



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Festivalledelse – Frihet under ansvar og fokus på nettverksarbeid

En kvalitativ studie av Tromsø Internasjonale Filmfestival og Riddu Riđđu Festivála

Maria Agnete Vatne Løkvoll

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - BED-3902 - mai 2020

Forord

Denne avhandlingen markerer avslutningen på min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen på Universitetet i Tromsø - Norges Arktiske Universitet. Jeg føler både glede og vemod, men er utrolig takknemlig for å ha gjennomført to lærerike, givende og utfordrende år. Tiden som masterstudent har vært fylt med både oppturer og nedturer - men jeg sier som Miley Cyrus; *it's all about the climb*.

Jeg ønsker først å takke min veileder Anne Grete Sandaunet for gode tilbakemeldinger, råd, sparring og ikke minst tid - spesielt takk for god oppfølging den siste perioden. Du har alltid svart etter beste evne, og roet meg ned når jeg stresset - du har vært en trygg havn i et stormfullt hav.

Videre vil jeg takke Tromsø Internasjonale Filmfestival og Riddu Riddu Festivalen for at dere har stilt opp og tatt dere tid. Dere var åpen og ærlig i intervjuene, noe jeg setter stor pris på. Jeg benytte anledningen til å si at dere er helt rå i deres arbeid, og jeg ønsker dere lykke til med fantastiske festivaler i fremtiden!

Jeg vil også takke mine medstudenter for gode samtaler og diskusjoner, samt god støtte gjennom hele prosessen - dere er uvurderlige og jeg hadde aldri klart dette uten dere!

Selvfølgelig ønsker jeg også å takke mamma og pappa for å stille opp uansett hva det gjaldt - komme med mat på skolen, hente og kjøre meg hjem på sene kvelder, vasking av leilighet i stressende perioder og ikke minst moralsk støtte. Det er også viktig å takke samboeren min for god støtte, selv om vi begge to satt med hver sin masteravhandling. Hurra - Vi klarte det begge to!

Takk til Tromsø for fine år, nå venter nye spennende utfordringer!

Tromsø, mai 2020

Maria Agnete Vatne Løkvoll

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er festivalledelse. Jeg gikk åpent inn i oppgaven med hensikt om å få mer innsikt om festivalledelse. For å kunne få mer innsikt valgte jeg å se på to festivaler: Tromsø Internasjonale Filmfestival og Riddu Riddu Festivála. Festivalene har eksistert i ca. 30 år, og derfor betraktet jeg de som vellykket.

I denne oppgaven har jeg valgt å ha en hovedproblemstilling, samt bruke to forskningsspørsmål for å ramme inn oppgaven på en god måte. Problemstillingen forteller noe om hvordan jeg har sett på festivalledelse i et praksisperspektiv, og ønsket å finne innhold til begrepet.

Problemstillingen min er: «*Hvordan utøves festivalledelse i to festivaler som lykkes?*»

Tilhørende forskningsspørsmål:

- a) *Hvordan utformes og ledes festivalorganisasjonen?*
- b) *Hvordan ser nettverksarbeidet ut i festivalorganisasjonen?*

Dette er en kvalitativ studie, og den preges derfor av et kvalitativt design. Problemstillingen betrakter jeg som en eksplorerende problemstilling. Når det gjelder forskningsstrategien har jeg brukt en abduktiv tilnærming. Videre har jeg brukt semistrukturert dybdeintervju for å samle inn data, med tilhørende intervjuguide. Utvalget besto av informanter fra begge festivalene, tilsammen åtte informanter. I analysen av empirien brukte jeg en temaorientert tilnærming.

Resultatene i dette studiet viste at *frihet under ansvar* var sentralt. Innholdet i dette uttrykket gikk ut på at informantene opplevde frihet i sine stillinger. Friheten ga betydning for at de selv kunne ta beslutninger og løse arbeidsoppgaver innenfor noen rammer. Rammene i dette tilfellet var gjerne budsjett og mål for festivalen. Et annet sentralt funn var betydningen samarbeidene med nettverket hadde å si for deres arbeid. Dette utgjorde store deler av deres daglige oppgaver, og de var svært opptatt av samarbeidene og at det skulle oppleves verdifullt for begge parter. Sammen utgjør disse funnene et helhetlig bilde av en hvordan ledelse utøves i to festivaler som lykkes.

Nøkkelord: *festivalledelse, åpent system, temporær organisasjon, praksisperspektiv på ledelse, norske ledelse, norsk lederstil, festivalnettverk, interessenter, koalisjoner*

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag.....	III
1 Innledning	1
1.1 Introduksjon	1
1.2 Tema og problemstilling.....	2
1.3 Om festivalene	5
1.4 Oppbygging av oppgaven	7
2 Teori.....	9
2.1 Festivalorganisering sett i et åpent perspektiv	9
2.2 Festivalorganisasjon sett som en temporær organisasjon	10
2.3 Forståelse av festivalledelse.....	12
2.3.1 Norsk ledelse som lederutøvelse.....	14
2.4 Festivalnettverk sett som koalisjoner	15
2.5 Oppsummering.....	18
3 Metode	19
3.1 Vitenskapsteoretisk posisjon.....	19
3.2 Forskningsdesign.....	19
3.2.1 Forskningsstrategi	20
3.3 Datainnsamlingsmetode.....	21
3.3.1 Semistrukturerte dybdeintervju.....	22
3.3.2 Utvalg	22
3.3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju.....	23
3.4 Dataanalyse	24
3.5 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning	25
3.5.1 Pålitelighet	25

3.5.2	Troverdighet.....	26
3.5.3	Overførbarhet.....	26
3.5.4	Bekreftbarhet.....	27
3.6	Etiske drøftelser	27
4	Analyse av funn.....	29
4.1	Utforming av festivalorganisasjonen.....	29
4.1.1	Strukturelt bakteppe: Beslutningsmyndighet og arbeidsdeling	30
4.1.2	Relasjonelt bakteppe: Preg av tillit i organisasjonen	35
4.2	Nettverk og samarbeid.....	37
4.2.1	Gjensidig nytte	40
4.2.2	Fokus på utvikling av relasjoner	41
5	Drøfting.....	45
5.1	Utforming av festivalorganisasjonen.....	45
5.2	Nettverk og samarbeid.....	48
6	Avslutning.....	53
6.1	Konklusjon.....	53
6.2	Styrker og svakheter ved studiet	54
6.3	Implikasjoner og videre forskning	54
	Referanseliste	55
	Vedlegg 1 - Informasjonsskriv.....	I
	Vedlegg 2 – Intervjuguide 1	III
	Vedlegg 3 – Intervjuguide 2	V

1 Innledning

1.1 Introduksjon

Festivaler er i moderne tider blitt en møteplass (Larson, 2009). Festivaler er en kulturell feiring, og et fenomen som foregår på en bestemt tid, og kan derfor ses på som planlagte arrangementer (Getz, 2008; Getz, 2010). Hver festival er unik (Getz 2008; Ørstavik 2019), på grunn av samspillet mellom omgivelsene, menneskene og styringssystemene (Getz, 2008). Festivaler er altså unike og planlagte arrangementer. Kulturdepartementet (2013) viser i Kulturutredningen for 2014, en fremvekst av festivaler, og skriver at; *«Kulturaktiviteter tar i økende grad form av tidsavgrensede arrangementer, eller «events», som har til formål å skape oppmerksomhet om bestemte tema, produkter eller steder»*. De omtaler også kulturfestivaler som *«en ny og vital arena i det lokale kulturlivet»*.

Tjora (2013) mener at det ikke er tvil om at festivaler har stor betydning for mange folk og lokalsamfunn og for et vell av kulturuttrykk. Studier har vist at festivalpublikum er noen som ser etter nye, annerledes og spennende opplevelser (Larson, 2009). Einarsen og Mykletun (2010) viser til at design av festivalopplevelser, identitetsutvikling, image, branding og markedskommunikasjon er viktige oppgaver for festivalledere, og derfor er kompetanse på disse områdene en nødvendighet. Hanstad (2019) viser også til at selve gjennomføringen er hektisk, og et suksessfullt arrangement avhenger av ekstremt god planlegging og lederskap.

Kulturdepartementet (2013) viser til at festivaler er *«kortvarige arrangementer som drives av små ressursmobiliserende organisasjoner»*. Dette forteller oss noe om at festivaler som organisasjoner er små, og dette stemmer ved at festivaler ofte driftes av kun et fåtall faste ansatte (Elstad og De Paoli, 2014). De er også ressursmobiliserende, som kan fortelle oss at de må håndtere og mobilisere ressurser. Dette kan knyttes til Getz, Andersson og Larson (2007) som har vist til at ledere må være dyktige til å håndtere relasjonene som genererer støtte og ressurser.

Når det gjelder forskning på festivaler har det også vært en fremvekst (Tjora, 2013). Tjora (2013) viser til at festivalforskning ikke er et etablert og enhetlig forskningsfelt. I et akademisk perspektiv plasseres festivaler gjerne under fagområde event management eller arrangementsledelse, og her har det vært en fremvekst de siste årene (Getz, 1997, referert til i Tjora 2013; Stene 2009). I 2010 ble det opprettet et eget vitenskapelig tidsskrift International

Journal of Event and Festival Management, som også viser fremveksten av feltet (Tjora, 2013). Likevel finnes det lite litteratur om festivalledelse (Getz, 2010). Dette kan være fordi festivaler og festivalledelse er relativt nytt, og Getz (2010) påpeker at festivalstudier synes å være et veletablert tema innenfor blant annet antropologi og sosiologi, men oppfattes som nytt og i mindre grad innenfor festivalledelse. Nå kan man se at temaet blir mer og mer aktualisert og en økende trend, gjennom for eksempel Haugen (2016) sin masteroppgave «Festivalledelse og menneskelige ressurser – en komparativ casestudie av festivalorganisasjon». Det er også blitt egne emner om festivalledelse, for eksempel Festival and Event Management ved Universitetet i Sørøst-Norge, og ELE 3738 Festivalledelse ved BI.

I dette studiet har det vært nødvendig å se på festivaler som eventer og prosjekt for å finne relevant litteratur. Dette er grunnet den sparsomme forskningen på temaet. Jeg blir derfor å bruke for eksempel event og prosjekt synonymt med festival i denne oppgaven.

1.2 Tema og problemstilling

Grunnet min interesse for festivaler blandet med fordypning i ledelse gjennom min masterstudie, ble jeg nysgjerrig på festivalledelse. Derfor ble temaet for denne oppgaven festivalledelse. Hensikten med studiet er å få mer innsikt i festivalledelse.

Ovenfor har vi etablert at festivalledelse er en økende trend, og at festivalforskning vokser frem. Dette gjorde at min interesse økte, og håpet om å kunne bidra med noe til forskningen ga en ekstra faktor for å gjennomføre studiet. Spesielt sitatet fra Einarsen og Mykletun (2010) trigget min nysgjerrighet på festivalledelse:

«Festivalledere må ha kunnskap om alle sidene av en festival, og med en begrenset organisasjon som har få eller ingen ansatte, blir organisasjonen følgelig avhengig av goodwill fra frivillige. Med en liten organisasjon blir en også avhengig av eksterne aktører, nettverksbygging med disse viktige aktørene kreves. Ved å bygge opp et festivalprodukt med en klar identitet og fremtidsplan forenkler festivalen sin kommunikasjon med markedet og vil lettere skilles fra andre festivaler.»

Sitatet viser mangfoldige sider ved en festivalleder. Ørstavik (2019) mener at å skape et event innebærer å regissere et sett av hendelser som utspiller seg på en koordinert måte over et begrenset tidsrom. Derfor ønsket jeg å se om jeg i denne studien kunne bidra til mer innhold rundt festivalledelse.

Einarsen og Mykletun (2010) mener at ledelse er viktig for overlevelsen til en festival. I flere tilfeller har Reidar Mykletun, professor og festivalforsker, nevnt at ledelse er en viktig faktor til suksess (Stangeland, 2010), men at ledelse også kan være grunnen til at noen mislykkes (Hult, 2012). Han mener altså at mesteparten av det som kan gå galt, kan i siste omgang føres tilbake til ledelse (Hult, 2012). Mykletun har tatt opp forhold som god planlegging, strategisk utvikling av visjoner og ideer, nettverk til aktører som sponsorer, produsenter og frivillige er kilder til suksess (Stangeland, 2010). Stene (2009) viser til at opplevelse som produkt, kort produksjonstid og mange frivillige gjør festivaler utfordrende å lede. Stene (2009) skriver også at sponsorarbeid, markedsføring, økonomistyring, likviditet, organisering og frivillighet er krevende oppgaver – og grunnet utfordringene som nevnt vil dette være utfordrende for ledelse av festivaler. Dette gir noen antakelser om hva en festivalledelse må forholde seg til i sin jobbhverdag.

Etter å ha sett gjennom forskning på festivaler merket jeg meg spesielt et fokus rundt interessenter, sponsorer osv. Getz (2010) viser til at interessenter og håndtering av interessenter er noe som ofte er nevnt i forbindelse med festivalforskning. Getz m.fl. (2007) viser også at festivaler er avhengig av ressurser for å overleve, og derfor er de også avhengig av interessenter. Ørstavik (2019) viser også til at det er viktig for eventskapere å etablere en slagkraftig koalisjon av interessenter for å kunne realisere nyskaping. Uriarte, DeFillippi, Riccaboni og Catoni (2019) viser til at festivalorganisering er avhengig av en rekke eksterne aktører, slik som leverandører og sponsorer. Dette for å kunne skape og støtte festivalprogrammet, som har en historie som er forankret i kulturens komplekse økologi, samt et utvalg av institusjonelle settinger. Videre i oppgaven bruker jeg oftest nettverk som en samlebetegnelse. I redegjørelsene her vises det til at festivaler er avhengig av nettverket for å kunne realisere mål og få tak i ressurser. Derfor vil jeg også i oppgaven ha med nettverk som en del av forståelsen av festivalledelse og festivalorganisering.

Ledelse som begrep utvikler seg stadig (Yukl, 2013). Ledelse omfatter mange ulike oppgaver og funksjoner, men sentralt er at ledelse dreier seg om å ta beslutninger og skape oppslutning om disse beslutningene blant folk i organisasjonen (Sagberg, 2018). For å vise til min forståelse av ledelse har jeg valgt å se ledelse som et verktøy for samarbeid, nytenking og endring. Det dreier seg om de små grepene i en hverdag som gjøres, for å skape fremdrift og utvikling (Karp, 2019). Det vises til at de mest suksessfulle lederne mestrer den uformelle,

symbolske og følelsesmessige aspekter ved ledelsesarbeid, samtidig som det formelle administrative aspektet (Tengblad, 2012). Det vises også til at lederrollen innebærer gjerne noe mer enn det å være administrator, fordi det handler også om å fronte organisasjonen, føre an og ta initiativ i møte med omgivelser som stadig endrer seg (Sagberg, 2018).

Gjennom redegjørelsene ovenfor har jeg etablert min forståelse av ledelse, og at ledelse også er viktig i festivaler, og at det kan være avgjørende i en festival som lykkes eller mislykkes. Siden hensikten min med studie er å få mer innsikt i festivalledelse, ønsket jeg å se på to festivaler som har eksistert i ca. 30 år. Jeg tok for meg to lokale festivaler; Tromsø Internasjonale Filmfestival (heretter TIFF) og Riddu Riddu Festivála (heretter RR). Disse festivalene ser jeg på som godt etablert, og at de har lyktes med å arrangere festivaler gjennom noen tiår. Dette blir bekreftet når man ser overskrifter som: «Ligger an til rekord» (Myreng, 2017), «Rekordsalg til filmfestival» (Hansen, 2011), «Rekord for Riddu Riddu» (Lund, 2019) og «Ny publikumsrekord for Riddu Riddu» (Larsen & Eriksen, 2009). Det vil derfor være interessant å få mer innsikt i hva ledelse er på disse festivalene.

Tidligere har det blitt nevnt at festivaler er tidsbegrenset og planlagte arrangementer, men i denne oppgaven ønsker jeg også å se på festivaler som en organisasjon. Dette for å få en dypere forståelse og større innsikt i hvordan en ledelse jobber i en festivalorganisasjon. Dette leder meg videre til min problemstilling. Jeg har valgt å ha en hovedproblemstilling, samt bruke to forskningsspørsmål for å ramme inn oppgaven på en god måte. Problemstillingen er åpen, og sier noe om at jeg ønsker å finne innhold til begrepet.

Problemstillingen min er:

«Hvordan utøves festivalledelse i to festivaler som lykkes?»

De tilhørende forskningsspørsmålene er:

- a) Hvordan utformes og ledes festivalorganisasjon?*
- b) Hvordan ser nettverksarbeidet ut i festivalorganisasjonen?*

1.3 Om festivalene

Riddu Riđđu Festivála er en internasjonal urfolksfestival som arrangeres årlig i Manddalen i Kåfjord kommune. Det startet opp i 1991 som en markering av den sjøsamiske kulturen, i forbindelse til det årlig nasjonale møtet av NSR (Viken, 2011). Festivalen ble etablert av en gruppe ungdommer som engasjerte seg i den sjøsamiske kulturen. De ville revitalisere kulturen som en gang hadde vært. I dag har festivalen program for hele familien. Programmet inkluderer verdensomspennende urfolksmusikk, kunst, teater og dans, ungdomsleir med kunstneriske og politiske workshops, barnefestival, seminarer, film og litteratur. Festivalen jobber for å skape en sterkere bevissthet og stolthet rundt det samiske. Dette har de snart gjort i 30 år, og vokst seg gradvis større og blitt en betydelig og viktig del av den samiske kulturreisinga i de sjøsamiske områdene. I 2019 hadde festivalen et publikumstall på 9200, som var en økning på hele 42,6% fra 2018. De har internasjonal urfolksprofil og i 2009 fikk de nasjonal knutepunktstatus. Riddu Riđđu Festivála ble opprettet som et ideelt aksjeselskap i 2010, og har siden da vært ansvarlig for drift av Riddu Riđđu Festivála. Riddu Riđđu Festivála AS er 100 % eid av foreningen Riddu Riđđu Searvi. Medlemmene består i hovedsak av frivillige stab som jobber med festivalen, og har egen styreleder, to styremedlemmer og tilhørende varamedlemmer. Selskapet har kun en aksjeklasse, og har ikke erverv til formål. I dag er det fire fulltidsansatte som består av festivalsjef/kunstnerisk leder, daglig leder, produsent og festivalkoordinator. Festivalen har også et styre bestående av styreleder og tre styremedlemmer som velges av foreningen Riddu Riđđu Searvi, samt en representant fra Kåfjord Kommune, Troms og Finnmark Fylkeskommune og Sametinget. Alle i styret har tilhørende varamedlemmer.

Festivalen har også noen formål de jobber for:

- Riddu Riđđu Festivála AS arbeider for å synliggjøre og utvikle den sjøsamiske kulturen i møte med seg selv og andre kulturer.
- Riddu Riđđu Festivála AS skal fremme respekt og toleranse, gleden og den spennende tanke.
- Riddu Riđđu Festivála AS skal være en stolthetskaper for Kåfjord, Nord-Troms, Sápmi og verdens urfolk.
- Våre kjerneverdier er: Inkluderende, Nyskapende, Bevisst. Naturlig, Lokal forankring – global orientering.

Tromsø Internasjonale Filmfestival, forkortet TIFF, er en festival som arrangeres i Tromsø om vinteren, og da i starten av januar. De viser til at de både er en populær publikumsfestival, samt et viktig møtested for norsk og internasjonal filmbransje. De er målt som Norges største filmfestival, og landsdelens største kulturarrangement. Det var Tromsø Kino (nå Aurora kino) som stiftet TIFF i 1991, og i 2020 feiret de 30 år. Festivalen har høye besøkstall, og i 2019 målte de et totalbesøk på 60 501.

Organisasjonsformen til TIFF er stiftelse, og stiftelsen, TIFF, er en helårsvirksomhet, noe som betyr at de er en sentral kulturinstitusjon både regionalt, nasjonalt og internasjonalt. De formidler TIFF kvalitetsfilm hele året, i tillegg til å arrangere den årlige festivalen. Dette gjør de blant annet ved å drive Verdensteateret kino, og gjennomføre arrangementer som Stumfilmdager, Barents-TIFF og Tiff Junior - Tromsø barnefilmfestival. På deres egen nettside kan en se at de har mange aktører som de kaller partnere. Disse deles opp i offisielle, mediepartnere, partnere, bidragsytere, leverandører og ambassadører. Gjennom deres nettside kan vi også se at de søker etter frivillige hvert år, som de påpeker er helt sentral for et knirkefritt arrangement. De viser også til viktigheten av deres rolle som ansikt utad og at hver arbeidsoppgave er like viktig.

Festivalen har også noen formål som de jobber for:

- Tromsø Internasjonale Filmfestival viser utfordrende kvalitetsfilm fra hele verden for et lokalt, nasjonalt og internasjonalt publikum.
- Tromsø Internasjonale Filmfestival skal være det viktigste møtestedet for filmmiljøet i nordområdene, og fremme utvikling, rekruttering og kompetanseheving.
- Festivalen skal skape engasjement i byen, og være et årlig høydepunkt for befolkning og næringsliv i Tromsø.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Oppgavens oppbygging består av et teorigapittel der det redegjøres for det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Deretter følger et metodekapittel der de metodiske valgene begrunnes, gjennom å vise hvordan studiet er gjennomført. Videre kommer et kapittel med analyse av funn fra datamaterialet. Deretter følger et drøftingskapittel der jeg drøfter funnene i analysen opp mot det teoretiske rammeverket, og forsøker å svare på forskningsspørsmålene. Avslutningsvis kommer en konklusjon av problemstilling, oppgavens styrker og svakheter, samt implikasjoner og videre forskning.

2 Teori

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Først redegjør jeg for min forståelse av festivalorganisasjonen som et åpent system. Videre tar jeg for meg kjennetegn ved en temporær organisasjon og knytter det til festivalorganisasjon. Deretter følger en forståelse av festivalledelse sett i et praksisperspektiv. Dette leder meg videre til norsk ledelse som lederutøvelse. Gjennom disse redegjørelsene skal jeg ha plassert min forståelse av festivalledelse, og hvilken plassering det har i denne sammenhengen. Sist skal jeg se på festivalnettverk som koalisjoner som er nødvendig i en festivalorganisasjon. Avslutningsvis i kapitlet kommer en oppsummering.

2.1 Festivalorganisering sett i et åpent perspektiv

I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i en forståelse av festivalorganisasjoner som åpne systemer. Dette er i tråd med annen forskning på samme område. Duran, Bahattin og Özkul (2014) baserer dette på Getz og Frisby (1988) sin modell som undersøker styringssystemer for eventer. De mener at modellen viser at man ikke kan se på eventer som isolerte fra deres omgivelser, og deres interne prosesser som etableres for å konvertere ressurser til ønsket utfall. Hjalager (2009) mener også at festivaler ikke er isolerte arrangementer, tvert imot er de heller med på å bidra og etablere lenker i ganske komplekse verdikjeder og innovasjonssystemer.

I et åpent system legges det vekt på aspektet om at grensen mellom organisasjonen og omgivelsene er flytende, målene er skiftende, og organisasjonens eksistens er knyttet til at den produserer akseptable belønninger til sine interessenter. Det var Scott (1992, referert til i Busch, Vanebo & Dehlin, 2010) som først la frem et perspektiv om et åpent system. Kunder, ansatte, leverandører og andre interessenter forhandler seg fram til kontrakter som binder organisasjonen på kortere eller lengre sikt. Organisasjonen i dette perspektivet anses derfor ikke som formell struktur eller en organisk helhet. Det ses heller på som en samling av aktiviteter som i større eller mindre grad er avhengige av hverandre (Busch m.fl., 2010). Scott (1992, referert til i Busch m.fl., 2010) har definert begrepet «organisasjon» med utgangspunkt i dette synet:

«Organisasjoner er et system av gjensidige avhengige aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemet er en del av - avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av - de omgivelsene som de opererer innenfor.»

Busch m.fl. (2010) har skissert en helhetlig organisasjonsmodell bestående av fire systemer, der de ønsker å fange opp kompleksiteten i en organisasjon. Hvert system representerer ulike deler av en mulig organisasjonsmodell: 1) Koalisjonssystemet som handler om selve forholdet til omgivelsene, 2) transformasjonssystemet sier noe om den formelle strukturen i en organisasjon, 3) atferdssystemet forteller noe om organisasjonskulturen og organisasjonens verdier og normer, og 4) ledelsessystemet dreier seg om ledelsesfunksjonen i et åpent perspektiv. Busch m.fl. (2010) mener det er viktig å se på hvordan systemene spiller sammen, og påpeker at det skapes av menneskelig praksis. Det er gjennom personlige egenskaper - kunnskaper, motivasjon, følelser, verdier, normer og så videre, der mennesker er avgjørende for hvordan systemene fungerer. Det er de som er sentrale i forhandlinger, produksjon, og de skaper kultur og ikke minst utøver ledelse. Systemene blir til praktisk virkelighet gjennom aktiviteter som gjøres av menneskene som arbeider og samhandler med de (Busch m.fl., 2010). I min sammenheng kan jeg illustrere en festivalorganisasjon ved hjelp av disse fire systemene. For helheten i denne oppgaven kan vi se på systemene som flere store deler av en organisasjon. De påvirker organisasjonen på ulike vis, og er avhengig av hverandre for å fungere. Ledelsessystemet og koalisjonssystemet får størst fokus i denne oppgaven.

2.2 Festivalorganisasjon sett som en temporær organisasjon

Ovenfor har jeg beskrevet alle organisasjoner. Jeg skal nå plassere forståelsen enda tettere mot festivalorganisasjon. Her velger jeg å se på festivalorganisasjon som en temporær organisasjon, for å skape en dypere innsikt. Temporære organisasjoner egner seg godt for gjennomføring av komplekse, flerfaglig og visjonære oppgaver, og er ofte karakterisert som en engangs- eller mindre produksjoner (Modig, 2007). Flere forskere har sett på dette som en måte å forstå festivalorganisering, blant annet Uriarte m.fl. (2019) og Modig (2007). Et eksempel på temporær organisering er ofte prosjekt (Andersen, 2010). I denne sammenhengen ses festival som en form for temporær organisering, fordi det kan betraktes som et event eller et prosjekt, som ofte er tidsbegrenset. Festivaler og eventer blir ofte gjentatt i flere påfølgende versjoner over tid, og i denne sammenhengen kan vi se på enhver festival som et prosjekt (Uriarte m.fl. 2019).

Ørstavik (2019) mener at eventorganisasjoner må skreddersys for de oppgavene som må løses i forbindelse med det bestemte eventet. Det er ofte slik at personer som jobber i temporære organisasjoner ikke har en umiddelbar kunnskap om hvordan prosjektoppgavene skal løses, og jo mer unike oppgavene er jo viktigere blir kreativitet og fleksibilitet (Modig, 2007). Dette viser til at organiseringen av en festival, sett som event, ofte avhenger av oppgavene i organisasjonen. Dette minner om den innovative organisasjonen Mintzberg har skissert (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her fremheves det at denne strukturen gir muligheter for fleksibilitet, god koordinering og god utnyttelse av de ansattes kompetanse.

Dersom målet er å skape noe unikt og nytt, kan det være at mange av dem som settes til å løse oppgavene, ikke har mye erfaring fra tidligere. Selv i tilfeller der det som skal skapes, har klare forløpere og involverer erfarne interessenter, vil hvert nye event ofte likevel ha preg av å være noe unikt (Ørstavik, 2019). Ørstavik (2019) viser til at nyutvikling ofte er viktigere enn produksjon i temporære organisasjoner. Målet er å få til en transformasjon av tenkemåter og praksis som ikke kan forutsies, og som prinsipielt ikke kan planlegges, og der effektene ikke kan kalkuleres nøyaktig på forhånd (Ørstavik, 2019). Enklere sagt blir veien til mens man går. Dette minner om nødvendige innovasjoner som handler om at de strategiske handlingene skjer relativt spontant, uten noen spesiell form for planlagte og analyserte prosesser (Larson, 2009). Arrangementer inneholder mange uforutsette hendelser, og siden de er tidsbegrenset, er ofte de som arbeider på en festival ofte under sterkt tidspress. Dermed blir er det nødvendig å ta raske avgjørelser som da endrer det som opprinnelig var satt opp. Da blir nødvendige innovasjoner gjort gjennom improvisasjoner. Dette utgjør ofte ikke store endringer, men det kan likevel endre på måten det før ble gjort (Larson, 2009). Dette sammenfaller godt med prosjekter som gjerne er skapt for å gjøre noe for første gang med mål om å bringe fram noe unikt, og det samme gjelder festivaler. Mye læring underveis og mye usikkerhet ligger til grunn. Ørstavik (2019) refererer til Schumpeter (2006) som viser til at prosjekter vanligvis ikke drives av rasjonelle kremmere, men av entreprenører med motiver som grenser til å være økonomisk irrasjonelle. Synet om at festivaler blir skapt av entreprenører er også noe Einarsen og Mykletun (2010) etablerte.

2.3 Forståelse av festivalledelse

Ovenfor har jeg etablert et åpent perspektiv på festivalorganisasjon, og siden ledelse er fokuset i denne oppgaven er det også viktig å plassere hvilken posisjon ledelse har. I denne sammenhengen blir jeg å se på festivalledelse i et praksisperspektiv. Dette er fordi et praksisperspektiv på ledelse er en alternativ tilnærming til å forstå lederarbeid som er bedre tilpasset til komplekse og skiftende miljø. Det anerkjennes at det er begrensninger ved den vanlige oppfatningen om at ledere bør være opplyst, bevisst, rasjonell og alltid i full kontroll. Det viktigste aspektet med dette perspektivet på ledelse er hvordan ledelse blir utført i en vanlig hverdag (Tengblad, 2012). For å sette dette i et annet perspektiv refererer Tengblad (2012) til Morgan (1986) som råder om at man bedre vil forstå organisasjoner hvis man ser på de som mange ting på samme tid, for eksempel produksjonssystemer, kulturer, makt og karriere strukturer, samfunnsinstitusjoner og organismer. Dette synet gjelder også ledelsesatferd. Det ligger også i at kompleksiteten av menneskelige systemer ofte er så omfattende at vi bare delvis forstår de (Tengblad, 2012).

Busch m.fl. (2010) mener at ledelse kan forstås som en prosess hvor mennesker påvirker hverandre gjennom handling og kommunikasjon. De mener også at ledelse handler om mer enn å fatte beslutninger, men det er å skape selve meningsgrunnlaget som beslutninger fattes ut fra (Busch m.fl., 2010). Det som følger av dette er at ledelsessystemet må forholde seg til alle de andre systemene, ved at de arbeider med kontrakter og forholdet til omgivelser (koalisjonssystemet), de sørger for at alle belønningene (transformasjonssystemet), og utvikler verdier, normer, motivere og ivareta medarbeidere (atferdssystemet). For å forlenge dette poenget kan vi dra det mot skille mellom ledelse og styring. Der ledelse er personorientert, som sier noe om at lederen bruker seg selv for å utøve innflytelse gjennom sosiale relasjoner, verdier og normer, mens styring er systemorientert, og sier noe om at det kan bli utøvd gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner (Ladegård & Vabo, 2011).

Når det gjelder festivalledelse, mener Einarsen og Mykletun (2010) at festivalledere må ha kunnskap om alle sidene av en festival - med begrensede ressurser, avhengighet av frivillige og eksterne aktører, samt bygge opp et festivalprodukt som skiller seg ut. Dette viser at det er mange sider ved en festival, noe som fører til at jeg ser på lederarbeid som å håndtere mange komplekse og sammenhengende oppgaver og problemer på samme tid (Karp, 2019). For å

bedre plassere den mangesidige involveringen til festivalledelse har Harris (2004) vist til noen definisjoner fra ulike studier om eventledelse. For denne sammenhengen ser vi eventledelse synonymt med festivalledelse. Disse definisjonene viser de mange sidene, kompleksiteten og ikke minst hva som kreves i festivalledelse: a) Eventleder trenger å være produsent og forretningsstrateg, markedsfører, kontrollør, promotør og leder (Goldblatt, 1997, referert til i Harris, 2004). b) Kunnskapskravene til en eventleder er identifisert som prosjektledelse, budsjettering, relasjoner til media og forretningsplanlegging (Perry, Foley og Rumpf, 1996, referert til i Harris, 2004). c) En eventleder er en som har et overordnet blikk og ordne hvert aspekt av et event, som inkluderer å søke etter informasjon, planlegge, organisere, implementere, kontrollere og evaluere et events design, aktiviteter og produksjon (Silvers, 2003, referert til i Harris 2004).

Hvis vi igjen drar dette til temporære organisasjoner så har Modig (2007) skissert hvordan ansatte, arbeidsprosesser og ressursnettverk kan ses på i temporære organisasjoner. Arbeidsprosessen i en temporær organisasjon opererer ofte ifølge bransjens regler og rutiner, men disse utvikles ofte internt (Modig, 2007). Den vanlige måten å arbeide på er at man kommuniserer og samarbeider horisontalt. Prosjektaktiviteter er hovedsakelig koordinert horisontalt, og majoriteten av beslutninger er tatt direkte av ansatte. Dersom de har etablert veldefinerte arbeidsregler, relasjoner, ønskede ferdigheter og kompetanse, kan det redusere risiko for rivalisering og konflikter. I tillegg tilrettelegger det for enklere opplæring av nye, samt erfarings- og kunnskapsoverføring fra prosjekt til prosjekt. Likevel viser Modig (2007) til at det kan være vanskelig å oppnå i og med at det er viktig å ha bevare fleksibiliteten og kreativiteten i oppgavene. Hvis det blir for etablerte arbeidsprosesser kan det hindre ansatte å bruke deres kunnskap og ferdigheter til å utvikle jobbrutiner som matcher unike prosjekter. Når det gjelder ressursnettverk utføres prosjekter ved bruk av ressurser kombinert for å oppnå et spesifikt formål. I temporære organisasjoner er man svært avhengig av de ansattes personlige og profesjonelle nettverket, for å sikre ressurser. Det som kjennetegnes ved ansatte i en temporær organisasjon er at det vanligvis er begrenset til varigheten av prosjektet. Ansatte kan istedenfor være lojal mot sine nettverk av andre profesjonelle og potensielle forretningspartnere for å sikre en fremtidig jobb, fordi arbeidet deres er tidsbegrenset (Modig, 2007).

2.3.1 Norsk ledelse som lederutøvelse

Jeg velger å se på norsk ledelse som en del av denne oppgaven. Dette er fordi den lener seg mot forståelsen av ledelse som det å utøve ledelse, og mer trukket mot personorientert. Norsk ledelse kjennetegnes gjerne ved at det brukes mye tid på muntlig kommunikasjon med medarbeidere (Vie, 2012). Kommunikasjonen består gjerne av planlagte møter, der det utveksles informasjon og stilles spørsmål, samt vises omsorg for medarbeiderne (Vie, 2012; Sund, 2019). Møtene består gjerne av statusgjennomgang av produksjon, ledergruppemøter, avdelingsmøter eller prosjektevalueringsmøter. Dette forteller noe om hva norske ledere bruker tid på, og dette oppfattes som en viktig og tidkrevende del av den norske lederrollen (Vie, 2012; Sund, 2019). Noe som også støttes opp av Tengblad (2012) som viser til at ledere ofte jobber gjennom verbale interaksjoner i ulike møter med underordnede, kolleger, overordnede og utenforstående.

Sund (2019) har skissert fem komponenter ved norsk lederstil, som jeg mener er relevant for denne oppgaven. Den første handler om at det som regel er liten avstand, noe som preges av at den norske kulturen preges av liten maktavstand. Dette innebærer i praksis at norske bedrifter har en relativt flat struktur, og er lite preget av hierarki. Noe som forteller om lite statusforskjeller mellom ledernivåene, og ledere søker aktivt tette relasjoner med medarbeidere. Dette kan også ses i sammenheng med horisontalt samarbeid, som er vanlig i temporære organisasjoner. Den andre går på involvering, og sier noe om at lederne gir frihet til å bruke egen vurderingsevne og kunnskap til å løse oppgaver og problemer best mulig. Man får gjerne utstrakt frihet til å selv bestemme hvordan ens arbeidsoppgaver skal utføres, og lederne oppfordrer til å være selvdrevet. Lederen kan definere noen ytre rammer for arbeidet, men lar videre medarbeiderne utfolde seg fritt innenfor disse rammene. Den tredje handler om norske ledere sin aksept for prøving og feiling. De har en forventning om at medarbeidere gjør feil av og til, og dette anses som følge av friheten og involveringen i arbeidet sitt. Den fjerde kaller Sund (2019) for paternalisme, og handler om at norske ledere har omtanke og medfølelse med sine medarbeidere. Trivsel er også noe som vektlegges, og det er en bevissthet rundt viktigheten av et godt forhold til medarbeiderne. Resultatorientering som femte komponent, handler om at norske ledere også er opptatt av måloppnåelse. De har derfor et klart fokus på arbeidets kvalitet og effektivitet.

Noe vi ser i redegjørelsen ovenfor er at norsk lederstil minner om en relasjonsorientert ledelsesatferd, og retter seg også mot ledelse som personorientert. Dette påpeker også Sund (2019) i skisseringen av komponentene. Relasjonsorientert ledelsesatferd handler i hovedsak om å bygge opp en forpliktelse til mål, gjensidig tillit og samarbeid (Yukl, 2013). Det som kjennetegner relasjonelle ledere er at de er opptatt av å være støttende, gjennom å vise tillit og respekt. De er også opptatt av at man skal føle mestring, og oppfordrer til å løse operasjonelle problemer selv. Disse lederne bruker også tid på å bygge og opprettholde et nettverk av samarbeidsforhold med utenforstående, som er verdifulle for organisasjonen (Yukl, 2013). Knyttet til dette mener Tengblad (2012) at det er nokså innlysende at meningen med ledelse er å oppnå samarbeid gjennom menneskelige aktiviteter, som er relatert til organisatoriske mål. Ledelse oppstår og utvikles som en del av det som skjer når mennesker jobber sammen. Det er prosessene, koordinerte innsatser og handlinger som gjør at de leder eller ikke, som et resultat av samtalene og diskusjonene som foregår mellom mennesker - mønstre som utvikler seg over tid mellom dem som er involvert i samhandlingene. Ledelse er derfor også et kollektivt fenomen, som ikke ensidig er avhengig av enkeltpersoners evne til å mobilisere og rettlede andre (Karp, 2019). Derfor må ledere mestre nødvendige ferdigheter til å forme og opprettholde gode relasjoner til mennesker. Her refererer Tengblad (2012) til Sayles (1964) som har observert at ledere tilhører et «system av relasjoner» som er sterkt avhengig av hverandre. Derfor kan en se at effektive ledere er mindre opptatt av planlegging, beslutningstaking og kontrollering - og at de kanskje er mer effektive ved samarbeid med medarbeidere i en kollektiv innsats, istedenfor og ensidig gi instruksjoner (Tengblad, 2012).

2.4 Festivalnettverk sett som koalisjoner

Grunnet organisasjonens avhengighet av omgivelser, kan man se på en organisasjon som en koalisjon av interessenter (Busch m.fl., 2010). Hjalager (2009) mener også at festivaler som en organisasjon som er avhengig av sine omgivelser, havner som et senter for et slags nett av relasjoner med ulike aktører. Ørstavik (2019) mener at det er viktig for eventskapere å etablere en slagkraftig koalisjon av interessenter som sammen kan bidra til å realisere det nye man har ønsket å skape.

Videre har Getz m.fl. (2007) identifisert ulike aktører som samhandler i et festivalnettverk: 1) Festivalen som organisasjon som består av ledelsen, personale og frivillige som har ansvaret for styring, planlegging og gjennomføring av festivalavvikling. 2) Publikum er den viktigste

interessenten, for hvis festivalen skal ha noen sjans til å overleve langsiktig. 3) Samfunnet/kommunen spiller en stor rolle i å gjøre det mulig å arrangere festivalen, blant annet fordi de utsteder nødvendige tillatelser. 4) Sektoren, slik som musikkindustrien, knyttet til festivalens tema er det en nøkkelinteressent. 5) Restauranter, markedsleverandører og frivillig foreninger som bidrar til festivalen ved å drive og oppvisning av dens aktiviteter. 6) Media, i form av aviser, radio, TV og internett, disse har ofte en gjensidig relasjon der de er avhengig av hverandre. 7) Leverandører av varer og tjenester som vanligvis har en kommersiell tilknytning til festivalen. 8) Sponsorer som bidrar med varierte typer ressurser som utveksling for å bruke festivalen som en markedsføringsverktøy. 9) Allierte festivaler som man samarbeider med om for eksempel sikkerhet. 10) Det offentlige er skapt av mennesker som lever i samfunnet hvor festivalen blir holdt. Alle aktørene bidrar på sin måte for at festivalen skal kunne drives slik den gjør, og de må fungere sammen grunnet at ingen aktør fungerer alene (Larson, 2009).

Alle disse interessentene har et bidrags- og belønningsforhold til festivalen, altså yter de et bidrag og mottar en belønning tilbake (Busch m.fl. 2010). Dette kan ses i sammenheng med koalisjonssystemet. Dersom det oppstår situasjoner der interessentene er misfornøyd med belønningene, kan en måte for å legitimere seg være å speile de normene og verdiene som finnes i omgivelsene. Det må jobbes kontinuerlig med å bedre bidrags- og belønningsforholdene. Nevnt i det åpne systemet, forhandles det fram kontrakter som regulerer forholdet mellom organisasjonen og interessentene (Busch m.fl. 2010). Videre angir kontraktene hvilke belønninger organisasjonen skal levere, og hvilken motytelse interessentene skal bidra med. Ved å inngå disse kontraktene foreligger det også mål som skal oppfylles, og som de må forholde seg til. Videre er det ikke slik at organisasjoner kun holder på med aktive interessenter, men er hele tiden på let etter nye interessenter. Det påpekes av Busch m.fl. (2010) at organisasjoner ikke er et vakuum, men må tilpasse seg det samfunnet de er en del av.

Måten ledelse er involvert i koalisjonssystemet er blant annet ved å håndtere og være i kontakt med interessentene (Busch m.fl., 2010). Getz m.fl. (2007) har også vist til at ledere må være dyktige til å håndtere relasjonene som genererer støtte og ressurser. Getz (2002) mener også at grunnen til at mange festivaler mislykkes er fordi de ikke forstår nødvendigheten og behovet av ressursene sine. Videre viser Donaldson og Preston (1995) til

at det er høy konkurranse rundt ressurser for organisasjonene. Det er en tendens til at de som overlever har klart å finne en passende nisje som sikrer at de har kontinuerlige ressurser (Donaldson & Preston, 1995). Avhengighet i disse relasjonene oppstår ofte i interorganiserende relasjon der en part har et høyt behov, og den andre parten har kontroll over ressursene som dekker disse behovene (Getz m.fl., 2007). Dette kan man kalle en asymmetrisk avhengighet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En asymmetrisk avhengighet handler om at det oppstår asymmetri når den ene parten er mer avhengig av samarbeidet enn den andre. Makten en har i et slikt asymmetrisk avhengighetsforhold kan gjøre at den parten som er mest avhengig blir presset ved for eksempel kontraktsinngåelser. Dette kan en trekke tilbake til det åpne systemet der kunder, ansatte, leverandører og andre interessenter forhandler seg fram til kontrakter som binder organisasjonen på kortere eller lengre sikt (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Gjennom redegjørelsene ovenfor har vi fått en forståelse av at organisasjoner er avhengige av omgivelsene sine, og må stadig tilpasse seg dem. Videre handler det også om avhengigheten for oppslutning og legitimitet i omgivelsene for å overleve. Både Jacobsen & Thorsvik (2013) og Busch m.fl. (2010) har delt omgivelsene i to ulike typer for hvordan de påvirker organisasjoner; tekniske- og institusjonelle omgivelser. Tekniske omgivelser er alle forhold utenfor en organisasjon som er nødvendig for at organisasjonen skal kunne ivareta produksjon, og direkte påvirker hvordan den løser oppgaver. For eksempel leverandører, konkurrenter, kunder, arbeidsmarkedet, kapitalmarkedet og så videre. Institusjonelle omgivelser er kulturelle forhold, slik som verdier, normer og forventninger i omgivelsene som er av betydning for hvordan organisasjonen oppfattes i omgivelsene. Ekstern kultur, regler og krav er viktig for hvordan organisasjonen oppfattes, og som den må tilpasse seg for å oppnå legitimitet og støtte (Busch m.fl., 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2013). Likevel er det ikke et helt klart skille mellom tekniske og institusjonelle omgivelser, fordi de kan overlape hverandre. Det viktigste skillet er at tekniske omgivelser har direkte betydning for effektiviteten, mens institusjonelle omgivelser er knyttet til legitimitet (Busch m.fl., 2010; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Nevneverdig i denne sammenhengen er også Getz m.fl. (2007) sine refleksjoner rundt at ettersom festivaler modnes begynner de å oppføre seg mer og mer likt en institusjon. Det er en prosess for å forbli forent mot det spesifikke formålet, som igjen leder til at de blir en

permanent, legitim og en verdsett del av samfunnet (Getz m.fl. 2007). En institusjonell status bør sikre vedvarende støtte og ressurser. Denne statusen kan også bli uttrykt i merkevarevilkår, siden organisasjonen da innehar en svært synlig og positiv merkevare som inspirerer til selvtillit (Getz m.fl. 2007). Derfor mener Getz m.fl. (2007) at for å kunne forbli en institusjon, eller for å finne og vedvare en permanent nisje i samfunnet, bør arrangørorganisasjonen være eksperter på å skape og utvikle støttende nettverk, og styre dens mange mangfoldige relasjoner av interesser.

2.5 Oppsummering

For å oppsummere dette kapitlet kan vi si at meningen har vært å gi en forståelse hva hvilket perspektiv jeg har plassert festivalorganisasjonen og festivalledelse i. Dette har utgjort resten av valgene i kapitlet, slik som temporær organisasjon, norsk ledelse og festivalnettverk. Til å starte med tok jeg for meg et åpent system der hensikten var å vise at grensen mellom festivalorganisasjon og dens omgivelser ses på som flytende. Det åpne perspektivet åpnet for å se festivalorganisasjonen som kompleks, og at et slik perspektiv derfor kunne fange opp kompleksiteten bedre. Videre valgte jeg å se på festivalorganisasjonen som en temporær organisasjon. Dette for å komme enda dypere i forståelse av en festivalorganisasjon. Den minner om et event og prosjekt, og det var derfor viktig å etablere dette synet. Deretter fulgte en forståelse av festivalledelse. Målet var å plassere hvilken posisjon ledelse hadde i dette kapitlet. Her valgte jeg å se på ledelse i et praksisperspektiv, og særlig rette meg mot ledelse som personorientert. Videre ga jeg ulike definisjoner for hva festivalledelse kunne bli sett som. Synet om ledelse i et praksisperspektiv og personorientert ledet meg videre til norsk ledelse. Der jeg så på norsk lederstil og knyttet det til relasjonsorientert ledelse. Deretter tok jeg for meg festivalnettverk sett som koalisjoner. Dette for å videre etablere betydningen av nettverket til en festivalorganisasjon.

Valgene som ble gjort i dette kapitlet skal også speile analysen og drøftingen videre i oppgaven.

3 Metode

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for, og begrunne valg som er gjort i gjennomføringen av studiet. Først reflekterer jeg over vitenskapsteoretisk posisjon, som leder meg videre til forskningsdesign og forskningstilnærming. Videre presenterer jeg forskningsstrategien, før jeg går videre til datainnsamlingsmetoden. Deretter redegjør jeg for analysemetoden jeg har brukt. Dernest drøfter jeg kvalitetskriterier som hører til kvalitativ forskning før jeg til slutt avslutter med refleksjoner rundt forskningsetikk og etiske drøftelser.

3.1 Vitenskapsteoretisk posisjon

Det kan være lurt å etablere hvilken vitenskapsteoretisk posisjon man som forsker har gjennom undersøkelsen. Forskeren viser da til hvilket perspektiv en har til verden, som da vil kunne påvirke datamaterialet som er samlet inn (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Videre vil valget av metodisk tilnærming avhenge av om formålet er generalisering eller dypere forståelse av et fenomen (Saunders m.fl, 2012).

Formålet med min studie er å få mer innsikt i festivalledelse, gjennom å studere to festivaler i Nord-Norge, TIFF og RR. For å få innsikt i festivalledelse på disse festivalene skal jeg undersøke hvordan ulike individer oppfatter og fortolker virkeligheten (Halvorsen, 2008). Jeg tar utgangspunkt i at denne virkeligheten er subjektiv og sosialt konstruert (Halvorsen, 2008). Ifølge Halvorsen (2008) sin beskrivelse har derfor min studie en sosialkonstruktivistisk posisjon. Sosialkonstruktivismen baserer seg på at menneskers virkelighetsoppfatning kontinuerlig formes av opplevelser og situasjoner som de blir utsatt for, dermed skapes virkeligheten mellom forsker og informant (Alvesson og Sköldberg, 2008). Det er ikke nødvendigvis slik at mine data presenterer den objektive sannheten, men de vil gi et grunnlag for fortolkning, og kunne bidra til større innsikt i festivalledelse.

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign dreier seg om hvilken plan man har for gjennomføringen av studiet, for å kunne svare på problemstillingen (Saunders m.fl. 2012). Dette er en overordnet plan for hvordan en studie skal gjennomføres og hvordan forskningsspørsmålet skal besvares, og utgjør dermed rammeverket for datainnsamling og analyse (Halvorsen, 2008). Saunders m.fl. (2012) skiller mellom tre ulike typer forskningsdesign: eksplorativ, deskriptiv og kausal.

Valget av design avhenger av formålet med studien og tilgjengelig kunnskap innenfor det området som skal studeres.

Eksplorativt design egner seg godt når en skal stille åpne spørsmål, og for å oppnå innsikt om et tema som er av interesse (Saunders m.fl. 2012). Min studie har jeg valgt å se på som eksplorativt. Dette er grunnet mitt ønske om å få mer innsikt i festivalledelse, og ønske om å få bedre forståelse rundt temaet. Det vil være viktig å kunne gå åpent ut for å undersøke problemstillingen, noe et eksplorativt design gjør ved å kunne være fleksibelt, samt at det er tilpasningsdyktig dersom det skulle oppstå endringer (Saunders m.fl. 2012). Målet med min undersøkelse er å kunne få en dypere forståelse, oppnå mer klarhet og mer kunnskap om et tema, og derfor ser jeg på min problemstilling som eksplorativ (Jacobsen, 2005). Jeg har på forhånd noen antakelser som jeg ser opp mot tidligere forskning, og bearbeider problemstillingen min når jeg får påfyll av teori og data.

En eksplorerende problemstilling krever ofte en metode som får fram mange nyanser og går i dybden. Dette krever vanligvis konsentrasjon om noen enheter. Metoden som da egner seg ved en slik problemstilling er kvalitativ metode. Kvalitativ metode bruker for å undersøke fenomener som man ikke forstår godt, og som man ønsker å forstå mer grundig (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010). Det er gjerne myk data er i form av data som tekst, lyd, bilder og så videre (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010). Et kjennetegn er også at en ønsker å ha nærhet til datakilden (Holme & Solvang, 1996).

3.2.1 Forskningsstrategi

Valget av vitenskapelig posisjon og forskning bestemmer om forskningstilnærmingen er induktiv, deduktiv eller abduktiv (Saunders m.fl., 2012). Induktiv tilnærming handler om at man samler inn data som utforsker et fenomen, og videre bygger på eller utvikler teori. Ved deduktiv tilnærming tar forskningen utgangspunkt i eksisterende teori og prøver de ut. Abduktiv tilnærming er en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming (Thagaard, 2009).

Min studie kan ses på som en induktiv forskningstilnærming. Dette fordi jeg har et åpent forhold til det som skal studeres, og forsøker å se spesielle situasjoner uten de skylappene teorien kan skape (Jacobsen, 2005). Jeg utforsker dataen og utvikler teorier basert på analysen, som jeg deretter knytter til tidligere litteratur. Selv om studien min har et definert

formål gjennom problemstilling og forskningsspørsmål, så starter jeg ikke med noen forhåndsdefinerte teorier (Saunders m.fl., 2012). Likevel kan min studie også bli sett på som en abduktiv tilnærming, da jeg hadde noen forhåndsdefinerte antakelser som hjalp meg i utformingen av blant annet intervjuguiden. I abduktiv tilnærming eksisterer det et dialektisk forhold mellom teori og empiri (Alvesson & Sköldbberg 1994, referert til i Thagaard, 2009). Dette betyr at ved en abduktiv tilnærming utvikles teorien på grunnlag av analyse av empirien, og derfor har empirien betydning for teorien (Thagaard, 2009). Derfor tolker jeg det dithen at min studie har en abduktiv tilnærming, fordi jeg beveger meg mellom empiri og teori.

3.3 Datainnsamlingsmetode

Ovenfor har jeg etablert at jeg velger en kvalitativ tilnærming. En kvalitativ forskningsmetode gir innsikt i menneskelig erfaring som vanskelig lar seg kvantifisere (Jacobsen, 2005). Det skilles mellom kvalitative og kvantitative forskningsmetoder i samfunnsvitenskapelig metode (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2010). Hvilken metode som benyttes bestemmer hvordan man samler inn og systematiserer data (Jacobsen, 2005). Kvantitative studier baserer seg primært på store datamengder, oftest i form av tall og statistikk, mens kvalitative studier foretrekker data i form av ord og bilder. Kvantitative studier dekker dermed et bredt spenn, mens kvalitative studier går i dybden på et fenomen (Tjora, 2010).

Jeg ville ha mer innsikt i festivalledelse i TIFF og RR. Derfor vil det i denne sammenhengen være informasjon som går i dybden på et fenomen, ved å gi meg innblikk i hvordan ledelse utøves i festivalene. For å få tilgang til slike data må jeg gå i dybden på informantenes fortolkning av fenomenet i kontekst av festivalene. Dermed vil en kvalitativ metode være foretrukket fordi jeg ønsket, som nevnt tidligere, å gå åpent inn i datainnsamlingen.

Vektleggingen i kvalitativ tilnærming ligger gjerne i at man ønsker å få en forståelse, ha nærhet til de man forsker på gjennom en åpen interaksjon mellom forsker og informant (Tjora, 2010). Kvalitative studier forholder seg gjerne til et fortolkende paradigme, der fokuset ofte ligger på informantenes opplevelse og meningsgrunnlag (Tjora, 2010). I mine undersøkelser ønsket jeg å ha en åpen samtale knyttet til festivalledelse. Dette fordi jeg ønsket en dypere forståelse for temaet, samt prate med aktuelle informanter med slik innsikt.

3.3.1 Semistrukturerte dybdeintervju

Kvalitative forskningsintervju karakteriseres som en samtale med en struktur og et formål (Kvale & Brinkmann, 2015). Strukturen er knyttet til rollefordelingen ved at intervjueren er den som stiller spørsmål og følger opp svar. Formålet er knyttet til å forstå eller beskrive noe. Det handler om å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd (Tjora, 2010). Meningen er å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet (Tjora, 2010).

I dette studiet valgte jeg å bruke kvalitative dybdeintervju som datainnsamling. Dette var fordi jeg ønsket at informanten skulle ha frihet, til å uttrykke seg om erfaringer og oppfatninger (Johannessen m.fl., 2010). Kvalitative intervjuer gjorde det mulig for meg å få fram kompleksiteten og nyansene. Da ville jeg få en dypere forståelse for temaet. Jeg valgte videre å ha et semistrukturert intervju, fordi det har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølgen kan varieres (Johannessen m.fl., 2010). Dette gjorde det mulig for meg å stille oppfølgingsspørsmål og endre rekkefølgen ettersom hva informanten tok opp, samt at jeg kunne endre på spørsmålene etter intervjuene dersom jeg så det nødvendig. Et semistrukturert intervju gjør det også mulig å stille åpne spørsmål. Da kan informanten snakke fritt, og forskeren kan komme i dybden hos hver enkelt informant (Kvale & Brinkmann, 2015; Saunders et al., 2012).

3.3.2 Utvalg

Når det gjelder utvalg i åpne intervjuer, så har Jacobsen (2005) vist til at en øvre ramme er på 20. Dette er fordi både datainnsamlingen og analysen av datamaterialet er tidkrevende, grunnet store mengder data i form av tekst. Dette er ikke et representativt utvalg, men kvalitative metoder har heller ikke som mål å si noe om det generelle og typiske, men heller si noe om det unike og spesielle. Hensikten er å avdekke et fenomen (Jacobsen, 2005).

Først må man skaffe seg en oversikt over de man ønsker å undersøke før man bestemmer antall enheter (Jacobsen, 2005). I mitt tilfelle var det å få oversikt over hvem som jobbet i ledelsen av i TIFF og RR. Utvalget er i kvalitative metoder gjerne styrt ut fra hensikten med undersøkelsen, som her var å få innsikt i festivalledelsen. Derfor har jeg i denne studien brukt strategisk utvalg, samt intensive utvalg. Strategisk utvelgelse handler om at man først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for å få samlet inn nødvendig data (Johannessen

m.fl., 2010). Neste steg er å velge ut personer fra målgruppen. Når det gjelder intensive utvalg handler det om å velge person som er sterkt preget av et kjennetegn, og er noen som kan bidra med mye informasjon (Johannessen m.fl., 2010). I dette tilfellet var målgruppen ledelsen i TIFF og RR. Ut fra dette valgte jeg ut fire informanter fra hver festival, tilsammen åtte. Disse var direkte knyttet til ledelsen, og derfor mente jeg at de ville kunne gi meg mye informasjon, meninger og erfaringer. De fleste kvalitative studier består av målrettede utvalg (Bryman & Bell, 2015). Grunnen til dette er at man knytter det til formålet med undersøkelsene.

3.3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Som nevnt tidligere brukte jeg semistrukturerte dybdeintervju basert på en intervjuguide (se vedlegg 2 og 3). En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som gjennomgås under intervjuet (Johannessen m.fl., 2010). En fordel som er viktig ved bruk av intervjuguide er at systematisering og analyse av datamateriale er mindre krevende, enn det ville vært dersom man valgte et helt åpent intervju (Jacobsen, 2005). Temaene er valgt ut fra problemstillingen som jeg ønsket å belyse i denne undersøkelsen. Intervjuguiden inneholdt deltemaer, med noen forhåndsbestemte spørsmål under hvert tema. Dette for å kunne dekke de forskjellige temaene. Det ble lagt opp til at informantene skulle komme med utdypende informasjon. Temaene hadde en bestemt rekkefølge, men denne ble endret dersom informantene tok opp et nytt tema. Valget om semistrukturert intervju ga meg muligheten til å ha en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Det viktig at man i en intervjuguide ikke har et for akademisk språk, slik at det kan overføres til en uformell setting der informantene forstår spørsmålene godt. Det skal også være rom for spontane og rike beskrivelser, og det kan være lurt å stille spørsmål som belyser ulike vinkler for å skape et helhetlig bilde (Kvale & Brinkmann, 2015).

Intervjuguiden ble utformet før intervjuene. Jeg valgte å bruke to ulike intervjuguides, fordi administrasjonen i festivalene besto av fire ansatte, der to var overordnede ledere. Derfor gikk den ene mer direkte til lederne, og den andre til de andre ansatte. Kvale og Brinkmann (2015) anbefaler at man tester ut intervjuguiden på forhånd. Jeg testet ikke ut intervjuguiden på forhånd, men jeg brukte det første intervjuet som et slags pilotintervju, for å kunne gjøre endringer i etterkant. Kvale og Brinkmann (2015) mener også det er viktig å følge opp åpne spørsmål med tilleggsspørsmål hvis man ikke får tilfredsstillende svar på det åpne spørsmålet. Dette var noe jeg forsøkte å gjøre gjennom intervjuene ved å stille mer konkrete spørsmål,

eller så tok jeg opp temaer de nevnte i svaret som jeg var nysgjerrig på. Intervjuguiden fungerte som en rettesnor for å komme meg gjennom temaene.

Måten jeg tok kontakt med informantene på var per mail. Der skrev jeg litt om studiet, og spurte om de kunne tenke seg å stille til intervju. Hvis de var interesserte i å delta, så fulgte jeg opp med å avtale tidspunkt, og sendte dem et informasjonsskriv (vedlegg 1). Da kunne informantene gjøre seg noen refleksjoner rundt temaet på forhånd. Jeg var fleksibel i forhold til deres behov, og derfor ble intervjuene gjennomført litt ulike steder. To intervjuer ble på deres arbeidsplass, mens tre stykker ble gjort på en kafé, og et ble hjemme hos informanten. De to siste intervjuene ble gjort over videosamtale, grunnet innføring av restriksjoner som følge av Covid-19. Alle intervjuene ble gjennomført personlig, grunnet muligheten til å fange opp kroppsspråk, samtidig som det er enklere å få informanten til å åpne seg (Kvale & Brinkmann, 2015).

Informantene ble spurt om samtykke til lydopptak før intervjustart, og samtlige informanter samtykket til dette. Jeg startet intervjuet med å fortelle litt om studiet, og hvordan gjennomføringen ville foregå. De ble informert om anonymisering, transkribering av lydopptak, og at begge ville bli slettet etter ferdigstilling av oppgaven. Valget av lydopptak var for å kunne være tilstede i intervjuet ved å lytte og bli kjent med informantene. I tillegg får man bruke lydopptaket til å skrive transkripsjoner, som gjør det enklere å forstå dataene i etterkant. Avslutningsvis i intervjuet spurte jeg informanten om jeg kunne ta kontakt dersom jeg trengte oppklaring av noe, etter transkriberingen var gjort. Dette mente samtlige informanter gikk fint. De fikk også tilbud om å få tilsendt transkriberingen i etterkant. Det var to informanter som ville ha dette tilsendt, men ingen hadde tilbakemeldinger på dette. Intervjuene hadde en lengde på mellom 45 min - 1 time.

3.4 Dataanalyse

Det finnes ulike måter for å analysere kvalitative undersøkelser. Det som kjennetegner en kvalitativ metode er at datamengde er stor. Dataene i kvalitativ tilnærming må tolkes (Johannessen m.fl., 2010). Derfor må informasjonen struktureres i kategorier etter at dataen er samlet inn (Jacobsen, 2005). Tjora (2010) viser til at ved å rydde i kompleksiteten av dataene vil det hjelpe meg å få et grunnlag for å finne mønster, sammenhenger og interessante funn. En vanlig måte å analysere i en kvalitativ studie er temaorientert (Gibbs, 2012). Dette fanger noe av sammenhengene i teksten som man som forsker har oppfattet.

Min studie besto av både forhåndsdefinerte og datadrevne kategorier (Gibbs, 2012). Datamaterialet mitt består av åtte intervjuer, som utgjorde ca. 100 sider transkribering. Dette tilsier store mengder data, en kjent utfordring ved kvalitativ tilnærming. Analyseprosessen i min studie startet med å bruke temaene i intervjuguiden som de forhåndsdefinerte kategoriene. De datadrevne kategoriene tvang seg fram gjennom arbeidet med datamaterialet. Kategoriene ble identifisert gjennom å gi de forhåndsdefinerte kategoriene en farge, og gå gjennom transkriberingen for å finne sitater som kunne handle om kategoriene, og gi de samme farge. Dersom det kom fram andre kategorier fikk disse en annen farge. Dette gjorde det enklere for meg å lete fram viktige sitater. Senere delte jeg opp i noen identifiserte kategorier, og plasserte tilhørende sitater. Derfra så jeg etter mønster og sammenhenger, før jeg gikk til teori. Slik beveget jeg meg mellom empiri og teori, for å til slutt skape en sammenheng mellom delene. Dette førte til at jeg utformet to hovedkategorier med tilhørende underkategorier; 1) utforming av festivalorganisasjonen og 2) nettverk og samarbeid.

Når det gjelder de forhåndsdefinerte kategoriene lå dette i at jeg brukte inndeling i intervjuguiden som støtte, slik som nevnt ovenfor. Hovedtemaene her var organisering, ledelse, menneskelige ressurser og nettverk. Jeg fikk spesielt mye data på organisering og nettverk, og etterpå koblet jeg funnene under ledelse til organisering. Der jeg fikk mindre funn var menneskelige ressurser. Dataene som kom frem hadde ingen mønster eller sammenhenger med resten av funnene, og ble derfor ikke interessant for dette studiet.

3.5 Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

Når det gjelder kvalitativ tilnærming er måten man samler inn data på er viktig å dokumentere godt, slik at det kan formidles gjennom god praksis (Bryman & Bell, 2015). Det er spesielt fire kriterier som brukes for å vise validitet og reliabilitet i en kvalitativ undersøkelse. De fire kriteriene består av pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet (Guba og Lincoln 1985;1994, referert til i Bryman & Bell, 2015). Gjennom de fire kriteriene skal jeg drøfte studiens kvalitet.

3.5.1 Pålitelighet

Pålitelighet forteller noe om selve forskningsprosessen, hva som er samlet inn, hva som brukes, hvordan det skal brukes og så videre (Johannessen m.fl., 2010). Det skal være godt beskrevet og redegjort for seleksjon, rettferdiggjøring, bruken av forskningsstrategier, prosedyrer og metoder (Yilmaz, 2013). Det kan være vanskelig å finne reliabiliteten i

kvalitativ forskning, men det betyr også at det er umulig å kopiere (Johannessen m.fl., 2010). Dette er fordi det er forskeren som er målingsinstrumentet, og derfor har ingen den erfaringen og tolkningene som forskeren har gjort seg gjennom prosessen (Johannessen m.fl., 2010). I min studie har jeg forsøkt å sikre pålitelighet gjennom å beskrive fremgangsmåten og analysemetoden. Videre har jeg begrunnet valg som er gjort, og tolkninger som er gjort gjennom funnene ved å vise til sitater.

3.5.2 Troverdighet

Troverdighet handler om i hvilken grad funnene reflekterer formålet for studiet, og at det representerer virkeligheten, og hvordan det legges fram i oppgaven (Johannessen m.fl., 2010). Det henvises til tre teknikker, som øker troverdigheten på dataen; respondentvalidering, triangulering og vedvarende observasjon. Målet ved respondentvalidering er å få bekreftelse på tolkningene i studiet (Bryman & Bell, 2015). Triangulering handler om å bruke flere metoder for innsamling av data. Vedvarende observasjon forteller noe om at man har brukt tid på å bli kjent med det som forskes på (Johannessen m.fl., 2010). Ifølge Bryman og Bell (2015) er det også viktig med et troverdig utvalg. I min studie har jeg i hovedsak ikke brukt noen av teknikkene, men jeg har innslag av vedvarende observasjon. Dette fordi jeg kjenner godt til både TIFF og RR, blant annet gjennom frivillig arbeid. Jeg har også opparbeidet meg noe arrangørkompetanse gjennom flere år med jobb i festivaler. Dette viser at jeg har innsikt i feltet, og kjenner konteksten til det som forskes på godt. Gjennom kjennskap til festivalene, visste jeg hvem jeg skulle kontakte for å kunne få et troverdig utvalg av informanter.

3.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet sier noe om at funnene kan overføres til andre fenomen eller settinger (Yilmaz, 2013). Derfor mener Yilmaz (2013) at det er viktig å ha en god beskrivelse av hvordan datainnsamlingen er gjort. Dette vil kunne gi andre forskere muligheten for andre forskere å bruke studiet til å forske på liknende fenomen (Bryman & Bell, 2015). Hvis dette ligger til grunn og viser virkeligheten av fenomenet, så er det overførbarhet i forskningen. I kvalitativ forskning vil dette da handle om muligheten for overføring av kunnskap, fremfor generalisering (Johannessen m.fl., 2010). Gjennom oppgaven har jeg brukt eksempler fra andre liknende studier av festivaler og festivalledelse, for å styrke mine funn. I og med at det er mindre forskning spesifikt på festivalledelse som fenomen, håper jeg at min oppgave kan være et bidrag til liknende forskning.

3.5.4 Bekreftbarhet

For at det skal være bekræftbarhet i studien er det viktig at forskeren er objektiv, slik at ikke resultatene baserer seg på forskerens subjektive holdninger (Johannessen m.fl, 2010). Det betyr at ikke forskerens egne meninger og personlige verdier er med i prosessen (Bryman & Bell, 2015). Funnene skal derfor være basert på analyser og redegjørelser av den innsamlede og undersøkte dataen (Yilmaz, 2013). Noe som betyr at forskeren bekrefter at funnene er forankret i dataen (Yilmaz, 2013). Da vil man unngå at dataene manipuleres i forskerens favør. Derfor kan man ha en ekstern person til å bekrefte objektiviteten gjennom prosessen, i mitt tilfelle vil dette kunne være min veileder. Gjennom oppgaven har jeg også gitt bekræftelser på hvilken informasjon som har ført til mine tolkninger og funn, for å sikre bekræftbarheten.

3.6 Ethiske drøftelser

I enhver studie vil det være viktig å være bevisst de etiske problemstillingene gjennom hele prosessen. Ved kvalitativ metode handler det spesielt om konfidensialitet og håndtering av sensitiv informasjon (Tjora, 2010). Tjora (2010) påpeker at det er viktig med gjensidig respekt til de som skal intervjues, og siden man ofte er i direkte kontakt med informantene er vanlig høflighet et godt utgangspunkt for etisk god forskning. Gjennom kapittel 3 har jeg redegjort for valg som er gjort i henhold til datainnsamlingen og kontakten med informantene. Informantene ble informert om lydopptak og anonymisering, og jeg fikk en forståelse av dette ble godtatt av samtlige informanter. Det var hensiktsmessig for meg å skrive hvilken festival informanten tilhørte i beskrivelse av funnene, dette ble informanten informert om at det derfor var mulighet for gjenkjenning. Likevel forklarte jeg at spørsmålene ikke ble ansett som særlig sensitive, og at ved å forklare dette kunne de velge ut hvilken informasjon de ville gi meg. Dette opplevdes uproblematisk for samtlige informanter. Lydopptakene og transkriberingene ble lagret uten å oppgi navn, de ble bare referert til som informant. De fikk også informasjon om at disse skulle slettes ved ferdigstilling av studiet. Jeg informerte også om at det var frivillig deltakelse, og at de kunne når som helst trekke seg fra, uten at det skulle få konsekvenser for dem. Under intervjuene fikk jeg oppfatningen av at informantene snakket åpent om temaene, uten å føle begrensninger.

For min studie mener jeg det kan være viktig å nevne min tilknytning til RR. Gjennom mange år har jeg vært engasjert som frivillig og ansatt i engasjement hos RR. Dette fører til at jeg

kjenner festivalen svært godt. Under studiet var jeg også ansatt i en 20% stilling hos festivalen til mars 2020. Et problem som følge av dette er at jeg kan ses på som subjektiv og partisk, men jeg har vært bevisst på dette, og anser det slik at jeg har bevart objektiviteten så godt som mulig. En positiv side ved dette er at troverdigheten med kjennskap til fenomenet øker. For informantene kunne det bety at de åpnet seg lettere, men konsekvensen kan være at dette farget intervjuet fordi jeg kjenner festivalen godt. Dette var noe jeg informerte informantene fra RR om, og jeg opplevde at de også klarte å være objektiv i forhold til relasjonen.

4 Analyse av funn

I dette kapitlet analyseres empiriske funn fra datamaterialet, samlet inn gjennom dybdeintervjuer. Nevnt i dataanalysen hadde jeg både forhåndsdefinerte kategorier ved at jeg brukte intervjuguiden som støtte, og datadrevne kategorier ettersom hva jeg identifiserte etter å ha analysert datamaterialet (Gibbs, 2012). De forhåndsdefinerte kategoriene i intervjuguiden var organisering, ledelse, menneskelige ressurser og nettverk. Her nevner jeg også slik som i dataanalysen at jeg fikk mindre funn på menneskelige ressurser, som jeg kunne koble til mønstrene jeg fant i funnene. Ut fra datamaterialet kom det fram funn som jeg har valgt å dele inn i to hovedkategorier: 1) utforming av festivalorganisasjonen og 2) nettverk og samarbeid. Under hver hovedkategori blir det presentert hovedfunn tilhørende kategorien, og videre noen underkategorier for å belyse funnene. Sitater blir brukt for å eksemplifisere funn, og det refereres til de ulike informantene ved tall fra 1-4 og festivalen de jobber på. Funnene i dette kapitlet skal videre lede meg inn på drøfting av funn.

4.1 Utforming av festivalorganisasjonen

I det følgende presenterer jeg funn som kan ses i sammenheng med utforming av festivalorganisasjonen. Videre har jeg valgt å dele dette i to underkategorier; 1) strukturelt bakteppe og 2) relasjonelt bakteppe. Et hovedfunn som informantene var opptatt av var frihet. Dette gjaldt frihet i deres stillinger og arbeid, samt frihet til å løse oppgaver og utvikle organisasjonen. Dette ledet meg videre til et inntrykk av frihet som noe som gikk gjennom hele organisasjonen, både strukturelt og relasjonelt. Derfor har jeg sett funnene som to deler, med frihet som karakteriserer begge delene - en strukturell del som setter fokus på frihet i beslutningmyndighet og arbeidsdeling, og en relasjonell del som fokuserer frihet som preg av tillit i organisasjonen. Funnene skal beskrives nærmere videre i dette kapitlet, men dette viser en samling av funnene.

Oppfatningen min var at frihet var noe som motiverte, og jeg oppfattet også at det var mye av grunnen til at de valgte å jobbe med festival. Det var både viktig for de ansatte, men også viktig for de overordnede lederne å gi frihet til sine ansatte. To av informantene brukte ordtakene «*frihet under ansvar*» som jeg mener er en veldig god beskrivelse av hvordan de så på frihet. Dette skal jeg utdype gjennom analysen av første hovedkategori, men her tar jeg med sitatene til informantene som en innledende del av analysen.

«(...), og det at, som jeg synes er bra hos oss er at vi får veldig mye frihet, frihet under ansvar, er det ikke det det heter? Vi får veldig mye tillit, og det er viktig, altså de ansatte i administrasjonen. Vi jobber veldig selvstendig med det aller meste, og får mye tillit til å gjøre det, og det synes jeg er viktig.»- Informant 1, TIFF.

«Jeg er veldig for sånn, hva skal jeg si, frihet under ansvar, altså at man har frihet til, at man har tydelig mål, hvilken retning man skal, og at man har en viss frihet til å løse oppgavene på sin måte.»- Informant 3, TIFF.

4.1.1 Strukturelt bakteppe: Beslutningsmyndighet og arbeidsdeling

Grunnen til at jeg ser på et strukturelt bakteppe som en underkategori, var fordi jeg i intervjuene spurte litt om fordeling av oppgaver og beslutningstaking. Dette viser gjerne til den mer strukturelle delen av en organisasjon. Informantene var opptatt av frihet når det gjaldt deres stillinger og arbeidsoppgaver. Derfor har jeg dratt dette under et felles punkt, der frihet er i fokus når det gjelder hvor beslutningsmyndigheten ligger, og hvordan arbeidsdelingen er generelt i organisasjonen, med spesielt fokus på ledelsen.

Jeg fikk et inntrykk av at stillingene deres var svært selvstendige. Oppfattelsen min er at beslutninger som oftest ble tatt direkte av den ansatte. Dette er noe vi kjenner igjen i temporære organisasjoner der det var vanlig at majoriteten av beslutninger ble tatt direkte av de ansatte. Når informantene ble spurt om beslutningstaking, snakket de hovedsakelig om at dette var noe de følte de gjorde stadig i sin stilling. De forhørte seg med lederne sine dersom det gikk over for eksempel budsjett, eller hvis det var noe som gikk på tvers av målene. Lederne kommenterte at de ønsket at de skulle fungere ganske selvstendig, og at det var vanlig at man tok beslutninger der man følte man selv kunne. Hvis det var spesielle saker som handlet om fremtiden til festivalen, profilen, omdømme eller hvis de mente det var viktig, så ville de være tettere på. Dette oppfattet jeg sjelden var tilfellet, men at det var naturlig å prate med flere dersom man var usikker selv:

«Vi har jo alle som er i, vi har jo våre egne budsjetter som vi egentlig på en måte disponerer helt selv, så lenge vi får gjort det vi skal og så lenge vi ikke bruker mer penger enn det vi har. Men jeg vil si det er veldig lite som er sånn “toppstyrt” hos oss, det kan hende det er sånne prinsipielle avgjørelser, og sånne hovedretninger.»

- Informant 1, TIFF.

Det følte naturlig å spørre om de følte autonomi. Dette knytter jeg til beslutninger, fordi inntrykket mitt var at de tolket ordet slik - at det handlet om å føle autonomi overfor sine oppgaver og avgjørelser, og deres grad av ansvar til å kunne løse oppgavene:

«Ja, definitivt, definitivt. Og det kan være på, altså, det er jo ikke alle som er vant til å jobbe slik, sikkert ikke, når det kommer nye folk inn, det sikkert ikke så lett, og det gjenspeiler seg kanskje at vi ikke er like god på skriftliggjøring av alt, det tror jeg er et problem på mange festivaler, at veldig mye av kunnskapen sitter oppi hodene til de ansatte.»- Informant 1, TIFF.

«Ekstremt høy grad av autonomi. Jeg opplever at vi stort sett får frihet til å løse oppgavene slik vi vil, og hvis det oppstår et problem som, kanskje ikke nødvendigvis hører hjemme hos meg, men jeg har en måte å løse det på, så er alle veldig takknemlig hvis jeg bare gjør det». - Informant 1, RR.

Her ser vi også at den ene informanten mener at kunnskaper sitter i hodene i folk. Det var også noe som gikk igjen hos andre informanter. Det var ikke et stort fokus, men inntrykket var mer at alle bidro inn i stillingen sine med den kunnskapen de hadde fra før, og at dette opplevdes som positivt. Vi ser tendenser til dette i det andre sitatet også, der informanten viser til at de kan hjelpe å løse problemer selv om det ikke tilhører dere direkte. Da oppfatter jeg det slik at de kan hjelpe til med problemer andre har, men de kanskje har kunnskap om likevel. Dette anser jeg også som at det vises til at de kan samarbeide om oppgaver. Noe som kan vise til at de jobber horisontalt, og dette kjenner man også igjen i temporære organisasjoner. Det leder meg videre til at noen informanter nevnte at de hadde en flat struktur når jeg spurte om hvordan de var organisert. Dette ser jeg i denne sammenhengen synonymt med horisontal struktur, fordi jeg oppfattet at når de nevnte flat struktur, så handlet det ikke direkte om den formelle strukturen, men det handlet mer om at de jobbet ved siden av hverandre, og kunne lett samarbeide med hverandre:

«Det er jo egentlig en veldig flat struktur og for meg administrativt oppleves det ikke som noe hierarki, annet enn at man har en økonomisk ansvarlig leder som på en måte tar det økonomiske ansvaret, resten flyter jo stort sett, altså man delegerer forskjellige områder eller forskjellige oppgaver»- Informant 1, RR.

«Jeg føler på en måte at ikke jeg er med i ledelsen sånn formelt sett, men vi har jo også sånn til daglig en flat struktur, så når det kommer til, det er ingen som er redd for å foreslå noe og sånn, men sånn tror jeg det er i mange festivaler»

- Informant 1, TIFF.

De kan lett kommunisere med hverandre, samarbeide med oppgaver og løse problemer sammen. Det er et helhetlig inntrykk jeg fikk fra samtlige informanter. De var opptatt av at beslutninger tok de selv, men at hvis det var noe spesielt var det lett å samarbeide med de andre i administrasjonen. Jeg opplevde at de ikke så på seg og sin stilling som alene, men at det var nødvendig at administrasjonen var en slags helhet som måtte fungere sammen for å håndtere alle oppgavene:

«Siden vi er så få, så er det ganske enkelt å kanskje, eller kanskje naturlig å spørre de andre om det er, eller på hvordan måte vi skal gjøre det. Og det at vi har administrasjonsmøte en gang i uken, da bruker jeg ofte å fortelle om hva jeg jobber med og hva jeg trenger og spør de andre om hva de synes om det jeg skal gjøre, altså hvordan avgjørelse jeg skal ta. Det blir også en måte å informere de andre på ting som blir gjort eller bestemt på en måte.» - Informant 3, RR.

«I praksis så jobber vi jo i team, men rent formelt er det jo to ledere (...), altså man prater sammen og har dialoger på den måten i den praktiske gjennomføringen av en vanlig arbeidsdag (...).»- Informant 2, TIFF.

Her viser informantene til at de er få, og at det er enkelt å snakke med hverandre dersom det oppstår noe. De bruker også ukentlige møter til å informere hverandre, og tar avgjørelser dersom det er nødvendig. Ukentlige møter var noe begge festivaler brukte for å informere og prate sammen. Inntrykket var at avstanden mellom de ansatte i administrasjonen er kort. Informasjonen de ga hverandre handlet som regel om hva som var gjort siden forrige møte. Der var det også naturlig å informere om beslutninger som var tatt av den enkelte:

«Alle er på en måte viktige. Vi prøver å ha ukentlige møter, men til tider vanskelig pga. reise på festivalsjef og produsent. Ukentlige møter er utrolig viktig, der tar vi opp ting som vi skal ha fokus på i uken som kommer. Disse jobber vi med til de er borte fra møteplanen.»- Informant 2, RR.

«Så har vi felles administrative møter som alle ansatte er med på hver tirsdag, det varer i én time, og da går vi liksom gjennom alt sånn litt overordnet.»- Informant 3, TIFF.

Jeg oppfattet møtene som en slags statusoppdatering, samt planer for videre arbeid. I tråden om arbeid, så var et av funnene min at de har mange og varierte arbeidsoppgaver og ansvarsområder. De ansatte hadde selvsagt sin stilling med tilhørende oppgaver, men innenfor den stillingen inngikk det flere andre ansvarsområder. Det er viktig å poengtere at ansvarsområdene hadde en naturlig sammenheng i stillingen, men at det likevel var store og forskjellige områder. Dette førte til at det var en stor variasjon i oppgavene deres, og ofte var de komplekse. Dette var noe de kunne oppleve som krevende til tider, men jeg oppfattet det også som at det var noe som gjorde jobbene deres interessante. Det virket veldig naturlig at det var slik det var, og at de hadde en forventning om at det var slik i festivaler generelt. Slik jeg ser det er de ansvarlig for sine områder. Selv om de altså har to ledere, fremstår det som at de andre stillingene også har store ansvar innenfor sin stilling. De jobber i stor grad med de oppgavene som tilhører deres stillinger, men samtidig samarbeider de på tvers om oppgaver når det er nødvendig:

«Vi har jo på en måte ansvar for våre egne områder og opererer ganske fritt innenfor der. Vi får bestemme og definere på en måte, både mye av innholdet i det som man er med å utvikle selvfølgelig som et team, men også i gjennomføringa av det, så lenge det blir gjort. Det er ingen som står og ser deg over skuldra, og forteller hvordan du skal gjøre jobben din.» - Informant 1, TIFF.

«(...) altså vi har jo, ja på en måte, ganske sånn avdelingsdelt. (...) det fordeles på den måten at alle har sine oppgaver som de skal gjøre, som de skal gjennomføre.»
- Informant 2, TIFF.

«Ja, vi er jo fire ansatte i administrasjonen, og vi jobber jo innenfor ulike felt, så det er jo tildelte roller til de ulike ansatte, men samtidig så flyter det jo litt imellom og en del oppgaver er jo også overlappende, og så jobber vi jo stort sett veldig selvstendig innenfor de feltene vi jobber med, (...), det er jo også fleksibelt ut i fra hvem det er som har de ulike rollene, og vi har ikke hatt fire ansatte så veldig lenge, så de stillingene har jo utviklet seg, så ut i fra hvem som har hatt de stillingene.»- Informant 4, RR.

Her viser det at de er ansvarlig for ulike områder og har ulike oppgaver tilhørende deres stillinger, og de samarbeider de på tvers. I det siste sitatet tar også informanten opp dette med at stillingene utformes litt avhengig av hvem som er i stillingen. Jeg oppfattet det slik at hver ansatt kommer inn med kunnskap og kompetanse, som de bruker inn i stillingene sine. Dette kan også føre til at oppgavene endres noe, dersom det passer bedre slik. Det handler på en måte om at de skal komplementere hverandre. Hvis vi tar videre dette med at oppgavene endres, så kan vi dette i variasjonen også. Gjennom intervjuene får jeg inntrykk om at det er variasjon i oppgavene, og at det også får oppgaver de ikke kan, men som de likevel gjør. Man kan få litt inntrykk av at noen oppgaver er “learning by doing”. En informant brukte et eksempel om bygging av ny scene, og at oppgaven inngikk som et ansvarsområde i stillingen:

«Og det er klart at byggeledelse ikke er hverdagskost, men det også en del som man må inn i. Så du kan si at det er svært varierte oppgaver.»- Informant 2, RR.

Dette viser til noe av variasjonen i arbeidet, og at det oppstår ulike hendelser som man kanskje ikke har kunnskap om. Likevel opplever jeg at informantene mener det er en del av jobben, og da er det noe de gjør uansett. Dette er også noe som gikk igjen i temporær organisasjon, at man gjerne får med mennesker som har en viss kompetanse, men at det stadig oppstår ting som de kanskje ikke har tidligere erfaring fra, men så gjør de det likevel (Ørstavik, 2019). Det virket for meg som at dette var et tankesett de hadde blitt svært vant med. Grunnet stadig uforutsette hendelser visste de at det var viktig å planlegge, men de hadde også evner til å snu seg, dersom noe skulle gå galt. De var forberedt på at det kom til å oppstå uforutsette hendelser, men at det opplevdes som ganske vanlig i deres arbeid:

«Det er jo mye sånn at man planlegger ting, og har planer, og så skjer det ting som gjør at du kanskje må endre på planene, altså det er mange faktorer, det er så mye som skytes opp til noe stort, og bygges ned hvert år. Så for meg er jo festivalledelse veldig mye sånn, ok her er plan A, vi har tenkt sånn og sånn, oj, vi fikk ikke den filmen vi hadde tenkt, eller den gjesten kunne ikke komme likevel, (...), så for meg er festival litt sånn, man har en plan A, en plan B og en plan C. (...), men du lærer deg gjerne også å tenke litt sånn.» - Informant 3, TIFF.

«Men likevel er det en god del ting som kan planlegges på forhånd, og når ledelsen har god oversikt og har gode planer, gode strukturer og er godt forberedt på festivalavviklingen, så er man i stand til – under festivalavvikling å snu seg. “Dette har vi planlagt for, og denne utfordringen kan vi løse”.»- Informant 2, RR.

Det oppfattes som at de som organisasjon må ha evne til å kunne snu seg raskt, og dette kan vi også knytte til frihet. Friheten til å løse oppgaver raskt uten for mange ledd. Dette kan minne om nødvendig innovasjon, og den innovative organisasjonen.

4.1.2 Relasjonelt bakteppe: Preg av tillit i organisasjonen

Ovenfor har vi etablert at frihet går gjennom det strukturelle, og nå skal vi se at det også går gjennom det relasjonelle. Gjennom datamaterialet har jeg funnet at frihet preger hele organisasjonen, så den strukturelle og den relasjonelle friheten overlapper nok. Likevel har jeg valgt i denne analysen å dele det opp slik, for å vise min forståelse tydeligere. Når det gjelder strukturelt bakteppe så er dette noe som har utformet seg etterhvert i funnene. Dette omhandler funn som forteller noe om friheten som gir gjensidig tillit. De får tillit til å ta beslutninger, de får tillit til å jobbe selvstendig med sitt arbeid. Basert på materialet ser det ut som det blir veldig riktig for dem å si at de har frihet under ansvar. De jobber hele tiden i takt med målene og de rammene det fører med. Det ble også nevnt av flere informanter at de får et budsjett som de jobber ut fra. Budsjettene er innenfor de feltene de har ansvar for, og det er noe de skal forholde seg til. Likevel virker ikke dette til å legge store begrensninger for deres arbeid, men gir det en ramme å jobbe fritt innenfor.

Det er frihet til å løse oppgaver, og jeg fikk inntrykk av det handlet om tillit. Her har jeg valgt å bruke gjensidig tillit, fordi en informant nevner at det er frihet i oppgavene som tilhører informantens stilling:

«(...) så opplever jeg at jeg har helt frislipp, der er det egentlig bare ideer og diskutere de fram og tilbake, fordele de» - Informant 1, RR

Jeg fikk inntrykk av at dette handlet om tillit, og derfor spurte jeg om det var viktig at lederne hadde tillit til dem. Da svarte informanten:

«Absolutt, og egentlig fra meg til dem også»- Informant 1, RR.

Dette viste til at det var viktig med gjensidig tillit. Tillit fra lederne til ansatte, og tillit til lederne fra ansatte. Dette var også noe jeg la merke til videre i datamaterialet. Synonymt med friheten lederne ønsket å gi, lå tilliten de hadde til de ansatte til grunn. Det var viktig for de å ikke føle at de hele tiden ble kontrollert. Derfor oppfattet jeg friheten som nødvendig, fordi varierte oppgaver kunne føre til at effektiviteten ble vanskeligere.

«Jeg setter jo selv pris på som ansatt å jobbe fritt med det jeg jobber med, og ikke bli kontrollert liksom, mikrostyrt, og sånn ønsker jeg også å være ovenfor andre, og jeg synes selv det er veldig fint hvis folk har sine egne løsninger på ting, det er supert.»

- Informant 4, RR.

«Man har ikke tid til å mikrostyre noe, og jeg tror også hvis jeg skulle befinne meg i en situasjon der jeg blir mikrostyrt, så ville jeg ikke fortsette å jobbe, for da er det ikke verdt det for meg lenger, fordi en så stor del av livet mitt går inn i å lage den festivalen, så hvis noen tar styringen over det så er det ikke verdt det lenger.»

- Informant 1, RR.

Det informantene sier om at andre skal ha egne løsninger viser også til at det gis frihet, og at det er noe som er ønskelig å oppnå. Vi får også inntrykk her om at jobben tar mye av deres tid også i livet som ledere, og at det derfor oppfatter jeg at det er viktig at de føler på en frihet og tillit for å kunne fortsette med slikt arbeid. Dette kan virke utfordrende og krevende, men likevel får jeg et inntrykk av at informantene mente at friheten bidro til å jobben attraktiv. Friheten ga de muligheter til å ha en viss balanse mellom jobb og vanlig liv. Friheten ga de også mulighet til å utføre og utvikle deres arbeidsoppgaver. En informant sa det slik:

«(...) det som driver oss er jo den friheten. Det som er gøy med den jobben her er jo den friheten til å lage prosjekter og liksom jobbe med hva man vil og utvikle nye ting.»

- Informant 4, RR.

Samtidig som friheten til å utvikle for eksempel prosjekter fikk jeg inntrykk av at dette også viste til kreativitet, og derfor spurte jeg en informant om kreativitet opplevdes som viktig:

«Ja, det tror jeg er viktig, og det er det absolutt lov å være.» - Informant 1, RR.

Derfor oppfatter jeg at kreativitet og frihet til å utvikle og skape prosjekter opplevdes som viktig. Det virket som alle var ganske tydelig opptatt av hva festivalen sto for, og hva som var

fokuset. Dermed opplevde jeg at de følte en forpliktelse til målene festivalen hadde. Dette utgjorde mye av oppgavene, og de jobbet hele tiden med å skape aktivitet rundt målene til festivalen. Friheten virket til å handle om hvilket handlingsrom de hadde til å løse oppgavene innenfor rammen av festivalen. Inntrykket mitt var at handlingsrommet opplevdes som stort.

Noe som også ble nevnt av informantene var tilrettelegging. De var opptatt av at lederne skulle tilrettelegge for sine ansatte:

«I tillegg blir det viktig å tilrettelegge godt, fordi ressursene som kommer inn kanskje særlig siden det er mange midlertidige og mye utskiftninger på en del av staben da, så er det også desto viktigere med tilrettelegging som jeg også tenker er en viktig lederoppgave» - Informant 4, TIFF.

«(...), så for meg er det viktig å være en tilrettelegger, slik at både admin, stab og frivillige kommer til et arbeid som skal flyte bra, så det å være tilrettelegger, og ikke minst gi god informasjon i forkant, og informere alle de leddene er kjempeviktig.»
- Informant 2, RR.

Dette oppfattet jeg som at de skulle legge til rette for at ansatte skulle få frihet til å utføre arbeidet best mulig. Dette kan ses i sammenheng med det som ble nevnt tidligere om mikrostyring. De ønsker ikke å styre for mye av arbeidet til de ansatte, men heller tilrettelegge for at de skal kunne gjøre arbeidet som er nødvendig. Dette mener jeg sammenfaller godt med uttrykket; frihet under ansvar.

4.2 Nettverk og samarbeid

Det ble tidlig etablert i denne oppgaven at festivaler er avhengige av sitt nettverk. Gjennom datamaterialet har jeg tolket det slik at nettverket er viktigere enn bare avhengigheten til dem. Dette var et gjennomgående tema. De var opptatt av viktigheten av samarbeidet med nettverket sitt. Det var noe som preget store deler av deres arbeidsoppgaver og fokus i hverdagen. Derfor fikk jeg forståelse av at nettverket har betydning i deres arbeidshverdag, samt deres ledelsesarbeid. Det handlet ikke kun som interessenter de mottar økonomiske midler fra, men det var et samarbeid som fokuserte på gevinsten for begge parter. Dette var grunnen til at jeg valgte å se på festivalorganisering som et åpent system. Jeg mener derfor at deres nettverk kan oppfattes som en naturlig del av deres organisasjon. Ser vi dette sammen

med koalisjonssystemet så handler det om at festivalen lever i en slags koalisjon med interessenter (Busch m.fl. 2010).

I det følgende skal jeg presentere funn som omhandler nettverk og samarbeid. De selv var opptatt av å bruke begrepet samarbeidspartnere. De brukte disse begrepene gjennom flere temaer vi gikk inn på under intervjuene. Det var viktig for de å vise til samarbeid de hadde med nettverket sitt, og noen informanter sa ganske tydelig at de ikke så på dem som sponsorer, men samarbeidspartnere. Dette viser at interessentene ikke bare er et “means to an end”, men en del av organisasjonen, og at det derfor er naturlig å se på det som samarbeidspartnere fremfor sponsorer:

«(...) vi kaller de ikke for sponsorer, men samarbeidspartnere...» - Informant 1, TIFF.

«Det har også en uvurderlig betydning, em, vi har mange samarbeidspartnere av ulikt slag, både offentlige tilskuddsgivere som vi anser mer som samarbeidspartnere enn noen som bare gir et tilskudd...»- Informant 4, TIFF.

Siden nettverket er den store del av deres organisasjon, var det naturlig at dette preget deres arbeidsoppgaver. Jeg oppfattet at mye av arbeidet de gjorde gjennom året var avhengig av hvilke samarbeid de holdt på med. Det ble nevnt at oppgaver kunne endre seg, men at man hele tiden jobbet mot festivalens mål. De var særlig opptatt av prosjekter, noe som stadig ble nevnt gjennom intervjuene. Prosjekter består gjerne av midler fra andre, som hjelper med å realisere noen av målene deres. Prosjektmidlene bidrar til utvikling i festivalen, og det er midler de er avhengige av for å få gjennomført utvikling de ønsker. Det går mye tid til søknadsskriving, gjennomføring av prosjekt og rapportering av prosjektet i etterkant. Dette er også en form for samarbeid som er viktig for de, og som inngår i store deler av deres arbeidsoppgaver.

«(...) oppgavene endrer seg i takt med hvilken mennesker du arbeider med, og hvordan prosjekter man har å, hva som er behovene fra et til et annet.» - Informant 1, RR.

Mitt inntrykk er at søknadsskriving, gjennomføring og rapportering av prosjekt tar mye tid. De mener at prosjektene og prosjektmidlene er viktig for utvikling av festivalen, samt skape aktiviteter som bidrar til å realisere festivalens mål. Tiden det tar kan likevel hindre annet arbeid, som de skulle brukt på annet utviklingsarbeid:

«Det går nok ut over en del andre, altså utviklingsarbeid tror jeg. Selv om det å skape nye prosjekt er utvikling, så er det det med rapportering som tar mye tid, tar bort mye tid som kanskje kunne vært brukt til utvikling.» - Informant 3, RR.

Likevel er det noe de er avhengig av, og noe de ønsker. Samarbeidene betyr mye for dem, og de mener prosjekt er viktig for festivalen. Det er her mye av samarbeidene skapes:

«Jeg er sikker på at vi har 40 samtaler hver dag om forskjellige søknadsordninger, eller budsjett eller hvor vi kan søke de. Hvis du får avslag hos en, så er du nødt å søke noen andre, og så må man endre, jeg lager sikkert ti forskjellige versjoner av prosjektbeskrivelse og budsjett på hvert prosjekt vi lager, for vi lager ganske mange prosjekt, så det er veldig tidskrevende. Vi sender jo søknader enda, eller klager på vedtak i juli i festivalmåneden, og med en gang når vi er ferdig med festivalen så starter vi på rapportene, så vi skriver søknader og rapporter om hverandre fra september til juli, hehehe.»- Informant 1, RR.

«(...) produsenten og festivalsjefen hadde vært dyktig å søke prosjektmidler, men det skaper jo også arbeid i ettertid. Tanken er at det er flott å få så mye prosjektmidler, men det skal også rapporteres godt. Det har også noe med rykte og festivalens renommé i etterkant. Man er flink å søke på ting, men man skal også gjennomføre det og man skal også skrive gode rapporter og prosjektregnskaper. Det er vi alle involvert i (...). Det er klart at vi er fullstendig avhengige av det for å opprettholde et godt kunstnerisk nivå.» - Informant 2, RR.

«Alt vi gjør av prosjekter og sånn, det går ikke verken, altså det går rett og slett til formidling til flere, og det vet alle.» - Informant 4, TIFF.

Prosjektene gir de mulighet til å realisere mål, og skape noe sammen med sine samarbeidspartnere. Forståelsen min er derfor at prosjekter er enormt viktig, og noe de ønsker og trenger, og derfor bruker de mye tid på det søknader, gjennomføring og rapportering. De var opptatt av at prosjektene er i samarbeid med samarbeidspartnere. Det er viktig at begge parter bidrar i samarbeidet. Dette skal jeg komme nærmere inn på i neste underkategori.

4.2.1 Gjensidig nytte

Det er viktig for dem at begge parter av et samarbeid gir bidrag. Dette føres videre til at det er svært opptatte av at samarbeidet skal være verdifullt for samarbeidspartnerne. De er klart avhengige av midler til å realisere sine egne mål, men de er også opptatt av å kunne bidra med noe tilbake. Når samarbeidspartnerne involverer seg i festivalen ønsker de som regel også å oppnå egne mål. Hvis vi bruke koalisjonssystemet som eksempel, så blir dette på en måte deres belønning. Mitt inntrykk er at mye av fokuset deres ligger på at samarbeidene skal være verdifull for begge parter. De er opptatt av å kunne gi noe tilbake, og det er viktig for dem at samarbeidspartnerne ser verdiene i festivalen:

«Altså vår festival er veldig opptatt av å ta vare på nettverket, og at det skal være slik at vi også hjelper de, vi skal gi noe tilbake.» - Informant 3, RR.

«(...), så vi er veldig avhengig av at de opplever festivalen som noe de er villige til å investere i og da må vi gi noe tilbake til dem.»- Informant 2, RR.

«(...) vi kan bidra med å oppfylle målene til noen andre og da, og det er vel det som gjør det interessant for de da, vi må jo levere noe som de har bruk for.» - Informant 4, TIFF.

Noen informanter drar fram noen eksempler på dette, som sier noe om hva som forventes av festivalen, hva de kan bidra til, og hva noen samarbeidspartnere ofte er opptatt av:

«Vi er jo ikke først og fremst en tromsø-festival, selv om vi er i Tromsø, vi er først og fremst en internasjonal festival, samtidig så er det jo et viktig moment at vi bidrar til bolyst for de som er i Tromsø for eksempel, og det er det jo flere av partnerne som er opptatt av, og bidra til en spennende og levende by med impulser utenfra (...) jeg tror dette er en forutsetning for godt samarbeid da.» - Informant 4, TIFF.

*«Vi har også samarbeid, altså Riddu har jo inspirert til andre lignende urfolksfestivaler rundt omkring i verden, men vi har jo også de siste årene hatt fokus på å invitere andre urfolksfestivalledere eller produsenter til oss, slik at de kan se hvordan vi løser det, for vi har jo på en måte klart det, og at det skal være inspirerende for de også, og da går det jo flere veier, og det gir jo de noe.»
- Informant 1, RR.*

Dette forteller noe om innflytelsen festivalen kan ha på samfunnet og nettverket rundt dem. Samarbeidspartnere stiller noen krav til hva de ønsker som belønning, for at de skal gi bidrag. De strekker seg langt for å være åpne mot samarbeidspartnere, og kunne gi de en belønning de mener er verdifull. Nettverket består av mange ulike aktører, og jeg får inntrykk av at mange av samarbeidene som blir inngått, berører flere deler av nettverket. Slik som for eksempel at noen er opptatt av bolyst, og derfor vil de at bidragene skal belønne deler av samfunnet. Dette forteller noe om at samarbeidene betyr mye for nettverket også, ikke bare festivalen.

4.2.2 Fokus på utvikling av relasjoner

Siden nettverk og samarbeidspartnere er en stor del av organisasjonen, vil det naturligvis være viktig å utvikle og pleie relasjonene. I koalisjonssystemet ser vi også at det er viktig å vedlikeholde aktive interessenter, og at organisasjoner hele tiden er på let etter nye interessenter. Dette får jeg en forståelse også er en del av TIFF og RR sine arbeidsoppgaver. I tillegg til viktigheten av prosjekter og inngåelse av samarbeid, er det viktig for de å ta vare på samarbeidene. Dette består av jevnlig kontakt, bidra på arrangementer i regi av samarbeidspartnerne osv. De strekker seg langt for å vedlikeholde de gode samarbeidene, og dette går igjen av at de ønsker at det skal være verdifullt for begge parter:

«(...) for nettverkene kan jo ikke fungere hvis de var et nettverk i går, eller hvis de er et sovende nettverk, så det er jo hele tiden det å aktivere nettverket og pleie nettverket som det kanskje sier, utvikle det, bruk det for å holde det levende, og det er viktig, og det er også en stor oppgave, og det kommer helt sikkert til å være nettverksdeler som har vært mer levende med en leder som vil være mindre med en annen leder, fordi at det handler jo litt om de prosjektene vi gjør til enhver tid og, eh, men at vi alltid opprettholder et sånt stort og levende nettverk.» - Informant 4, TIFF.

«Vi bruker også veldig mye tid på å møte tilskuddsgiverne våre, vi bruker nye tid på å jobbe for tilskuddsgiverne våre, nå kommer jeg rett fra en sånn tilskuddsgiver som vi får midler fra, og vi vil gjerne ha mer midler, og hvis de trenger noe fra oss så, da hopper vi, hvis de vil ha en konsert, så lager vi konsert, men det er klart det går en del tid til det på forskjellige områder.» - Informant 1, RR.

«Altså vår festival er veldig opptatt av å ta vare på det nettverket» - Informant 3, RR.

«Nei, det er jo veldig viktig å holde god dialog med både firma og personer som har betydning for festivalen, gjennom hele året egentlig. Når det gjelder samarbeidspartnere så prøver vi også å invitere dem til å komme på festivalen, (...), snakker med dem og følger dem opp under festivalen. Men det er også det helårige arbeidet, (...). Det er meget viktig for at vi skal kunne videreutvikle oss og også finne de riktige personene og riktige artistene som skal komme til vår festival. Det er utrolig viktig å ha et godt forhold til dem, (...). Noen er tilskuddsgivere, sponsorer og noen er ordinære leverandører. (...), men det er veldig mange og det er en av de arbeidsoppgavene (...). Men vi er helt avhengige av dem, at dem klarer å levere til oss, kjempe avhengig av det.» - Informant 2, RR.

TIFF hadde spesielt jobbet med sine samarbeid, og hadde begynt å systematisere og utvikle metodikk rundt samarbeid. En av de ansatte hadde begynt å se et mønster, og jeg fikk inntrykk om at dette var noe de ønsket å videreutvikle. Dette synes jeg var interessant å ha med fordi det viser til at samarbeid med interessenter er noe som opptar dem. Bruker vi koalisjonssystemet og ledelsessystemet som eksempel, så er det den vi betrakter som leder som legger ned et arbeid styrke forholdene, og kunne videreformidle det. Dette styrker bidrags- og belønningsforholdet. Dette mener jeg reflekterer godt hvorfor det kan ses på som et åpent system. De søker alltid ut til nettverket for å holde det aktivt, og leter stadig etter nye for å sikre ressurser dersom noen skulle falle fra. Tiden de legger av til nettverkene sine i arbeidet sitt, er sentralt i begge festivalene.

Dette leder meg videre på ressurser. Det blir nevnt av flere informanter at det er knapphet på ressurser, og at de er opptatt av at de må være god til å utnytte de ressursene de har. Måten de prater om ressurser oppfatter jeg som nettverket. Dette kan blant annet være, for eksempel samarbeidspartnere eller mennesker. Inntrykket mitt var også at de mente det var en viktig del av lederoppgavene:

«(...), så er det å sikre god ressursutnyttelse av for eksempel menneskene som jobber på festivalen.» - Informant 2, RR.

«(...), og få en festival arrangert er et stort krafttak, som krever mye ressurser, og så er det gjerne kombinert med en knapphet på ressurser, så da blir jo hvordan du styrer

og bruker de ressursene best mulig veldig viktig da, som kanskje er noe av de viktigste en leder gjør.» - Informant 4, TIFF.

Hvis vi ser videre på dette med ressurser, så er det verdt å nevne at jeg oppfattet at de ansatte selv er viktig for å skape grunnlaget til et festivalnettverk. De ansatte viser til at det er viktig å bruke sitt personlige nettverk, som de tar med seg inn i festivalen. Det samme kjennetegnes ved temporære organisasjoner, fordi man er svært avhengig av de ansattes personlige og profesjonelle nettverk for å sikre ressurser. Informantene viste til at nettverket som festivalen allerede hadde opparbeidet seg gjennom mange år, var svært viktig.

«... jeg har et stort nettverk selv som jeg har dratt med meg inn i jobben (...), og så hadde jo TIFF et enormt nettverk fra før, som jeg har vært god på å bli en del av og tilegne meg, og bygge videre på.» - Informant 4, TIFF.

«Her kommer jo viktigheten av at nettverk som man har opparbeidet seg over år, fordi det er det nettverket som hjelper oss med å booke de riktige folkene inn, og få det som er genuint og ekte for festivalen.» - Informant 2, RR.

«Festivalledere før har drevet og reist, og har lagt ned tid og energi i nettverk, som de ikke nødvendigvis har fått noen umiddelbar uttelling for, men som jeg kan sitte å få uttelling for nå, så det er jo viktig å ha det perspektivet med seg i det arbeidet vi gjør.» - Informant 1, RR.

«... så har man festivalsjef som er ansiktet utad, og fronter den visjonen, og bruker det den personen selv har av kunnskap og nettverk for å fremme den visjonen, så alle på en måte fremmer jo den visjonen, men det er bare gjennom forskjellige personer og forskjellige nettverk eller forskjellige metoder, man bruker liksom sine styrker for å gjøre det.» - Informant 4, RR.

Inntrykket er at de tar med en del av seg selv, deres kompetanse og nettverk inn i stillingen sin. Dette bruker de for å skape et enda større nettverk, men også sikre festivalen ressurser. Deres nettverk bidrar inn i festivalen, og det er en grunn til at festivalen tar stor del i livet deres. Noe de kommenterer noen ganger, men det virker til å være noe de anser som en naturlig del av å jobbe i en festival. Dette er noe man kan kjennes igjen i praksisperspektivet på ledelse.

5 Drøfting

I dette kapitlet skal jeg forsøke å svare på forskningsspørsmålene og problemstillingen for denne oppgaven. Først drøfter jeg utforming av festivalorganisasjonen med grunnlag fra funn sett i sammenheng med det teoretiske rammeverket. Videre drøfter jeg nettverk og samarbeid ut fra funnene i analysen, sett mot det teoretiske rammeverket. Avslutningsvis vil jeg koble disse svarene til hovedproblemstillingen, for å skape en helhet.

5.1 Utforming av festivalorganisasjonen

Det kommer frem av funnene i analysen at informantene var opptatt av frihet. Dette utgjorde hovedfunnet i denne kategorien. Det gjaldt frihet i stillingen deres, frihet til å ta beslutninger, frihet til å løse oppgaver osv. Jeg fikk en forståelse av frihet som noe som gikk gjennom hele organisasjonen. Derfor valgte jeg å se på det som en strukturell del og en relasjonell del. Kort kan vi si at frihet i den strukturelle delen ses på som beslutninger tatt direkte av ansatte, og til å finne løsninger og utføre arbeidsoppgaver selvstendig. I den relasjonelle delen kan frihet ses på som gjensidig tillit mellom leder og ansatt. For å få dypere innsikt og forståelse av funnene skal jeg forsøke å se sammenhenger til det teoretiske rammeverket. Her velger jeg å ikke dele opp den strukturelle og relasjonelle delen, men heller se på de sammen.

I temporære organisasjoner kunne vi se at det ofte bygger på et horisontalt samarbeid, samt at majoriteten av beslutninger blir direkte tatt av ansatte (Modig, 2007). Dette var noe jeg gjenkjente tidlig i funnene. Informantene hadde frihet til å kunne ta egne beslutninger i deres stillinger og arbeidsoppgaver. Dette minner også om det Sund (2019) har valgt å kalle involvering som en komponent av norsk lederstil. Da handler det om at leder gir frihet til å bruke egen vurderingsevne og kunnskap til å løse oppgaver. Dette er veldig nært knyttet til inntrykket jeg fikk gjennom datamaterialet. Jeg opplevde at man som ansatt kom inn med kunnskap og kompetanse som man brukte i utøvelse av sin stilling. Det var ikke slik at stillingen var ferdigsydd, men den hadde noen hovedansvarsområder, samt at de også kunne hjelpe til på andre områder dersom de hadde kunnskap om dette. Da kommer vi inn på dette med horisontalt samarbeid. Noen brukte begrepet om flat struktur, men slik jeg oppfattet det handlet om at de samarbeidet på tvers av områdene, og at de lett kunne kommunisere med hverandre. Derfor velger jeg å anse det som horisontalt samarbeid. Hvis vi ser til norsk lederstil kan vi se at dette også sammenfaller med komponenten om liten avstand. Liten avstand eller liten maktavstand er noe som preger norsk kultur, og mitt inntrykk er at dette

også preger disse to festivalene. De samarbeider og kommuniserer lett med hverandre, og det ble også nevnt at de var et team. Dette kan videre knyttes til at jeg i teorien viste at ledelse kan ses på som et kollektivt fenomen. Det er menneskene sammen som utgjør resultater ved deres samtaler, prosesser, samhandlinger osv.

Dette leder meg inn på funnet om ukentlige møter. Informantene nevnte at de gjennomførte ukentlige møter der de oppdaterte hverandre, og for eksempel satt nye mål for tiden fremover. Dette er også noe som kjennetegnes ved norsk ledelse. Det er svært vanlig å gjennomføre planlagte møter for å utveksle informasjon og gi status. Dette virket til å være noe de brukte som en form for statusoppdatering, samt ta beslutninger som skulle tas med flere. Møtene virket også som en mulighet for de å møtes å få vite hvordan det gikk med hver enkelt, da jeg fikk inntrykket av at noen av stillingene innebar en del reisevirksomhet. Disse møtene består da av muntlig kommunikasjon mellom de ansatte. En kan tenke at det er en slags plattform for de å kunne ta samlede beslutninger dersom det er nødvendig. De kan løse problemer sammen, og de kan knytte sterkere relasjoner.

Hvis vi tar dette med relasjoner videre, så kan vi tenke at det handler om en relasjonsorientert tilnærming. Dette er noe som man lett kan minnes om når man ser på norsk lederstil. Det som blir vektlagt er samarbeid og gjensidig tillit. Vi har allerede etablert at samarbeid, og da særlig horisontalt samarbeid ser ut til å være viktig. Det ble også gjennom funnene vist til at gjensidig tillit var noe som gikk igjen. Jeg opplevde at de var opptatt av tillit. Det var viktig for lederne å gi tillit til sine ansatte til å kunne løse problemer og ta beslutninger. Det var også viktig for ansatte å ha tillit til lederne for at de tok riktig ansvar overfor økonomi for eksempel. Det ble også nevnt av informantene at de mente det var viktig å kunne være tilretteleggere. Dette kan ses i sammenheng med at en relasjonell lederstil er opptatt av å være støttende, men det handler også om å kunne vise tillit og respekt. De ønsker å oppfordre til mestring og løse operasjonelle problemer selv. Dette er et gjennomgående inntrykk jeg fikk ved at de ansatte som regel tar mange beslutninger selv, og de får finne sine måter å løse arbeidsoppgaver på. De er veldig selvstendige, og det virker som at dette er ønskelig for alle. De oppfordres til å være selvdrevet, og utfolde seg fritt innenfor de rammene som er gitt. Disse rammene er gjerne budsjett eller festivalens mål. Dette minner igjen om komponenten involvering som Sund (2019) har skissert.

Hvis vi drar dette med festivalens mål videre, så opplever jeg at de har en forpliktelse til målene. Noe også relasjonsorientert tilnærming er opptatt av. Informantene nevnte ikke spesifikt måloppnåelse, men jeg har likevel et inntrykk av at vellykkede festivaler har dette i fokus. Det ble nevnt at de er opptatt av kvalitet blant annet, men istedenfor å utdype dette noe særlig, oppfattet jeg at de så på dette som en selvfølge. Noe jeg så i analysen var at gjennom å ha beslutningsmyndighet selv, var det med på å øke effektiviteten. Dette fordi arbeidshverdagen består av mange arbeidsoppgaver, og for å kunne gjennomføre alt må beslutninger bli tatt raskere. Dette kan også være en side av å være en liten administrasjon, slik som disse festivalene er. Man kan tenke seg at det gjør det enklere å få avklaringer på saker, og de kan raskere komme videre til annet arbeid.

Det ble nevnt i funnene at de måtte planlegge slik at de kunne snu seg raskt dersom utforutsette hendelse oppsto. Dette er noe som minner om nødvendig innovasjon. Der strategiske handlinger skjer relativt spontant, uten mulighet for noen spesiell form for planlagte og analyserte prosesser (Larson, 2009). Det å kunne snu seg raskt, og ta nødvendige beslutninger på steder, for å kunne bedre å håndtere det uforutsette, virket som et etablert tankesett. De nevnte at slik ble man vant til å tenke. Dette kan også minne om den innovative organisasjonen der det er rom for fleksibilitet i organiseringen. Dermed ser jeg på organisasjonen som en organisasjon der raske løsninger av og til er nødvendig, og det må det være rom for. Det er det i disse festivalorganisasjonene.

Informantene viste til at de ikke ønsket å bli kontrollert når det gjaldt sine arbeidsoppgaver. Dette kunne virke demotiverende, og ville sette en stopper for friheten. Det var friheten som drev de, og det var det som gjorde jobben så interessant. For meg virket dette som noe de nevnte for å vise at det å ikke bli kontrollert var noe de var opptatt av å vise til, men at det ikke var slik i disse festivalene. I disse festivalene var det underliggende at lederne oppfordret til selvstendighet og frihet. Gjennom at de var opptatt av prosjekt kunne man få en oppfattelse av de ønsket utvikling. Ved å gi ansatte friheten til å kunne finne løsninger på sine arbeidsoppgaver, kan en tenke seg det også gir rom for mer utvikling og kreativitet. Dette er også viktig i temporære organisasjoner.

Jeg nevnte i analysen at jeg så på alle fire i administrasjonen som ledere. Dette mener jeg er viktig å påpeke her også. De hadde svært selvstendige stillinger, og de hadde mange ansvarsområder. Siden jeg ser på festivalledelse som et praksisperspektiv så har jeg ikke sett

på selve lederstilen eller egenskapene til den enkelte, men sett de som en helhet som sammen skaper ledelse i organisasjonen.

Et uttrykk informantene brukte var frihet under ansvar, og dette uttrykket mener jeg forteller oss mye. Det vi har etablert gjennom analysen og gjennom denne drøftingen er at frihet er sentral for utforming av festivalorganisasjonen. Dette ligger i at de ansatte føler frihet rundt selvstendighet i sin stilling, frihet til å ta beslutninger og frihet til å finne løsninger på arbeidsoppgaver. Denne friheten er noe lederne tilrettelegger for gjennom tillit. Likevel jobber de innenfor noen rammer, og dette er gjerne i form av budsjett eller festivalens mål. Derfor ses ikke stillingene som frie til å gjøre hva som helst, men de har frihet under ansvar. Ansvar er i rammene det jobbes innenfor, og ved at det er overordnede ledere som legger rammene, men de gir frihet til å løse resten selv. Derfor kan man si at festivalorganisasjonen utformes ved at friheten ligger til grunn. Festivalorganisasjonen ledes ved at lederne gir frihet.

5.2 Nettverk og samarbeid

Funnene i analysen viste at festivalene var opptatt av samarbeidet med sitt nettverk. Dette var ikke bare på et «means to an end», men det var et genuint samarbeid der begge parter skulle få verdi ut av samarbeidet. Mye av deres arbeidsoppgaver sentraliserte seg rundt nettverksarbeid. Samarbeid med andre var noe som ble nevnt tidlig og var gjennomgående i alle tema jeg var innom i intervjuet. Derfor oppfattet jeg festivalenes tette kontakt med sitt nettverk som et av mine første funn, og det opplevdes som en veldig naturlig del av deres arbeid. Det ble vist i funnene at de omtalte dem ikke som sponsorer, men for samarbeidspartnere. Dette var de opptatt av å formidle til meg, og jeg tenker at dette forteller noe om deres syn på samarbeidene. De var oppriktig opptatt av samarbeidene med samarbeidspartnerne sine, og dette utgjorde derfor store deler av deres arbeid i festivalen.

Det ble vist til at en informant nevnte at oppgavene ble til ut ifra arbeidet man gjorde med andre. Jeg tolket at det ble snakket om samarbeidspartnere. Dette kan knyttes til det Ørstavik (2019) mener om at eventorganisasjoner må skreddersys for de oppgavene som må løses i forbindelse med det bestemte eventet. Dette var et viktig funn for å se festivalen som et åpent system, der nettverket er en stor del av organisasjonen. De er ikke kun involvert i festivalen fordi den er avhengig av bidragene de får, men de organiserer også oppgavene ut ifra hvilke samarbeid de er involvert i. Mye av arbeidsoppgavene var avhengig av hvilke samarbeid de

holdt på med, og ikke minst prosjekter. Her kan man også tenke seg at de retter seg mot tekniske omgivelser fordi de er avhengig av noen forhold for å opprettholde produksjonen av festivalen. Dermed kan det direkte påvirke hvordan de løser oppgaver. Dette kan også knyttes til de kravene noen samarbeidspartnere kan stille med inn i samarbeidene, som da påvirker hvordan oppgavene blir i forhold til å oppfylle disse kravene. Festivalen må altså løse oppgavene slik at det samsvarer med det samarbeidspartner krever for å gi bidrag til festivalen. Dette kunne ofte være prosjekter som skulle gjennomføres. Hvis vi ser dette i lys av koalisjonssystemet så har de, gjennom å inngå en samarbeidsavtale, gått med på å oppfylle noen mål. Festivaler får bidrag fra samarbeidspartnerne, og festivalen gir en belønning. Belønningen kan ofte være i form av å bidra med verdiskaping i samfunnet, som vi så i funnene. Det er nok ulike belønninger avhengig av hvilken samarbeidspartner det er. For eksempel en leverandør leverer gjerne en tjeneste som festivalen må betale for.

De nevnte at prosjekter var viktig for dem, men at det også tok mye tid til søknadsskriving, gjennomføring og rapportering. Likevel ga dette muligheter for utvikling. Inntrykket var at dette var både noe festivalen selv hadde ideer om, eller så var det allerede eksisterende prosjekter. De brukte prosjektene til å utvikle festivalen, samt skape mer aktivitet gjennom året. De var opptatt av utvikling, og min oppfatning var at dette var noe som var en drivkraft for festivalene. De ønsket hele tiden å utvikle seg, og dette gjorde de ofte gjennom prosjekter. Dette kan derfor stemme overens med det Ørstavik (2019) sier om at hvert nye event ofte har preg av noe nytt. Derfor kan vi tenke oss at prosjektene bidrar til å at festivalene kan skape og utvikle noe unik til hver festival. Prosjektene eller andre bidrag fra samarbeidspartnere bidrar også til at festivalen selv kan realisere sine mål.

Siden festivaler er så avhengig av nettverket sitt for å skape festivalen, så kan en tenke seg at det skaper asymmetrisk avhengighet. Makten ligger ofte hos interessentene, og det kan føre til at festivalen føler seg presset til å inngå samarbeidsavtaler. Likevel har festivalene i denne sammenhengen vist til at de er nøye i sitt utvalg av interessenter. Det er først og fremst viktig for dem at interessentene treffer med de samme verdiene som festivalen. De er opptatt av at samarbeidene skal være verdifull. Samarbeidspartnerne gir noe, men de skal også få noe tilbake. Festivalen vil også kunne hjelpe samarbeidspartnerne med å realisere sine mål. Dette opplevde jeg de var svært opptatt av, det skulle føles rett for begge parter å inngå et samarbeid. Vi kan se dette i lys av institusjonelle omgivelser ved at det også går på kulturelle

forhold, nærmere bestemt verdier, normer og forventninger. Det virker til at mange av samarbeidspartnerne til festivalen også er opptatt av det samme. De kan ønske at festivalen gir verdiskapning videre til samfunnet. Det ble nevnt eksempler om at noen ønsket at TIFF skulle bidra til bolyst, og at RR skulle inspirere andre. Dette mener jeg forteller noe om rollene disse festivalene har i samfunnet. De har skapt seg en så stor arena for formidling, at omgivelsene ser de som verdiskapere i samfunnet rundt festivalen. Derfor ser jeg for meg at de disse festivalene har synlige institusjonelle omgivelser.

Som vist jobber de mye med nettverksarbeid. Dette er med å vise at de stadig utvikler og pleier relasjonene til nettverket. Dette er også noe som nevnes som viktig i koalisjonssystemet. Det er viktig å vedlikeholde aktive interessenter, og at man hele tiden er på let etter nye interessenter. Jeg opplever at disse festivalene er svært opptatt av det, og det gjenspeiler seg hvor mye nettverksarbeidet inngår i arbeidet deres. De må kontinuerlig jobbe med bidrags- og belønningsforholdene. Dette vil føre til gode samarbeid som også er verdifull. Sett i sammenheng med koalisjonssystemet og ledelsessystemet kan man dermed si at lederne i disse festivalene utøver et viktig lederarbeid, ved å håndtere og være i kontakt med interessentene. Det har blitt nevnt at det ofte er knapphet på ressurser i festivaler, og derfor må de sikre kontinuerlige ressurser. Dette er et inntrykk jeg får gjennom at de kontinuerlig driver med nettverksarbeid gjennom alt de gjør. Det blir nevnt av noen informanter at de mener dette er en veldig viktig oppgave, og dette bekrefter at ledere må være dyktige til å håndtere relasjonene som genererer støtte (Getz m.fl. 2007).

Et annet funn, som er basert på empiri fra andre studier er at det kjennetegnes ved temporære organisasjoner at man er svært avhengig av de ansattes personlige og profesjonelle nettverk for å sikre ressurser. Dette var noe som også gikk igjen i TIFF og RR. De nevnte at nettverket de tok med seg inn i festivalen var viktig. Viktigheten av de ansatte selv i nettverksbygging og relasjoner, samt viktigheten av et allerede godt nettverk inn i festivalen. Det virker derfor som om det er viktig for en ansatt i festivalsammenheng å kunne ta i bruk sitt personlige og profesjonelle nettverk, og kunne bygge relasjoner og gjøre nettverket som allerede er i festivalen til sitt eget nettverk. Hvis man ser det slik kan man vel si at det er viktig å ansette mennesker som har et nettverk som festivalen kan dra nytte av. Dermed bidrar ledere og ansatte til at festivalen sikrer seg ressurser.

Gjennom tette relasjoner med sitt nettverk og kontinuerlig nettverksarbeid har disse festivalene klart å skape støttende nettverk. Dette viser at de som festival, gjennom mange år, har blitt mer og mer lik en institusjon. Dette er noe Getz m.fl. (2007) viste til ved at ettersom festivaler modnes kan de oppføre mer og mer lik en institusjon. De er forent med målet, og de har sikret seg vedvarende støtte og ressurser. Som nevnt mener også Getz m.fl. (2007) at ledere må håndtere relasjonene som genererer støtte og ressurser. Gjennom analysen viser festivalene at dette er noe de gjør daglig. Det kan tenkes at dette er mye av grunnen til at de har eksistert i ca. 30 år. Omgivelsene deres preges av å både være tekniske og institusjonelle omgivelser, og at de har funnet en god flyt mellom omgivelsene, og nytten det har for festivalene. Derfor kan man si at nettverksarbeidet hos disse festivalorganisasjonene består av kontinuerlig kontakt med interessenter som del av deres daglige arbeidsoppgaver. Dette har bidratt til at de har skapt seg et stort og vedvarende nettverk som bidrar til å støtte opp festivalen og dens mål. Festivalen jobber også mye med å bidra til et verdifullt samarbeid der de er opptatt av at samarbeidspartnere skal få noe tilbake.

6 Avslutning

6.1 Konklusjon

Hensikten med dette studiet har vært å få dypere innsikt i festivalledelse. Ved å ha et eksplorativt design gikk jeg åpent ut i intervjuene, for å få bedre innsikt og forståelse om et tema jeg var interessert i. Ønsket var å få mer påfyll av innholdet i festivalledelse på to festivaler som har eksistert i ca. 30 år, som kan ses på som vellykket i festivalsammenheng. Derfor valgte jeg å se på nærmere på hva festivalledelse var i disse to festivalene. Dermed er min problemstilling: *Hvordan utøves festivalledelse i to festivaler som lykkes?*

Problemstillingen er åpen og kan betraktes som eksplorativ, og derfor har jeg også tatt for meg to forskningsspørsmål:

- a) *Hvordan utformes og ledes festivalorganisasjonen?*
- b) *Hvordan ser nettverksarbeidet ut i festivalorganisasjonen?*

Når det gjelder utforming av festivalorganisasjonen viste funnene at frihet var grunnlag for hvordan de arbeidet sammen. Frihet som grunnlag ga selvstendighet i stillingene, beslutninger kunne som regel tas direkte av den ansatte, og den ansatte sto fritt til å løse egne arbeidsoppgaver. Det var også sentralt at de hadde et horisontalt samarbeid med hverandre, samt gjensidig tillit. Derfor er mitt inntrykk at ledelse av festivalorganisasjonen ble utøvd gjennom å gi frihet, tillit og tilrettelegging.

Funnene viste at nettverksarbeidet foregikk gjennom at deres daglige arbeidsoppgaver, var preget av for eksempel jevnlig kontakt med nettverket. Det handlet om kontinuerlig arbeid med prosjekter og samarbeid med samarbeidspartnere for å skape et støttende nettverk. Derfor er nettverksarbeidet svært sentralt i festivalene.

I begge forskningsspørsmålene står samarbeid sentralt. Dette gjelder horisontalt samarbeid der ansatte og ledere samarbeider og kommuniserer tett med hverandre. Noe det er lav terskel for, og de kan også dele oppgaver mellom hverandre eller samarbeide om oppgaver. Når det gjelder samarbeid med nettverket var de svært opptatt av at dette gikk begge veier, slik at begge parter skulle føle at samarbeidet var verdifullt. Ut fra dette ønsker jeg å trekke fram noen konklusjoner. For at en festival skal lykkes må festivalledelsen legge til rette for et horisontalt samarbeid som bunn i frihet under ansvar. De må også legge til rette for å skape

og utvikle støttende nettverk, samt styre deres mangfoldige relasjoner eller koalisjoner av interessenter. Derfor mener jeg hovedsakelig at gode samarbeid gjennom frihet, tillit og utvikling er et fundament i festivalledelse.

Studiet har derfor gitt meg mer innsikt i festivalledelse og hvordan det utøves i to festivaler som har lyktes med å eksistere ca. 30 år som festival.

6.2 Styrker og svakheter ved studiet

Svakheter ved studiet er at min egen objektivitet i oppgaven. Grunnet min kjennskap til festivalene, spesielt en av festivalene, samt at jeg selv har jobbet mye med festivaler, derfor kan det ha vært vanskelig å holde seg objektiv. Dermed kan fortolkning av meningsinnholdet i intervjuene, samt informantenes relasjon til meg, ha farget svarene under intervjuene.

Dette er noe jeg har vært bevisst på gjennom hele forskningsprosessen - i forkant av intervjuene, under intervjuene, i etterkant og mens analysen av datamaterialet ble gjort. Dermed har det vært ønskelig å unngå subjektivitet, og dermed bevare objektiviteten.

En styrke ved studiet var at jeg gikk åpent ut for å få mer innsikt i et interessant tema. Dette ga meg mulighet til å være fleksibel i for eksempel teorien. En annen styrke er at jeg valgt to festivaler, samt intervjuet til sammen åtte informanter. Databehandling ble også grundig gjennomført som gir styrke for at funnene er korrekte.

6.3 Implikasjoner og videre forskning

Studien bidrar til forskning på utøvelse av festivalledelse, noe det finnes mindre forskning på. Videre forskning burde se på større festivaler for å etterprøve svarene gitt i dette studiet. Det ville også være interessant gjennomføre en slik studie på utenlandske festivaler som har eksistert lenge, siden jeg i denne studien så festivalledelse i TIFF og RR i sammenheng med norsk ledelse. En kan derfor tenke seg at det kunne vært kulturforskjeller. Det ville også være interessant å se på betydningen av de ulike interessentene, altså få større innsikt i hvem nettverket består av.

Studien bidrar også med et praksisperspektiv på ledelse. Dette perspektivet har i nyere tider blitt mer og mer utbredt som mulig tilnærming (Karp, 2019). Derfor har studiet bidratt til å gi påfyll til festivalledelse sett i et praksisperspektiv. I tillegg bidrar studiet til å se festivalorganisasjonen som et åpent perspektiv. Dette bidrar til å se festivalorganisering som en kompleks organisasjon med mange sider.

Referanseliste

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur.
- Andersen, E. S. (2010). Prosjektet som temporær organisasjon. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/prosjektet-som-temporaer-organisasjon>
- BI. (u.å.). ELE 3738 Festivalledelse. Hentet 29. mai 2020 fra <https://programmeinfo.bi.no/nb/kurs/ELE-3738/2017-host>
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4. utg.). Glasgow: Oxford University Press.
- Busch, T., Vanebo, J. O. & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering*. (6. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Duran, E., Bahattin, H. & Özkul, E. (2014) A sustainable festival management model: the case of International Troia festival. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 7, No. 2, pp. 173-193. DOI: 10.1108/IJCTHR-04-2013-0017.
- Elstad, B. og De Paoli, D. (2014) *Organisering og ledelse av kunst og kultur*, 2. Utg., Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Einarsen, K. & Mykletun, R. J. (2010). Organisering av festivaler. I R. Døving & G. Svensson (Red.), *Leksjoner i markedsvitenskap* (s. 260 - 288). Oslo: Abstrakt forlag.
- Getz, D. (2002). Why festivals fail. *Event Management*, 7(4), 209-219.
- Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29(3), 403-428. DOI: 10.1016/j.tourman.2007.07.017

- Getz, D. (2010). The nature and scope of festival studies. *International Journal of Event Management Research*, Vol. 5 (1), pp. 1-47.
- Getz, D., Andersson, T. & Larson, M. (2007) Festival stakeholder roles: Concepts and case studies. *Event Management*, 10(2/3), pp. 103–122.
- Getz, D. & Frisby, W. (1988). Evaluating Management Effectiveness In Community-Run Festivals. *Journal of Travel Research*, Vol. 27(1), pp. 22-27. DOI: 10.1177/004728758802700105.
- Gibbs, G. R. (2012). Thematic Coding and Catergorizing - In: Analyzing Qualitative Data. *Sage Publications, Ltd.* DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9781849208574>
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet. En innføring I samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Cappelen Akademisk.
- Hansen, Lars Ditlev. (2011, 19. oktober). Rekordsalg til filmfestival. *Aftenposten*. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/kultur/i/Jbd9P/rekordsalg-til-filmfestival>
- Hanstad, D. V. (2019). Lederskap basert på verdier. I E. Kristiansen, B. A. A. Solem & T. Dille (Red). *Eventledelse - En forskningsbasert antologi.* (s. 48-63). Oslo: Universitetsforlaget.
- Harris, V. (2004). MANAGEMENT PRACTICE - EVENT MANAGEMENT: A NEW PROFESSION? *Event Management*, Vol. 9, pp. 103–109.
- Haugen, M. K. R. (2016). *Festivalledelse og menneskelige ressurser – en komparativ casestudie av festivalorganisasjoner.* (Mastergradsavhandling, Høgskolen i Molde). Hentet fra: https://himolde.brage.unit.no/himoldexmlui/bitstream/handle/11250/2433225/master_haugen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hjalager, A-M. (2009). Cultural Tourism Innovation Systems - The Roskilde Festival. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9:2-3, 266-287. DOI: 10.1080/15022250903034406.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk* (3. utg.). Oslo: TANO.

Hult, Kine. (2012, 17. november). Hvorfor sliter så mange festivaler? *Stavanger Aftenblad*.

Hentet fra: <https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/0bGnA/hvorfor-sliter-saa-mange-festivaler>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. Utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt.

Karp, T. (2019). *God nok ledelse - hva ledere gjør i praksis*. (1.utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kulturdepartementet (2013), Kulturutredningen 2014, (NOU 2013: 4), Oslo:

Kulturdepartementet. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/1e88e03c840742329b9c46e18159b49c/no/pdfs/nou201320130004000dddpdfs.pdf>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Ladegård, G. & Vabo, I. S. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, vol. 14, nr. 1, s. 23 – 31. Hentet fra: <https://www.magma.no/ledelse-styring-og-verdier>

Larsen, Dan Robert & Eriksen, Liv Inger. (2009, 19. juli). Ny publikumsrekord for Riddu Riddu. *NRK*. Hentet fra: https://www.nrk.no/sapmi/ny-rekord-for-riddu-ri_u-1.6701662

Larson, M. (2009). Festival Innovation: Complex and Dynamic Network Interaction. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9:2-3, 288-307, DOI: 10.1080/15022250903175506

- Lund, Rolf Edmund. (2019, 14. juli). Rekord for Riddu Riddu. *Altaposten*. Hentet fra: <https://www.altaposten.no/kultur/2019/07/14/%E2%80%93Rekord-for-Riddu-Riddu-19487258.ece>
- Modig, N. (2007). A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms. *International Journal of Project Management*, Vol. 25, 807-814.
- Myreng, Kent-Einar. (2017, 20. januar). Ligger an til rekord. *iTromsø*. Hentet fra: <https://www.itromso.no/kultur/2017/01/20/Ligger-an-til-rekord-14092043.ece>
- Sagberg, Ingvild. (2018, 17. desember). Ledelse. Hentet fra: <https://snl.no/ledelse>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. Utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Stangeland, Silje. (2010, 23. juli). Oppskriften på festivalsuksess. *Forskning.no*. Hentet fra: <https://forskning.no/fritid-markedsforing-okonomi/oppskriften-pa-festivalsuksess/835207>
- Stene, Morten. (2009, 20. april). Festivaler trenger ekstremledelse. *Forskning.no*. Hentet fra: <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-trondelag-forskning-og-utvikling-bedriftsokonomi/festivaler-trenger-ekstremledelse/927046>
- Sund, B. (2019). Typisk norsk å være (selv) god: En liten bok om den norske lederstilen. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Tengblad, S. (2012). *The work of managers: towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (Red.). (2013). *Festival! Mellom rølp, kultur og næring*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Uriarte, Y. T., DeFillippi, R., Riccaboni, M. & Catoni, M. L. (2019). Projects, institutional logics and institutional work practices: The case of the Lucca Comics & Games Festival. *International Journal of Project Management*, Vol. 37, 318-330.

USN. (u.å). Emneplan for Festival and Event Management. Hentet 29. mai 2020 fra https://www.usn.no/studier/studie-og-emneplaner/#/emne/KULT113_1_2020_H%C3%98ST

Viken, A. (2011). Reinvention Ethnic Identity: A Local Festival as a National Institution on a Global Scene. I A. A. Grenier & D. K. Müller (Red.), *Polar Tourism: A tool for regional development* (s. 179-206). Quebec, Canada: Les Presses de l'Université de Québec.

Vie, O. E. (2012). Ledelse på norsk. *Magma*. Hentet fra: <https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>

Yilmaz, K. (2013). Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: Epistemological, Theoretical, and Methodological Differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311-325. doi: 10.1111/ejed.12014

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8. utg.). England: Pearson Education Limited.

Ørstavik, F. (2019). Eventer som koalisjoner av aktivitetssystemer. I E. Kristiansen, B. A. A. Solem & T. Dille (Red). *Eventledelse - En forskningsbasert antologi*. (s. 20-32). Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg 1 - Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

«*Festivalledelse*»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt om festivalledelse. I dette skrivet får du informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne undersøkelsen er å kunne få mer innsikt i festivalledelse. Det skal ses nærmere på blant annet organisering, nettverk og ledelse av medarbeidere og frivillige i to festivaler. Gjennom disse intervjuene ønsker vi å få bedre innsikt i hvilke forhold som blir viktig i en festivalledelse.

Undersøkelsen skal resultere i en avsluttende avhandling for en mastergrad i ledelse, innovasjon og marked. Perioden for prosjektet går fra januar til slutten av mai 2020.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT – Norges Arktiske Universitet - Handelshøgskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir kontaktet på bakgrunn av at du er ansatt i en festival i Nord-Norge.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Intervjuet tar ca. 45 minutter, og det skal samles inn informasjon ved hjelp av en intervjuguide. Opplysningene som blir gitt under intervjuet registreres gjennom lydopptak.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Dette er et prosjekt der navnet på festivalene som studeres vil gjøres kjent i masteroppgaven. Dere som deltar i studien vil ikke omtales ved navn, men full anonymisering vil ikke være mulig. Vi ønsker å ha en god dialog rundt det materialet som skal brukes i masteroppgaven og du vil også få mulighet til å lese gjennom og korrigere intervjuet i etterkant, og før det blir analysert.

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålet som er beskrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- De som vil ha tilgang til opplysningene er meg selv og min veileder ved UiT – Norges Arktiske Universitet – Handelshøgskolen.
- Lydopptakene blir lagt i et passordbeskyttet område.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2020. Da blir lydopptak og eventuelle andre opplysninger slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på din deltakelse i intervjuet.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UiT – Norges Arktiske Universitet – Handelshøgskolen ved veileder Anne Grete Sandaunet, anne-grete.sandaunet@uit.no.
- Personvernombud ved UiT: Joakim Bakkevold, joakim.bakkevold@uit.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig/student
Maria Løkvoll

Veileder
Anne Grete Sandaunet
Førsteamanuensis, UiT – HHT.

Vedlegg 2 – Intervjuguide 1

Tema	Spørsmål til ansatte
<p>Organisering</p> <p>Formell organisasjonsstruktur: <i>Arbeidsfordeling</i> <i>Koordinering</i> <i>Beslutninger</i> <i>Struktur</i></p> <p>Formål, visjon og verdier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er dere organisert i dag? • Har dere alltid vært organisert slik? • Hvem vil du si er leder eller ansvarlig for deg? • Hvem vil du si at du er ansvarlig for? • Hvordan fordeles dere ulike oppgaver mellom dere? • Er oppgavene lik hvert år eller endrer de seg? • Hvordan vil du si dere fatter beslutninger? • Når problemer oppstår, tar du problemene opp med din leder eller tar du avgjørelser selv? • Har dere et formål, visjon og noen kjerneverdier? • Hvilken betydning har de for dere? • Bruker dere disse bevisst? F.eks. i markedsføring, mot nettverket osv.
<p>Ledelse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noen egenskaper du tenker er viktig hos en festivalleder? • Hva er viktig for deg i samarbeidet med din leder? • Hva vil du si er spesielt utfordrende eller krevende i din posisjon?
<p>Menneskelig ressurser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilken betydning mener du frivillige og medarbeidere har for festivalen? • Hvor nært jobber du med frivillige? • Hva tenker du er viktig for å skape engasjement og motivasjon blant frivillige? • Har det mange lojale frivillige eller er det nye frivillige hvert år? • Hvordan fordeler dere ansvar mellom dere og medarbeidere og frivillige?
<p>Nettverk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvilken betydning har nettverk har for denne festivalen? Nevn gjerne noen. • Hva er viktig i samarbeidet med interessentene? • Hvordan jobber dere med valg av ulike interessenter? • Bruker dere formål, visjon og kjerneverdier i møte med nettverket?

Vedlegg 3 – Intervjuguide 2

Tema	Spørsmål til ledere
<p>Organisering Formell organisasjonsstruktur: <i>Arbeidsfordeling</i> <i>Koordinering</i> <i>Beslutninger</i> <i>Struktur</i></p> <p>Eierskap</p> <p>Formål, visjon, verdier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan er dere organisert i dag? • Har dere alltid vært organisert slik? • Hvordan fordeles oppgaver i ledelsen? • Hvem vil du si at du er ansvarlig eller leder for? • Hvordan vil du si dere fatter beslutninger? • Sett fra ditt ståsted, hvordan tas problemer opp, dersom det oppstår? <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken form for eierskap har dere? • Hvordan påvirker eierskapsformen driften? <ul style="list-style-type: none"> • Har dere et formål, en visjon, kjerneverdier og verdier? • Bruker dere disse bevisst?
<p>Ledelse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan vil du beskrive deg selv som leder? • Hvordan ser du på samarbeidet ditt med de du er leder for? • Hva vil du si er spesielt utfordrende eller krevende i din posisjon? • Hvordan ser du på viktigheten av å ivareta festivalens fremdrift og planer?
<p>Menneskelig ressurser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange frivillige og medarbeidere har dere? • Hvilken betydning har medarbeidere og frivillige for festivalen? • Hvordan ser du på å lede team med ulike mennesker med ulike kompetanse? • Hvor nært jobber du med frivillige?
<p>Nettverk</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du beskrive hvilken betydning nettverk har for denne festivalen? Nevn gjerne noen. • Hvordan ser du på betydningen av din rolle i relasjoner med interessenter? • Bruker dere formål, visjon og verdier i møte eller mot interessentene? • Hvordan jobber dere med valg av ulike interessenter?

