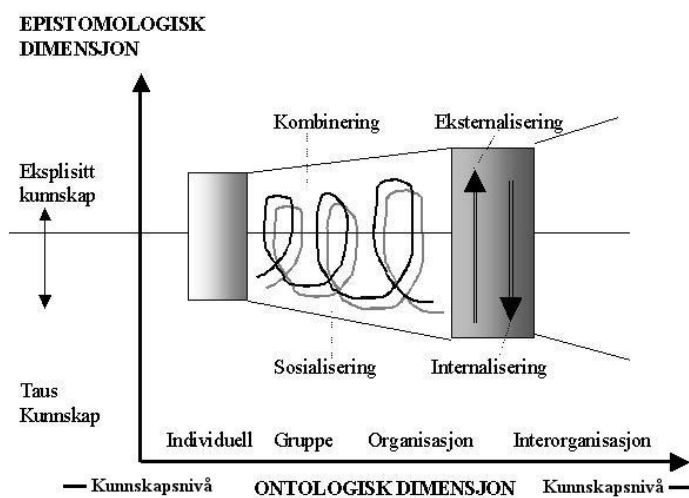
Sosialisering er aktivt når taus kunnskap blir overført til eksplisitt kunnskap. Nøkkelen til å erverve seg taus kunnskap er erfaring, og ein typisk overføringssituasjon inneber at den som skal lære ser på handlingane til den som skal lære frå seg. Eit viktig poeng her er at denne kunnskapsdelinga ikkje er avhengig av verbal kommunikasjon, men overføringa skjer via observering, imitasjon og praksis (Nonaka 1994). *Kombinerer* finn stad når eksplisitt kunnskap blir overført til eksplisitt kunnskap. Moduset inneber i hovudsak verbal kommunikasjon, og bygger på sosiale prosessar der ulike individ samlar, redefinerer, utviklar og deler ulik eksplisitt kunnskap. Gjennom analysing, kategorisering og rekonfigurering blir her eksplisitt kunnskap til ny eksplisitt kunnskap. *Eksterialisering* inneber at individ byter kunnskap gjennom byttemekanismar, som til dømes møte og telefonsamtalar (Nonaka 1994)

Dei to neste modusa kombinerer både taus og eksplisitt kunnskap. *Eksterialisering* er moduset der taus kunnskap blir til eksplisitt kunnskap. Sentralt her er bruk av metaforar for å

synleggjere kunnskapsinnhaldet. Koplinga mellom metaforar og analogiar gir grunnlag for å synleggjere taus kunnskap som vanlegvis er vanskeleg å kommunisere. Eksternalisering er det overføringsmoduset det er forska minst på, då denne forma for kunnskapsoverføring er den som er mest utfordrande (Nonaka 1994). Det fjerde moduset, *Internalisering*, inneber at eksplisitt kunnskap blir til taus kunnskap. Dette moduset har ein viss likskap med tradisjonell læring. Eksplisitt kunnskap som er utvikla på eit tidspunkt, vert etter kvart kunnskap som er tatt for gitt. Praktisk handling er sentralt i dette overføringsmoduset (Nonaka 1994).

Eit arbeid som inneber å styrke kunnskapsdelinga i eit festivalnettverk bør ta omsyn til alle dei ulike overføringsmodusa. Kvart enkelt modus kan skape ny kunnskap uavhengig av dei andre, men eit sentralt poeng med modellen er at dei fire ulike overføringsmodusa bør vere i eit konstant dynamisk samspel. Kunnskapshandtering bør med andre ord bygge på både taus og eksplisitt kunnskap. Særleg viktig for kunnskapsutvikling er internalisering og eksternalisering, som dynamisk vekslar mellom eksplisitt og taus kunnskap. Nonaka (1994) peikar på at eit einseitig fokus på ekstern kunnskap kan føre til overflatisk handtering av eksisterande informasjon, og kan gjere det vanskeleg å overføre konkret kunnskap til det praktiske liv. På ei anna side vil eit einseitig fokus på taus kunnskap føre til avgrensingar i forhold til kor mykje kunnskap som let seg overføre frå ein kontekst til ein annan. Oppsummert kan ein seie at taus kunnskap blir mobilisert gjennom ei dynamisk veksling mellom dei ulike modusa av kunnskapskonversasjon, ein prosess Nonaka (1994) referer til som ein kunnskapsspiral:

Figur 1: Kunnskapsspiral (Nonaka 1994)



Modellen tar utgangspunkt i to ulike dimensjonar, der den epistemologiske dimensjonen viser korleis kunnskap varierer frå taus til eksplisitt. Kunnskap eksisterer og på ulike nivå innan organisasjonen, noko den ontologiske dimensjonen i modellen illustrerer. Modellen er framstilt som ein spiral, fordi den skal vise at kunnskapen vert djupare dess lenger interaksjonsprosessen får gå. Nonaka (1994) meiner med andre ord at interaksjonen mellom taus kunnskap og eksplisitt kunnskap blir større dess fleire aktørar i og rundt organisasjonen som er involvert. Kunnskapsinteraksjonen vil starte på individnivå for deretter å gå over på gruppe- og organisasjonsnivå. Av og til vil og kunnskapsinteraksjonen overførast til eit interorganisasjonsnivå, ved at kunnskapen tas i bruk i eksterne organisasjonar (Nonaka 1994).

Det er imidlertid skilnad frå organisasjon til organisasjon kor mykje kapasitet ein har til å fostre god interaksjon mellom taus og eksplisitt kunnskap. Likeins er det variasjon i kor viktige dei ulike kunnskapstypene er for organisasjonen. Ein organisasjon som Festival Voss som i stor grad er prega av praktisk arbeid, sosiale nettverk og kreativitet, vil inkludere ein stor del taus kunnskap. For å forstå korleis ein kan tilføre ein grad av profesjonalisering i eit miljø som involverer så mykje av denne forma for kunnskap, vil eg i dei neste avsnitta diskutere relevante perspektiv frå profesjonslitteraturen.

2.5 Profesjonalisering

I kunnskapslitteraturen er *profesjon* eit omgrep som ofte blir omtalt. I denne oppgåva vert omgrepa *profesjonalisering* og *profesjonell* nytta fleire stader, i tilknytning til Festival Voss sitt arbeid med festivalar. Desse omgrepa har imidlertid ikkje same tyding som det første omgrepet. *Profesjon* vert ofte definert som ei yrkesgruppe med høgare vitskapeleg utdanning, og med tilnærma monopol til enkelte stillingar (Lea 1999). *Profesjonell* kan derimot ha ein meir normativ definisjon, og vise til ein yrkesutøvar med stor faglig dyktigheit. Å vere *profesjonell* treng dermed ikkje bety det same som å utøve eit yrke som blir ansett som ein *profesjon* (Alfsen 2005). I denne oppgåva vil difor omgrepet *profesjonell* vise til stor dyktigheit innan festivalarrangering, og omgrepet *profesjonalisering* blir brukt om det å dyktiggjere seg innan festivalarrangering.

Donald A. Schön (1991) hevder at profesjonsutøving krev ei spesiell form for praktisk refleksjon og kreativitet. Han meiner at profesjonsutøvarar ikkje bør knyte seg for mykje til fastspikra handlingsmønster. Utgangspunktet for hans bok "The Reflective Practitioner" var tillitskrise han meinte profesjonar opplevde. Han viser til at studentar vert utrusta med

teoretisk kunnskap, utan å ane korleis den bør nyttast i det praktiske liv. Han ville difor undersøke kva kunnskap ein finn hjå profesjonelle aktørar, som ein ikkje finn i tekstbøker.

Reflection in action er kjerneomgrepet til Schön (1991) og beskriv korleis taus kunnskap først kjem til uttrykk ved handling. I følgje Schön (1991) er kjenneteiknet til dyktige profesjonelle at dei evner å reflektere over eige bruk av kunnskap mens dei handlar. Dette gjer dei i stand til å handtere usikre element som ofte oppstår i det praktiske liv. Ein gjennomfører på denne måten ei form for forskning i eigen praksis. Ein alternerer mellom eit taust og spontant og eit eksplisitt og bevisst kunnskapsmodus, og tileignar seg slik verdifull kunnskap. Sentralt i denne tankegangen er at den reflekterande praktikar sit på meir kunnskap enn han/ho er klar over sjølv.

Schön (1991) si tilnærming til profesjonalisering, er anvendeleg i studie av Festival Voss, då kunnskapshandtering i eit festivalnettverk inneheld både praktisk problemløysing, teoretisk kunnskap og kreativitet. Måten dei tilsette i Festival Voss tar til seg, handterer og overfører arrangørkunnskap på, kan samanstillast med Schön (1991) si beskriving av den reflekterande praktikar. Han beskriv praktikarens kunnskapsprosess med tre fundamentale kjenneteikn. For det første vert kvart problem behandla som eit unikt tilfelle, og praktikaren leitar etter det særeigne i situasjonen for å finne liknande situasjonar å samanlikne med frå sitt erfaringsrepertoar. For det andre vert løysinga på problemet funne gjennom aktiv eksperimentering og redefinering. Til sist vil den reflektive praktikaren handtere kompleksiteten i situasjonen med ei form for kunstnarisk spontanitet. Desse kjenneteikna finn ein igjen i arbeidet som finn stad i festivalnettverket til Festival Voss, der ein forsøker å finne det særeigne og unike for kvar festival, samtidig som ein kontinuerleg forsøker å heve kvaliteten på festivalen ved å inkludere kunnskap og erfaring frå andre festivalar, og bruke det på best mogeleg måte. Samtidig har arbeidet sterke innslag av kreativitet, eksperimentering og spontanitet.

Schön (1991) sine teoriar tar utgangspunkt i klassiske profesjonar, men legg som nemnt meir vekt på kreativitet og taus kunnskap enn tradisjonell profesjonslitteratur. Ei profesjonalisering som tar utgangspunkt i reflekterande praksis, inkluderer både eksplisitt og taus kunnskap. Refleksjon over taus kunnskap medfører at den vert flytta opp på eit høgare nivå og gjer den meir tilgjengeleg for overføring mellom ulike situasjonar. Knut Alfsen (2005) beskriv i si masteroppgåve, profesjon som eit yrke som føreset at utøvarane innehar ei form for *metakunnskap*, altså kunnskap om kunnskap. Dette inneber at dei evner å reflektere teoretisk

omkring praktisk problemløysing. Å tilføre profesjonalitet i festivalarbeid vil nettopp krevje denne evna, då mykje av kunnskapen ein må forholde seg til er praktisk relatert.

Schön (1991) sine teoriar om korleis profesjonalisering bør innehalde reflekterande praksis, tar først og fremst utgangspunkt i eit individnivå, då han fokuserer på korleis den enkelte aktør bør utøve sin profesjon. Han meiner at organisasjonar kan legge til rette for kunnskapsutvikling, men det er først og fremst individa som samlar og utviklar kunnskap. I ei kunnskapsintensiv bedrift som Festival Voss, vil det i tillegg vere relevant å sjå på korleis profesjonalisering bør handterast i eit organisasjonsperspektiv. I profesjonalisering av festivalar vil difor Nonaka (1994) sin kunnskapsspiral igjen vere relevant, då den legg vekt på at kunnskap vert djupare dess fleire som er involvert. Den illustrerer at kunnskapskonversasjonen i ein lærande organisasjon startar på eit individnivå før den vert overført til eit gruppe-, organisasjons- og interorganisasjonsnivå.

Ein kan difor tenke seg at Festival Voss tilfører profesjonalitet i festivalar, gjennom å utvikle kunnskap på fleire nivå. På eit *individnivå* vil dette innebere ei vektlegging av at enkeltindivid får god opplæring og oppfølging i arbeidet. Det handlar om å legge til rette for at medarbeidarar får tilført kunnskap gjennom praksis, ved å samarbeide med og observere erfarne festivalarbeidarar. Denne delen av kunnskapsutvikling er viktig, jamfør Nonaka (1994) som meiner at kunnskapsutvikling alltid vil ta utgangspunkt i eit individnivå. Kunnskap med utgangspunkt i eit individnivå vil vidare utviklast i eit *gruppenivå*. Her tar profesjonaliseringa utgangspunkt i samarbeidsformer, som legg til rette for at kunnskap vert konversert og delt mellom fleire aktørar. Festival Voss tar omsyn til kunnskapsutvikling på gruppenivå ved å arrangere ulike seminar, kurs og samarbeidsfora der ulike aktørar møtes å utvekslar tankar og erfaringar. Vidare får festivalar tilført profesjonalitet på eit *organisasjonsnivå*, ved at kunnskap vert handtert og kommunisert innan den enkelte festival som heilskap. Dette tar blant anna form som utvikling og kvalitetssikring av rutinar og ansvarsfordeling i festivalen. Til sist kan ein tenke seg at profesjonaliseringa opererer på eit interorganisasjonsnivå, som inneber at kunnskapsutvikling skjer mellom festivalar. Når Festival Voss, utviklar kunnskap og profesjonaliserer eit ledd i ein festival, og denne kunnskapen seinare vert overført og tatt i bruk i ein anna festival, kan ein sei at profesjonalisering går for seg på eit interorganisasjonsnivå.

3. Metodiske refleksjonar

Denne undersøkinga er basert på kvalitative forskingsmetodar. Aksel Tjora (2010) framhever at ei kvalitativ tilnærming legg vekt på empirisk forståing av eit fenomen, den tar form i tekst heller enn tal, og involverer ofte ein nærleik til dei ein forskar på. Tove Thagaard (2003) poengterer i tillegg at kvalitative metodar egner seg godt for å studere sosiale fenomen, sensitive emne, eller tema det er forska lite på frå før. Det ligg og ei fenomenologisk tilnærming til grunn i denne undersøkinga. Fenomenologi tar utgangspunkt i korleis fenomen opptrer for oss frå eit førstehandsperspektiv, og tar utgangspunkt i korleis enkeltpersonar forstår verda rundt seg i interaksjon med andre (Tjora 2010). For å forstå korleis Festival Voss fungerer som organisasjon og kva rolle dei har i nettverket av festivalar og arrangement, falt det seg difor mest naturleg å nytte ei kvalitativ tilnærming, med mål om å forstå korleis enkeltpersonar, i og rundt organisasjonen, opplever fenomenet Festival Voss.

Tjora (2010) peikar på at den kvalitative forskinga er mangfaldig, og at det fins fleire ulike val og utfordringar å forhalde seg til undervegs. Thagaard (2003) poengterer og at den nære kontakten forskaren etablerer med informanten kan medføre ei rekke etiske utfordringar. I dette kapittelet vil eg reflektere over og drøfte dei metodiske val som er tatt i arbeidet med oppgåva. Innleiingsvis vil casestudie som metode diskuterast. Vidare vil det reflekterast over arbeidet i forkant av undersøkinga, noko som innebar informasjonssøk på festivalforskning og førebunde intervju og observasjon. Utval og rekruttering av informantar vert så diskutert, etterfølgd av ei drøfting av intervjuguide og gjennomføring av intervju. Deretter vert arbeid med analysen diskutert, før kapittelet vert avslutta med refleksjonar over pålitelegheit, gyldigheit, generaliserbarheit, og etiske betraktningar.

3.1 Kvifor casestudie?

Casestudie vert av Tjora (2010) definert som ei undersøking som har ei naturleg avgrensing, uavhengig av forskingsprosjektet, og kan til dømes vere ein organisasjon, ein institusjon, ein festival, eller ei bygd. Mi undersøking avgrensar seg til å omfatte Festival Voss som ein konkret organisasjon og nettverket rundt, og kan difor karakteriserast som eit casestudie. Casestudie vert gjerne valt som metode, når ein ynskjer å studere komplekse sosiale fenomen. Robert K. Yin (2009) forklarar at casestudie ofte er det beste metodevalet når forskaren spør *korleis* eller *kvifor* om eit samtidsfenomen, og når det er menneskelege handlingar som er søkelys for studiet, og dei ikkje krev kontroll eller påverknad av forskaren.

Det fins fleire ulike variantar av casestudium, og det kan ta form som både komparative studium av fleire case, eller eit studie av eit enkelt case. Casestudie kan nytte varierte kjelder og verktøy for datainnsamling, som til dømes dokument, intervju, observasjon og fysiske artefakt. Casestudium kan med andre ord involvere triangulering, både innan data og metode (Yin 2009). I mitt tilfelle fann eg at informasjonssøk, observasjon og intervju var dei beste metodane for å samle relevant data.

Alle studium har eit forskingsdesign. Dette er ei rettleiing og ein plan for korleis ein skal knytte empiriske data til studiets forskingsspørsmål og resultat (Yin 2009). Forskingsdesignet inneheld retningslinjer for kva undersøkinga skal fokusere på, kven som er aktuelle informantar, kvar undersøkinga skal utførast og korleis den skal utførast (Thagaard 2003). Å lage eit godt forskingsdesign til ein casestudie krev eit godt forarbeid. I neste kapittel vil eg diskutere korleis forarbeidet til mi undersøking var med på å legge betre til rette for eit godt forskingsdesign.

3.2 Forarbeid

Informasjonssøk i forkant av eit casestudie inneber ikkje berre å leite opp kva informasjon som fins om tema, då det viktigaste er å studere tidlegare forskning med det mål om å kunne utvikle skarpere og meir innsiktsfulle spørsmål om tema (Yin 2009). Før arbeidet med masteroppgåva vart påbegynt, gjennomførte eg difor eit grundig litteratursøk rundt festivalforskning. All forskning som var gjort på festivalar i Norge vart gjennomgått og bearbeida, og resulterte i ei semesteroppgåve. Dette gav meg ei god oversikt over kva forskinga hadde kome fram til, og ikkje minst, kva den ikkje hadde kome fram til. Som beskrive i kapittel 1, gav informasjonssøket eit godt grunnlag for å finne eit velegna fokusområde i studie av Festival Voss.

Arbeidet med å lage eit godt design for casestudie av Festival Voss, innebar og ei forundersøking. Det vil seie, eg gjorde eit innleiande intervju med ei av dei tilsette i Festival Voss, før forskingsspørsmål og design for vidare datainnsamling var klar. I tillegg gjorde eg ein observasjon ved eit møte mellom Festival Voss og ein av festivalane dei samarbeider med. Målet med forundersøkinga var å få betre kjennskap til korleis organisasjonen fungerer, og slik forsøke å finne kva forskingsspørsmål som ville vere mest hensiktsmessig å nytte vidare i studie.

3.2.1 Innleiande intervju

Det innleiande intervjuet vart gjennomført med dagleg leiar i Festival Voss. I og med at ho allereie var min kontaktperson i Festival Voss, var ho godt informert om kven eg var og kva informasjon eg var ute etter. Intervjuet tok form som eit semistrukturert intervju, med mål om å få til ein relativt fri samtale rundt ein del forhandsbestemte tema. I forkant av intervjuet utforma eg difor ein intervjuguide med eit ope fokus. Då forskingsspørsmålet endå ikkje var klargjort på dette tidspunktet, var det dermed fornuftig å samle mest mogeleg informasjon.

Intervjuet fann stad i kontorlokala til Festival Voss og hadde ei varigheit på om lag ein time. Det vart gjort lydopptak undervegs, og intervjuet vart transkribert og gjennomgått før observasjonen skulle gjennomførast, for å vere betre forberedt på den. Eg opplevde det som verdifullt å gjennomføre intervjuet før endeleg fokus vart fastlagt, då det gav meg meir innsikt i korleis Festival Voss fungerer som organisasjon, og kva tankar og erfaringar dei sit med, både når det gjeld medgang og motgang.

3.2.2 Observasjon

Nokre dagar etter at eg hadde gjort det innleiande intervjuet, var det tid for å observere Festival Voss i ein konkret arbeidssituasjon. Data frå observasjon er nyttig i casestudium, då det ofte kan gi verdifull tilleggsdata om tema som vert studert, og skape ei betre forståing for konteksten caset befinn seg i (Yin 2009). Observasjonen i denne forundersøkinga, vart gjort under eit møte mellom Festival Voss og Osafestivalen, som er ein av festivalane dei samarbeider med. Dette møtet var ein idédugnad Festival Voss hadde tatt initiativ til, der det skulle diskuteras korleis Osafestivalen i større grad kunne vende seg til eit ungt publikum. Målet med å observere her var å kome tettare inn på Festival Voss, og få oppleve dei i ein konkret arbeidssituasjon. Arbeidsoppgåvene til Festival Voss er vel og merke variable, og eit par timars observasjon ville ikkje gi full innsikt i desse. Observasjonen gav likevel eit inntrykk av korleis Festival Voss kan jobbe, og korleis dei kan kommunisere med samarbeidspartnarar. Tjora (2010) viser til at observasjon er ein metode som kan gi forskaren tilgang til sosiale situasjonar som dei involverte i situasjonen først ikkje har tolka. Sjølv ei avgrensa mengde observasjon kan difor gje nyttig tilleggsdata i ein studie som i utgangspunktet baserer seg på intervju.

I følgje Tjora (2010) er det ein fordel å ha ein klar tanke om kva ein ønskjer informasjon om, i forkant av observasjonen. Det treng ikkje vere ei konkret problemstilling, men ei planlegging av kva tema det kan vere lurt å særleg observere. Dette gjer det meir sannsynleg å få relevant

observasjonsdata. I forkant av observasjonen hadde eg difor laga ei punktvis liste over ting det kunne vere relevant for meg å sjå etter under observasjonen. Dette gjaldt for eksempel kva rolle dei ulike deltakarane tok under møte og korleis dei to frå Festival Voss kommuniserte sine idear og sin kunnskap over til dei frå Osafestivalen. Desse punkta var ikkje noko eg brukte konsekvent under observasjonen, men dei fungerte derimot som ei påminning undervegs om kva som var lurt å følgje med på. Etter møtet sat eg igjen med fleire sider notat og eit betre inntrykk av korleis eit samarbeid mellom Festival Voss og ein festival kan fungere.

I ein observasjonssituasjon kan forskaren innta ulike roller. Det er vanleg å skilje mellom deltakande og skjult observasjon, men oftast finn ein roller som ligg i mellom desse. Ein kan til dømes definere rolla til forskaren som fullstendig deltakar, observerande deltakar, deltakande observatør eller fullstendig observatør (Tjora 2010). I mitt tilfelle var det naturleg å innta rolla som observerande deltakar. Det var med andre ord ein open observasjon, der dei observerte kjente til at eg var observatør. Samtlege deltakarar på møtet hadde fått informasjon på forhand om at eg skulle vere der å observere, i tilknytning til masteroppgåva mi om Festival Voss. Sjølv om eg hadde ei rolle som observerande deltakar, var det likevel ikkje naturleg for meg å delta på lik linje med dei andre i rommet. Mi rolle var først og fremst å observere dei andre deltakarane på møtet, og konsentrere meg om å ta til meg inntrykk og notere det eg såg. Utfordringa her var at det gjerne ikkje var like tydeleg for alle at eg først og fremst skulle observere. Fleire gonger under møtet vende deltakarane seg til meg, og spurte om mi meining. Det førte til at eg i enkelte situasjonar ikkje fekk tatt så mykje notat, men det gav meg derimot meir kontakt med deltakarane. Det følte unaturleg å ikkje skulle delta i samtalen ved enkelte tilfelle. Tjora (2010) poengterer at feltnotat kan virke forstyrrende i enkelte tilfelle under open observasjon, då ivrig notering kan føre til at dei observerte blir meir merksame på at dei blir observert. I etterkant av observasjonen sette eg meg ned og reinskreiv dei notatane eg hadde tatt, og supplerte med resten av inntrykka eg sat igjen med etter møtet.

Etter at førundersøkinga var gjennomført, sat eg med eit klarare bilete av kven Festival Voss er som organisasjon, og det var enklare for meg å sirkle inn eit fokusområdet. På grunnlag av informasjonssøket mitt på tidlegare festivalforskning, og intervju og observasjon i førundersøkinga, kom eg fram til at kompetanseoverføring i festivalnettverket var eit området det ville vere spanande å studere nærare. Planlegging av vidare datainnsamling vart dermed sett i gang.

3.3 Intervju

Kvalitative forskingsintervju vert gjerne nytta i situasjonar der ein søker å forstå livsverda til informantar, og er ute etter meiningar, holdningar og erfaringar (Tjora 2010). Yin (2009) hevder i tillegg at intervju er den viktigaste kjelda til data i eit casestudie, då casestudium oftast dreier seg om menneskelege handlingar og hendingar. I mi undersøking vart intervju gjennomført med ei delvis strukturert tilnærming. Semistrukturerte intervju er ein samtale mellom forskar og informant som vert styrt av dei tema forskaren ønskjer å få informasjon om. Spørsmåla er difor fastlagt på forhand, men rekkefølga vert bestemt undervegs. Det er og eit mål om å skape fleksibilitet i intervjuet, slik at ein kan ta opp tema som ikkje var tenkt ut på forhand (Thagaard 2003). Tjora (2010) understrekar at det er eit mål med slike intervju å fokusere på subjektivitet. Ein vil fokusere på informanten som subjekt, og informantens subjektive erfaringar og opplevingar. Tanken med å nytte semistrukturerte intervju i eit casestudie av Festival Voss, var med andre ord å studere korleis informantane skaper meining og forståing, på bakgrunn av dei erfaringane dei har gjort seg i tilknytning Festival Voss.

3.3.1 Utval og rekruttering av informantar

Ein vanleg framgangsmåte for å velje ut informantar til kvalitative intervju er såkalla strategiske tilgjengelegheitsutval. Eit slikt utval inneber å velje informantar etter kva som er strategisk i forhold til problemstillinga, og etter kven som er tilgjengelege for forskaren (Thagaard 2003). For å utforske korleis Festival Voss som ein konsulentorganisasjon bidreg til kompetanseoverføring i festivalmiljøet, var det strategisk å intervju personar som hadde direkte erfaring med organisasjonen på ulike måtar. I samarbeid med to av dei tilsette i Festival Voss, kom eg fram til ei liste over personar som kunne vere aktuelle informantar. Eg sendte så ut informasjonsskriv og førespurnad om å delta som informantar via e-post til desse.

Då datainnsamlingsperioden starta, hadde eg på forhand avtalt intervju med sju informantar. Etter kvart i datainnsamlingsperioden vart likevel informantlista endra. Ein informant trekte seg, og eg måtte då finne ein person frå det same miljøet som kunne intervjuast. Dette gjekk vel og merke problemfritt, då dei tilsette i Festival Voss var flinke til å kome med innspel på kven eg kunne kontakte. I løpet av intervju fekk eg fleire anbefalingar frå mine informantar om andre personar som kunne vere interessante for meg å intervju. På denne måten skaffa eg fire nye informantar, og hadde dermed elleve informantar til saman. Etter kvart vart med andre ord utvalet mitt basert på ein snøballmetode. Denne metoden har fått sitt namn fordi ein

kan samanlikna lista med informantar som vert utvida etter kvart, med snøballen som vert større dess lenger den rullar. Snøballmetoden inneber at dei informantane ein først har kontakta, kjem med forslag på andre personar som kan ha kvalitetar ein er ute etter i informantar (Thagaard 2003). Vanlegvis kan eit problem med snøballmetoden vere at ein berre får informantar innan same nettverk, då folk gjerne foreslår personar med same kvalitetar som ein sjølv. Denne problemstillinga er likevel ikkje framtrudande i min studie, då det allereie var eit avgrensa nettverk som skulle undersøkast. Snøballmetoden er difor vanleg å nytte seg av i casestudium, fordi utvalet vert naturleg avgrensa innan caset som vert studert.

3.3.2 Intervjuguide

Målet med semistrukturerte intervju er å etablere ein situasjon for ein relativt fri samtale rundt dei forhandsbestemte tema, med eit mål om at informantar reflekterer over eigne erfaringar og meiningar (Tjora 2010). I forkant av intervjuet var det utarbeida ein intervjuguide som skulle fungere som mal til kvart intervju. Intervjuguiden vart tilpassa kvar informant, men omhandla dei same hovudtema. Tjora (2010) påpeiker at eit vellykka intervju krev at forskaren på forhand har sett seg godt inn i informantanes situasjon, slik at spørsmåla som vert stilt vert opplevd som relevante for informanten. Førundersøkinga som eg gjennomførte i forkant av intervjuet, gav meg god bakgrunnsinformasjon om Festival Voss, som gjorde det enklare å lage ein intervjuguide.

Intervjuguiden vart utforma med ferdigformulerte spørsmål og stikkordsprega hjelpesørsmål. Dei første spørsmåla fungerte som oppvarmingsspørsmål, og omhandla informantens bakgrunn og tilknytning til festivalmiljøet. Etter kvart kom ein over på spørsmål der informanten måtte reflektere meir. Dette omhandla blant anna om korleis ein fokuserer på ulike kompetanse i festivalarbeid og tankar og erfaringar rundt det arbeidet Festival Voss gjer. Avslutningsvis var det rom for informanten sine tankar og ynskje for festivalmiljøet framover, og eventuelt andre kommentarar og spørsmål informanten ynskje å ta opp. Sjølv om eit mål med denne forma for intervju er å få til ein mest mogeleg fri samtale rundt spesifikke tema, opplevdes det som verdifullt å ha ein intervjuguide å forhalde seg til. Tjora (2010) poengterer at ein intervjuguide kan skape ein atmosfære av seriøsitet for informantane. Det er sjeldan at informantar møter til intervju med forventningar om å snakke om laust og fast i ein time, men ventar derimot å svare på konkrete spørsmål. Det var imidlertid stor variasjon frå intervju til intervju i kor stor grad eg måtte nytte intervjuguiden. Enkelte informantar var svært informerende og snakka uoppfordra om sine opplevingar. Andre informantar var meir

tilbakehaldne, og eg måtte i desse tilfella bruke spørsmåla i intervjuguiden i større grad, for å få tilgang til informasjon.

3.3.3 Gjennomføring

Intervjua vart stort sett gjennomført på arbeidsplassen til kvar enkelt informant, og hadde ei varigheit på 40-60 minutt. Det vart nytta lydopptak under intervjua, noko informantane på forhand var informert om. Bruk av lydopptak gir forskaren ein tryggleik i at det som vert sagt vert tatt vare på, samtidig som forskaren kan konsentrere seg om informanten og forsøke å oppnå god flyt i intervjuet (Tjora 2010). Dei fleste informantane mine verka ikkje å bry seg med at det vart gjort lydopptak, og snakka upåverka av det. Enkelte gav derimot uttrykk for at dei syns det var litt skummelt å vite at det dei sa vart tatt opp på band. Eg passa difor på å forsikre dei om at hensikta med å ta lydopptak var kun for min eigen del i tilknytning analysearbeidet, og at opptaka ville bli sletta så fort oppgåva var ferdigstillt. Diktafonen eg nytta var og liten og diskre, og kravde difor ikkje alt for stor merksemd i rommet. I tillegg sjekka eg alltid batteria på diktafonen før kvart intervju, slik at lydopptaka kunne gå uforstyrta gjennom heile intervjuet.

Fire av mine informantar hadde ikkje anledning til å stille på intervju i den perioden som var ønskeleg. Det vart difor avtalt e-postintervju med desse. Dei fekk då tilsendt informasjonsskriv, samtykkeerklæring og spørsmål på e-post. Spørsmåla var henta frå den opphavlege intervjuguiden, men delvis omformulert i håp om å oppnå mest mogeleg utfyllande svar. Det var imidlertid stor variasjon i kor utfyllande og informative svara frå e-postintervjua var. Tre av informantane svara forholdsvis kort og konsist, mens den fjerde informanten svara meir utfyllande og beskrivande. Truleg ville eg fått meir ut av desse intervjua om eg hadde gjennomført dei som vanlege semistrukturerte intervju, men då dette ikkje var gjennomførbart var e-postintervju likevel den nest beste løysinga.

3.4 Analysearbeid

Kort sagt har analysearbeid i kvalitativ forskning som mål å gjere det mogeleg for ein lesar av forskinga å få auka kunnskap om saksområdet det vert forska på (Tjora 2010). Dette er ein prosess som krev mykje intenst tankearbeid. Det kan vere utfordrande å starte eit analysearbeid, noko eg og fekk erfare. Spørsmål om kva som var interessant i mitt materiale, og om eg hadde generert nok materiale til å skrive ein god analyse dukka opp i tankane. I følge Tjora (2010) er dette vanlege tankar ved oppstarten av ein analyse.

Analyseprosessen starta med å overføre rådata til eit synleg nivå, gjennom transkripsjon og strukturering. Arbeide med å transkribere og kodifisere innhaldet vart gjort manuelt, då eg hadde liten erfaring med data-baserte transkriberingsprogram. Datamateriale var og i passeleg storleik til at manuell transkribering var overkommeleg. Gjennom transkriberinga fekk eg og god kjennskap til materialet undervegs, og fekk bearbeida det på ein måte eg ikkje hadde fått om eg hadde tatt teknologien til hjelp.

Etter at transkriberinga var gjennomført, laga eg samandrag av alle intervju. Samandraga var med på å fokusere og forenkle innhaldet, og gav meg slik ei betre oversikt over datamateriale. På bakgrunn av samandraga og spørsmåla frå intervjuguiden, delte eg så inn i kategoriar der eg kunne plassere ulike funn. Formålet var å fange opp karakteristiske fellestrekk ved datamateriale. Kvart enkelt transkriberte intervju vart gjennomgått og aktuelle sitat vart fargekoda etter kva kategori dei tilhørte. Sitata vart så plassert i kategoriserte tabellar, noko som skapte ei god oversikt over aktuelle funn. Ei slik temasentrert tilnærming gir forskaren anledning til å gå i djupna, og finne ut kva ulike informantar meiner om same tema (Thagaard 2003). Ved å fange opp, og kategorisere, karakteristiske fellestrekk kan ein dermed trekke meir truverdige konklusjonar frå materiale.

I ein slik analyseprosess er teoriar og kategoriar i hovudsak grunna i empiri. Det vil sei, utvalet av teori er foretatt etter kva relevans den har til empirien. Eg har med andre ord nytta induktiv metode og ei form for *grounded theory* i analysearbeidet. *Grounded theory* inneber at teori vert utvikla i nær tilknytning til data, og at samanhengen mellom kategoriar i datamateriale vert spesifisert (Thagaard 2003). Denne forma for forskning har i følgje Tjora (2010) eit teorifritt utgangspunkt som ideal, og eit mål om at teoriutvikling skal baserast på ei systematisk sirkulær vandring mellom datagenerering og utvikling av konsept.

3.5 Kvalitet ved forskingsarbeidet

I dette kapitlet vil eg reflektere over kvaliteten på det arbeidet som er gjort, opp mot omgrepa pålitelegheit, gyldigheit og generaliserbarheit. Avslutningsvis vil eg gjere nokre etiske vurderingar.

3.5.1 Pålitelegheit, gyldigheit og generaliserbarheit.

For å måle kvalitet på forskning vert det ofte nytta kriterium som pålitelegheit, gyldigheit og generaliserbarheit. Tjora (2010) peikar på at det i kvalitativ forskning ofte blir snakka om truverd, bekreftbarheit og overførbarheit i staden, men han meiner dette kun er nye omgrep

med den same tydinga. I min diskusjon vel eg i hovudsak å nytte Tjora (2010) sine omgrep, men målet er like fullt det same, nemleg å reflektere over kvaliteten på forskinga.

Pålitelegheit handlar om målesikkerheit. Det ideelle mål i positivistisk tradisjon, er at forskaren er fullstendig nøytral, slik at ein vil kunne oppnå same resultat om ein gjorde undersøkinga igjen. Dette er imidlertid eit urealistisk mål i samfunnsforskning, då forskaren alltid vil ha ein eller anna form for engasjement innan det tema som vert forska på (Tjora 2010). Ein kan likevel ikkje berre sjå på forskaren sitt engasjement som ein ulempe, men og vurdere det som ein ressurs. I mitt tilfelle ville ikkje undersøkinga blitt til, om eg ikkje hadde personlig tilknytning til Voss og festivalnettverket der. Eg måtte likevel vere merksam på om dette engasjementet påverka oppgåva på ein uheldig måte. At eg på forhand hadde mykje kunnskap om festivalnettverket på Voss, kunne til dømes medføre at det vart vanskelegare å synleggjere den forutinntatte informasjonen eg hadde, men som var vesentleg for oppgåva. Eg trur difor det var ein fordel at eg stort sett jobba med oppgåva i Trondheim, der eg var geografisk distansert frå det miljøet eg skulle skrive om. Gjennom rettleiing frå rettleiar og diskusjonar med medstudentar vart eg og kontinuerleg gjort merksam på å tydeleggjere informasjon.

Gyldigheit handlar om forskinga har gitt svar på dei spørsmål ein ønska å få svar på. Dette kan vere utfordrande i kvalitativ forskning, som i stor grad baserer seg på fortolking. Tjora (2010) poengterer likevel at i samfunnsvitskapeleg forskning dreier det seg først og fremst om å nå ei kommunikativ gyldigheit, altså at forskinga vert testa i dialog med forskarsamfunnet. At mi undersøking og mine funn er forankra i tidlegare forskning på festivalar, og knytt opp mot relevant teori, er med å styrke gyldigheita. Å nytte ein god intervjuguide under intervju, kan og vere med på å styrke gyldigheita til resultata. Ved utarbeiding av intervjuguiden forsøkte eg difor å unngå leiande spørsmål, slik at det ikkje vart lagt føringar på svara informantane gav. Eg forsøkte å starte flest moglege spørsmål med *korleis* og *kvifor*, då dette gjerne gjer meir informative svar enn ja- og nei-spørsmål.

Ein vanleg kritikk mot casestudie som metode, er gjerne at dei gir eit svakt grunnlag for vitskapeleg generalisering. Yin (2009) poengterer at casestudium generaliserer mot teoretiske proporsjonar, og ikkje nødvendigvis mot populasjonar og univers. Formålet med casestudium er difor ikkje ei statistisk form for generalisering, men heller ei analytisk form for generalisering. Tjora (2010) snakkar om konseptuel generalisering, som den mest relevante forma for generalisering innan kvalitativ forskning. Dette inneber eit mål om å framstille

konsept som kan ha relevans for andre tilfelle enn det case som vert studert. For å styrke ei slik generalisering er det viktig å støtte opp med tidlegare forskning og teoriar. Mi undersøking kan difor vere relevant for arrangørar andre stader i landet, ved at den gir innsikt i korleis kunnskapsoverføring i eit festivalnettverk kan fungere.

3.5.2 Ethiske vurderingar

I all forskning er det ulike etiske betraktningar å ta omsyn til, uavhengig av kva forskingsmetodar som vert nytta. Den nasjonale forskningskomitè for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har formulert generelle retningslinjer til etikk i samfunnsforskning, beståande av 47 punkt. I punkt 9 poengterast viktigheita av informert samtykke:

Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem (NESH 1999).

Informert samtykke inneber at informantane er godt informert om prosjektet og kva deltaking inneber. For å sikre dette vart eit informasjonsskriv med samtykkeerklæring sendt ut til alle aktuelle informantar før dei takka ja eller nei til å delta. Informasjonsskrivet inneheldt informasjon om kva studien handla om, kva rolle informantane ville ha, og korleis data frå intervjuar ville brukast vidare. Det vart og poengtert at alt materiale frå intervju, som lydopptak og notat, ville bli sletta etter at studie var ferdigstilt.

I enkelte studium er det hensiktsmessig å anonymisere informantar, av ulike årsaker. Ofte er det heller ikkje nødvendig for oppgåva sin del, å oppgi fullt namn på informantar ved bruk av sitat. For å styrke undersøkinga si troverd, kan det likevel vere hensiktsmessig å gi lesaren innblikk i korleis sitat vert knytt opp mot empirien som heilskap. Ein kan bruke pseudonym, eller oppgi informasjon som kjønn, alder eller stilling på informantar, om det skulle vere relevant for oppgåva. I mi oppgåve har det vore relevant å oppgi informasjon om kva stilling informanten har. Det har til dømes vore viktig å få fram om eit sitat kjem i frå dagleg leiar i Festival Voss, kultursjefen eller dagleg leiar i Vossajazz. Eg har i tillegg valt å omtale informantane mine ved fornamn. I og med at eg allereie oppgir kva stilling dei har, lar det seg ikkje så lett gjere å anonymisere dei. Det finns til dømes kun ein dagleg leiar i Ekstremsportveko, og kven som helst kan difor finne ut kven denne personen er. Eg opplever likevel ikkje dette som problematisk, då studien ikkje omhandlar sensitive eller private tema. Det ligg som tidlegare nemnt ei fenomenologisk tilnærming til grunn for studien, og målet var difor å søkje informasjon om korleis Festival Voss framtrer som fenomen for enkeltpersonar, og ikkje å måle kva ferdigheitar eller kunnskapar desse enkeltpersonane har.

4. Festival Voss – eit verktøy for arrangørar

Som beskrive i introduksjonskapittelet viser forskning at fokuset på opplevingsnæring har auka kraftig dei siste åra, og det vert nytta omgrep som ein ny opplevingsøkonomi og eit nytt opplevingssamfunn. Utviklinga som har funne stad i festivalnettverket på Voss, er i tråd med det festivalforskarar viser til når dei snakkar om opplevingssamfunn. Både enkeltaktørar, organisasjonar og lokalsamfunn ser verdien av å satsa i større grad på opplevingsnæringa, som til dømes festivalar. Både næringsliv, turisme og infrastruktur kan nytta godt av at ein klarer å arrangere gode festivalar på staden (Sekse 2010). Den auka interessa for opplevingsindustri, medfører imidlertid eit mykje større utval av festivalar, noko som resulterer i at det vert vanskeligare for kvar enkelt festival å overleva. Den harde konkurransen blant festivalar medfører høgare krav til kvalitet. Nyleg har fleire festivalforskarar, og ulike aktørar i musikkbransjen, hevda at fleire festivalar kjem til å gå ei mørk framtid i møte. Bård Kleppe frå Telemarksforskning meiner festivalframtida vil bli prega av fleire nedleggingar, og at dei festivalane som overlever vil vere dei som siktar seg inn på ei bestemt nisje, og er tydelege på å definere den. I tillegg peiker han på at ulike former for samarbeid mellom festivalar og andre aktørar vil vere verdifullt (Simonsen 2011).

Utviklinga i festivalmarknaden gjer det relevant å studere ein festivalorganisasjon som Festival Voss. Ein stor del av arbeidet Festival Voss gjer handlar nettopp om å heve kvaliteten og finne det unike ved kvar festival, samstundes som eit samarbeidsnettverk med fokus på kunnskapsdeling står sentralt. Dette kapittelet vil gje ei meir inngåande beskriving av organisasjonen Festival Voss. Det vil starte med å ta for seg bakgrunnen og konteksten organisasjon oppstod i, etterfylgt av ein diskusjon om organisasjonsstruktur og historikk. Avslutningsvis vert Festival Voss sine målsettingar og visjonar diskutert.

Voss har eit rikt og variert tilbod innan kultur og idrett, og vart under opninga av sitt nye kulturhus omtalt som kulturbygd nummer ein av fylkesmann Lars Sponheim. Eit viktig element i kulturlivet er dei mange festivalane. Ein del av dei har eksistert i fleire tiår, men det har og komme til fleire nye arrangement i løpet av dei siste åra. Midt i dette festivalnettverket finn ein den nyskapande organisasjonen Festival Voss. På den offisielle nettstaden til reisemålet Voss presenterer Festival Voss seg som eit verktøy for arrangørar (Visit Voss 2011). I ein informasjonsfilm publisert på same nettstaden vert det sagt:

Det er viktig å styrke samspelet mellom sterke tradisjonar og nytenking. Ein skal helst ikkje bli ståande stille. (...) Det skal noko til for å skremme ein vossing, og me vossingar veit å utnytte dei ressursane me har til rådighet. No gjer dei beste og dei fleste meir ting i lag.

Det er ingen tvil om at mykje spanande skjer på Voss når det gjeld arrangement og samarbeid. Men kva er eigentleg Festival Voss? Kva funksjon har dei midt i mylderet av festivalar og arrangement? I det fylgjande kjem ein meir inngåande presentasjon av organisasjonen Festival Voss, der kontekst, bakgrunn, organisasjonsstruktur og målsettingar vert diskutert.

4.1 Bakgrunn og kontekst

For å forstå kvifor ein ville etablere ein festivalorganisasjon på Voss, kan ein god start vere å sjå på omgivnadane og miljøet på Voss. Festivalar, dugnadsarbeid og samarbeid har vore viktige faktorar i kulturlivet på Voss i mange år, noko som gav eit naturleg grunnlag for etableringa av Festival Voss. Når det gjeld festivalar er det Vossajazz som har dei lengste tradisjonane, då denne festivalen vart skipa allereie i 1973. Andre store festivalar som Ekstremsportveko, Voss Cup og Osafestivalen er og godt etablerte, og fungerer som viktige milepælar gjennom kulturåret på Voss. I tillegg eksisterer det ei rekkje mindre arrangement og festivalar på Voss og i områda rundt.

Som tidlegare nemnt er utviklinga på Voss i tråd med det fleire forskarar kallar det nye opplevingssamfunnet. Kulturelle opplevingar har fått ein viktigare plass i samfunnet enn før, og menneske er villig til å betale meir for ulike opplevingar. I følgje forskinga eksisterer det no eit sterkare fokus på å formidle og skape opplevingar for kundar, spesielt innan turisme, kunst, teater, musikk og festivalar (Carlsson 2009). Torgunn, dagleg leiar i Festival Voss, forklarar denne utviklinga på følgjande måte:

Jo altså, Voss er jo ein, ..me lever jo mykje av turistar sant. Og turistar er opptatt av opplevingar. Og festivalar og store arrangement er jo ein del av opplevingsturismen. Så ein sel på ein måte ikkje berre senger lenger, ein sel opplevingar. Før så var det jo sånn at ein selde overnatting, også kom folk, og så var dei glade viss det skjedde noko. Men no er det på ein måte, det må skje noko for at ein skal komme. Sånn at, me bidrar jo til å holde bygda levande då.

Kultur og idrett har alltid vore viktig på Voss. Det som har endra seg i løpet av dei siste ti til femten åra, er at aktørar innan både reiseliv, idrett og ulike kulturarrangement meir bevisst profilerer det som skjer på Voss, og brukar det i marknadsføringa. I 2007 vart dei to organisasjonane Festival Voss og Destinasjon Voss etablert, som resultat av denne

bevisstgjeringa. Festival Voss fokuserer på arrangement og festivalar, mens Destinasjon Voss er eit reisemålsselskap. Begge organisasjonane bidreg for øvrig med å synleggjere arrangement og festivalar på Voss, på ulike måtar. Dagleg leiar i Ekstremsportveko, Margrethe, meiner Voss etter kvart har blitt eit sterkt merkenamn, og ser at det er verdifullt å synleggjere ulike arrangement og festivalar i større grad:

Det er klart, nokon meiner at det kan bli for mykje av det gode, og det er eg veldig einig i. Voss skal på ein måte ikkje bli brukt for mykje heller, skulle tru me digga oss sjølv då. Men Voss er eit sterkt merkenamn, og eg trur ein skal bruke det for alt det er verdt. For eksempel med Festival Voss, med kle bygda til fest-prosjektet, det er jo det me har etterlyst sant. Me ønskjer at ting skal vere synleg i innfartsvegane, så ser ein at: ”Oi, her er Ekstremsportveko. Og det er Voss Cup. Det skjer noko på Voss”.

På trass av at Voss er ein relativt liten plass med om lag 14.000 innbyggjarar, har vossingane etter kvart opparbeida seg god erfaring når det gjeld å arrangera store arrangement innan idrett og kultur. Fleire sentrale personar i arrangementsmiljøet er involvert i ulike festivalar og arrangement samstundes. Mange har dermed bygd seg opp erfaring og kompetanse innan mange ulike område, då festivalane og arrangementa på Voss spenner om ulike tema som jazz, folkemusikk, ekstremsport, fotball, freestyle og ski. Etter kvart såg sentrale aktørar innan dei største festivalane på Voss behovet og verdien av å ha eit organ som kunne samle og systematisere den ulike kompetansen, og slik gjere samarbeidet lettare. I 2007 vart difor Festival Voss skipa av dei fire største festivalane på Voss; Ekstremsportveko, Vossajazz, Voss Cup og Osafestivalen. I følgje dagleg leiar i Festival Voss, Torgunn, var ei av årsakene til etableringa at ein såg i kor stor grad kunnskap var knytt til enkeltpersonar. Tanken var difor å styrke kvaliteten på festivalar ved å systematisere den ulike kompetansen:

Hovudformålet var på ein måte å ta vare på arrangementskunnskapen. For ein såg i den tida at store organisasjonar, som arrangerte store festivalar då, såg utfordringa med at kunnskapen blir så utruglig knytt til kvar enkelt person. Sånn at viss ein person sluttar så blir det så utruglig sårbart. Så Festival Voss skulle vere ein sånn her, ein organisasjon som prøvde å ta vare på den her arrangørkunnskapen. Og skulle og stimulere til nyskaping i det allereie eksisterande festival- og arrangementsmiljøet. Og legge til rette for litt sånn fellestiltak.

Eit anna mål med å etablere Festival Voss var å få meir oversikt over den ulike arrangementskompetansen som eksisterte, og ved å knytte den til eit felles organ, legge betre til rette for samarbeid på tvers av ulike arrangement. Dagleg leiar i Vossajazz, Trude, meiner

at i tida før Festival Voss vart etablert, opplevdes dei ulike arrangementa og festivalane i større grad som lukka nettverk:

Voss er ei kulturbygd og ei festivalbygd utan like. Også har det vore veldig sånn at, ein har vore veldig gode på sine lukka miljø, og kanskje heller..om ikkje konkurrert, så i alle fall skula litt til kvarandre, i staden for å sjå kva me kan hjelpe kvarandre med, og kva me kan bidra med for kvarandre. Og det er det eg ser at Festival Voss,..altså grunnen til at dei er viktig, er at me kan dela! okay, me er ei bygd, me er eit merkenamn utad, me må jobba saman. Og det blir for det første mykje kjekkare, og for det andre så blir det betre. Altså, ein betre kvalitet på arbeidet, på det produktet som me levere ut som Vossaprodukt då.

Are, som er medarbeidaransvarleg i Vossajazz, har og inntrykk av at sjølv om det eksisterte enkelte samarbeid i tida før Festival Voss vart etablert, var samarbeida meir prega av tilfeldigheit:

Det har blitt ein bra flyt av medarbeidarar mellom dei ulike festivalane og store arrangementa på Voss etter at Festival Voss vart oppretta. Det var det for så vidt tidlegare også, men då var det nok meir tilfeldig og personavhengig. Det at folk kan utføre ulike roller i ulike festivalar styrkar den samla arrangementskompetansen for Vossabygde.

I tida før Festival Voss vart etablert, var Voss med andre ord ei rik kulturbygd når det gjaldt festivalar og andre arrangement. Festivalmiljøa hadde allereie innslag av enkelte samarbeid på tvers av arrangement, og fleire såg kor verdifullt dette var. Forholda låg dermed til rette for å skipe eit organ som skulle systematisere og samla kompetansen i dei ulike festivalmiljøa i eit nettverk.

4.2 Historikk og organisering

Då dei fire største festivalane på Voss gjekk saman og skipa Festival Voss i 2007, vart organisasjonen etablert som eit andelslag. Det vil sei at kvar festival gav eit andelsinnskot til prosjektet. Det vart og etablert eit styre for Festival Voss, der representantar frå dei fire eigarfestivalane skulle sitje. Etter kvart vart det formulert vedtekter og formelle mål for Festival Voss, og planlegging av finansiering og tilsetning. Det første året fekk Festival Voss tilskot frå Voss kommune og Voss Sparebank. I 2008 søkte Festival Voss om 3-årig prosjektstøtte hjå ulike instansar. Dei fekk då midlar frå Voss kommune, Kommunal- og Regionaldepartementet, Innovasjon Norge, Hordaland fylkeskommune, og Aurland-Vik-Voss samarbeidsråd (Visit Voss 2011). I tillegg til prosjektmidlane har Festival Voss inntekter gjennom sal av tenester frå ulike oppdrag.

I oppstartsfasen fungerte Annichen Rokne som prosjektleiar og Kaia Finne var prosjektansvarleg. Etter at ein kom i gang med den 3-årige prosjektfasen, bestod organisasjonen av to tilsette. Den eine var Annichen som hadde vore med frå starten, i tillegg til Kristin Lemme som hadde arrangørerfaring frå blant anna freestyle-miljøet. Kristin og Annichen er og tilsett i organisasjonen i dag, som prosjektansvarlege. Dei arbeider med ulike prosjekt, og opparbeider på denne måten seg brei kompetanse innan ulike område. I ettertid vart Brit Aksnes tilsett som informasjonsansvarleg i Festival Voss. Stillinga inneber at ho tar på seg alle oppdrag som involverer informasjonsarbeid og mediekontakt. Ho er til dømes pressesjef for Vossajazz, og gjer ein del informasjonsarbeid for Osafestivalen. Våren 2010 vart Torgunn Hegland tilsett som fjerde person i Festival Voss. Ho er tilsett som dagleg leiar, noko organisasjonen ikkje har hatt før. Av dei fire tilsette er det Torgunn og Kristin som har størst stillingsprosent, mens dei to andre har mindre stillingar.

På trass av at det var nedskrive vedtekter og formelle mål for Festival Voss, har organisasjon hatt utfordringar med å få struktur over organisasjonen. Margrethe som er dagleg leiar i Ekstremsportveko, og har vore med i styret til Festival Voss frå starten av, meiner det har tatt litt for lang tid å finne ei god organisasjonsform:

Me brukte veldig veldig lang tid til å diskutere kva Festival Voss skulle vere i praksis. Kva er det ein i praksis skal gjere? For det å vere eit kompetansesenter og dei store orda er på ein måte, det er fine ord, men kva skal ein i praksis jobbe med? Og det følte eg var ein veldig lang og tidkrevjande prosess for oss fire frå dei store festivalane, som på ein måte står bak Festival Voss. Ehm..eg følte me diskuterte og me diskuterte, opp og ned i mente, og kom på ein måte aldri fram til kva Festival Voss skal vere for noko.

Som ny og unik i sitt slag, måtte Festival Voss nytte ein prøve- og feile-metode for å finne ut kven dei skulle vere som organisasjon. Kristin, som er ei av dei som har vore tilsett lengst, meiner imidlertid det har vore svært positivt for Festival Voss å få inn dagleg leiar:

Altså, no har ikkje Festival Voss fungert sånn som det gjer i dag så veldig lenge då. Ehm, me rota jo veldig mykje før Torgunn kom inn for å sei det sånn! Fordi at det var ikkje noko sånne klare føringar for kva me skulle vere, og det og er jo personavhengig sant. Og me var liksom ferske og klarte ikkje heilt å få ting heilt i orden då.

Dei første åra Festival Voss eksisterte var med andre ord prega av usikkerheit i forhold til kva oppgåver dei skulle ta på seg, og kva dei ikkje skulle ta på seg. Etter at dagleg leiar vart tilsett, vart det innført meir fokus på å dokumentere ting og å gjere avtalar meir formelle. Dette med

å tydeleggjere organisasjonsstrukturen, både internt og eksternt, er likevel noko dei framleis arbeider med.

Frå og med 2012 er prosjektperioden over, og organisasjonen må då stå på eigne bein. Dersom Festival Voss skal overleve som organisasjon, er det å få etablert ein god økonomi eit viktig mål og ei stor utfordring. For å møte denne utfordringa ønskjer Festival Voss no å opne opp for fleire eigarar, og blant anna innføre ei årleg medlemsavgift. I tillegg har dei no i 2011 fått 75.000 kroner over budsjettet frå Voss kommune, noko Festival Voss opplever som ei positiv anerkjenning for den jobben dei gjer. Dei håpar at ein vil fortsette å få slike tilskot både frå kommune og fylkeskommune framover, sjølv om dei faste prosjektmidlane ikkje lenger vil komme.

Styret og dei tilsette har jamlege møter. I tillegg har det i løpet av det siste året blitt jobba for å få til meir kommunikasjon mellom fleire aktørar på Voss. Det har blant anna blitt etablert faste møte ein gong i månaden mellom ulike aktørar i næringslivet på Voss, Voss kommune, Destinasjon Voss og Festival Voss. Dette skal vere eit fora der dei ulike aktørane møtes for meningsutveksling rundt aktuelle tema. Tanken er at ein oppnår betre resultat og større utvikling ved at ein i større grad støtter seg på kvarandre.

Voss kommune er ein viktig aktør i nettverket rundt Festival Voss, då kommunen har bidreg med prosjektmidlar frå starten av. Tilhøvet til kommunen har dei tilsette i Festival Voss likevel opplevd som ei utfordring, då dei ikkje føler kommunen har hatt heilt riktig oppfatning av organisasjonen. Kristin i Festival Voss meiner likevel at dette ikkje er kommunen åleine si skuld, men og eit resultat av at Festival Voss fram til no ikkje har vore så synlege for kommunen:

Eg trur det berre går på kommunikasjon då. I plassen for at dei har spurt oss, så har dei antatt ting. Og dei har ikkje sett oss, sant. Me har ikkje vore synlege. Og i plassen for at me har sagt at me vil komme å snakke med dei, så har me i plassen vore litt sånn her: ”nei, me må berre gjere våre eigne ting”.

Fleire informantar meiner likevel at det siste året har det skjedd ein del ting som har betra kommunikasjonen mellom Festival Voss og kommunen. Det har blant anna blitt tilsett ein kultursjef i kommunen, noko dagleg leiar i Festival Voss, under intervjuet i november 2010, framheva som positivt:

Det samarbeidet me har med Voss kommune det er på ein måte fortsatt veldig diffust. Men eg føler no at me er på veg til å få til eit eller anna då. Så me har jobba sterkt med å komme i dialog med den nye kultursjefen. Og på ein måte vise oss fram og sei: ”Her er me. Korleis skal me samarbeide?”

Det verkar som kommunen og opplever Festival Voss som litt utydelege på kven dei er, og kva dei gjer. Kultursjefen meiner dette kan ha noko med at Festival Voss og Destinasjon Voss er ganske like organisasjonar, og er involvert i overlappende prosjekt som kan gjere det vanskeleg å forstå kven som gjer kva:

Det er gråsoner mellom mål og aktivitetar knytt til Festival Voss og Destinasjon Voss. Dette er kan henda fordi desse to organisasjonane jobbar saman i prosjektrealterte satsingar.

Kultursjefen har vore tilsett sidan 2010, og har i løpet av denne tida fått eit positivt inntrykk av Festival Voss, og ho håpar at dei klarer å vekse og trygge eksistensgrunnlaget:

Eg har kun vore her siste halve året, men oppfattar Festival Voss som ein profesjonell organisasjon med dyktige medarbeidarar som leverar det dei lovar.

Ei viktig oppgåve for Festival Voss har heile tida vore å systematisere kompetanseoverføring og opplæring. Dei held foredrag og innlegg i ulike samanhengar, både for å setje fokus på organisasjonen og for å formidle si kompetanse innan arrangement. Når det gjeld opplæringsdelen har det vore tanken å knytte Festival Voss opp mot ein undervisningsinstitusjon for å etablere eit studietilbod. Festival Voss og Høgskulen har nyleg etablert eit samarbeid om eit studium innan arrangementsutvikling og leing. Studiet vil ha ei praktisk tilnærming, og vil nytte forelesarar frå ulike arrangementsmiljø både i Lillehammer-regionen og på Voss. Etter planen skal studiet startast opp hausten 2011 (Høgskolen i Lillehammer 2011).

Det å systematisere kompetanseoverføring inneber imidlertid ikkje berre å halde foredrag og å undervise. Kompetanseoverføring tar form på mange måtar, og skjer både bevisst og ubevisst i dei ulike samarbeida med festivalar og arrangement. Dagleg leiar i Festival Voss forklarar korleis dei kan bidra til overføring av kunnskap mellom ulike arrangement:

Me kan og spele på dei store eigarfestivalane sant: ”Korleis gjer dekan det her? Er det her noko som andre kan dra nytte av?” Festival Voss blir då som ein sånn konsulentorganisasjon kan du egentlig sei.

Festival Voss skal fungere som ein profesjonell aktør med brei erfaring og kompetanse innan festival- og arrangementsarbeid, som kan nyttast i ulike samanhengar. Dei samarbeider med fleire ulike festivalar, og dei er involvert i mange ulike prosjekt. I næraste framtid er Festival Voss involvert i blant anna arrangering av landskyttarstemne, NM på ski og VM i freestyle. Vossaspel er eit døme på eit mindre, og meir fast, prosjekt Festival Voss arbeider med. Dette er eit samarbeidsprosjekt mellom Festival Voss, avisa Hordaland og Voss sentrum med det formål å skipe konsertar på torget på Voss gjennom sommaren. Festival Voss er og pådrivar og organisator av ulike krossovertilskipingar der ein set saman element frå ulike arrangement. Ekstremjazzen, der jazz og ekstremспорт vert presentert på same arena, er eit godt eksempel på dette.

4.3 Målsettingar og utfordringar

I dei formelle vedtektene står det at Festival Voss skal skape tettare samarbeid på tvers av festivalar, og ved å utnytte den tverrfaglege kompetansen, bidra til å heve standarden på administrering, marknadsføring og tilskiping. Festival Voss skal auke fokus på festivalar, utvikle nye aktivitetar på Voss, styrke kvaliteten på festivalar og legge betre til rette for samarbeid mellom arrangørar. Festival Voss har mål om å vere ein profesjonell aktør og støttespelar for både små og store arrangement. Oppgåver Festival Voss tar på seg varierer, og kan til dømes vere oppfølging av presse, koordinering av samarbeid med reiseliv og næringsliv, bistand til søknadar, erfaringsutveksling, kurs, utleige av møtelokale, bidra med kompetansepersonar og administrere fellesutstyr, akkrediteringssystem og leverandøravtalar.

På trass av at ein ved å leige Festival Voss innfører meir profesjonalitet i arrangementa, er eit viktig poeng med organisasjonen at dei skal ta vare på eldsjelene og auke kvaliteten på det frivillige arbeidet. Ved at Festival Voss går inn i eit arrangement og tar på seg tidkrevjande praktiske oppgåver, tar ein vekk litt av arbeidsmengda til dei frivillige og ein reduserer faren for at overarbeida eldsjeler vert utbrent. Kristin i Festival Voss forklarar det på følgjande måte:

Me kan vere i støttande funksjonar då, men me skal aldri gå inn å redde ein festival. Viss Margrethe no hadde sagt at, ”nei no legg me ned Ekstremспортveko”, så kan ikkje Festival Voss berre gå inn å ta prosjektleiinga. For arrangementa er alltid nøydd å bli styrt av nokon som brenner for det.

Festival Voss skal dermed framstå som eit konsulentselskap, som på ulike måtar støtter arrangement og festivalar. Skal Festival Voss selje tenester, er det viktig at dei er tydelege på kven dei er som organisasjon, og jobbe med å skape seg eit omdøme. Jamfør Charlotte Lea (1999) er konsulentselskap avhengig av å ha ein tydeleg profil og ei klar innpakking av kompetansen dei sel, for å klare å knyte til seg kundar. Dette er noko Festival Voss bør arbeide meir med, i følgje fleire av mine informantar. Ann Marie i avisa Hordaland kjenner til Festival Voss gjennom samarbeidet dei har hatt i tilknytning prosjektet Vossaspel. Men ho kjenner likevel ikkje til kva andre oppgåver Festival Voss driv med, og meiner at organisasjonen ikkje har vore så tydelege på kven dei er og kva tenester dei tilbyr:

Der har dei vel kanskje ein liten utfordring. Ehm, det har ikkje vore sagt eller gjort veldig tydelig for meg kva Festival Voss er nei. Eg har vel egentlig meir eller mindre trekt mine eigne konklusjonar om det, ut i frå det samarbeidet me har hatt, i forhold til kva deira rolle er og kva dei tilbyr. Om dei har noko meir dei tilbyr, og om det er ei sånn sidegrein det me har drive med, det veit eg ikkje. Så der kunne me nok ha fått meir tydelige informasjon.

Berit, som var ei av nemndsleiarane i Landskappleiken 2010, trur Festival Voss bør fokusere meir på å synleggjere seg i heile bygda, og ikkje berre for dei som allereie er i festivalmiljøa. Ho trur at det fins ulike meiningar om Festival Voss, og at dei som er kritiske gjerne har misforstått kva organisasjonen Festival Voss er:

Dei er ukjent for mange endå. I festivalmiljøet er dei jo kanskje kjent då, men sånn på generelt grunnlag tenker eg. Eg trur nok dei må profilere seg sjølv meir skal dei nå fram. Det er sikkert delte meiningar om kva dei gjer, og kanskje er det bunna i at dei veit for lite om dei. Det er jo ofte sånn at det folk veit lite om og kjenner lite til, det bryr dei seg lite med og, og er kritiske til. Så dei må nok gjere ein jobb for å bli mykje meir synlige, og komme på banen i forhold til kva deira kompetanse er og kva kan dei bidra med. Viss ikkje dei viser kva dei er gode på, og kva dei kan, så er det ingen som vil bruke dei! For då ser dei ikkje nytten i det. Så der har dei eit stort forbettringspotensiale.

Trude, som er dagleg leiar i Vossajazz og styremedlem i Festival Voss, forstår og at Festival Voss kan virke litt usynlege i bygda, i motsetning til festivalane som vert profilert i større grad. Ho trur likevel Festival Voss når ut til dei aktørane som treng informasjonen, og meiner det er naturleg at Festival Voss, som konsulentorganisasjon, ikkje vert like synleggjort som dei arrangementa som organisasjonen jobbar for:

Det er mange som seier at dei ikkje veit kva Festival Voss er. Men det er litt sånn, føler eg, at folk har eit ansvar for å lesa litt og. Det har jo vore innlegg i avisene, der det står svart på kvitt kva dette er for noko. Det har vore informasjon både til kommune og andre aktørar. Stadig er

det jo seminar der Festival Voss er inne å presentere seg. Og me andre aktørane nemner jo og alltid Festival Voss og kva dette samarbeidet er då, når me er ute å snakkar. Men det er klart, at det å få spalteplass for ein organisasjon som driv meir på det reint tekniske, er ikkje så enkelt sant. Festival Voss er meir ei solid forankring av det som skjer på Voss, mens det er festivalane og kultur- og idrettsarrangementa som skal finne på dei spenstige tinga som gjer at aviser og radio og andre har lyst å komma å dekke det då.

Då Festival Voss har brukt ein del tid på å finne ut kven dei skal vere, og kva oppgåver dei skal ta på seg, har det å synleggjere seg sjølv vore vanskeleg. Det verkar som det har vore meir fokus på å tilfredstille andre sine behov, og det andre meiner Festival Voss bør gjere, og mindre fokus på å arbeide med si eiga organisasjonsprofil og marknadsføringa av denne. Kristin i Festival Voss svarer slik på spørsmål om dei har vore flinke nok til å kommunisere ut kven Festival Voss er:

Nei, det har me ikkje vore flinke nok på fram til no. For eg trur ikkje me har vore heilt sikre sjølve. Me måtte på ein måte berre begynne i ein ende. Så me har gjort ganske mykje rare prosjekt og unødvendige ting, som me kanskje ikkje ein gong har tent pengar på då.

Festival Voss har ikkje ei eige nettside, men har publisert litt informasjon om organisasjonen på dei offisielle nettsidene til reisemålet Voss. Dagleg leiar i Festival Voss, Torgunn, innrømmer at dei kanskje burde hatt ei eige nettside, for å gjere dei meir tilgjengelige. Ho trur for øvrig at årsaka til at dette ikkje har blitt noko av, er nettopp det at organisasjonen ikkje har hatt ein klar organisasjonsprofil. Ho syns det verkar vanskeleg å få fram på ei nettside kven Festival Voss er, og meiner at dei er avhengig av å ha personleg kontakt med sine samarbeidspartnarar:

Eg føler at det me driv med ikkje er så veldig sånn handfast. Så det er ikkje så lett å presentere det på ei nettside. ”Her er Festival Voss, sånn og sånn og sånn..”. Altså, me må nesten ut der å ha den der personlige kontakten for å klare å selge tjenestene våre. For det me driv med er på ein måte..ja, det er uvanlig sant. Men me burde kanskje hatt vår eiga nettside.

Torgunn ser likevel at dess meir synlege dei blir, dess fleire oppdrag får dei. Og at dei difor bør jobbe meir med å få ut informasjon om Festival Voss på ein eller annan måte. Ho forklarar at til no har dei basert seg på at jungeltelegrafan skal skaffe dei oppdrag. Noko som har fungert fint, i og med at Voss er ein liten plass, og arrangørnettverket så tett:

Til no har me egentlig blitt forespurt om dei fleste jobbane me har tatt. Me blir jo eigd av fire store festivalar som er veldig synlege på Voss. Men Landskappleiken kom jo på ein måte

rekande på ei fjøl. Og dei fleste oppdraga me har fått til no har komme rekande på ei fjøl. Det er litt sånn jungeltelegrafan jobbar for oss då sant.

Dagleg leiar i Ekstremsportveko, trur Festival Voss framover bør ha eit mål om å profilere seg sjølv tydeligare. Ho meiner at det er vel så viktig å synleggjere seg for aktørar utanom arrangørnettverket, for å oppnå støtte i lokalsamfunnet og å klare å etablere seg som ein sentral aktør på Voss:

Ja, eg trur at Festival Voss må vere på høgget! Også må Festival Voss rett og slett..ehm, eg seier ikkje at Festival Voss skal ta æra for noko dei ikkje skal ta æra for. Men, det er jo ofte ein tenker at: ”har allmenheita interesse av dette?” Men eg trur på ein måte ein må tenka nesten meir i den retninga at: ”dette her må me ut me! Dette må me..” Om det er å få det ut i avisa, eller om det er for å holda innlegg i kommunestyret eller kva det enn er for noko, så er det berre å få det ut! Mata ut informasjon i forhold til kva ein er og korleis ein jobbar.

Dersom Festival Voss skal sikre ei vidare utvikling, må dei overtyde offentlege instansar om at dei er ein viktig aktør i bygda, slik at dei får tildelt fleire midlar. I samband med at Festival Voss no er inne i det siste året av prosjektperioden, har fleire uttrykt at 2011 vert på mange måtar eit avgjerande år i forhold til organisasjonen si framtid. Dagleg leiar i Ekstremsportveko understrekar difor igjen kor viktig det er at Festival Voss framover jobbar meir med å synleggjere seg sjølv og den kompetansen dei sit på:

Eg trur absolutt at Festival Voss, i tida framover, må vere..ikkje vere på noko kvileputa, og berre jobbe på og få informasjonen ut altså. Og det gjeld både inn mot det offentlige, mot kommune og fylkeskommune og så vidare, men og mot andre arrangement, andre organisasjonar i forhold til at: ”Dette er det me kan bli brukt til. Dette gjer me bra. Dette får du som ein fordel viss du blir medlem i Festival Voss!” sånn at folk ser at, ”ja dette her er verdt å bruke.” Eg håper jo verkeleg det at ein ikkje har brukt så mykje tid på å finne ei form, at no er det for seint, sant. Det blir veldig veldig spennande! Så eg trur på ein måte, .. 2011 trur eg blir ein sånn, ja, make it or break it altså.

Dagleg leiar i Vossajazz er einig i at Festival Voss som organisasjon er inni ein avgjerande periode. Ho understrekar og at Festival Voss har ført med seg så mange gode ting, at det vil vere eit stort tap for festivalmiljøa om organisasjonen ikkje skulle klara seg:

Så det er no..to be or not to be altså. Ja det er det faktisk. Og no er det komme så passa langt og, det der med at ein blir leigd ut, store prosentar til VM og andre aktørar, det syns eg er kjempebra. Fordi at Voss har jo og merka seg enormt på idrettsarrangementskartet, og det kjem ikkje til å stoppa opp. Dette kan me få til mange gonger, altså som faste ting, og då må me berre gje gass altså. Og den kompetansen som er bygd opp no, det er jo kjempekritisk om

den forsvinn. Også kjem det eit år og to år til, også skal du begynna på nytt og då er den vekke, den kompetansen! Så her har me ein jobb å gjere i forhold til å systematisere kompetansen som fins, og å halde på den administrasjonen som er. Det er kjempeviktig!

Trass i fleire utfordringar, har mange, både i og utanfor organisasjon, tru på ei vidare utvikling av Festival Voss. Dagleg leiar i Vossajazz er overbevist om at ei slik organisasjonsform som Festival Voss arbeider etter, vil bli meir vanleg andre stader i landet etter kvart, og meiner det difor er viktig at ulike aktørar på Voss er med å drar Festival Voss framover:

Det er jo ei utfordring i forhold til Festival Voss at mange ikkje heilt veit kva det er då. Ja det er litt unikt. Det kjem til å komma, det er eg heilt sikker på, men me er tidlig ute på det. Og desto viktigare er det at alle er med å bidrar og løfter det opp ilag, sånn at det kan bli den gode samla organisasjonen som det skal vere då. Men då handlar det om innstillinga til oss vossingar, at me er nøydt til å løfta det ilag.

Solgunn, som sit i miljø- og kulturutvalet i kommunen, meiner og at Festival Voss er ein organisasjon som andre kan lære av. Ho poengterer at dette krev at dei er tydelegare på å kommunisere ut kven dei er som organisasjon og korleis dei arbeider:

Festival Voss er unikt, og har ein samarbeidsmodell til eksempel for andre stader og bygder i landet. Men dei bør marknadsføre seg meir tydeleg på det organisatoriske arbeidet dei gjer, ikkje berre på arrangementa som sluttprodukt.

Internt i Festival Voss eksisterer det og klare ambisjonar om vidare utvikling av organisasjonen. Eit utviklingsmål for Festival Voss er å knyte til seg fleire ressursar og utvikle breiare kompetanse, slik at dei kan tilby fleire tenester. Dei ønskjer og å etablere ei sterkare grunnfinansiering slik at dei kan tenke langsiktig. På spørsmål om kvar organisasjonen vil vere om tre til fire år svara dagleg leiar i Festival Voss, Torgunn, fylgjande:

Då håper jo eg at Festival Voss er ein organisasjon med fleire eigarar, ikkje berre dei fire me har i dag, men fleire. At me er involvert i mange festivalar og arrangement. Sånn at me kan utvikle kompetansen vår vidare, og knytte til oss eksterne prosjektleiarar med ulik kompetanse. Sånn at det produktet me kan tilby arrangørane blir stadig utvikla. Og viss ikkje me klarer å vere der i løpet av eit.. altså viss ikkje me i løpet av veldig kort tid blir eit sånn.. konsulentbyrå som arrangementa bruker, så vil me dø.

Festival Voss har med andre ord mål om å utvikle festivalkompetanse, både internt i organisasjonen, og eksternt i festivalnettverket rundt organisasjonen. Dei ynskjer å systematisere kompetanseoverføring, og tilføre profesjonalitet i festivalar samstundes som ein tar vare på eldsjeler og det unike og kunstnariske ved kvar festival. For å få til dette krevst ei bevisstgjerung av kva ulike kunnskap ein finn i festivalar, og korleis den kan overførast. I denne bevisstgjerunga må ein og spørje seg om all festivalkunnskap er mogeleg å overføre, og om kunnskapsoverføringa er verdifull på alle område innan arrangement. Som fleire av mine informantar peikar på er organisasjonsmodellen til Festival Voss unik og kan vere til god inspirasjon til andre, men dette er avhengig av at dei sjølve er tydeleg på det arbeidet dei gjer. Arbeidet krev med andre ord at ein opptre som ein reflekterande praktiskar, jamfør Schön (1991). Neste kapittel går nærare inn på omgrepet festivalkompetanse og diskutere kva det er. Det vil og drøftast om kunnskap knytt til festivalarbeid lar seg overføre, og korleis dette vert gjort, både innan og mellom festivalar.

5. Kompetanseoverføring

Som diskutert i kapittel fire er kompetanseoverføring mellom arrangørar eit viktig mål for Festival Voss. Dette skal ta form blant anna som undervisning og kursing, men og gjennom det daglege arbeidet Festival Voss gjer saman med ulike arrangørar. For å forstå korleis dette fungerer vert her fenomenet kompetanseoverføring i festivalsamanheng studert nærare. Det vert diskutert om det eksisterer ei grunnleggande kompetanse for korleis ein skal drive ein festival, og kva som eventuelt kjenneteiknar denne festivalkompetansen. Vidare vert det drøfta korleis ein kan overføre kunnskap og erfaring i og mellom festivalar, og kva rolle Festival Voss som ein konsulentorganisasjon spelar i denne overføringa.

5.1 Kva er festivalkompetanse?

I mangfaldet av norske festivalar er det enkelte festivalar som vert svært populære, og større og betre for kvart år. Andre festivalar forsvinn meir i mengda, og slit med å få eit økonomisk overskot. Ein kan difor anta at arrangørar som står bak vellykka festivalar har ei god kompetanse når det gjeld festivalarrangering. Om det fins ei generell festivalkompetanse som kan gjelde som mal på alle festivalar er vanskeleg å slå fast, men mine informantar var i stor grad samstemte om kva kompetanse som er viktig for å drive ein festival på ein god måte. Ein av dei tinga som peika seg ut var viktigheita av å ha ei god festivalleiing. Arne som er dagleg leiar i den nest største fotballcupen i Norge, Voss Cup, meiner ei god leiing er avgjerande for å klare å organisere dei ulike ledda i eit arrangement på ein god måte:

Utfordringane er først og fremst av organisatorisk art. Det viktigaste er kanskje å greie å organisere dugnadsarbeidet på ein slik måte at dei som jobbar dugnad synst det er tilfredstillande å gjere ein jobb! I tillegg må det vere rutinar på administrative oppgåver.

Berit, som var nemdsleiar under Landskappleiken 2010, er og overbevist om at det å vere ein god leiar er avgjerande for å få til eit vellykka arrangement:

Du må i alle fall ha ein god leiingskompetanse. Viss ikkje du er ein tydeleg leiar, og er strukturert og ryddig, systematisk og kan administrering og organisering, så har du tapt.

Fleire informantar trekker særleg fram at ein festivalleiar bør vere strukturert og ha evner til å halde oversikt over eit stort nettverk. I tillegg framhever fleire at det er viktig å kunne takle

stressa situasjonar og finne gode løysingar på uventa situasjonar, som blant anna dagleg leiar i Ekstremsportveko, Margrethe, her forklarar:

Viss du ikkje klarer å tenke ad hoc då vil du aldri bli ein god festivalleiar, du vil aldri klare å.. For det skjer alltid utrulig mykje, og då må du klare å tenke fort. Du bør ha ein plan B uansett, og heile tide klare å finne løysingar på utfordringar. Også trur eg og ein treng ein personligdom som gjer at ein blir kjent med mykje folk. For sånn festivalane er på Voss, der det er drive veldig mykje på dugnad, så gjeld det å ha nettverk og mest mulig kontaktar inn i alle mulige typar miljø for å kunne klare å gjennomføre.

Ei festivalleiiing består for øvrig ikkje berre av ein dagleg leiar. Korleis festivalar er organisert varierer, men dei aller fleste har eit styre med fleire folk i ansvarsfulle stillingar. Ein god festival er difor avhengig av å ha eit styret med god kunnskap innan ulike områder. Dei fleste informantane mine synes likevel det er vanskeleg å trekkje fram eit kunnskapsområde som viktigare enn eit anna, då det viktigaste er samansetninga av folk og den samla kompetansen. Enkelte kompetanseområde er likevel enklare å definera enn andre, og informantane peikar på at i eit styre er det viktig å sikre seg administrativ kompetanse, økonomisk kompetanse og kompetanse innan tema for festivalen. Margrethe i Ekstremsportveko forklarar at det er viktig å vere bevisst på samansetninga av kompetansen i styret:

Eg har jo ikkje noko utdanning i økonomi, men eg har folk i styret mitt som er veldig dyktige på økonomi. Så det er klart, at viss me ser på veko for eksempel, så er det, ...og det snakka eg litt med Vossajazz og om, at ein er komme til eit punkt der ein ser at styret må bli profesjonalisert meir. Og ein treng nok på ein måte vere litt sånn taktisk i forhold til kven ein får inn i styret.

At ein er bevisst samansetninga av festivalleiiinga kan med andre ord vere med å heve kvaliteten ved festivalen, ved at ein sikrar god kompetanse innan alle felt. Dette er i tråd med Sørensen (2008) sine påstandar om at tverrfagligheit er verdifullt i organisasjonar, då det kan styrke vidare utvikling og sikre kvalitet på alle delar av det arbeidet som vert gjort. Ein festival som har god kompetanse innan mange ulike ansvarsområde, vil difor stå sterkare som ein heilskapeleg festival.

Festivalkompetanse omfattar imidlertid mykje meir enn det å vere strukturert, løysningsorientert og å ha økonomisk styring. Festivalar er først og fremst basert på eit kreativt konsept, anten det er innan musikk, kunst, mat eller idrett. Samtlege informantar er overbevist om at grunnlaget for ein god festival er engasjerte personar som brenn for det

festivalen handlar om. Kristin i Festival Voss meiner at dediserte eldsjeler er avgjerande for at ein festival skal gjere det bra over lengre tid:

Altså, nokon trur at viss ein berre har alt rundt, og logistikken på plass, så har ein ein festival. Men utan dei der eldsjelene som på ein måte brenn for det, og vil ha festivalen til å vere akkurat der den skal vere, så mister ein..så har ein ikkje det då. Det ser ein ofte på litt sånn her heilkommersielle arrangement, som går fordi at nokon er på ein måte betalt for å drive dei, men så forsvinn dei lett etterpå då.

Ein av mine informantar, Lars, har vore aktiv i festivalmiljøet på Voss i fleire år. Han var blant anna i styret til Vossajazz frå 1974 til 2006. Lars er overbevist om at festivalar ikkje fungerer om ein ikkje inkluderer engasjerte og flinke eldsjeler:

Du må ha nokon som brenn for det, og trur at dei faktisk er blant dei beste på sitt området i landet, eller i verda for den del. Det blir ofte gløymt. Også sitt det kultursjefar rundt om kring og trur at dei kan finne på eit eller anna, men altså, dei har ikkje den der evna eller kreativiteten som skal til. Folk har ein tendens til å gløyme det basale.

Osafestivalen er eit godt eksempel på ein festival som vert arrangert av personar med god kunnskap og interesse for det festivalen handlar om. Dagleg leiar for festivalen, Kari Margrete, forklarar korleis festivalen involverer personar frå miljø med interesse for folkemusikk og klassisk musikk, og korleis dette sikrar god kompetanse hjå medarbeidarar:

Me er ein festival som har fokus på folkemusikk og klassisk musikk. Så ilag med Voss spelemannslag, så kom Voss ungdomslag med som medarrangør. Og dei er veldig sterke på dans og folkedans. Også fekk me med orkesteret Fossegrimen som har den klassiske biten. Så då er det eit slags grasrotmiljø her då, på tre lag og organisasjonar med ulike profilar, som er medarrangørar. Og dei stiller med dugnadsfolk då, til hjelp under festivalen. Pluss at dei har ein person i styret. Så eg føler ein veldig tryggleik i at når arrangementet kjem, og me har liksom lagt alt til rette, så har me ein veldig stabil dugnadsgjeng som er essensiell, og som tar ansvar, og som har vore med å gjort det her mange gonger sjølv. Du har folk som skjønner, og veit kva som skal til.

I arbeid med festivalar treng ein med andre ord mykje ulike kompetanse. Ein treng ei god leiing, som er strukturert og løysningsorientert. Ein treng personar med god spesialkompetanse innan tema for festivalen, som til dømes jazz eller fotball. Vidare er det viktig å inkludere personar i festivalarbeidet som er engasjerte, kreative, samarbeidsvillige og har evner til å løyse uforutsette situasjonar. Ein festival er eit nettverk av ulike rollar og arbeidsoppgåver, og ein treng difor kompetanse på fleire ulike nivå og innan ulike områder.

Med eit så stort mangfald av kompetanse som ein finn i festivalar, er det difor interessant å sjå på korleis ein kan ta vare på og vidareføre kunnskapen.

5.2 Kompetanseoverføring innan ein festival

Festivalar er sårbare i forhold til tap av verdifull kunnskap og erfaring når sentrale personar trekker seg ut av arbeidet. Det å ta vare på kunnskapen, er difor eit viktig arbeid når ein skal drive festival. Korleis ein i praksis skal gjere dette, er det imidlertid knytt fleire utfordringar til. EkstremSPORTveko er ein festival som i stor grad vert arrangert av engasjerte personar i dei ulike ekstremSPORTmiljøa på Voss. Kajakkkonkurransar under festivalen vert til dømes organisert av personar i kajakklubben, mens aktivitetar innan fallskjerm og basehopp vert på same måte styrt av medlemmer i fallskjermklubben. Dagleg leiar, Margrethe, er difor klar over at mykje av kunnskapen festivalen har støtta seg på i fleire år, er sterkt knytt til enkeltpersonar. Ho ynskjer difor å ta vare på kunnskapen i større grad, men ser at dette er ei stor utfordring:

Det er klart at det er vanskeleg å finne ein balanse mellom å stille for mykje krav og vere for slepphendt. Og det er klart at dei tilbakemeldingane me fekk når me verkeleg prøvde å få folk til å sette seg ned å.. me lagde ein mal til dei, som gjekk både på forarbeid, på gjennomføring og på etterarbeid, og så vidare. Tilbakemeldingane me fekk var at: ”plutselig blei de så firkanta. A4. Alt blei liksom så strukturert. Det var jo ikkje det som var moro!” Det var på ein måte ikkje det dei ville gjere.

Informantane mine framheva at det er verdifullt å ta vare på kunnskap og erfaringar i forhold til å lære opp nye medarbeidarar. Korleis kunnskap vert overført til nye medarbeidarar varierer likevel frå festival til festival, og etter kva arbeidsoppgåver det er snakk om. Trude i Vossajazz syns at dei har gode rutinar på opplæring av nye medarbeidarar, og forklarar blant anna at dei har faste skjema som beskriv arbeidsoppgåver knytt til alle stillingar:

Opplæring av nye går automatisk. Det er ein del av opplegget vårt, det at det kjem inn nye. Me har jo instruksar på alle arbeidsområde. Me har skriftlige instruksar på kva som skal gjerast, også har me desse leiarane som har opplæring på sine medarbeidarar, og sine frivillige. Me har veldig mykje skjema på ting. Alt er nøye laga i skjema.

Det verkar likevel som kompetanse som vert krevd i leiande stillingar er vanskelegare å overføre på ein enkel måte. Ei leiarstilling inkluderer fleire arbeidsoppgåver og krev meir oversikt og erfaring, enn til dømes ei stilling som sjåfør eller garderobeansvarleg. Det er ofte når nøkkelpersonar vert skifta ut, at ein oppdagar om ein i stor nok grad har dokumentert

kunnskap og erfaringar knytt til stillinga. Margrethe, som er dagleg leiar i Ekstremsportveko, tilsette nyleg ein ny person sentralt i festivalen, som prosjektmedarbeidar. Margrethe forklarar at ho vart bevisst på kor mykje kunnskap rundt det å arrangere Ekstremsportveko som låg i hovudet hennar og den personen ho tidlegare hadde samarbeid med, og kor lite av denne kunnskapen som faktisk var dokumentert:

Eg merke jo berre sånn som no når eg har fått inn ein ny medarbeidar, og ho er jo heilt ny, og ho er liksom grøn på veko generelt då. Så i år har me satt opp handlingsplanar, sant, som før har på ein måte berre låge litt sånn i mitt hove då, og Vivi som eg jobba med tidligare. Våre hovud seier at du må gjera sånn og sånn og sånn. Så går dagane sant. Mens no har me nedfelt at ”okay, premiar må me få inn sånn og sånn. Og dei og dei søknadsfristane”. Ja. Det er blitt veldig bra.

Dagleg leiar for Voss Cup, Arne, forklarar at dei forsøker å unngå utskiftingar i sentrale stillingar alt for ofte. Når nøkkelpersonar skal ut av festivalen, ser han for øvrig verdien av å få til ein overlappingsperiode der den nye og gamle tilsette får jobba saman:

Me prøver å behalde folk i dei leiande stillingane over år og samtidig få inn ny eit år før dei gamle går ut.

Informantane mine peikar og på kor viktig evaluering er i arbeidet med å ta vare på kompetanse internt i ein festival. Evalueringa er først og fremst leiinga sitt ansvar, men bør inkludere alle dei ulike ledda i festivalen. Medan ein festival pågår vert det gjort ei mengde ulike erfaringar innan ulike områder i arrangeringa. Om ein ikkje brukar tid under og i etterkant av festivalen til å bearbeide desse erfaringane, vert kunnskapen ein har opparbeida seg fort mista fram til neste års arrangement. Trude, som er dagleg leiar i Vossajazz, meiner dei har eit godt innarbeidd system for dette i hennar festival, då dei gjennomfører både muntleg og skriftleg evaluering med medarbeidarar. Ho poengterer at det er viktig at evalueringsskjema er enkle, og at ein må vere konsekvent på å få dei raskt tilbake. Dette gjer det lettare for medarbeidarar å ta del i evalueringa. Ho forklarar kvifor ho syns evaluering er viktig for utviklinga av ein festival:

Altså det, eg tenker, viss du driv med sånne ting, så må du heile tida evaluere. Det er så viktig, for elles så går du på same smellen år etter år. Og det er klart, ein festival er ein levande ting altså. Det er nye folk, det er nye musikarar, det er nye frivillige, det er kanskje nye konsertscenar, altså ting endrar seg. Så du kan ikkje sei, ”same precidure as last year”, det går ikkje. Men du kan sei noko om at: ”den forma funka, så den kan me flytte inn på den scena og.

Men me treng kanskje fire fleire medarbeidarar” eller, ..sant. Då bruker du den kompetansen du har bygd deg opp då. Enormt verdifullt!

Kristin i Festival Voss ser at det er verdifullt å evaluere, både for dei enkelte festivalar og for Festival Voss. Ho forklarar at evaluering er ikkje berre eit verktøy for å ta vare på kunnskap om korleis ein utfører ulike oppgåver med festivalarbeid, men og eit reiskap for å ta vare på medarbeidarar. At medarbeidarar får dele erfaringar i etterkant av ein festival, trur Kristin gjer dei meir motivert for å fortsette som medarbeidar:

Og det er liksom, når ein har jobba så hardt over så lang tid, så kan det vera ein del sånne unødvendige situasjonar som har komme opp då, som gjer at lufta bør reinsast mellom ein del av dei som har vore med, føler eg. Sånn at viss ein då berre lar det bli så kan det øydelegga ein del, for då får ein kanskje ikkje med seg alle året etterpå sant. Eg trur det er veldig viktig at alle føler seg høyrte i sånne situasjonar, og at evalueringa kan vere med på å gjere det. Eg føler det er på ein måte to typar evaluering då. Det eine er den der ”hugs nok dopapir på do, hugs å bestill containerar”, altså, ting som må gjerast. Også er det ei evaluering med ”korleis føler du at det har gått” på ein måte, og ”korleis føler du at du kunne gjort ting annleis”. Og det er viktig!

Det å ta vare på og overføre kompetanse innan ein festival er med andre ord viktig for at festivalen skal halde kvalitet år etter år. Dette inneber både dokumentasjon av ulike arbeidsoppgåver, evaluering frå gjennomføring, opplæring av nye medarbeidarar, men og å ta vare på dei medarbeidarane ein allereie har. Kunnskapsoverføring i ein festival skjer med andre ord på fleire ulike måtar, både gjennom erfaring og sosialisering, men og gjennom systematisering og dokumentering. Ein tar slik omsyn til at kunnskap er komplekst og dynamisk, jamfør Nonaka (1994) sin definisjon. Kompetansen etablerte festivalar sit på, kan og vere verdifull for andre festivalar å ta del i, som neste kapittel vil diskutere.

5.3 Kompetanseoverføring mellom festivalar

Det er fleire av mine informantar som trekker fram at tilhøvet mellom festivalane på Voss er godt, og særleg etter at Festival Voss vart etablert, er tilhøva lagt betre til rette for samarbeid på tvers av arrangementa. Sjølv om Festival Voss har fungert som brubryggjar mellom aktørar, skjer likevel ikkje alt samarbeid gjennom organisasjonen. Dei ulike festivalleiarane kontaktar kvarandre angående ulike problemstillingar når dei ynskjer det. Trude i Vossajazz forklarar korleis samarbeid og erfaringsutveksling på tvers av arrangementa kan fungere:

Me har kjempebra samarbeid med alle, og me utvekslar informasjon og prøver så godt me kan å hjelpe kvarandre. Og på det kreative, sant. Har ein gode idear som kanskje ikkje passar på

Vossajazz, men hadde vore perfekt på Osafestivalen, så deler me ut, og visa versa. Eg meiner at suksesskriteriet for å få ting til, det er eit ord, og det er samarbeid. Viss du har den innstillinga så får du til dobbelt så mykje som du gjer viss du tenker at du skal gjere alt åleine og berre sitte på din eigen høge hest.

Enkelte informantar framhever for øvrig at tilhøva er lagt meir til rette for erfaringsutveksling og samarbeid mellom enkelte festivalar, enn for andre. Hålandshuset er eit bygg midt i sentrum av Voss, der ein finn kontora til både Vossajazz, Ekstremsportveko og Festival Voss. Det at to store festivalar og Festival Voss deler kontorlandskap, verker å ha ei positiv innverknad på samarbeidet mellom desse tre aktørane. Hålandshuset skal og fungere som eit samlingspunkt der alle arrangørar på Voss kan koma innom, men naturleg nok vert kommunikasjonen tettare mellom dei tre aktørane som har kontor der. Margrethe, som er ei av dei som har kontor i Hålandshuset, meiner det er positivt å ha felles kontorlandskap med andre som driv med det same, og trur at dei festivalane som ikkje har kontor i bygget går glipp av ein del uformell kunnskapsdeling:

Det er klart at me sitt jo i eit kontorfellesskap og, så me snakkar jo veldig mykje saman. Og det er klart at me diskuterer mykje. I forhold til ein søknad for eksempel, så kan eg diskutere med Vossajazz i forhold til: ”trur de det er lurt at eg vinklar det på den måten, eller trur de det er betre på den måten?”, og så vidare. Så me bruker jo kvarandre. Det er noko med å ikkje skryte på seg for mykje og, at me liksom har hallelujasamarbeid heile tida, he he. Men eg føler jo at me brukar kvarandre mykje. Eg syns jo det er synd at me ikkje sitt i nærleiken av Osafestivalen og Voss Cup, for dei fell fort litt sånn utafør.

Kompetanse vert og overført mellom festivalar ved at dei deler på medarbeidarar. At dei ulike festivalleiarane samarbeider, og at det vert skipa samarbeidsprosjekt på tvers av festivalar som til dømes kross-over, gjer det og enklare for frivillige å delta i fleire ulike festivalar. Kristin i Festival Voss ser at ein får utnytte kompetanse godt på denne måten:

Ved at for eksempel Vossajazz og Ekstremsportveko samarbeider så tett, så er det mykje lettare for dei frivillige og å bli med sant. For elles så kan det jo vere sånn at enten så er du med på jazz eller så er du med på ekstremsport, mens her er det ikkje noko skilje. Her er ein med på alt mulig som skjer. Og det trur eg og gjer at, ja då er det enklare å få med folk. Også kan ein då bruke av dei andre. Viss ein ser at det er flinke folk på Ekstremsportveko, så kan me hente dei inn på freestyle, og så kan dei gjere tilsvarende der sant.

Medarbeidaransvarleg i Vossajazz, Are, opplever det og som verdifullt at frivillige arbeider innan fleire ulike festivalar:

Det at festivalar utvekslar medarbeidarar er bra, når ein kan ta med seg det beste frå ein plass vidare til neste.

At personar vert henta inn frå andre festivalar kan dermed fungere som direkte kompetanseoverføring, i det at dei har med seg verdifull erfaring og kunnskap frå ein festival som vert overført i ein annan . Trude i Vossajazz meiner i tillegg at det er nyttig å få inn nye personar i ein festival med jamne mellomrom, då dette er positivt for utviklinga av festivalen. Ho meiner at det å få inn personar med ei anna erfaring og ein annan kunnskap enn det ein er vane til, inspirerer til å vere nyskapande:

Det som er flott, det er at andre og nye folk tenker på ein annan måte, og det er positivt. Fordi det er veldig fort å stagnere i si eige greie og tenke at, jammen det funker så bra, så det er berre å fortsette med det. Det tenker eg er ein livsfarlig ting når du driv med kulturarrangement. Du skal vere nyskapande! Du skal vere med i front og tenke nye tankar! Og det er klart at viss me får gode innspel frå andre aktørar, så er det ingenting som er betre enn det. Og det er reint sånn personlig og, for min jobb som skal vere den kreative drivkrafta sant. Å få inn nye tankar, det er berre heilt nydelig altså!

Det å inkludere medarbeidarar frå andre fagfelt og festivalar, kan derfor virke styrkande på kunnskapsutviklinga i festivalen. Dette er i tråd med Sørensen (2008) sin tanke om at tverrfaglege team styrker ein organisasjon. Han framhever at samarbeid mellom aktørar frå ulike felt er særleg verdifullt i ei kunnskapsintensiv bedrift, som til dømes ein konsulentorganisasjon som Festival Voss.

5.4 Festival Voss si rolle i kompetanseoverføringa

Informantane er samstemte om at det er verdifullt å ta vare på eksisterande kunnskap i festivalar, og fokusere på korleis ein skal formidle denne kunnskapen til nye og andre medarbeidarar. Dei er og av den oppfatning at det er verdifullt å dele kunnskap på tvers av festivalar, då dette styrker kvaliteten på festivalar og inspirerer til vidare utvikling. Fokus på kompetanse i festivalsamanheng vert med andre ord oppfatta som viktig. Festival Voss er ein aktør som skal systematisere denne kompetansen og legge til rette for kompetanseoverføring mellom festivalar. Dette skjer på fleire ulike måtar.

Dei tilsette i Festival Voss er involvert i fleire ulike prosjekt og arrangement. Dei erfaringane Festival Voss gjer seg i arbeid med ein festival, kan dei ta med seg og overføre til ein annan festival eller eit arrangement. Margrethe i Ekstremспортveko viser blant anna til kompetansen Festival Voss har opparbeida seg på å organisere festivalcampar:

Festival Voss tar hand om festivalcampen vår. Og det er klart at, den kompetansen som dei no bygger opp med å ha festivalcampen, den kan overførast til å ha festivalcampen på Landskyttarstemne eller andre store arrangement på Voss.

Kompetanseoverføringa som Festival Voss bidrar til ved å arbeide med så mange ulike prosjekt, inkluderer mykje ulik type kunnskap. Ein kan og tenke seg at ein del av den kompetanseoverføringa som finn stad er ubevisst. Kristin i Festival Voss synes sjølv det kan vere vanskeleg å dokumentere kunnskap knytt til festivalarbeid, då mykje er avhengig av korleis folk tenker, og ikkje nødvendigvis kva formell kunnskap dei har. Ho forklarar at dette kanskje er litt av grunnen til kvifor dei brukte så lang tid på å definere korleis organisasjonen Festival Voss skulle fungere:

Nokon har sagt at Festival Voss skal vere eit kompetansesenter, men ..eg veit ikkje om nokon hadde heilt tenkt korleis. Og kva meiner ein med det, sant. Men kanskje det er sånn ein kan lære då, at Festival Voss er ein kompetansebank! At me er ute der å jobbe, og så ser ein våre system og rutinar. Det kan jo vera ein måte å sjå det på. Det er jo ikkje alltid lett å sei kva ein lærer, men viss ein ser korleis folk tenker så begynner ein kanskje å tenke litt sånn sjølv og då. Kanskje.

Berit var ei av nemndsleiarane under Landskappleiken 2010 og samarbeida då ein del med Festival Voss. Ho forklarar korleis ho etter kvart i samarbeidet merka kva kompetanse Torgunn hadde, som var Festival Voss sin representant i denne samanhengen:

Det kom jo fram i det ho sa. At det å leie og å arrangere festivalar eller større arrangement, det hadde ho vore borti før. Det inntrykket fekk eg gjennom måten ho snakka om ting på. Blant anna det her med at ho kom med ein del sånne hypotetiske forestillingar om kva som kunne skje og korleis me må opptre då. Og det er jo sånn på generelt., det har jo ikkje noko med Landskappleiken å gjere, eller med Osafestivalen eller kva. Det er sånn generell kunnskap på større arrangement. Og det inntrykket fekk eg etter kvart, at dette kan du mykje om.

Mykje av kunnskapsoverføringa skjer altså gjennom sosialisering og praktisk erfaring, men kunnskapsutviklinga i festivalnettverket skjer og på andre måtar. Festival Voss fungerer som ein viktig ressurs for dei ulike festivalane, ved at dei har tilgjengelege personar med brei kompetanse innan arrangering. Trude i Vossajazz forklarar at det er ein tryggleik i å vite at ein finn personar med variert kompetanse i Festival Voss:

Me er jo enkeltpersonar sant, som sitt med kontroll på tinga. Viss ein person då blir sjukemeldt, langtidsjukemeldt, kva gjer du då? Då er Festival Voss viktig, i forhold til at her har du kompetanse. Så ein kan hente inn rett person i ein overgangsfase, til å ta ein del prekære oppgåver rett og slett. Og drive den daglege drifta framover. Så det og har vore litt av baktanken med Festival Voss.

Fleire informantar syns og det er verdifullt at Festival Voss har systematisert heile festivalnettverket. Arne i Voss Cup meiner det er verdifullt at Festival Voss har oversikt over alle arrangement og festivalar og kor ein finn den ulike kunnskapen:

Festival Voss sit med ein god oversikt over dei største arrangementa og kan bidra med kunnskap på tvers av desse. Dei kan vere ein bruyggjar mellom ulike aktørar.

Ann Marie, som er avisa Hordaland sin representant i samarbeidsprosjektet Vossaspel, er einig i at den jobben Festival Voss gjer med å systematisere kompetansen frå dei ulike festivalmiljøa er kjempeviktig:

Eg ser heilt klart at, viss du ser på desse ulike festivalane som kvar sine prosjekt, så lager du deg ein prosjektbase der du kan putte all informasjon inn og gjer den tilgjengeleg for alle som styre med dette her. Altså, det må jo vere heile ideen med Festival Voss, at du skal samla kunnskapen og erfaringar og dele den med fleire. Altså, utan det så er det jo meiningslaust då! Ja veit du kva, eg syns det er heilt genialt. Og me treng sårt ein sånn funksjon, det er heilt klart.

Ein del av det å systematisere kunnskap tar form av evaluering. Som tidlegare nemnt er evaluering eit viktig verktøy for å ta vare på, og formidle kunnskap om festivalarbeid. Fleire av festivalane på Voss er flinke til å evaluere internt, men det vert og oppfatta som ei utfordring. Festival Voss er delvis involvert i evalueringa til Ekstremsportveko, noko dagleg leiar der har positive erfaringar til. Ho trur at Festival Voss kan vere ein aktør som deltar i evaluering i større grad, hjå fleire festivalar, og slik bidra til å ta vare på kunnskap og erfaringar i større grad:

For det er klart, eg vil kaste veko i dass etter veko. Og sånn trur eg det er for nesten samtlege. Du sitt på ein frivilligfest etter veko, og folk kjem bort å vil evaluere med deg, og du har berre lyst å be dei komme tilbake om eit halvt år altså, for du er berre..du orke ikkje! Så det er klart at Festival Voss er ein god tanke altså. Dei er kjempenyttig, syns eg. Alt med Festival Voss er kjempegod evaluering på. Ehm..eg ber dei om å skriva ned. Så lager me ein perm kvart år, sånn at eg kan sjå evaluering frå 2010 no når eg planlegger for 2011. Også kan eg sjå ”oi shit, det fekk eg jo tilbakemelding på om at det må eg bestille før, eller det må eg sånn og sånn”. Så det har blitt veldig nyttig.

Festival Voss arrangerer i blant kurs og seminar for arrangørar og frivillige. Trude i Vossajazz ser at dette er ein viktig del i arbeidet med å overføre kompetanse mellom festivalar, og ser gjerne at Festival Voss arrangerer meir av dette:

Så har du jo detta med kursing, som er kjempeviktig. Helg for dei frivillige, eller inni mellom så har ein hatt kompetansemøte der ein har hatt ulike aktørar eller foredragshaldarar inne, på tema som er interessante for alle folk. Og det meiner eg er ein..det kan ein utvikle endå meir. For dei frivillige på dei ulike festivalane, både på idrett og kultur, dei vil ha mange felles ting som dei treng opplæring på. Så det ser eg, det er ein kjempeviktig jobb.

Festival Voss bidrar med andre ord til at kunnskap og erfaring vert overført mellom festivalar på ulike måtar. Ved at dei tilsette er inne i ein festival og jobbar med konkrete oppgåver, kan dei ta med seg kunnskap og erfaring frå dette arbeidet til andre festivalar. Dei tilsette i Festival Voss opparbeider på denne måten seg brei kompetanse når det gjeld festivalarbeid. Festival Voss gjer festivalnettverket på Voss meir oversiktleg, ved at dei systematiserer kva kompetanse ein har på Voss og kvar ein finn den. Dette gjere det enklare for festivalar å dele på kompetanse, anten ved å møtast og utveksle erfaringar eller ved å utveksle medarbeidarar med god kompetanse. I tillegg finn kompetanseoverføringa stad via dei ulike fora Festival Voss organiserer, som seminar, møte og kurs.

Å få til ein flyt av kompetanse på tvers av ulike festivalar, inneheld likevel utfordringar. Festivalane på Voss er svært ulike, både når det gjeld storleik, innhald og organisering. Festivalnettverket består difor av svært ulike folk, som jobbar på ulike måtar. I eit nettverk som dette vil det alltid vere nokre som samarbeider svært godt, mens andre samarbeid fungerer mindre bra. Det å skulle vere open og dele sin festival med andre, er heller ikkje sjølvstøtt at alle festivalarrangørar vil. Festival Voss sitt arbeid med å styrke samarbeid og kompetanseoverføring på tvers av festivalar, inneheld difor både mogelegheiter og grenser. For å kunne systematisere eit variert festivalnettverk, er det viktige å vere bevisst på kva ulike kompetanse som vert kravd i arbeid med festivalar. Dette vert diskutert i starten på neste kapittel.

6. Eit mangfald av festivalkompetanse

Informantane mine meiner at eit fokus på kva kompetanse som er naudsynt, og kvar ein finn den, er viktig i arbeid med festivalar og arrangement. I tillegg opplever dei at det kan vere verdifullt å dele kunnskap og erfaringar på tvers av festivalar. Ut i frå dette kan ein anta at Festival Voss har eit godt utgangspunkt for å etablere seg som ein viktig aktør i festivalnettverket, med fokus på kompetansedeling. Om mål og visjonar skal samsvare med reelle moglegheiter, er ein avhengig av at festivalkompetanse er noko som let seg overføre. Dette kapittelet vil ta for seg denne problemstillinga. Det vil starte med å diskutere kva ulike festivalkompetanse som vert kravd i arbeid med festivalar, og korleis ulike festivalkompetanse gjev ulikt grunnlag for overføring. Særlig vil skiljet mellom taus og eksplisitt kompetanse diskuteras. Vidare vil det drøftast korleis den ulike kompetansen kan overførast, jamfør Nonaka (1994) sine overføringsmodus.

Som diskutert i kapittel 5.1 krev festivalarbeid mykje ulike kompetanse. Dagleg leiar i Vossajazz, forklarar at det å gjere ein god jobb som festivalsjef avhenger av at ein klarer å få folk med mykje ulike erfaringar inn i dei ulike arbeidsområda:

Når du driv festival så har du veldig mange arrangement samtidig og du har enormt mange ansvarlege som sit på sine felt. Så viss du går inn i dei enkelte festivalar så finn du utruleg mykje delkompetanse sant.

Vossajazz kan fungere som eit godt eksempel på kva ulike kompetanse som vert kravd for å gjennomføre ein god festival, då denne festivalen etter 38 år med erfaring, har fått etablert ei rolle- og arbeidsfordeling som fungerer godt. Festivalen består blant anna av eit profesjonelt styre, med god kompetanse innan ulike fagområde. Det vil sei, ein finn her kompetanse innan økonomi, logistikk, administrering og marknadsføring. Festivalen består og av eit festivalråd, med god kompetanse innan jazzmusikk. For å få til ei god gjennomføring av festivalen, er dei frivillige delt inn i ulike departement, som vert styrt av kvar sin departementsleiar. Dei ulike departementa er vakthald, pressevert, artistvert, sjauarar, garderobe, artistkontor, catering, dekor og transport. Det er med andre ord varierte arbeidsoppgåver for frivillige, noko som stiller ulike krav til kompetanse. Lars, som lenge var dagleg leiar for Vossajazz, poengterer at ein festival inneheld både arbeidsoppgåver som krev høg kompetanse innan eit felt, men og arbeidsoppgåver som ikkje krev så mykje forkunnskap:

Det er jo veldig sammensett då. Det er klart, viss du skal lage ein god festival, så betinge det egentlig kompetanse på veldig ulikt nivå.

Festivalkompetanse er difor komplekst, og kan ikkje forklarast som ein ting. Oppsummert kan ein sei at ein festival blant anna krev god kompetanse innan administrering, økonomi, marknadsføring og logistikk. Ein treng kunnskap om korleis ein skal administrere eit stort nettverk, fordele arbeidsoppgåver, føre rekneskap, lage budsjett, og marknadsføre festivalen. Vidare krev ein festival god kompetanse innan dei unike felte festivalen dreier seg om, som i festivalane på Voss først og fremst er jazzmusikk, ekstremспорт, folkemusikk, klassisk musikk og fotball. Skal ein til dømes lage ein folkemusikkfestival er det viktig å ha god kjennskap til folkemusikkmiljøet og nettverket rundt, ein må ha kunnskap om korleis ein bør arrangere folkemusikkarrangement, og ein må ha god kjennskap til folkemusikk og musikarar for å sikre kvalitet på festivalprogrammet. I tillegg trekker fleire informantar fram at ein bør ha evne til å tenke ad hoc, tenke kreativt, kunne takle stressa situasjonar, ha god kommunikasjonsevne og vere løysingsorientert. Dette kan beskrivast som meir generell festivalkompetanse, då det er viktig same kva type festival ein skal gjennomføre. All den ulike kompetansen ein finn i festivalarbeid, har ulik form i forhold til kor lett den kan kommuniserast. Festivalarbeid er med andre ord eit mylder av både eksplitt og taus kompetanse i ulike format.

6.2 Eksplisitt kompetanse

Den ulike kompetansen ein finn i festivalar gjev og ulikt grunnlag for overføring. Enkelte kompetansar er enklare å formidle vidare enn andre. Det å ha kompetanse innan administrering, logistikk og økonomi er noko som enkelt lar seg dokumentere, til dømes i form av vitnemål og attestar. Ein kan enkelt dokumentere skriftleg korleis slike arbeidsoppgåver skal gjennomførast og ein har gjerne ulike dokument som rekneskap, budsjett, skjema, organisasjonskart, søknadar og planar å forhalde seg til. Ein kan definere denne type kompetanse med det Nonaka (1994) kallar for eksplisitt kompetanse. Det er kunnskap som kan beskrivast som sakleg, digital og teoretisk, og som enkelt kan overførast i eit systematisk språk.

Som fleire av mine informantar har påpeika er ulike former for eksplisitt kompetanse svært viktig når du skal gjennomføre ein festival, som til dømes systematisering av logistikk og økonomi. Trude i Vossajazz forklarar kor viktig det er å ha denne kunnskapen på plass for at deira festival skal fungere:

Det er viktig å ha økonomistyring. Det er viktig å kunne hente inn midlar, søke om pengar, sponsormidlar, altså både frå det offentlige og frå det private. Det er veldig viktig. Så er det utruleg viktig å ha orden i sysakene. Altså, du er nøydte å ha eit opplegg som gjer at du har oversikt over alle dei frivillige, med kontaktinformasjon. Og under sjølve arrangementet sant, at du veit kva oppgåver som skal utførast, kven som er ansvarleg, kortid dei skal møta opp. Altså, heile logistikken.

Som eit resultat av at det er meir fokus på både opplevingsindustri og kunnskapshandtering i dagens samfunn, finn ein meir eksplisitt kunnskap om arrangering tilgjengeleg enn ein gjorde før. Det har til dømes blitt oppretta fleire studium som formidlar kunnskap om prosjektstyring og arrangementsleiing. I tillegg er det forska meir på festivalar, noko som resulterer i at kunnskap om festivalar i større grad blir systematisert og kommunisert i eit formelt språk. Likevel er ein viktig del av kunnskapen ein finn i festivalmiljø knytt til enkeltpersonar og unike miljø, og kan ikkje overførast gjennom eit studie eller ein forskingsrapport. Denne forma for kunnskap vert definert som taust.

6.3 Taust kunnskap

Mykje av den kunnskapen som eksisterer i festivalarbeid er sterkt knytt til enkeltpersonar, og erfaringar som er gjort gjennom fleire års engasjement. Personar som vert definert som eldsjeler i festivalsamanheng, har gjerne vore involvert i frivillig arbeid i fleire år og har dedisert enorme mengder med tid til arbeid i, og i miljøet rundt, festivalen. Det er desse personane som kjem opp med gode idear til ulike arrangement, som har god kjennskap til nettverket og miljøet rundt festivalen, og som av erfaring veit kva som bør gjerast når uforutsette situasjonar dukkar opp. Denne forma for kompetanse vert av Nonaka (1994) definert som taust kompetanse, då den er knytt til enkeltpersonar og bestemte kontekstar, og er vanskeleg å dokumentere.

Spesialkompetanse innan ulike felt, som til dømes musikk eller idrett, kan vere lite handfast og vanskeleg å overføre. Kunnskapen er ofte knytt til enkeltpersonar og til bestemte miljø. Skal ein gjennomføre ein folkemusikkfestival veit ein at ein finn den rette kompetansen i folkemusikkmiljøa, men i og med at den er så knytt til enkeltpersonar kan den vere vanskeleg å overføre. I følgje Nonaka (1994) vert taust kunnskap lettast overført gjennom erfaring. Ein kan difor tenke seg at kompetanse knytt til eit bestemt miljø, enklast lar seg overføre til personar som har den same interessa for feltet, og som allereie er involvert i miljøet.

Ein del nøkkelpersonar i festivalmiljøa sit på taus kompetanse, som i stor grad er knytt til deira personlege erfaring. Dette kan vere kunnskap om korleis ein skriv søknader til kommunen, kunnskap om korleis ein handterer stresset som kan oppstå på billettkontoret og kunnskap om korleis ein ideelt bør gjennomføre ein jazzkonsert. Slike nøkkelpersonar er ofte viktige for festivalar, på grunnlag av måten dei tenker på og det dei sit på av erfaringsbaserte løysingar og idear. Kristin i Festival Voss forklarar at hennar kompetanse i stor grad bygger på hennar måte å tenke på og hennar eige nettverk:

Ein kan ikkje alltid skriva eit word-dokument der du forklare kva du har gjort sant. For det går jo på kva idear du kjem på og korleis du løyser ting då. Så eg for eksempel, hadde jo ikkje gjort ein god jobb viss eg skulle ha gjort den jobben eg gjer i Tromsø sant, der eg ikkje kjenner nokon og ikkje har noko nettverk sant. Det hadde blitt heilt annleis då. Det er jo viktig uansett at ein skriv ned det som skjer då, men ein kan ikkje lære alt. Å arrangere er ikkje det same som å vere ingeniør.

Margrethe i Ekstremsportveko er og overbevist om at personlege eigenskapar og eit stort nettverk er viktig for å kunne leie ein festival:

Eg trur ein treng ein personligdom som gjer at ein blir kjent med mykje folk. For sånn festivalane er på Voss, så er det drive veldig mykje på dugnad. Og då gjeld det å ha nettverk og mest mulig kontaktar inn i alle mulige typar miljø, for å kunne klare å gjennomføre.

Festivalarbeid krev med andre ord innslag av både eksplisitt og taus kompetanse, for å oppnå ei god gjennomføring. Ulik type kunnskap vert overført og delt på ulike måtar. Ein kan illustrere dette med å vise til Nonaka (1994) sine ulike overføringsmodus.

6.4 Ulike overføringsmodus i festivalarbeid

I arbeid med festivalar finn ein både kunnskap som enkelt lar seg dokumentere og systematisere, og kunnskap som er knytt til enkeltpersonar og som ikkje lar seg så enkelt dokumentere. Jamfør Nonaka (1994) sine fire overføringsmodus av kompetanse; kombinerer, eksternalisering, internalisering og sosialisering, kan den ulike kompetansen overførast på ulike måtar i eit festivalnettverk.

6.4.1 Frå eksplisitt til eksplisitt kompetanse

Kombinerer er det moduset som verkar å vere enklast, då det inneber overføring av eksplisitt kompetanse til eksplisitt kompetanse. Festival Voss bidrar til denne forma for kompetanseoverføring i mykje av arbeidet dei gjer. Dei systematiserer kompetanse og

formidlar den vidare blant anna gjennom foredrag, kurs, telefonsamtalar, møte og ved å opprette og sirkulere ulike dokument. Kompetanse som vert overført på denne måten er eksplisitt i det at den er sakleg og kan enkelt forklarast i eit formelt eller eit teoretisk språk. Eit døme på eksplisitt kompetanse Festival Voss overfører mellom festivalar, er kunnskap om akkrediteringssystem i festivalarbeid. Akkreditering handlar om eit system for handtering av frivillige, artistar, presse og deltakarar, og alt det inneber av informasjonsformidling og utdeling av utstyr. Dette er konkret kunnskap om eit system, som Festival Voss kan formidle til andre festivalar. Dagleg leiar i Osafestivalen fortel at Festival Voss har vore behjelpelege med å få til eit godt akkrediteringssystem i deira festival:

Festival Voss kan spele ei rolle i forhold til sånne praktiske ting, for eksempel korleis ein registrerer billetter og så vidare. Det har me streva litt med for å få til på ein god måte. For me skal jo rapportere i etterkant, kor mange som har betalt, kor mange som har betalt pass og kor mange som går inn der. Finne system på korleis ein enklast mulig kan få den oversikten som ein skal ha i etterkant, for eksempel. Og korleis gir ein informasjon ut til artistar når dei blir henta, ja.. ein del sånne heilt sånne praktiske ting omkring arrangementet som Festival Voss kan hjelpe med.

Kombineringsmoduset tar oftast form som verbal kommunikasjon, men kan involvere skriftleg dokumentasjon. Det viktige med prosessen er å legge til rette for sosiale situasjonar, der personar med ulik eksplisitt kunnskap kan møtast og byte eller systematisere kunnskapen. Festival Voss sitt mål om å drive undervisning i festivalarrangering, er eit godt eksempel på eit fora der det vil oppstå kompetanseoverføring i form av kombinerings. Dei ulike seminara, kursa og det nye studietilbodet som er under planlegging, vil alle fungere som fora der ein samlar eksisterande eksplisitt kunnskap og gjennom saklege og teoretiske diskusjonar systematiserer, deler og omskapar kunnskapen.

6.4.2 Frå taus til eksplisitt kompetanse

Ei anna form for kompetanseoverføring som er involvert i Festival Voss sitt arbeid, er det Nonaka (1994) definerer som *eksternalisering*. Dette er eit modus der taus kunnskap vert overført til eksplisitt kunnskap. Denne forma for kompetanseoverføring er utfordrande, i det at ein skal forsøke å gjere kunnskap som er sterkt knytt til personar og spesielle kontekstar, om til kunnskap som kan dokumenterast og formaliserast. Sjølv om det er ei utfordrande form for kompetanseoverføring, kan det vere nødvendig i enkelte høve. Margrethe, som er dagleg leiar i Ekstremsportveko, viser til ein konkret historie for å illustrere kor utfordrande det er når ein brått mister verdifull taus kunnskap. Personen som har hatt ansvar for opprigg

og nedrigg av festivalteltet over fleire år, har vore ein viktig nøkkelperson for festivalen. Han sit på mykje taus kunnskap om kva ein må tenke på når ein skal få opp teltet til Ekstremsportveko, noko som har gjort festivalen rett så avhengig av han. Margrethe forklarar kva som skjedde når denne personen brått ikkje kunne vere med å arbeide under festivalen eit år:

Han har jo alltid rigga teltet, og hatt liksom full kontroll på det då. Også ringte han meg i forfjor, tre veker før veko, og sa at, ”beklagar eg må vere i Kirkenes”. Og me fekk jo heilt hetto, sant. Me hadde ingenting! Hadde ikkje eit ord nedskrive på eit ark. Og då fekk me inn to nye som fekk overført mykje av kunnskapen frå han då, og då skreiv dei ned alt. Ja, og dei fekk alle dei der koordinatane, sånn at me veit..me har eit kart no, over akkurat korleis teltet står, kor mykje plass me har på den eine side og andre side. Så no er det litt meir system på det då.

Slike erfaringar har gjort Margrethe bevisst på kor mykje kunnskap som er knytt til enkeltpersonar i arbeidet med Ekstremsportveko, og ho skulle difor ønska at meir kompetanse vart dokumentert, slik at festivalen framstår som mindre sårbar. Dette er ikkje ei enkel oppgåve:

Me har prøvd. Me har gjort ein innsats for at dei som har vert med lenge og organisert, og vert heilt avgjerande for gjennomføringa, at dei har skrive ned sine arbeidsfelt og arbeidsoppgåver. Men det har ikkje me lukkast med endå. Sånn at, det ligg på ein måte veldig mykje oppi hovuda på folk, og det er skremmande!

Denne forma for kompetanseoverføring er utfordrande, ikkje berre for Ekstremsportveko, men for alle som driv med festivalarbeid. Korleis skal ein få systematisert og dokumentert nærast usynleg kunnskap som enkeltpersonar sitt på? Det er lite fokus på denne forma for kompetanseoverføring i læringslitteraturen, i følgje Nonaka (1994), nettopp fordi den er vanskeleg å få til. Det er heller ikkje sikkert at det treng vere eit viktig mål å overføre all taus kompetanse til eksplisitt kompetanse, men derimot forsøke å gjere delar av den eksplisitt.

Festival Voss verkar å bidra til at kompetanseoverføring i eit eksternaliseringsmodus skjer gjennom deler av det arbeidet dei gjer. Under mine observasjonar under eit idèmyldringsmøte mellom Festival Voss og Osafestivalen, fekk eg oppleve korleis taus kompetanse vart henta fram og gjort synleg ved hjelp av ein tussj og ei tavle. Kristin, frå Festival Voss, klarte under møtet å synleggjere sin kreative kompetanse for Osafestivalen, og saman med den faglege kunnskapen til dei tilsette i Osafestivalen, kom dei saman fram til fleire konkrete idear og forslag. Her fekk eg observere erfaringsutveksling og kreative tankespel på nært hald.

Undervegs var Torgunn frå Festival Voss flink til å kontinuerlig notere ned viktige poeng frå det som vart sagt, slik at ein på slutten av møte fekk sjå korleis idémyldringa var blitt systematisert og synleggjort på ei tavle. Dette fungerer som eit godt eksempel på korleis eksternaliseringsmoduset, i følgje Nonaka (1994), skal involvere eit tankerom for fri assosiasjon, og deretter synleggjering av kunnskapsinnhaldet.

6.4.3 Frå eksplisitt til taus kompetanse

Ein kan tenke seg at ein av grunnane til at det eksisterer så mykje taus kunnskap i festivalmiljøa, kan ha samband med at kunnskap etter kvart vert tatt for gitt. Kunnskap som i utgangspunktet er eksplisitt vert overført til andre via læring, og etter kvart er den så innarbeid at den ikkje lenger framstår som synleg. Nonaka (1994) kallar moduset der eksplisitt kunnskap vert overført til taus kunnskap for *internalisering*. Denne forma for kunnskapsoverføring finn ein fleire innslag av i festivalarbeid. Til dømes vil ein nyttilsett medarbeidar måtte forhalde seg til mykje eksplisitt kunnskap om korleis arbeidet bør gjennomførast. Dersom personen held fram i den same jobben over fleire år, kan ein tenke seg at personen opparbeider seg så mykje erfaring på dette området at skriftlege instruksar og dokumentasjon ikkje er like naudsynt. Internalisering skjer og når denne personen får nye medarbeidarar, og desse tar til seg kunnskap på same måte.

Internaliseringsmoduset tar med andre ord ofte form som tradisjonell læring, i det at systematisert kunnskap vert overført til, og gjort til ein del av, enkeltpersonar. Resultatet er at ein skaper meir taus kunnskap, noko som ikkje nødvendigvis treng vere negativt. Taus kunnskap er ein viktig del av festivalarbeidet. Utfordringa er, som tidlegare nemnt, at mykje taus kunnskap i ein festival gjer festivalen sårbar. Dei tilsette i Festival Voss si kompetanse involverer og mykje taus kompetanse som tidlegare har vore eksplisitt. Dei har gjennom ulikt arbeid med arrangement tatt til seg mykje kunnskap som i utgangspunktet har vore eksplisitt, men som etter kvart har blitt taus i det at kunnskapen har blitt ein del av deira person. Ann Marie i avisa Hordaland forklarar til dømes kor imponert ho vart av Kristin frå Festival Voss under arbeidet med Vossaspel, og kor mykje Kristin sin personlegdom og hennar nettverk hadde å seie for at samarbeidsprosjektet vart gjennomført på ein god måte:

Ho har vore primusmotor heile vegen med å henta inn artistar og å driva det her framover. Utan henne så hadde det ikkje blitt noko, det er eg heilt sikker på. Hennas måte å gjera det her på, den er veldig festlig og fin altså, for ho gjer det så enkelt også berre blir det sånn. Ho passer veldig godt inn i den rollen der, og ho har masse nettverk og tek dei ulike signala veldig godt, altså, innspel som folk kjem med. Det er jo mange forskjellige folk som tenker på forskjellige måtar, også plukkar ho det ned og berre sett det i system.

6.4.4 Frå taus til taus kompetanse

Det siste moduset for kompetanseoverføring, og det som involverer minst systematisering, er det Nonaka (1994) kallar *sosialisering*. Dette inneber at taus kompetanse vert overført til taus kompetanse. Som diskutert eksisterer det mykje taus kompetanse i festivalmiljøa, og kunnskap vert i nokre samanhengar overført automatisk. Det vil sei, folk lærer enkelte ting om festivalarbeid kun ved å jobbe saman med flinke folk, og slik observere korleis arbeidet bør gjerast. Margrethe, som er dagleg leiar i Ekstremsportveko, er klar over at mykje av kunnskapen som dei er avhengig av for å gjennomføre festivalen vert overført frå person til person utan at det er noko struktur på det. Dette har gått fint, fordi det heile tida har vore involvert nøkkelpersonar med lang fartstid frå miljøet, men ho er usikker på kva som hadde skjedd om ein hadde mista desse:

Det har jo gått veldig bra i tretten år sant, og kunnskap har blitt overført frå ein som har vert greinansvarlig til neste, utan at det har blitt nedskrive noko. Men kva viss dei fire i kajakkklubben som er veldig sentrale berre seie at ”nei no reiser me til Spania”, kva skjer då?

Kunnskapsoverføring via sosialisering finn ein i fleire festivalar, og mykje av det skjer nok ubevisst. I og med at festivalarbeid inneheld så varierte oppgåver, og krev mykje ulik kompetanse, er denne forma for kunnskapsoverføring ein viktig del av det å drive festival. Som det har blitt nemnt tidlegare, poengterer fleire av mine informantar at ikkje all festivalkompetanse går an å kommunisere og dele eksplisitt. Ein del kunnskap som omhandlar festivalarbeid, kan berre lærast via erfaring. Sosialisering inneber at kompetanse vert overført via observasjon og deltaking. Det dreier seg om at ikkje-verbal kompetanse, vert overført ved at folk deler tankeprosessar gjennom eit samarbeid.

I og med at taus kompetanse er ein sentral del av det å drive festival, er denne forma for kompetanse og involvert i det arbeidet Festival Voss gjer. Som ein aktør som skal styrke kunnskapsdelinga mellom festivalar, er og den tause kompetansen noko ein må fokusere på. Dersom ein berre fokuserer på den eksplisitte kunnskapen i arbeidet med festivalar, vil ein miste eller undertrykke innhaldet i den tause kompetanse, og det den tilfører ein festival. Kristin i Festival Voss syns det er viktig at dei, som tilsette i Festival Voss sjølve, er ute og arbeider med ulike festivalar og arrangement. Det er på denne måten dei opparbeider seg erfaring og klarer å ta til seg god nok kunnskap om det å lage festival:

Altså, det eg trur er lurt viss ein skal lære seg å lage ein festival, er at ein engasjere seg i andre festivalar og er med å jobbar og ser sjølv. Eg trur dei beste tinga lærer ein ved å berre vere med då, og ikkje nødvendigvis lese så mange dokument altså.

Mykje kunnskap og erfaring vert overført på tvers av festivalar, ved at dei tilsette i Festival Voss er med å arbeider i dei ulike festivalane. Den tause kunnskapen Kristin i Festival Voss får gjennom å ha ansvar for dei frivillige i Ekstremsportveko, tar ho med seg og overfører til andre festivalar gjennom det arbeidet ho gjer der.

Fleire informantar framhever at festivalane har delt på medarbeidarar i større grad etter at Festival Voss vart oppretta. Festival Voss har oversikt over kven som sit på den nødvendige kompetansen, og kan difor hente inn dei rette personane til ulike arbeidsoppgåver. Gjennom denne delinga av medarbeidarar skjer det og kompetanseoverføring i eit sosialiseringsmodus. Sentrale medarbeidarar sit på taus kunnskap som dei overfører i arbeidet med andre festivalar, som Are i Vossajazz her påpeikar:

Festivalane på Voss utvekslar medarbeidarar både på golvet og i viktige stillingar. Slik får medarbeidarane auka den totale festivalkompetansen sin. Det at festivalar utvekslar medarbeidarar er bra når ein kan ta med seg det beste frå ein plass vidare til neste.

Eit viktig poeng med dei fire ulike modusa for kompetanseoverføring, er i følge Nonaka (1994) å framheve at det eksisterer eit dynamisk samspel mellom dei. Kunnskapsdeling er ein kompleks prosess, og bør involvere alle dei fire formene for overføring. For å sikre ei god kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling er det med andre ord viktig å fokusere både på taus og eksplisitt kunnskap, i alle delar av arbeidet. Gjennom diskusjonen i dette kapitlet har det vist seg at Festival Voss sitt arbeid med å dele og systematisere kompetanse i festivalnettverket på Voss, involverer både kombinerings-, eksternaliserings-, internaliserings- og sosialisering. Festival Voss sitt arbeid skaper difor eit slags kompetanseregime som kan seiast å bygge på kunnskapsspiralen til Nonaka (1994). Like fullt er kunnskapsdelinga Festival Voss bidreg til, noko dei enkelte festivalar og arrangement må betale for. Spørsmålet er då om denne kunnskapsdelinga er naudsynt? Vil det løne seg å betale ein konsulentorganisasjon for å få meir flyt i handtering av kompetanse? Er profesjonalisering av festivalar gunstig, for både små og store aktørar? Desse spørsmåla vil diskuterast i ein oppsummerande konklusjon.

7. Profesjonaliseringas grenser?

Hensikta med denne oppgåva var å studere korleis ein festivalorganisasjon som Festival Voss kan vere med å styrke kunnskapsoverføring mellom festivalar, og korleis det gir rom for profesjonalisering i festivalarbeid. Dette har blitt drøfta med utgangspunkt i tidlegare forskning på festivalar, relevante teoretiske perspektiv og data frå mi eige datainnsamling.

Litteratursøket mitt på festivalforskning viser at det er gjort mykje forskning på publikumssida og opplevingsaspektet av festivalar. Likeeins er det forska ein god del på kvifor folk vel å arbeide som frivillige på festivalar, og korleis festivalar og lokalmiljø har ei gjensidig påverking på kvarandre. Det er derimot forska lite på nettverk av festivalar, og korleis festivalar kan samarbeide og dele kompetanse. Profesjonalisering av festivalarbeid blir heller ikkje nemnt i tidlegare forskning. Det var difor relevant for meg å studere korleis Festival Voss legg til rette for kunnskapsdeling og tilfører festivalane profesjonalitet.

Festival Voss vil auke fokuset på festivalar, utvikle nye arrangement, styrke kvaliteten på festivalar og legge betre til rette for samarbeid mellom arrangørar. Eit viktig mål for organisasjonen er å ta vare på den kompetansen som allereie fins i festivalar, lette litt av arbeidspresset på eldsjeler, og slik gjere festivalar mindre sårbare. Festival Voss gjer dette blant anna gjennom å ta på seg ulike former for arbeidsoppgåver innan ulike arrangement, mot betaling. I tillegg arrangerer dei ulike samarbeidsfora, møte og seminar, der kunnskap av ulik form vert presentert og delt. Dei sit og på ei oversikt over heile arrangørnettverket på Voss, og veit kvar ein finn riktig kompetanse til ulike oppgåver. Dette er nyttig for både nye og allereie etablerte arrangørar. Festival Voss ønskjer å vere ein profesjonell aktør, som kan vere støttespelar for både små og store arrangørar.

Teoretiske perspektiv som omhandlar kunnskapshandtering og profesjonalisering har støtta opp om mitt analysearbeid. Særleg relevant har skiljet mellom taus og eksplisitt kunnskap vore, og korleis slik kunnskap kan overførast gjennom ulike modus, jamfør Nonaka (1994) sin kunnskapsspiral. Vidare har det vore relevant å nytte Schön (1991) sine teoriar om reflekterande praksis, i samband med profesjonalisering av festivalar. Schön (1991) hevdar at dyktige profesjonelle evner å reflektere over eige bruke av kunnskap medan dei handlar, derav uttrykket *reflection in action*. Denne tilnærminga til profesjonalisering involverer både eksplisitt og taus kunnskap, og er difor anvendeleg i eit studie av ein festivalorganisasjon som Festival Voss.

Å handtere kunnskap i festivalarbeid er eit arbeid som har innslag av mange ulike former for kunnskap. Informantane peikar på at det er viktig å sikre ei god leing, som er både strukturert, har økonomisk sans og er løysingsorientert. Dei framhever at det er viktig å gjere enkelte delar av kunnskapen eksplisitt, i form av å dokumentere den. Dette gjer festivalar mindre sårbare, og ein vil lettare kunne overføre kunnskapen. Samtidig meiner samtlege informantar at eldsjeler med engasjement, kreativitet, erfaring og nettverk er avgjerande for at ein festival skal kunne gjennomførast på ein god måte. Eldsjeler er verdifullt for festivalar, og mykje av den tause kunnskapen dei sit på vil aldri kunne gjerast eksplisitt.

Analysen min viser at arbeidet Festival Voss gjer, med å systematisere kompetanse og overføre erfaringar mellom festivalar, involverer både taus og eksplisitt kunnskap. Festival Voss bidrar i kunnskapsoverføringa blant anna gjennom konkrete, praktiske og tekniske arbeidsoppgåver, kursing og opplæring, men og på ein meir ubevisst måte. Dei tilsette i Festival Voss arbeider sjølve med mange ulike arrangement, og tar slik med seg og synleggjer erfaringar og tenkemåtar i form av taus kunnskap frå ein festival til ein annan. Taus kunnskap vert overført frå ein festival til ein annan gjennom ein sosialiseringsspross.

Det er med andre ord grunnlag for å sei at det arbeidet Festival Voss gjer, fører til auka kompetanseoverføring på tvers av festivalar. Like fullt er denne kompetanseoverføringa avhengig av at arrangørar betalar Festival Voss for tenestene deira. Skal Festival Voss leve, må arrangørar betale dei for å få ei meir profesjonalisert og systematisert arrangement. Er dette ønskjeleg? Som diskutert tidlegare har fleire av mine informantar påpeika at ein av dei aller viktigaste kvalitetane med ein festival, er at dei engasjerte eldsjelene får lov til å styre festivalen slik dei ønskjer. Er det mogeleg for ein organisasjon som Festival Voss, å opptre som konsulentar i eit felt der ein må balansere mellom kreativitet og orden?

Kreativ kompetanse er noko fleire informantar nemner som viktig i arbeid med festivalar. Ein må difor og inkludere denne forma for kompetanse når ein skal fokusere på kunnskapsoverføring i eit festivalnettverk. Eit sentralt spørsmål dukkar då opp: er kreativitet noko som kan lærast, og kan ein dokumentere at ein har kreativ kompetanse? Kreativitet kan meir definerast som ein eigenskap, og er difor i høgste grad knytt til enkeltpersonar. Som diskutert i førre kapittel, vert taus kompetanse overført best via sosialisering. Ein lærer med andre ord best av å delta og sjølv bygge seg erfaringar. For å sikre kreativ kompetanse i ein festival, er ein difor nøydd å få tak i personar som har denne eigenskapen som ein del av si personlegdom. Lars, som har lang fartstid innan festivalarbeid, er einig i at enkelte personar

har meir av denne eigenskapen enn andre. Han trur likevel det er mogeleg å leggje forholda til rette, slik at ein lettare kan få fram kreativiteten i folk:

Altså, det fins uendeleg mogelegheiter, men eg trur kanskje det at å forsøke å klimatisere det der med den type kreativ kompetanse, og vite korleis sånn kompetanse trivst og utviklast, det er veldig viktig for overlevingsevna i ein festival!

I eit miljø der ein er omgitt av kreativitet og nyskaping, vil det sannsynligvis oppstå ein gjensidig inspirasjon og påverknad til kreativitet. Eit slikt miljø er Festival Voss med på å skape, i det at dei legg til rette for at ulike partar i festivalnettverket møtest og samarbeider på ulike sett. Ein deler erfaring og kunnskap gjennom samarbeid med ulike personar i ulike prosjekt, og tar med seg dette vidare til andre personar og andre prosjekt.

Festival Voss skal imidlertid ikkje berre fungere som ein brubyggjar mellom aktørar, dei skal i hovudsak ut å selje tenester til ulike arrangørar. Det vil sei, dei skal gå inn i ein festival eller eit arrangement og gjere konkrete oppgåver, mot betaling. Som det har blitt påpeika, får ein då tilført meir profesjonalitet inn i arrangementa. Spørsmålet ein då må stille seg er om dette er ynskjeleg. Bør ikkje festivalar først og fremst drivast av lidenskapelege eldsjeler?

Dei tilsette i Festival Voss har god forståing for at arbeid med festivalar og arrangement er komplekst og krev i høgste grad engasjement og kreativitet. Kristin i Festival Voss forklarar korleis ho ser på det dei driv med, som ein hårfin balanse mellom profesjonalisering av festivalar og det å ta vare på det unike og kunstnarelege:

Eg trur det er viktig at det er fokus på kompetanse i festivalarbeid. Samtidig så trur eg det er viktig at det ikkje blir så mykje fokus på at ein skal vere profesjonell, at ein mister gløden over å jobbe med dette her. For det er ein sånn hårfin balanse. Alt det logistikkmessige skal vere bra for at du skal vera ein nøgd festivaldeltakar, samtidig så skjer det ikkje så veldig mykje nytt på den festivalen viss ikkje du har inspirerte medarbeidarar. Og viss du liksom heile tide har fokus på at alt skal kunne overførast,.. altså, då kunne kven som helst ha laga ein festival. Og sånn er det jo ikkje. Så det er viktig at ein skilje litt mellom alt det logistikkmessige og det kunstnarlige. Og den kunstdelen av det, enten det er å laga ein skikrossbakke eller det er å lage ein ekstremjazz, det kan ein ikkje sjå så lett på! Og viss ein skal prøve å gjere alt så profesjonelt, så trur eg at ein drep litt av den andre delen då.

Festival Voss har med andre ord forståing for at det fins ei grense for profesjonalisering i festivalarbeid. Dei vil ikkje framstille seg sjølv som ein ekspertorganisasjon som skal inn i festivalar og fortelje korleis ting skal gjerast, men heller vere ein aktør som kan stille med den ønska kompetansen som vert krevd i kvart enkelt prosjekt, og jobbe med å samle og

systematisere den kompetansen som allereie fins. Kristin i Festival Voss meiner difor dei skil seg litt frå tradisjonelle konsulentorganisasjonar:

For praktisk så er me jo eit konsulentselskap. Men me er meir opptatt av deling, og har ikkje sånt konkurranseinstinkt då, som andre konsulentselskap.

Innstillinga og forståinga til dei tilsette i Festival Voss gjev med andre ord eit godt grunnlag for å ta vare på kreativiteten og engasjementet ein finn hjå frivillige i festivalar. Eit av formåla med å etablere Festival Voss var nettopp det å ta vare på dei frivillige i større grad. Når Festival Voss, som ein profesjonell aktør, tar på seg ein del oppgåver i ein festival, vert det frigjort meir tid til at frivillige og eldsjeler får jobbe med det kunstnarlege. Festival Voss har til dømes hatt ansvar for pressearbeid under Osafestivalen. Dette synes dagleg leiar i Osafestivalen har vore svært nyttig, då ho opplever pressearbeid som ei tidkrevjande oppgåve dei tilsette i festivalen sjølv ikkje har hatt god nok kapasitet til.

I år så hadde me jo PR-hjelp i frå Festival Voss, og det var jo veldig bra. Ja, for i ein sånn institusjon som det her så skjer det ting heile tida, og det er masse folk innoom heile tida. Og det og så klare å holde ein god tråd på den der PR-biten, det er vanskeleg. Det blir liksom ein ting som skjer i alt det andre her, for det er ein veldig intens institusjon å jobbe i det her. Så det var me veldig fornøgd med, at Festival Voss gjorde det.

Ein stor del av kompetanseoverføringa Festival Voss bidreg til, er at dei gjennom å gjere ulike oppgåver i ein festival, tar med seg kompetanse på same type oppgåver til ein annan festival. Dagleg leiar, Torgunn, forklarar at kompetansen dermed vert knytt til dei tilsette i Festival Voss:

Viss du tenker at den kompetansen som du får ved å ta vare på dei frivillige i Ekstremsportveko, den kan du jo og gjere deg nytte av på eit lite arrangement. Då gjer du det berre i mykje mindre skala. Og dei mindre arrangementa blir då meir profesjonelle, fordi at dei då på ein måte får lov til å bruke erfaringar frå dei store arrangementa. Så det er såne ringverknader me kan vere med å bidra til. Så då blir ikkje kompetansen på det bygd opp i sjølve festivalane, men i Festival Voss då, som er ein konsulentorganisasjon kan du sei.

Samtlege tilsette i Festival Voss har sjølv erfaring frå festivalarbeid, og sit på ein heil del taus kompetanse. Dagleg leiar forklarar at det at dei har variert erfaring frå arrangering, er heilt avgjerande for at dei skal kunne gjere ein god jobb, og viktigare enn kva utdanning ein har:

Men altså, fellesnemnaren for alle som jobbar her er vel at me på ein eller annan måte har vert involvert i frivillig arbeid og i store arrangement, så me har ei viss forståing av kva det går i. Det må på ein måte vere ein av dei tinga du har med deg i bagasjen for å få ein sånn type jobb. At du faktisk har vert med på å arrangere noko, og at du veit kva det handlar om å jobbe frivillig. Men om det er ein fordel om du har den eller den utdanninga det veit eg ikkje.

Denne holdninga samsvarer med Nonaka (1994) sin teori om at sosialiseringsmoduset gjer best overføring av taus kunnskap. Denne type kompetanse opparbeider ein seg gjennom erfaring. Festival Voss sit med brei kompetanse når det gjeld arrangering av festivalar, og har forståing for at eldsjeler og frivillige er viktige aktørar. Ved at Festival Voss som konsulentorganisasjon går inn i ein festival og gjer tenester mot betaling, vert det like fullt tilført profesjonalitet til festivalen. Vellykka festivalar er gjerne prega av å vera litt unike, nyskapande og farga av eit fåtal engasjerte eldsjeler. Lars, som har vore aktiv i festivalarbeid i mange år, meiner at det er viktig at enkeltpersonar får eigarskap til sin festival, og gleda over å gjennomføre eit arrangement ein sjølv brenn for. Han trur dermed ikkje det er stort nok behov for ein profesjonell aktør, som Festival Voss, i norsk festivallandskap:

Noko av drivkrafta med å arrangere ein festival, det er nettopp det at du skal ha den luksusen av å kunne lære av dine egne feil. Altså, i utlandet så er det mykje meir vanlig at dei kjøper inn kuratortenester, og du lager festivalar i settingar som er fiks ferdig. Som London Jazz Festival for eksempel, serious business! Altså, det er nesten ikkje frivillige i dei systema der. Men viss ein ser mot prototypen på ein norsk festival sant, der er jo dugnaden. Og det at folk på ein måte skal lære av egne feil, finne opp krutet sjølv, og i det heile tatt. Sant, bli geniérklært på heimebane, det er noko av drivkrafta altså.

Trude i Vossajazz meiner derimot at det heilt klart er behov for organisasjonar som Festival Voss i norsk samanheng. Ho trur at å inkludere ein profesjonell aktør i festivalarbeid, vil sikre ei betre utvikling på festivalar og betre arbeidsforholda for dei frivillige:

Ja, det er jo eit spørsmål som ofte vil dukke opp, kvifor betale nokon for ting som tidligare er gjort på dugnad? Og då tenker eg at ting må gå seg til. Alle som driv med festivalar og arrangement, dei må jo utvikle seg heile tida for å trekke dei vanlige kundane sine, men og nye kundar sant. Dei må heve kvaliteten sin litt frå år til år, og endre seg litt, og gjere nye ting. Og eg har veldig tru på det der at ein blir mykje sterkare av å stå saman, enn å stå kvar for seg. Og då er det veldig nyttig å ha ein kompetanse inne som me betaler for, og får utført på ein profesjonell måte. Det kan og ta vekk byrden frå ein del frivillige og ein del press frå oppgaver som kanskje kan vere tunge og vanskelige å jobbe med. Så på lang sikt så håper eg det blir slik at alle aktørane bruker Festival Voss.

Vidare trur Trude at det handlar mykje om innstilling og visjon til arrangørar. Dersom ein torer å satse på å bruke ein profesjonell aktør som Festival Voss, trur ho det vil lønna seg i form av betre kvalitet på festivalen:

Det er klart at viss du har ein visjon om å gjere det litt større eller betre, at du har nokon oppgåver som du vil sette ut som du vil betale for,.. det på lang sikt vil gi gevinst altså. Så du må på ein måte tørre å sjå meir enn eit år i vegen då, du må tørre å satse litt meir, og då hente inn kompetanse.

Fleire informantar har og poengtert at Festival Voss gjer det enklare for nye aktørar å koma i gang, ved at dei samlar heile nettverket. Festival Voss kan fungere som ei drahjelp og rettleiar i startfasen for nye arrangement, eller vere konsulentar for eingongs-arrangement. I tillegg gjer ein slik organisasjon det enklare for andre aktørar på Voss å forhalde seg til festivalmiljøet. Kultursjefen på Voss meiner at Festival Voss legg til rett for betre kommunikasjon mellom kommune og festivalar, og poengterer at det er verdifullt for kommunen å kunne vende seg til ein aktør som har oversikt over alt som skjer i bygda:

Dei bidrar til å skapa ein heilskapleg profil av bygda, slik også kommunen ynskjer det. Dei vert ein fyrste inngang til festivalmiljøet på Voss, og skapar slik enklare kommunikasjonslinjer mellom kommune og festivalar. Dei deltek også i dei mange store idrettsarrangementa kommunen no skal vere vertskap for, og dette er ein viktig jobb me veit er i gode hender hjå Festival Voss.

Overskrifta til dette diskusjonskapittelet antyder at profesjonaliseringa har grenser. Etter ei drøfting basert på mine funn og relevant teori, kan ein nok stadfeste at dette er ein riktig påstand. Det er grenser for kva som kan profesjonaliserast i ein festival, og all kompetanse let seg ikkje bli profesjonalisert. Om ein ikkje får ei heilprofesjonalisering av ein festival, kan ein derimot tilføre meir profesjonalitet i ein festival, og slik betre kvaliteten på den. Ein betrar kvaliteten gjennom å legge arbeidstilhøva betre til rette for dei frivillige, blant anna ved å ta vekk ein del av den tunge arbeidsmengda som har ført til at fleire eldsjeler tidlegare har blitt utbrent. Ein betrar kvaliteten ved å invitere arrangørar og frivillige til kurs, diskusjonsforum og seminar, som gir rom for erfaringsutveksling og er fora for læring. Ein betrar kvaliteten ved å hente inn riktig arbeidskraft til dei riktige arbeidsoppgåver, både frå Festival Voss internt og frå andre festivalar via Festival Voss. Ein betrar kvaliteten ved å skape samarbeidsprosjekt på tvers av ulike festivalar, som til dømes kross-over tilskipingar. Slik får ein som festivalarrangør utvida horisonten og lære gjennom direkte samarbeid med andre

arrangørar. Eit viktig poeng er og, at i denne profesjonaliseringa er det rom for taus kunnskap. Det er rom for at kreative og dediserte eldsjeler får utfalda seg med dei kunstnarlege aspekta ved ein festival. Profesjonaliseringa av festivalar gir rom for det Schön (1991) beskriv som reflekterande praksis.

Eit slikt kunnskapsregime som Festival Voss sitt arbeid medfører kan samanliknast med det som vert kallar transdisiplinære team i kunnskapslitteraturen. Slike kunnskapsregime er kjenneteikna av tverrfaglige samarbeid i team, læring gjennom samarbeid og eit større fokus på erfaring enn på utdanning (Lea 1999). Kompetanseoverføringa Festival Voss, som ein konsulentorganisasjon, bidrar til, har fleire fellestrekk med desse beskrivingane. Kunnskapsproduksjonen vert utvikla i konteksten der den skal brukast, altså i dei ulike festivalane og arrangementa. Dette krev ein viss førkunnskap, men det meste av kunnskapen vert utvikla undervegs ved hjelp av genuin kreativitet og samarbeid mellom ulike personar med ulik kompetanse. Kunnskapen inneheld både teori og empiri, og er både eksplisitt og taus. Kunnskapsregimet er og dynamisk, i det at problemløysing skjer undervegs. Ei løysing som vert utvikla i ein festival, kan brukast i fleire andre festivalar seinare, og det er vanskeleg å vite korleis desse festivalane utviklar løysinga. Til sist er eit viktig poeng at resultat og kunnskap som vert utvikla undervegs, vert kontinuerleg overført og formidla til dei som har deltatt i prosessen.

Eit fokus på kompetanseheving, nettverksbygging og kunnskapsoverføring vil det truleg verte meir og meir av innan festivalarrangering. Fleire festivalforskarar peikar på at ein tydelegare festivalkompetanse er etterspurd, og fleire ser og verdien av å bygge nettverk på tvers av festivalar (Hjemdahl et al. 2007, Sletterørd et al. 2009). Då mitt studie av Festival Voss tar for seg eit unikt case, kan ein ikkje tilskrive resultatane direkte overføringsverdi. Det fins ingen festivalorganisasjonar, på linje med den organisasjonsmodellen Festival Voss arbeider etter, å samanlikne med. Resultata har likevel ein overføringsverdi i det at dei seier mykje om kunnskapshandtering generelt i festivalarbeid. I tillegg kan oppgåva fungere som inspirasjonskjelde for utvikling av liknande prosjekt, andre stader i landet. Til sist vil forhåpentlegvis oppgåva vere informativ og inspirerande for dei aktørane som er involvert i Festival Voss og i nettverket rundt.

Litteratur

Alfsen, K. (2005) *Kreativ smeltedigél - eller heksegryte? Yrkesgrupper og profesjonalisering i teaterinstitusjonen*. Masteroppgåve, institutt for kulturstudier og orientalsk språk: Universitetet i Oslo.

Aronsen, M. (2006) *Quartfestivalen – mer enn musikk. Verdiskaping og ringvirkninger*. Kristiansand: Agderforskning.

Berg, M. (2010) *Tre dager i festlig fellesskap: en kvalitativ studie av sosial interaksjon på Storåsfestivalen 2007*. Masteroppgåve, institutt for sosiologi og statsvitenskap: universitetet i Trondheim, NTNU.

Brattetveit, Ø. (2011, 6. mai) ”Brukte Voss som praktdøme”. *Hordaland*. Lasta ned 19. mai 2011, frå: <http://www.avisa-hordaland.no/kultur/article5596629.ece>

Carlsson, E.(red.) (2009) *Kultur- og opplevelsesnæringene i Trøndelag. Kartlegging og eksempelstudier*. Steinkjær: Trøndelag forskning og utvikling AS.

Dybvig, D. D. og Dybvig M. (2003) *Det tenkende menneske. Filosofi- og vitenskapshistorie med vitenskapsteori*. (2. utgave). Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Einarsen, K. og R. J. Mykletun (2009) ”Exploring the Succes of the Gladmatfestival” i *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 9:2, s. 225-248.

Ericsson, B. og J. Vaagland (2002) *Arrangementer og destinasjonsutvikling. Lokalsamfunnsmessige og lokaløkonomiske sider ved kulturfestivalen*. Lillehammer: Østlandsforskning.

Hjelseth, A. og O. Storstad (2008) ”Hippe eller harry musikkfestivaler på bygda? Forhandlinger om populærkulturelle hierarkier”. S 45-63 i Almås, R., M. S. Haugen, J. F. Rye og M. Villa (red): *Den nye bygda*. Trondheim: Tapir.

Hjemdahl, K. M, E.S. Hauge, og E. Lind (2007) *Festivalar på sørlandet: kultur i kraftformat*. Kristiansand: Agderforskning.

Høgskolen i Lillehammer (2011, 25. mars) *Arrangementsutvikling- og ledelse*. Lasta ned 4. mai 2011, frå: http://hil.no/hil/studiekatalog/arrangementsutvikling_og_ledelse

Lam, A. (2000) "Tactic Knowledge, Organizational Learning and Social Institutions: An Integrated Framework" i *Organization Studies*. SAGE.

Lea, C. (1999) "Fra kunnskap til metode? Om kunnskapsregimer i IKT-konsulentselskaper." *STS-rapport nr. 43/99*. Senter for teknologi og samfunn. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Mykletun, R. (2009) "Celebration of Extrem Playfulness: Ekstremsportveko at Voss" i *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 9:2 s.146-176.

NESH (1999) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, juss og humaniora*. Oslo: Den nasjonale forskningskomitè for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH).

Nonaka, I. (1994) *A Dynamic Theory of Organizational Creation*. *Organizational Science*, 5 (14-37)

Nynorskordboka (2011) *Kunnskap*. Lasta ned 3. mars 2011, frå:

<http://www.nob-ordbok.uio.no/perl/ordbok.cgi?OPP=kunnskap&begge=+&ordbok=bokmaal>

Oxford Dictionary (2011) *Knowledge*. Lasta ned 3.mars 2011, frå:

http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0447820#m_en_gb0447820

Pettersen, F. (2008) *Kampen om medieoppmerksomheten: en kvalitativ studie av norske musikkfestivalers forhold til media*. Masteroppgåve, institutt for sosiologi og statsvitenskap: Universitetet i Trondheim, NTNU.

Polanyi, M. (1967) *The Tactic Dimension*. New York: Anchor Books.

Rivenes, A. (2011, 12. mai) "Applaus for Festival Voss". *Hordaland*, ss. 2-3.

Schön, D. A. (1991) *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. Ashgate publishing limited.

Sekse, B. (2010) *Festivalforskning*. Semesteroppgåve, institutt for sosiologi og statsvitenskap: Universitetet i Trondheim, NTNU.

Simonsen, T. E. (2011, 25.mars) "Stor konkurranse på festival-markedet." *Kanalen*. Lasta ned 29. april 2011, frå:

<http://www.kanalen.no/arkiv/125-var-2011/710-telemarksforskning-nome-sauherad-festival>

Sletterød, N. A. og G. Wollan (2009) ”Tilbakemelding fra forskningsteamets feltarbeid på Blues in Hell 2008”. Trøndelag Forskning og Utvikling, Notat 2009:3. Lasta ned 13. oktober 2010, frå: <http://www.tfou.no/upload/Notat20093.pdf>

Sørensen, K. H., J. Gansmo, V. A. Lagesen og E. Amdahl (red) (2008) *Faglighet og tverrfaglighet i den nye kunnskapsøkonomien*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.

Thagaard, T. (2003) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2010) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Visit Voss (2011, 9. februar) *Festival Voss – eit verktøy for arrangørar*. Lasta ned 14. februar 2011, frå: <http://www.visitvoss.no/no/Arrangement/Om-Festival-Voss/>

Yin, R. K. (2009) *Case Study Research. Design and Methods*. (4. utgave). Thousand Oaks: Sage Publications.

Waade, A. M. (2002) “Kulturfestivalen” arbeidspapir frå doktoravhandlinga: *Teater i en teatralisert samtidskultur – resepsjonskulturelle mønster i aktuell scenekunst*. Århus Universitet. Lasta ned 16. oktober 2010, frå: <http://hum.au.dk/ckulturf/pages/publications/amfw/kulturfestivalen.html>

Wollan, G. (2009) *Festivaler som performing places. En sosiokulturell analyse*. Steinkjær: Trøndelag forskning og utvikling AS.

Woolfolk, A. (2004) *Pedagogisk psykologi*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Vedlegg 1: Samtykkeerklæring

Førespurnad om å delta i intervju i forbindelse med masteroppgåve

Denne undersøkinga blir utført i forbindelse med masteroppgåva mi i faget medier, kommunikasjon og informasjonsformidling ved NTNU. Formålet med prosjektet er å foreta ein studie av organisasjonen Festival Voss og deira arbeid med ulike festivalar og arrangement. Festival Voss er ein relativt ny og unik organisasjon, då det så vidt me veit ikkje fins andre festivalorganisasjonar som arbeider på same måte i Noreg. Eg ynskjer gjennom denne oppgåva å setje fokus på, og undersøkje, det arbeidet Festival Voss gjer.

Det vil ligge ei fenomenologisk tilnærming til grunn for undersøkinga, då formålet ikkje er å måle enkeltindivid sine ferdigheiter, men å få eit heilskapleg inntrykk av Festival Voss som fenomen. Hovudfokuset for undersøkinga er kommunikasjon knytt til kompetanseoverføring. Det vil sei, korleis kunnskap og erfaringar rundt festival- og arrangementsarbeid vert tatt vare på og formidla vidare. Eg vil mellom anna studere korleis kompetanse vert tatt vare på internt i ulike festivalar, korleis kompetanse vert overført mellom festivalar, og kva betydning Festival Voss har i denne kompetanseoverføringa. Eg vil og setje fokus på korleis Festival Voss kan synleggjere seg sjølv og si kompetanse til andre.

Ein av metodane eg ynskjer å nytte i forskingsarbeidet er intervju. Eg vil foreta ein del intervju i byrjinga av januar, med representantar frå Festival Voss, ulike festivalar og arrangement og elles andre som på ein eller anna måte har tilknytning til organisasjonen. I den forbindelse set eg stor pris på om du har tid og lyst til å vere ein av mine informantar.

Oppgåva skal ferdigstillast i juni 2011. Oppgåva vert då gjort tilgjengeleg for ansatte og studentar ved NTNU. Det vert og sendt eit eksemplar til Festival Voss.

.....
Signatur

.....
dato

Bodil Sekse

e-post: bodilsekse@gmail.com
Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU

Vedlegg 2: Intervjuguide (mal)

INNLEIANDE SPØRSMÅL

1. Kva stilling har du, og kva arbeidsoppgåver er knytt til den?
2. Fortel om di erfaring/bakgrunn.
 - Eks: Utdanning, festivalerfaring (arrangør/deltakar), frivillig arbeid, anna relevant erfaring?
3. Kva forhold har du og din festival/organisasjon til Festival Voss (FV)?
 - Medlem? Med i styret?
 - Har de samarbeida? Har de planar om å samarbeida? Fortel om erfaringar.
 - Korleis har FV eventuelt bidrege? (med kreativitet, kunnskap/erfaring, konkrete tenester el. l.?)

FESTIVALKOMPETANSE

4. Kva slags kompetanse trur du er viktig for å arrangere ein festival?
 - Eks: kompetanse innan mediehandtering, marknadsføring, musikk/sport (avhengig av festival), organisering/administrering, økonomi, logistikk.
5. Kan festivalkompetanse dokumenterast? Korleis?
 - Inneber nokre kompetanseområde meir taus kunnskap enn andre? Kva område? Kvifor?
6. Meiner du at det er ulikt fokus på ulik kompetanse i din festival?
 - Vert det fokusert meir på kompetanseoverføring/opplæring innan nokre områder? Fortel.
 - Kva trur du er viktigast av erfaring og utdanning når det gjeld festivalarbeid?

KOMPETANSEOVERFØRING INNAN FESTIVALEN

7. Fortel om korleis kunnskapsoverføring vert handtert i din festival? Korleis får nye medarbeidarar opplæring?

- Kva med leiarstillingar og kompetanseoverføring?
- Erfaringar i forhold til å erstatta erfarne eldsjeler? Kva tyding har deira kunnskap for festivalen?

8. Korleis vert det evaluert i etterkant av ein festival?

- Korleis tar ein vare på kunnskap? (skriftleg/munnleg, er alle ledd i festivalen involvert?)
- Korleis kunne FV bidrege i denne prosessen? Tatt del i evalueringa?

KOMPETANSEOVERFØRING MELLOM FESTIVALAR

9. Kva inntrykk har du av festivalmiljøet på Voss når det gjeld samarbeid og kompetanseoverføring?

- Er det jamt over ei positiv/negativ innstilling til samarbeid?
- Fortel om positive/negative erfaringar?
- Kva kan vere utfordrande i eit festivalnettverk?

10. Kva aktørar har din festival/organisasjon samarbeida med, og korleis fungerte dette?

- Erfaringar rundt samarbeid med andre festivalar? Andre organisasjonar? Nærmiljø? Kommunen? Festivalar utanfor Voss? Inspirasjonskjelder?

11. Kva kan ein lære av andre festivalar?

- Taus/eksplisitt kompetanse?

BRUK AV IKT

12. Korleis vert IKT nytta i forbindelse med festivalarbeidet/arrangementet?

- Er IKT eit nyttig hjelpemiddel i festivalarbeid?

13. Bruker ein IKT til evaluering og til å ta vare på kunnskap og erfaringar?

14. Bruker ein IKT som kommunikasjonssystem? (mot andre festivalar/publikum? Sosiale medium?)

15. Har festivalen/arrangementet ei eige nettside? Korleis fungerer den?

OM FESTIVAL VOSS OG DEIRA KOMPETANSE

16. Kva kompetanse kan FV bidra med i festival og arrangementsmiljøet på Voss? Er den verdifull? Kvifor/kvifor ikkje?

17. Er FV flinke til å synleggjera si kompetanse i festivalmiljøet?

- Kva kunne dei gjort annleis?

18. Er FV flinke til å synleggjere seg sjølv og si kompetanse i Vossabygda?

- Veit den "vanlige" vossing kva FV er? Er det viktig at FV er synlege i lokalmiljøet?

AVSLUTTANDE SPØRSMÅL

19. Er fokus på kompetanse og kunnskap viktig i festivalarbeid?

- Kvifor?

20. Kva vil du sei beskriv festivalmiljøet på Voss?

- Kva kunne vore betre? Kva er spesielt bra?

21. Spørsmål/tilføyingar?