

Kompetanse i arrangørorganisasjoner

Mads Bendik Wangensten Hatlevik

Veiledere

Bendik Hofseth
Daniel Nordgård

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2013

Fakultet for Kunstfag

Innholdsfortegnelse

Figurer	4
Sammendrag	5
Forord og takksigelser	6
1. Innledende kapittel	7
Oppgavens tema og kontekst	7
Oppgavens problemstilling	8
Hva er en konsertarrangør	9
Mine tidligere erfaringer	11
Forventninger	12
Oppgavens oppbygning	12
2. Teoretisk grunnlag	14
Begrepsavklaring	14
Kompetanse	14
Kunnskap	15
Ferdigheter	16
Evner	16
Holdninger	17
Utfyllende kompetansebegrep	17
Strategi og strategisk planlegging	18
Systematisk kompetansestyring: Kompetansekjeden	23
Planlegging av kompetanse	23
Anskaffelse av kompetanse	24
Utvikling av kompetanse	26
Konfigurasjon og utnyttelse av kompetanse	27
Alternative teoretiske rammeverk	31
3. Metode	32
Forskningsdesign	32
Bakgrunn for metodevalg	32

SDI-metoden	33
Generering av empiriske data gjennom fokuserte intervju	35
Bearbeiding av rådata	40
Koding	41
Kategorisering	42
Utvikling av konsepter	43
Oppgavens pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet	44
Pålitelighet	44
Gyldighet	45
Generaliserbarhet	46
4.Kategorisering av resultater	47
Østria	47
Hulen	50
5.Analyse og utvikling av konsept	56
Analyse av strategi	56
Analyse av kompetansebehov og anskaffelse av kompetanse	59
Analyse av intern utvikling av kompetanse	62
Analyse av konfigurasjon og utnyttelse av kompetanse	64
Utforming av konsept	69
Introvert arrangørorganisasjon	70
Ekstrovert arrangørorganisasjon	70
Refleksjoner rundt konseptene	71
6.Oppsummering og konklusjon	74
7.Bibliografi	76
8.Vedlegg	80

Antall sider inklusiv forside: 82

Figurer

Figur 1.	Omverden for konsertarrangører	10
Figur 2.	Ti retninger innen strategi	19
Figur 3.	Mintzbergs 5 P-er	19
Figur 4.	Sammenhengen mellom planlagte, tilsiktede, urealiserte, fremvoksende og realiserte strategier	21
Figur 5.	Kompetansekjeden	23
Figur 6.	Ønskelig kompetanse i styret	30
Figur 7.	SDI-metodens syv steg fra rådata til teori	34
Figur 8.	Eksempel på koding	42
Figur 9.	Skjematisk oppsett av organisasjonens reelle hovedmål	58
Figur 10.	Forhold vedrørende rekruttering satt opp skjematisk	60
Figur 11.	Skjematisk oppsett av forhold vedrørende styrekandidater	63
Figur 12.	Organisasjonens bruk av spesialisering satt opp skjematisk	66
Figur 13.	Skjematisk oppsett av motivasjonsgrunn for nye frivillige når de kommer inn i organisasjonen	67



Foto: Annika M. Engen

«Utsolgt konsert på TrashPop/Pir6 i Kristiansand. Publikum, artist og arrangør er fornøyde».

Sammendrag

Kompetanse er et buzz-ord i norsk musikkbransje, men hvordan forholder arrangørorganisasjoner seg til begrepet? Oppgavens problemstilling er «Hvilken funksjon og posisjon har kompetanse hos en konsertarrangør?». Det teoretiske grunnlaget er hentet fra teori om kompetanse, strategi og strategisk kompetansestyring. Oppgavens empiri er blitt til gjennom intervjuer med informanter i to norske arrangørorganisasjoner – Østria i Kristiansand og Hulen i Bergen. Som metodisk fremgangsmåte er det valgt en stegvis-deduktiv induktiv tilnærming. Dette metodevalget forutsetter at det foregår en induktiv prosess gjennom flere steg fra rådata til en konklusjon, men at det samtidig foregår en deduktiv prosess der man sjekker fra det teoretiske til det empiriske. I analysedelen av oppgaven er empiri satt opp imot teori med målsetting om å danne konsepter som kan være gyldige utover empirien den har grunnlag i. Ut i fra dette etableres to idealtyper av arrangørorganisasjoner: Den introverte arrangørorganisasjonen og den ekstroverte arrangørorganisasjonen. I disse idealtypene har forhold til omgivelsene betydning for kompetansens funksjon og posisjon. En introvert arrangørorganisasjon blir grunnleggende motivert av indre anliggender og kompetanse blir vurdert som et internt gode. En ekstrovert arrangørorganisasjon blir motivert av omgivelsene og ser på kompetanse som viktig for å sikre posisjon i markedet.

Forord og takksigelser

Så er tiden inne for å levere mastergrad etter to års studier ved UiA. Jeg har hatt den store glede av å være en del av det første kullet som tar mastergrad i Music Management i Norge. Det siste halve året har jeg brukt store deler av min tid på Universitetsbiblioteket på UiA i Kristiansand, dypt konsentrert over litteratur som jeg med stor interesse har lest. Det har vært et privilegium å få tid til å fordype seg i et emne jeg har stor interesse for. Det er en tid for alt og før jeg skal til å feire at en lang skriveprosess er over vil jeg benytte anledningen til å takke alle som har støttet meg i arbeidet. Først vil jeg takke **Bendik Hofseth, Daniel Nordgård** og **Adrian Førde Andersson** for støtte, motivasjon og veiledning under arbeidet med denne oppgaven. **Peter Jenner** og **Roger Wallis** har sammen med andre forelesere gitt meg betydningsfull innsikt og perspektiver i et fag som er under stadig utvikling. Deres erfaringer og velvilje til å dele med oss studenter har dannet grunnlaget for at jeg kunne skrive denne oppgaven. De siste to årene har jeg også hatt gleden av å kunne delta i dype og interessante diskusjoner med mine medstudenter **Lisa Blödorn, Mohammad Maraghah, Lasse Fløtten Gammersvik, Simen Daniel Børven, Nadia Jakobsen Myro, Solveig Knudsen** og **Arnstein Håkonsen**. I arbeidet med oppgaven har jeg også møtt mennesker som brenner for sine organisasjoner og for arrangørfeltet. Derfor retter jeg en stor takk til mine informanter **Renathe Bekkeli Etterlid** og **André Borlaug Grønningen**. De har velvillig og åpent delt informasjon som har gitt meg utvidet innsikt i et spennende felt. Til slutt vil jeg takke **Kristin Øygarden** for helt uvurderlig støtte. Du har vært min viktigste støttespiller i denne tiden.

Mads Hatlevik

Kristiansand

14.10.2013

1. Innledende kapittel

1.1. Oppgavens tema og kontekst

Musikkbransjen har vært i endring siden Napster gjorde det mulig dele MP3-filer over internett uten at rettighetsinnehaverne hadde kontroll (Tschmuck, 2012, p. 183). Når ny teknologi blir introdusert i et marked oppstår det muligheter for nye aktører å oppnå konkurransefortrinn (Christensen, 2003). For dem som har vært i bransjen i lengre tid har det blitt nødvendig å lete etter nye forretningsmodeller som sikrer økonomisk bærekraft. Konsertmarkedet har pekt seg ut som en mulighet for inntjening i større grad en før (Frith, 2007). På 2000-tallet fikk Richard Floridas ideer om betydningen av kreative økonomier og urbanitet stort gjennomslag, også i Norge (Florida, 2008) (Hiorth, 2005). Det ble dermed en større bevissthet i samfunnet rundt de kreative næringene. I Norge opplyser nå 2 av 3 kommuner at de er vertskap for en eller flere festivaler eller kulturhendelser (Graatrud, 2013, p. 10). Samtidig har det blitt et økt fokus på profesjonalisering i norsk musikkbransje og kompetanse har i lengre tid vært et buzz-ord både internt i bransjen og i kulturpolitikken. Regionale kompetansesentre og nasjonale kompetanseorganisasjoner søker gjennom profesjonalisering å sikre vekst i musikknæringen (BRAK, 2013). Gjennom statsbudsjettet bevilges det penger, både direkte og indirekte til kompetanseutvikling (Prop. 1. S (2013-2014), 2013). Mastergraden i Music Management ved Universitetet i Agder, som denne mastergraden er skrevet som en del av, samt andre kulturledelsesstudier i Norge tyder også på en utvikling mot en mer profesjonell bransje. Kanskje er vi bare i en overgangsfase mot en gjennomprofesjonalisert musikkbransje i Norge?

Konsertarrangører møter press om profesjonalisering fra flere kanter, også internt. Personer som jobber for en konsertarrangør, gjerne frivillig, forventer å få noe tilbake. Samtidig er kompetanse viktig for suksessfull planlegging og gjennomføring av arrangementer. Men hvordan forholder organisasjonene seg til kompetansebegrepet? Hvor bevisst er de i sitt forhold til kompetanse? Og hvordan arbeides det med kompetanse i arrangørorganisasjoner?

Tema for denne masteroppgaven er *kompetanse i arrangørorganisasjoner*.

1.2. Oppgavens problemstilling

Noen konsertarrangører har kort levetid, mens andre tilsynelatende lever evig. Det er en utbredt oppfatning at dersom du skal klare deg i musikkbransjen, må du på lik linje med kunstnerne, satse på egne egenskaper, talent og en porsjon flaks. Sånn sett er rockemyten til forveksling lik rockebransjemyten. Denne myten krasjer med tanken om at det finnes et behov for profesjonalisering av bransjen. Organisasjonsstruktur, rutiner for opplæring, lagring av kompetanse og organisasjonskultur kan være viktige faktorer for å overleve. Samtidig er det en bransje i utvikling og evnen til å være i forkant kan være like viktig. Jeg ønsker å finne ut hvordan arrangørorganisasjoner jobber med ivareta kompetanse og hvordan de forholder seg til tilegnelse av ny kompetanse. På hvilken måte er kompetanse viktig i organisasjonene? Med dette som bakgrunn har jeg utformet følgende problemstilling som jeg vil forfølge i denne oppgaven:

Hvilken funksjon og posisjon har kompetanse hos en konsertarrangør?

Forskningsspørsmål kan bidra til å avgrense og gi retning i arbeidet med å svare på problemstillingen. Å identifiserer nøkkelbegreper kan være til hjelp under utformingen av slike spørsmål (Johannessen & Tufte, 2002, pp. 46-47). I problemstillingen spør jeg etter hvilken funksjon kompetanse har hos en konsertarrangør. En kan tenke seg at funksjon har sammenheng meg behovet for kompetanse. Det vil derfor være interessant å se på *kompetansebehovet* i en konsertarrangør. I tilfeller der funksjonen ikke har direkte sammenheng med kompetansebehovet kan det være like interessant å undersøke *hvordan en arrangør jobber med kompetanse*. Dette kan bidra til å tydeliggjøre både hvilken funksjon og hvilken posisjon kompetanse har i organisasjonen. Å undersøke *hvordan betydningen av kompetanse* blir vurdert i organisasjonene kan bidra til å finne svar på hvilken posisjon kompetanse har. Ut i fra dette har jeg formulert tre forskningsspørsmål som jeg vil bruke aktivt i oppgaven.

Oppgavens forskningsspørsmål:

- Hvilke kompetansebehov har en konsertarrangør?
- Hvordan jobbes det med kompetanse i en konsertarrangør?
- Hvorfor er kompetanse viktig hos en konsertarrangør?

1.3. Hva er en konsertarrangør

Det er mange arrangører i Norge og stor variasjon når det gjelder størrelse, sjanger, driftsmåte, målsetting og geografi. Norsk Rockforbund, som er konsertarrangørenes interesse- og kompetanseorganisasjon, har rundt 270 helårsarrangører og festivaler som medlemmer. (NorskRockforbund.no, 2013a). På Wikipedia finnes en liste over 225 aktive norske musikkfestivaler (Wikipedia.org, 2013). Antallet konsertarrangører i Norge er nok langt høyere.

En konsertarrangør kan sees på som en tilrettelegger for fremførelse av musikk foran et publikum. Å arrangere konserter er en komplisert og sammensatt øvelse, og det er mange funksjoner som må ivaretas. I boken *Feite Forestillinger*, som er en veiledning for hvordan å lykkes som konsertarrangør, identifiseres noen hovedområder en arrangør bør ha fokus på. Disse er organisasjonen, profil og PR, økonomi og finansiering, lokaler og utstyr, booking, promotering, avvikling og evaluering og rapportering (Bråtømyr & Berthelsen, 2007). For mange arrangører er dette likevel bare en del av driften. I tillegg kommer bardrift eller andre aktiviteter som støtter oppunder hovedaktiviteten. Hvert område er et eget fagfelt og krever ofte spesialkunnskap. Dette vil gjerne gjenspeiles i konsertarrangørens organisasjon.

Forholdet til omverdenen vil være av høy betydning. Omdømme ovenfor publikum og det offentlige kan ha stor betydning for billettsalg og annen finansiering. Samtidig stilles det krav, gjerne i form av lover og reguleringer som en konsertarrangør må følge. Dette er spesielt viktig med tanke på sikkerhet for publikum og ansatte/frivillige. Forholdet til musikkbransjen, gjerne representert ved bookingbyråer, sikrer arrangøren tilgang på artister. Hvordan omverdenen defineres kan være forskjellig fra arrangør til arrangør. I *Feite Forestilling* vises det til 12 enheter i omgivelsene som en arrangør bør ha en relasjon til (Figur 1).

Omverden for en konsertarrangør
Publikum
Medlemmer
Banken
Artister
Eiere av lokalet
Agenter / Management
Støtteordninger
Byens innbyggere
Teknisk leverandør
Kommunen / Fylket
Næringslivet
Media
(Bråtømyr & Berthelsen, 2007, p. 20)
Figur 1

Det har vært vanskelig å finne litteratur som handler om selve forretningsdelen av det å drive en konsertarrangør. Konserter er en viktig inntektskilde for mange artister og forskere viser til at man etter år 2000 har opplevd en «boom» i konsertmarkedet (Frith, 2007, p. 3). Andy Inglis, tidligere eier av klubben Luminaire i London, fremhever hvordan endringer i omgivelsene gjør det vanskelig for en liten konsertarrangør i et stort marked (Inglis, 2012). Kjernevirksomheten i en konsertarrangør, å booke artister og å selge billetter, er et risikospill. Et munnhell i festivalbransjen er at en festival må endre seg 10% hvert år, eller 100% hvert tiende for å klare seg. Musikkbransjen er i endring, og med det følger endringer i konsertmarkedet. I Storbritannia er stadig flere konsertscener og arrangører kontrollert av store multinasjonale selskaper (Frith, 2007, p. 2).

For en norsk konsertarrangør er ofte andre inntektskilder minst like viktige som salg av billetter. Det finner mange støtteordninger både lokalt og nasjonalt som arrangører kan søke midler hos. Norsk Kulturråd innvilget i 2013 26,7 millioner kroner til arrangører

(Kulturrådet.no, 2013a) og 47,2 millioner kroner til musikkfestivaler (Kulturrådet.no, 2013b). Samtidig melder Norsk Rockforbund om en økning i sponsorinntekter for festivaler (Habbestad, 2013). Vi ser også en økning av solgte billetter til norske festivaler og en økning av TONO-inntekter fra konserter til norske artister (Gjestad, 2013). Det finnes ikke like gode tall for helårsarrangører som det gjør for festivaler - men poenget er fremdeles gyldig: Også på inntektssiden er det endringer for arrangørene. I en slik konkurransesituasjon kan det å utvikle seg eller innovasjon være nødvendig for å overleve.

I Norge er det stor variasjon innenfor arrangørfeltet, her finnes alt fra store kommersielle aktører til idealistiske enkeltpersonforetak. Å undersøke hele feltet vil ikke la seg gjennomføre innenfor rammene av en masteroppgave. Derfor vil jeg i denne oppgaven fokusere på konsertarrangører som drives på ikke-kommersielt grunnlag. Hvordan avgrensningen er gjort i praksis er utdypet i metodekapittelet.

1.4. Mine tidligere erfaringer

Som forfatter av denne masteroppgaven er det viktig å presisere at jeg ved siden av å være mastergradstudent selv har praktisk erfaring med feltet. Jeg har vært daglig leder for TrashPop, en konsertarrangør i Kristiansand, i 2 år. Her har jeg gjort noen erfaringer som har gitt meg kunnskap og innsikt i feltet. Gjennom min jobb i TrashPop har jeg også knyttet profesjonelle og personlige kontakter i arrangørbransjen. Informantene i denne oppgaven kommer fra to organisasjoner som jeg har et forhold til. Østsia har i min periode i TrashPop både vært konkurrent og samarbeidspartner. Det er to studenthus i Kristiansand – Østsia og Pir6 – og under min ledelse etablerte TrashPop en konsertscene på Pir6 i tett samarbeid med Studentsamskipnaden i Agder. For mer en 10 år siden var jeg selv frivillig ved Hulen i Bergen, hvor min andre informant jobber. Jeg hadde sluttet som daglig leder og blitt valgt inn i styret i TrashPop da jeg gjennomførte intervjuene i forbindelse med denne oppgaven. Jeg har også erfaring fra regionale kompetansesentre, som er relevante for oppgaven. Jeg har sittet to perioder i styret i BRAK - hvorav én som styreleder. I dag er jeg nestleder i styret i SØRF. Jeg opplevde at mine forkunnskaper, mitt engasjement rundt oppgavens tema og den kollegiale tonen jeg kunne ha med mine informanter gjorde viktig informasjon lettere tilgjengelig for meg. Samtidig kan det være en fare for at jeg drar med meg noen forutinntatte holdninger inn i arbeidet. Jeg har aktivt forsøkt å skille mellom egne

meninger og funn. Nærhet til temaet utgjør også en risiko for at noen elementer blir underkommunisert fordi de antas å ligge implisitt. Dette har jeg forsøkt å motvirke ved å la informantenes stemme komme tydelig frem i oppgaven, og ved å gjennomarbeide intervju spørsmålene.

1.5. Forventninger

Før jeg satt i gang arbeidet med oppgaven hadde jeg noen forventninger til hva jeg kunne finne. Jeg tror at ettersom det er stort fokus på kompetansebygging i bransjen, vil det også gjenspeile seg i arrangørorganisasjonene. Jeg forventer å finne at det i organisasjonene, spesielt på ledernivå, er et bevisst forhold til at kompetanse kan være en konkurransefordel. Jeg forventer videre at et stort innslag av frivillig arbeidskraft gjør at man må ta grep for å sikre kompetanse på andre måter enn i individene. Dette kan dreie seg om samarbeid med andre arrangører og kompetanseorganisasjoner eller lagring av erfaring i rutiner eller sedvane.

1.6. Oppgavens oppbygning

Videre i oppgaven vil jeg presentere teoretisk grunnlag, metodekapittel, kategorisering av resultater, analyse og oppgavens konklusjon med kommentarer. Her følger en kort presentasjon av oppgavens inndeling:

Kapittel 1: Innledende kapittel. I det første kapittelet presenterer jeg kontekst, tema og problemstilling for oppgaven.

Kapittel 2: Teoretisk grunnlag. I denne delen vil jeg presentere og konkretisere det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Først vil jeg avklare oppgavens hovedbegrep kompetanse og strategi. Til slutt vil jeg presentere teorier hvor kompetanse står sentralt og som retter fokus mot hvordan kompetanse implementeres i organisasjoner.

Kapittel 3: Metode. I denne delen vil jeg begrunne valg av forskningsmetode. Jeg vil videre diskutere viktige spørsmål og valg jeg har gjort i løpet av mine undersøkelser og mitt

arbeid med denne oppgaven. Jeg vil også gjøre rede for utfordringer jeg har møtt underveis og hvordan jeg har håndtert dette.

Kapittel 4: *Kategorisering av resultater*. I dette kapitlet vil jeg presentere resultater fra mine undersøkelser. Dette gjør jeg gjennom en empirinær beskrivelse av funn kategorisert etter oppgavens forskningsspørsmål.

Kapittel 5: *Analyse og utvikling av konsept*. Her vil jeg analysere og drøfte resultater fra det foregående kapitlet og belyse dette i henhold til det teoretiske grunnlaget presentert i kapittel 2. Analysen vil resultere i utvikling av konsepter som gir svar på oppgavens problemstilling.

Kapittel 6: *Oppsummering og konklusjon*. Til slutt vil jeg konkludere og komme med avsluttende kommentarer.

2. Teoretisk grunnlag

I dette kapittelet vil jeg gå igjennom det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Først vil jeg avklare oppgavens nøkkelbegreper. Deretter vil jeg gå igjennom teorier om strategisk kompetansestyring og hvordan kompetanse implementeres i organisasjoner. Det teoretiske rammeverket presentert i dette kapittelet vil danne grunnlaget for analysen som kommer senere i oppgaven.

2.1. Begrepsavklaring

Opgavens første hovedbegrep er *kompetanse*. Jeg vil diskutere forskjellige definisjoner av dette, før jeg argumenterer for én definisjon som jeg bruker i oppgaven. Videre vil jeg omtale begrepets nøkkelkomponenter og noen utfyllende begreper. Det andre nøkkelbegrepet har sammenheng med det videre teoretiske grunnlaget for oppgaven. I teorier om strategisk kompetansestyring ser man på kompetanse som et middel for å gjennomføre organisasjonens strategi. Det er derfor et behov for å avklare problemstillinger rundt *strategisk planlegging*.

2.1.1. Kompetanse

Kompetanse har lenge vært et moteord og i musikkbransjen pekes det stadig på behovet for mer av det. «*Begrepet kompetanse stammer opprinnelig fra det latinske termen competentina, som viser til å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater*» (Lai, 2004, p. 47). Innen psykologien har det blitt definert som individers kapasitet til å mestre krav de stilles ovenfor i deres omgivelser. I arbeidspsykologien defineres det som en persons underliggende karaktertrekk som resulterer i effektiv jobbutførelse (Nordhaug, 1993, pp. 49-50). Et annet utgangspunkt kan være å si at «*...kompetanse handler om «å være i stand til» å mestre oppgaver og oppnå definerte mål*» (Lai, 2004, p. 11). Alt dette er veldig omfattende definisjoner. Det kan derfor være hensiktsmessig å snevre inn definisjonen og konkretisere hvilken komponenter som utgjør kompetanse. Bodil Sekse viser til at en festival trenger god kompetanse innen

administrasjon, økonomi, markedsføring, logistikk, samt den sjangeren eller aktiviteten festivalen handler om (Tjora & Aagedal, 2013, p. 78). Dette er ikke en definisjon av kompetansebegrepet, men det synliggjør at det finnes områder hvor spesiell erfaring eller kunnskap kreves i festivalbransjen.

Nordhaug definerer kompetanse som kunnskap, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid (Nordhaug, Grønhaug, Grønhaug, & Løwendahl, 1998, p. 21). På den ene siden er denne definisjonen snever ved at den konkretiserer hvilke spesifikke elementer som er innenfor. Nordhaugs definisjon rommer elementene kunnskap, ferdigheter og evner, men ikke holdninger eller motivasjon. I noen kontekster kunne sistnevnte vært aktuelt å ta med i definisjonen. Dette kan for eksempel gjelde i omsorgs- eller serviceyrker, der motivasjon er vesentlig for utførelsen av arbeidet (Nordhaug et al., 1998). I bransjen jeg beskriver er mye av arbeidet basert på frivillighet og motivasjon er derfor en viktig del av bildet. Derfor vil en definisjon som rommer denne egenskapen være bedre skikket til mitt formål. På den andre siden kan definisjonen kritiseres for å være unøyaktig og lite anvendbar for teorier som jeg vil komme tilbake til i denne oppgaven. Blant annet gjelder dette teorier om strategisk kompetansestyring.

Lai foreslår en mer pragmatisk og for mitt formål mer anvendbar definisjon:

«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai, 2004, p. 48)

Denne definisjonen inneholder fire komponenter: kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger.

2.1.2. Kunnskap

Kunnskap kan sees på som en persons informasjonsbase. Ofte blir kompetanseheving brukt synonymt med økt kunnskap. Kompetansesenteret BRAK i Bergen skriver blant annet i sin handlingsplan at de *«.. skal arbeide for kompetanseheving gjennom tilgjengelig skriftlig dokumentasjon og arbeide for økt forskning og dokumentasjon på musikkfeltet og skal øke medlemmenes kunnskap om musikknæringen og offentlig forvaltning»* (BRAK,

2013, p. 2). Det er her snakk om en type kunnskap som kan formidles eller overføres. Denne typen kunnskap kan vi kalle eksplisitt kunnskap.

«En stor del av en persons kunnskap er ikke bevisst og eksplisitt, men derimot implisitt eller såkalt taus kunnskap. Taus kunnskap er hverken åpenbar eller tilgjengelig gjennom introspeksjon (selvransakelse), og kan derfor ikke formidles til andre gjennom verbalisering (muntlig forklaring eller overføring)» (Lai, 2004, p. 49).

Slik taus kunnskap kan lett bli tatt for gitt, og blir tillært blant annet igjennom å gå i lære, ved observasjon eller gjennom egne erfaringer.

Vi snakker altså om to typer kunnskap; en eksplisitt som kan formidles i forskjellige kompetansehevingstiltak og en implisitt som er personavhengig og som kan overføres ved tilstedeværelse, observasjon eller erfaring (Tjora & Aagedal, 2013, p. 80).

2.1.3. Ferdigheter

Ferdigheter er et individs tillærte egenskaper. *«Ferdigheter kan defineres som evnen til å utføre komplekse, velorganiserte adferdsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå definerte mål» (Lai, 2004, p. 50).* Innøvde teknikker kan være ferdigheter, det samme kan evnen til å finne frem aktuelle metoder for å løse komplekse problemer. Ferdigheter kan læres, gjerne igjennom erfaring, trening over tid, observasjon eller imitering av andres arbeid - alle disse er læringsformer som er tett knyttet til tilegnelse av taus kunnskap (Lai, 2004).

2.1.4. Evner

Evner kan omtales som en persons grunnleggende karakter. *«Evner representerer et individs potensial i form av stabile egenskaper, kvaliteter, talenter og øvrige trekk som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave («abilites») og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger («aptitudes/fitness»)» (Lai, 2004, p. 50).* Disse vil i stor grad være stabile og kan ikke endres eller utvikles, men er premissgivende og påvirker de andre komponentene i oppgavens definisjon av kompetanse. En kan dermed si

at en persons evner kan utnyttes godt eller dårlig i en arbeidssituasjon. Siden evner ikke kan endres, vil det være naturlig for en arbeidsgiver å se på denne egenskapen i forbindelse med rekruttering. I praksis er det derimot vanskelig å skille ferdigheter og evner (Lai, 2004, p. 51).

2.1.5. Holdninger

Holdninger er relevant for i hvor stor grad en person er kompetent til å utføre en type oppgave og for tilegnelse av kompetanse. Det kan være nyttig å skille mellom to kategorier av holdninger. I første rekke er det jobbrelaterte holdninger en tenker på, altså meninger, oppfatninger og verdier som er knyttet til oppgavene som skal løses. I andre rekke kommer selvrefererende holdninger som subjektiv mestringstro og selvfølelse som spiller en viktig rolle for læring. Holdning er vesentlig ved anskaffelse, utvikling og mobilisering av kompetanse (Lai, 2004, p. 52).

2.1.6. Utfyllende kompetansebegrep

Lai kritiserer bruken av ordet kompetanse som en verdi i seg selv og for å ha et uklart meningsinnhold for mange. Hun trekker derfor et skille mellom begrepene *høy* kompetanse og *riktig* (eller *verdiful*) kompetanse (Lai, 2004, p. 13). Riktig kompetanse er kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger som er tilpasset oppgavene som skal utføres. Høy kompetanse sier noe om mengden kunnskap eller hvor avanserte evner et individ har, men ikke noe om hvor godt dette er tilpasset oppgaven som skal løses. Hva som er riktig kompetanse endrer seg med oppgavene som skal løses.

«Mens enkelte yrker blir stadig mer kompetansekrevene over tid, blir andre derimot mindre kompetansekrevene - eller kravene forblir uendrede» (Colbjørnsen og Larsen 1985, 1987; Spenner 1988; Capelli 1993 via Lai, 2004, p. 13).

Kompetansekrav i en organisasjon kan endre seg med tiden og og det vil derfor være en ledelsesoppgave å ha en overordnet plan for arbeidet med kompetanse. Ubalanse mellom kompetansebehov og reell kompetanse kan føre til at medarbeidere blir over- eller

feilkvalifisert for organisasjonens mål, oppgaver og behov. En slik ubalanse kalles kompetanseinkongruens.

«Kompetanseinkongruens kan mellom annet resultere i redusert mestringsfølelse, motivasjon og ytelse, samt dårligere arbeidsmiljø. Dette øker igjen sannsynligheten for å tape kritisk kompetanse og personell. Myten om at all kompetanse har positiv verdi, har ledet til at problemene knyttet til kompetanseinkongruens blir sterkt undervurdert» (Lai, 2004, p. 13)

Stadig kompetanseøkning, uten å tilpasse kompetansen til behovet organisasjonen har, kan føre til dårligere gjennomføring av arbeidsoppgaver. Hvordan en organisasjon forholder seg til kompetanse vil påvirke hvor effektiv den er.

2.1.7. Strategi og strategisk planlegging

Strategi og strategisk planlegging er sentrale begreper i teori om systematisk kompetansestyring som vil bli diskutert senere i kapittelet. Generelt kan en si at begrepene omhandler lederskap og hvordan en organisasjon forholder seg til fremtiden. En av strategifagets viktigste teoretikere, Henry Mintzberg, definerer den siste delen av begrepet – planlegging – slik:

«Planning is a formalized procedure to produce an articulated result, in the form of an integrated system of decisions» (Mintzberg, 1994, p. 12).

Mintzbergs definisjon fordrer at planarbeid resulterer i et uttalt sett med avgjørelser som er satt i sammenheng. Planlegging er et virkemiddel for å treffe beslutninger om fremtidige handlinger.

Begrepet strategi er det mer utfordrende å gi en klar definisjon på. Mintzberg, Ahlstrand og Lampel tar utgangspunkt i ti forskjellige retninger eller «schools» (figur 2).

Ti retninger innen strategi	
The Design School	strategy formation as a process of <i>conception</i>
The Planning School	strategy formation as a <i>formal</i> process
The Positioning School	strategy formation as an <i>analytical</i> process
The Entrepreneurial School	strategy formation as a <i>visionary</i> process
The Cognitive School	strategy formation as a <i>mental</i> process
The Learning School	strategy formation as a <i>emergent</i> process
The Power School	strategy formation as a process of <i>negotiation</i>
The Cultural School	strategy formation as a <i>collective</i> process
The Environmental School	strategy formation as a <i>reactive</i> process
The Configuration School	strategy formation as a process of <i>transformation</i>

(Mintzberg et al., 2005, p. 5)

Figur 2

De ti retningene sier noe om utgangspunktet for den strategiske prosessen. Videre snevres utvalget inn i tre hovedkategorier. De tre første har en *normativ* karakter og tar utgangspunkt i å forklare hvordan prosessene bør være. De seks neste retningene er *deskriptive* i sin karakter og handler om forskjellige aspekter ved strategiutforming. Den siste av de ti utgjør en egen kategori som kombinerer de to andre og har tanken om *konfigurasjon* som kjennetegn. Innen denne retningen grupperes forskjellige elementer fra de andre retningene og tilpasses perioder i en organisasjons livssyklus (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005, p. 6).

Mintzbergs 5 P-er	
strategi som plan	guide for fremtiden
strategi som manøver	spesifikke handlinger
strategi som mønster	konsistente handlingsmønstre over tid
strategi som posisjon	forhold til omgivelsene
strategi som perpektiv	organisasjonens personlighet

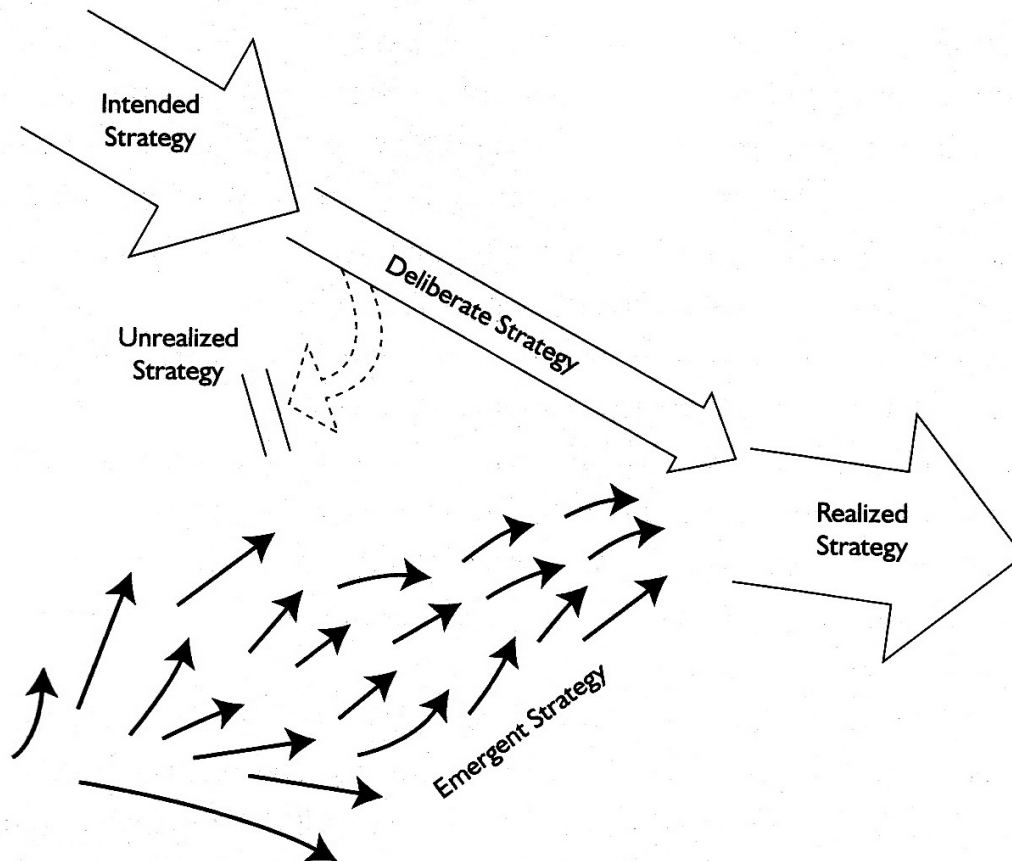
Figur 3

Mintzberg definerer videre fem perspektiver på strategi: Strategi som plan, strategi som manøver, strategi som mønster, strategi som posisjon og strategi som perpektiv. Dette omtales som de 5 P-er etter Mintzbergs engelskspråklige begreper: Plan, ploy, pattern, position og perspective (Roos, Krogh, Roos, & Fernström, 2005, p. 13).

De tre første perspektivene fokuserer på interne forhold i organisasjoner. Kanskje den vanligste forståelse av begrepet strategi er strategi som *plan*. I denne sammenhengen kan en plan forstås som en retning, en guide, et sett fremtidige handlinger eller en måte å oppnå noe. Dette er syn på strategi som handler om å se inn i fremtiden (Mintzberg et al., 2005, p. 9). Strategi som *manøver* kan være spesielle typer handlinger eller spesifikke strategier som har til hensikt å overliste en konkurrent eller hindre noen å komme inn på et marked. Eksempler kan være aggressive reklamekampanjer eller introduksjon av ny teknologi (Roos et al., 2005, p. 13). Å forstå strategi som *mønster* vil si at en ser på handlinger eller avgjørelser som er konsistente over tid. Et firma som stadig lanserer markedets dyreste produkter kan sies å følge en high-end strategi. Sett på denne måten handler strategi om å se på handlingsmønster tilbake i tid (Mintzberg et al., 2005, p. 9). Strategi som *posisjon* fokuserer på eksterne forhold, altså organisasjonens omgivelser. Her velges strategi ut fra organisasjonens posisjon i et marked basert på fortrinn og svakheter sammenliknet med konkurrenter (Roos et al., 2005, pp. 14-15). Her er fokuset hvordan organisasjonen forholder seg til markedet. Strategi som *perspektiv* fokuserer på hvordan organisasjonen, gjerne ledelsen, oppfatter og tar hensyn til omgivelsene. I dette perspektivet blir strategi tilsvarende hva personlighet er for individer (Roos et al., 2005, p. 15).

Hvordan strategiske planer faktisk blir realisert utgjør et sammensatt bilde. En kan skille mellom *planlagt* strategi (*intended*) og *realisert* strategi (*realized*) (Mintzberg et al., 2005, p. 10). Disse to begrepene kan relateres til strategi som plan og strategi som mønster. Planlagt strategi ser frem i tid, mens realisert strategi ser tilbake. Planlagte strategier kan videre deles i to kategorier. Den første er intensjoner som fullt ut blir realisert. Disse kan vi kalle *tilsiktede* strategier (*deliberate*). Den andre kategorien gjelder de intensjonene som ikke blir gjennomført; *urealiserte* strategier (*unrealized*). Til slutt har vi strategier som kommer inn fra sidelinjen i de strategiske prosessene. Disse kan vi kalle *fremvoksende* strategier (emergent). Slike strategier er når handlinger eller avgjørelser som ikke har sitt

utspring i en plan, over tid likevel danner et mønster (Mintzberg et al., 2005, p. 11). Sammenhengen mellom planlagte, tilsiktede, urealiserte, fremvoksende og realiserte strategier er illustrert i figur 4.



(Mintzberg et al., 2005, p. 12)

Figur 4

Som akademisk fag har strategi vært sett på som «problemdrevet». Det vil si at forskning i faget først og fremst har tatt utgangspunkt i problemer organisasjoner har stått overfor. Målsettingen har ofte vært enten å dokumentere hva som foregår i en organisasjon eller å lage verktøy for praktikere (Løwendahl, Wenstøp, & Fjeldstad, 2010, p. 21).

Kritikk mot den utstrakte bruken av strategi kommer fra ledere innen teknologibransjen som opplever at omverdenen endrer seg i en rasende fart. I en bransje som utvikler seg så raskt er det ikke tid til strategiarbeid. Ledere mener derfor at bedrifter bør få utvikle seg naturlig over tid (Martin, 2013). Strategi er i utgangspunktet et verktøy som ble utviklet til

bruk i krig under forutsetninger som er typiske for en krigssituasjon. Etter 2. verdenskrig fikk strategi for alvor plass i det private næringsliv. Tre grunnleggende forutsetninger fra det militæret fulgte også med.

- 1) Fortiden dannet et godt grunnlag for å forutsi fremtiden.
- 2) God informasjon var vanskelig å gå tak i.
- 3) Kommunikasjonslinjene var ikke til å stole på, derfor var et lite antall klare kommandoer et taktisk fortrinn.

(O'Donovan & Flower, 2013)

Verden har endret seg siden den gang og gamle forutsetninger er ikke nødvendigvis gyldige lenger. Dette har ført til et polarisert syn på om strategi er nødvendig i det hele tatt. O'Donovan og Flower mener derfor det er behov for strategi som løsriver seg fra ideen om strategiske planer. En slik strategi må kunne tilpasses stadige endringer i omgivelsene og samtidig legge føringer for organisasjonen. Ved å legge vekt på læring og kontroll kan en tilpasse strategi dagens omstendigheter (O'Donovan & Flower, 2013).

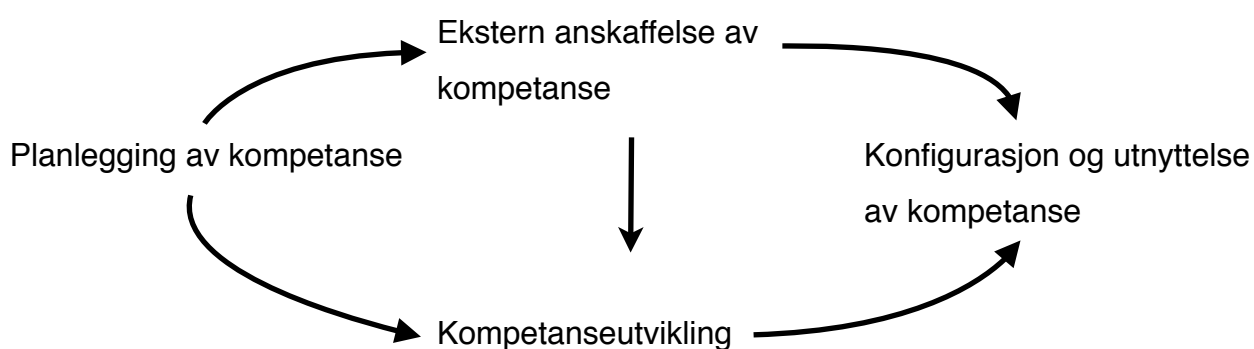
«The approach we developed in working with our clients at Monitor Institute is what we call adaptive strategy. We create a roadmap of the terrain that lies before an organization and develop a set of navigational tools, realizing that there will be many different options for reaching the destination. If necessary, the destination itself may shift based on what we learn along the way.»

(O'Donovan & Flower, 2013)

«Adaptive strategy» eller *tilpassende* strategi tar altså innover seg at omstendighetene forandrer seg – ikke bare i omgivelsene, men også internt i organisasjonen. Både omverdenen, veien og målet endrer seg over tid og en nyttig strategi må kunne brukes på tross av dette. Denne retningen innen strategi går vekk i fra ideen om faste forutsetninger og målsettingen om å forutsi fremtiden. Gjennom eksperimenter og prototyping kan man få kunnskap om hva som faktisk virker (O'Donovan & Flower, 2013).

2.2. Systematisk kompetansestyring: Kompetansekjeden

Teorier om systematisk kompetansestyring tar utgangspunkt i strategiske prosesser i organisasjonen med organisasjonens kompetansebehov som en viktig komponent. Kompetanseutvikling blir ofte fremhevet som et sentralt begrep i forbindelse med omstilling, effektivitet, konkurranseevne og utsikter til økonomisk vekst i organisasjoner. Begrepet kan forstås som det å utvikle ny eller eksisterende kompetanse på ulike områder. Men kompetanseutvikling er sjelden nok og må sees i sammenheng med kompetansebehov, anskaffelse av kompetanse, konfigurering og utnyttelse av kompetanse. Dette sett i sammenheng kan beskrives som kompetansekjeden (Figur 5) (Nordhaug et al., 1998, pp. 24-25).



(Nordhaug et al., 1998, p. 25)

Figur 5

2.2.1. Planlegging av kompetanse

For best mulig måloppnåelse må kompetansebehov planlegges. Dette er kjernen i teorien om strategisk kompetansestyring. Strategiprosesser må handle om organisasjonens kompetansebehov. Organisasjonens overordnede mål uttrykker hvor organisasjonen ønsker å være i fremtiden. Differensen mellom dagens kompetansesituasjon og fremtidens kompetansebehov kalles for kompetansegap. Prosessen hvor kompetansegapet avdekkes kalles en *kompetanseanalyse*. I en slik prosess defineres sentrale kompetansekrav, organisasjonens beholdning av riktig kompetanse avdekkes og ulike kompetansebehov blir identifisert (Lai, 2004, p. 16).

Når kompetansebehovet er identifisert, vil det være naturlig å utvikle mål for kompetansesatsingen. Disse må underbygge organisasjonens generelle mål. Videre kan en utvikle tiltaksplaner, med konkrete og presise mål som kan evalueres i etterkant.

En type tiltaksplan kan være å beregne fremtidige stillinger som må bemannes innen spesielle områder. Noen ganger tas også intern mobilitet med i slike beregninger, altså hvordan ansatte vil kunne bytte roller i organisasjonen.

Avgjørelser om hvilke tiltak som skal iverksettes har påvirkning for andre deler av organisasjonen:

«En vesentlig del av planleggingen er å bestemme hvilken kompetanse som skal anskaffes eksternt og hvilken som skal bygges opp gjennom å utvikle dagens ansatte. Her står bedriftene ovenfor avveininger som er knyttet både til økonomi, utvikling av organisasjonskultur og vurderinger av ulik kompetanses kvalitet» (Nordhaug et al., 1998, p. 26).

Om kompetanse skal bygges opp internt ved opplæring av ansatte, eller om det skal anskaffes gjennom rekruttering, via eksterne konsulenter eller gjennom samarbeid med andre organisasjoner er en vurdering som må gjøres. Dette har både økonomiske og organisasjonelle implikasjoner. Om man har et stort internt arbeidsmarked, og om det dermed er muligheter for intern forfremmelse, er én faktor som påvirker organisasjonskulturen. Høy turnover, altså hyppige utskiftninger av personell, kan føre til store kostnader for organisasjonen (Cascio, 2010, p. 56).

2.2.2. Anskaffelse av kompetanse

Som nevnt ovenfor kan ekstern anskaffelse av kompetanse være rekruttering av nye medarbeidere, inleie av konsulenttenester eller midlertidig kompetent arbeidskraft og samarbeid med andre organisasjoner.

Rekruttering er ofte sett på som den viktigste muligheten til å anskaffe ny kompetanse. Her er det viktig for organisasjonen å ha kjennskap til aktuelle arbeidsmarkeder og hvilke kanaler som bør benyttes for å nå potensielle kandidater. Organisasjonens omdømme

eller hvor attraktiv den blir vurdert til å være av personer uten inngående kjennskap antas å være viktig. Har organisasjonen et positivt omdømme, kan en tenke seg at den i større grad vil tiltrekke seg kompetente kandidater. Det utvidede nettverket til organisasjonen og de ansatte kan sees på som et alternativt arbeidsmarked hvor rekruttering skjer via personlige kontakter. En av fordelene ved å rekruttere fra et slikt marked kan være lavere kostnader. En kan også tenke seg at kjennskapen til kandidatene er større på forhånd, og at en dermed tar en mindre risiko når en rekrutterer fra et slikt nettverk. På den annen side er ikke nødvendigvis informasjonen som går via private kontakter, venner eller kollegaer nøytral - den kan ofte være positivt vektet. Ofte vil rekrutteringsstrategier gjenspeile hvordan organisasjonen legger opp til kompetanseutvikling. Dersom organisasjonen har en høy grad av intern kompetanseutvikling, vil det ikke være nødvendig å rekruttere personell med veldig høy kompetanse. En vil da heller se etter kandidater som kan utvikles internt. (Nordhaug et al., 1998, pp. 27-29)

Rekruttering er kanskje den viktigste måten å få tilgang på ny kompetanse på, men det er kostnader forbundet med å skifte ut og lære opp nye personer. Begrepet turnover er relevant i denne sammenheng.

«Turnover occurs when an employee leaves an organization permanently»

(Cascio, 2010, p. 53).

Turnover er altså når personer forlater organisasjoner, og dermed også kompetansen de innehar. Kostnadene forbundet med dette kalles *turnover-kostnader* og Cascio deler disse inn i tre grupper: separation costs (kostnader i forbindelse med å avslutte arbeidsforholdet), replacement costs (kostnader i forbindelse med å utlyse stilling og klargjøre organisasjonen for en ny person) og training costs (opplæringskostnader) (Cascio, 2010). I tillegg vil tap av nettverk, mindre effektiv jobbutførelse i opplæringsperioden og tap av effektiv arbeidstid for andre ansatte som må følge opp den nyansatte være kostnader som kan påregnes. I noen organisasjoner kan turnover-kostnadene være så mye som 1,5 til 2,5 ganger høyere en lønnskostnadene (Cascio, 2010, p. 56).

Ekstern konsulentbistand, eller *innleie av spesialkompetanse* i kortere tidsrom, kan være nyttig i flere sammenhenger. Eksterne konsulenter kan leies inn for å løse et oppstått problem og få til en permanent løsning - dette kan for eksempel være å opprette rutiner for

å hankses med tilsvarende situasjon i fremtiden slik at en ikke trenger ekstern kompetansen senere. Å få inn midlertidig spesialkompetanse kan også være en bra måte å håndtere akutte kriser i organisasjonen. Innleie av kompetanse kan også sees på som en måte å utøve makt - en kan bruke eksterne eksperter for å legitimere avgjørelser som er tatt og tilsynelatende gjøre beslutningsprosesser mer rasjonelle. Der rekruttering er en langtidsinvestering, kan innleie av konsulenter ofte være en mer kostnadseffektiv løsning. Ved ansettelsesforhold vil en organisasjon kunne miste fleksibilitet på grunn av oppsigelsesvern og garantier om trygghet ovenfor de ansatte. Et faremoment ved bruk av innleid kompetanse er at det kan skape et uakseptabelt avhengighetsforhold der essensiell kompetanse ikke blir tatt inn i organisasjonen, og at den forblir monopolisert hos eksterne konsulenter. (Nordhaug et al., 1998, pp. 29-30)

Samarbeid med andre organisasjoner kan være fordelaktig på flere måter med hensyn til anskaffelse av kompetanse. To organisasjoner kan gjensidig ha fordeler av et samarbeid der de utnytter hverandres komplimentære ressurser - de utfyller hverandre i samarbeidet. Organisasjoner kan oppnå stordriftsfordeler eller økonomiske besparelser dersom de identifiserer områder hvor de kan slå sammen driften. Konkurransen om ressurser kan være krevende for organisasjoner. Dersom man inngår våpenhvile eller blir enige om fordeling av et ressursfelt kan en oppnå besparelser på transaksjonskostnader. (Nordhaug et al., 1998, pp. 30-31)

2.2.3. Utvikling av kompetanse

Utvikling av kompetanse i organisasjoner er egenutvikling av menneskelige ressurser; kunnskap, ferdigheter og holdninger. Dette kan være alt fra planlagte tiltak til mer usystematiske læringsprosesser.

Uformell læring finnes i flere former og noen er knapt til å unngå. Læringsprosesser som omfatter alle de impulser individer opptar i sin bevissthet uten selv å være klar over det påvirker alle i en organisasjon. Et eksempel på dette er sosialiseringprosesser der en bare ved å være til stede blir en del av organisasjonskulturen. En mer bevisst, men ikke planlagt læringsprosess skjer også. Her dreier det seg om læring ved tilfeldigheter og at en tilegner seg kunnskap eller ferdigheter uten at dette var planlagt på forhånd. Mye av kunnskapen individer tilegner seg når de får nye oppgaver skjer gjennom slike prosesser.

Læring ved tilfeldighet vil på lik linje med sosialiseringprosesser treffe så godt som alle medlemmene i en organisasjon. Aktiv, men uformell læring har også en høy deltakerhyppighet. Dette er i stor grad selvstendig tilegnelse av kompetanse som det gjerne kan legges til rette for i organisasjonen. Selvstyrte arbeidsgrupper, egenlæring gjennom prøving og feiling eller å gå i lære er eksempler på dette (Nordhaug et al., 1998, pp. 33-34).

Formell læring kan deles inn to grupper, en som er eksamensorientert og en som ikke er det. Den førstnevnte dokumenteres ved hjelp av tester eller eksamener, mens i den sistnevnte dokumenteres selve gjennomføringen eller deltagelsen. I organisasjoner med et stort internt arbeidsmarked kan det være behov for objektive evalueringsstandarder når opprykk skal fordeles. Det kan oppfattes mer legitimt å forfremme en person som har anskaffet seg dokumentasjon på tillært kunnskap, enn en som ikke har det. Dersom læringsmotivasjon er en ønsket egenskap i en posisjon som skal fylles, kan en kandidats dokumentasjon på tidligere opplæring være en viktig indikator på om dette er tilstede (Nordhaug et al., 1998, pp. 34-35).

2.2.4. Konfigurasjon og utnyttelse av kompetanse

Innen organisasjonsteorien er det en vanlig oppfatning at en organisasjons suksess avhenger av organisasjonens evne til å tilpasse struktur til situasjon (Aasen & Amundsen, 2011, p. 99). Organisasjonens strukturer og interne prosesser legger føringer for hvor bra tilgjengelig kompetanse utnyttes. I siste ledd av kompetansekjeden dreier det seg om å innrette organisasjonen slik at menneskelige ressurser anvendes på best mulig måte.

I en organisasjon finnes det faktorer som påvirker *overførbarheten* av kompetanse. Overførbarheten kan påvirkes av strukturelle barrierer eller sosiale systemer. Strukturelle barrierer kan være formelle og uformelle regler eller anvendelse av byråkratiske beslutningsrutiner. Sosiale systemer som virker som barrierer på overføringen av kompetanse kan være aksept fra kolleger, interessekonflikter samt allmenn motstand mot endring. En kan bedre overførbarheten ved å identifisere hinder og barrierer, for så å forsøke å elminiere betydningen av dem (Nordhaug et al., 1998, pp. 36-37).

Organisasjonsutforming har stor betydning for kompetanseutnyttelse. En valg som har klare konsekvenser for kompetanseutnyttelse er om enkelte enheter skal utskilles eller selvstendiggjøres. Dette er vanlig når enheter har en særegen kompetanse i organisasjonen, samt at den i stor grad er selvforsynt med nødvendig kompetanse. På den ene siden kan det å gi enkelte deler av organisasjonen større autonomi føre til mindre samordningskostnader internt. På den andre siden kan det kreve mer innsats å sørge for fellesskapsfølelse på tvers i organisasjonen og identifikasjon med organisasjonen som helhet. Den største faren ligger i at selvstendige underenheter forfølger egne mål uten å ta hensyn til organisasjonens overordnede mål (Nordhaug et al., 1998, pp. 37-38).

Et annet trekk av betydning for utnyttelse av kompetanse i organisasjoner er graden av *stabilitet*. Organisasjoner der oppgavene som skal løses ikke endrer seg betydelig over tid trenger gjerne mindre hyppige organisatoriske endringer enn organisasjoner som står ovenfor stadig skiftende oppgaver (Nordhaug et al., 1998, p. 38).

Grad av *spesialisering* eller bruk av *despesialisering* kan ha betydning for utnyttelsen av kompetanse. Det er vanlig å tenkte at jo flere oppgaver med høye kompetansekrav organisasjonen må løse, i desto større grad bør organisasjonen spesialiseres (Galbraith, 2002, p. 18). Dette kan gjøre at organisasjonen utvikler dyrebar spesialkunnskap innen viktige felt. I dag er det likevel vanlig med despesialisering i flere organisasjoner. For eksempel kan en gjennom jobbrotasjon utvikle bred kompetanse eller flerferdighet og dermed skape fleksibilitet for organisasjonen (Nordhaug et al., 1998, p. 39). Dette igjen kan føre til bedre utnyttelse av ressurser.

Involvering av og *medvirkning* fra de ansatte i beslutningsprosesser, som for eksempel bruk av selvstyrte grupper eller kvalitetssirkler, kan være måter å motivere ansatte på. En kan anta at personer blir mer motiverte og er mer effektive i arbeidet når de får delta i problemløsning og idéskaping, gjerne sammen med andre. Involvering kan utløse kreativitet og mer effektiv oppgaveløsning (Nordhaug et al., 1998, p. 40).

Hvor godt kompetanse utnyttes avhenger av de ansattes drivkraft i retning av å utføre jobben best mulig. *Incentivsystem* og *individuell arbeidsmotivasjon* er her viktige forklaringsfaktorer (Nordhaug et al., 1998, p. 40). En kan skille mellom indre og ytre motivasjon. *Indre motivasjon* handler om individets egen følelse av å lykkes eller mislykkes. Dette vil typisk handle om mestring i arbeidet, økt kompetanse, selvtillit,

selvrealisering og følelse av fellesskap med kollegaer. *Ytre motivasjon* er faktorer som er utenfor individet, som lønn, goder, mulighet for karrieremessig opprykk og status. Slike faktorer styres ofte av andre enn individet selv.

Strukturelle forhold i organisasjoner påvirker endringsevnen. Forhold som spesialisering, formalisering, standardisering og sentralisering kan virke hemmende på innovasjon, mens flate hierarkier, autonomi på individ- og gruppenivå og bruk av arbeidsgrupper er virkemidler som tilrettelegger for innovasjon. Her kan en skille mellom *mekaniske* og *organiske* organisasjoner (Aasen & Amundsen, 2011, p. 99). Mekaniske organisasjoner kjennetegnes ved en rigid hierarkisk struktur med innslag av spesialisering og oppgavedifferensiering. Her vil det være tydelige roller og ansvarsfordeling og en vil vektlegge intern kunnskap og erfaring. Slike organisasjoner er sett på som hensiktsmessige når omgivelsene er stabile og forutsigbare. Organiske organisasjoner kjennetegnes ved at alle bidrar til felles oppgaver. Individuelle ansvarsområder endrer seg og tilpasses fortløpende. Kommunikasjonen er nettverksbasert og skjer like gjerne vertikalt som horisontalt i organisasjonen. En slik organisasjonsstruktur er sett på som hensiktsmessig når omgivelsene er dynamiske, stiller krav til fleksibilitet og evne til å respondere på endringer i omgivelsene.

Styrets rolle i organisasjoner har innflytelse på hvordan organisasjoner utnytter kompetanse. Gulli og medforfatterene av Styrehåndboken definerer styrets funksjon med bakgrunn i Aksjeloven slik:

«Styrets funksjon er å fastsette resultatmål for, behandle planer for og overvåke anvendelsen av virksomhetens ressurser»

(Gulli, Standal, & Standal, 2013, p. 27)

Styret skal ha den reelle styringen, ivareta organisasjonens interesser og formål, ta beslutninger og føre kontroll. Gulli, Standal og Standal identifiserer tre ulike styreform, der bare én passer definisjonen over (Gulli et al., 2013, pp. 21-24). Den første formen er *formalstyret* som ikke selv tar styringen, men begrenser seg til å godkjenne allerede fattede vedtak. I et slik styre finnes ikke nødvendig kompetanse til å treffe beslutninger på egen hånd. I stedet sitter ofte personer som nyter tillit i slike styre. Dette skaper respekt for styret og legitimerer styrets arbeid. Den andre varianten er *interessestyret*. Her sitter styremedlemmer som representerer hver sin spesielle (eier-)interesse. Styremedlemmene

vil her først og fremst arbeide for særinteresser, ikke for organisasjonens fellesmål. Den siste varianten er *styringsstyret* der styret tar beslutninger og fører kontroll. For at styret skal kunne fylle sin funksjon trengs det kompetanse innen flere felt. Gulli, Standal og Standal identifiserer 14 områder med ønskelig kompetanse i et styre (figur 6):

Ønskelig kompetanse i styret
Hvordan effektivt styrearbeid drives
Generell ledelse
Strategiarbeid
Funksjonsområder økonomi, finans, markedsføring, organisasjon etc
Bransje/fagområde/teknikk
Kreativitet
Kremmermentalitet
Kontaktflate
Samarbeidsevne
Analytisk vurderingsevne
Evne til å stille krav
Evne til å ta beslutninger
Handlekraft til å gjennomføre beslutninger
Mot til å stå for konsekvensene av beslutninger

(Gulli et al., 2013, p. 33)

Figur 6

Lederskap i organisasjonen er viktig for vellykket implementering av strategi (Roos et al., 2005, p. 297). For at styret faktisk skal ha den reelle kontrollen over organisasjonen og dens utvikling må styret være kompetent til å utføre sin jobb.

2.3. Alternative teoretiske rammeverk

Jeg har nå presentert oppgavens teoretiske rammeverk. I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av teori fra organisasjonsteoriens verden. I analysen velger jeg å vurdere empirien opp imot teorier om strategisk kompetansestyring, strategier og kompetanse. Dette er teorier om hvordan ledelsen implementerer strategiske prosesser i organisasjonen for best mulig måloppnåelse. Jeg mener dette er hensiktsmessig i forhold til oppgavens tema og problemstilling. Det kunne også vært interessant å utforske kompetanse i arrangørorganisasjoner med utgangspunkt i annen teori. Dersom jeg for eksempel hadde valgt å bruke teori fra psykologien kunne jeg funnet ut hvordan individene i organisasjonen forholder seg til kompetanse. I så fall måtte jeg ha tatt utgangspunkt i en annen problemstilling og utviklet en annen type empiri.

3. Metode

3.1. Forskningsdesign

«En design eller et forskningsopplegg er en grov skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utformes» (Ringdal, 2013, p. 93). Forskningsdesignet er planen for hvordan studien skal gjennomføres. Ved å velge et design legger man premissene for hvordan empiri og teori skal behandles, men også hvordan dette skal kobles sammen. Andre påpeker at forskningsdesign må utformes med bakgrunn i objektene det forskes på. «In designing concrete research we have to keep in mind the nature of our objects of interests» (Sayer, 2010, p. 241). Valget av forskningsdesign bør altså vurderes ut fra hva som blir studert.

I denne masteroppgaven undersøker jeg problemstillingen «Hvilken funksjon og posisjon har kompetanse hos en konsertarrangør?». Jeg velger å bruke en stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) med målsetting om gjennom konseptuell generalisering å kunne si noe som vil ha relevans for andre tilfeller en det som er studert (Tjora, 2012). Videre vil jeg i stor grad basere analysene på data fra intervjuer jeg har gjennomført.

3.2. Bakgrunn for metodevalg

I vitenskapen skiller det mellom to mulige forskningsstrategier - kvalitativ og kvantitativ metode. En kan grovt sett skille de to strategiene ved å si at «... en kvantitativ forskningsstrategi er basert på talldata, mens kvalitativ metode er basert på tekstdata» (Tjora, 2012, p. 22). En annen tilnærming kan være å si at «... kvantitative studier ofte har en deduktiv slagside, mens kvalitative studier har en slagside mot det induktive» (Tjora, 2012, p. 26). En induktiv tilnærming betyr at man generaliserer ut fra enkelttilfeller. En deduktiv tilnærming betyr at en ut i fra en generell regel forklarer enkelthendelser. En tredje variant er en abduktiv tilnærming «... som starter med teorier og perspektiver fra empirien (som induksjon) men hvor teorier og perspektiver spiller inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen» (Tjora, 2012, p. 26). En abduktiv tilnærming

ligger svært nært SDI-designet for denne oppgaven. Metodevalget mitt faller klart innenfor en kvalitativ forskningsstrategi.

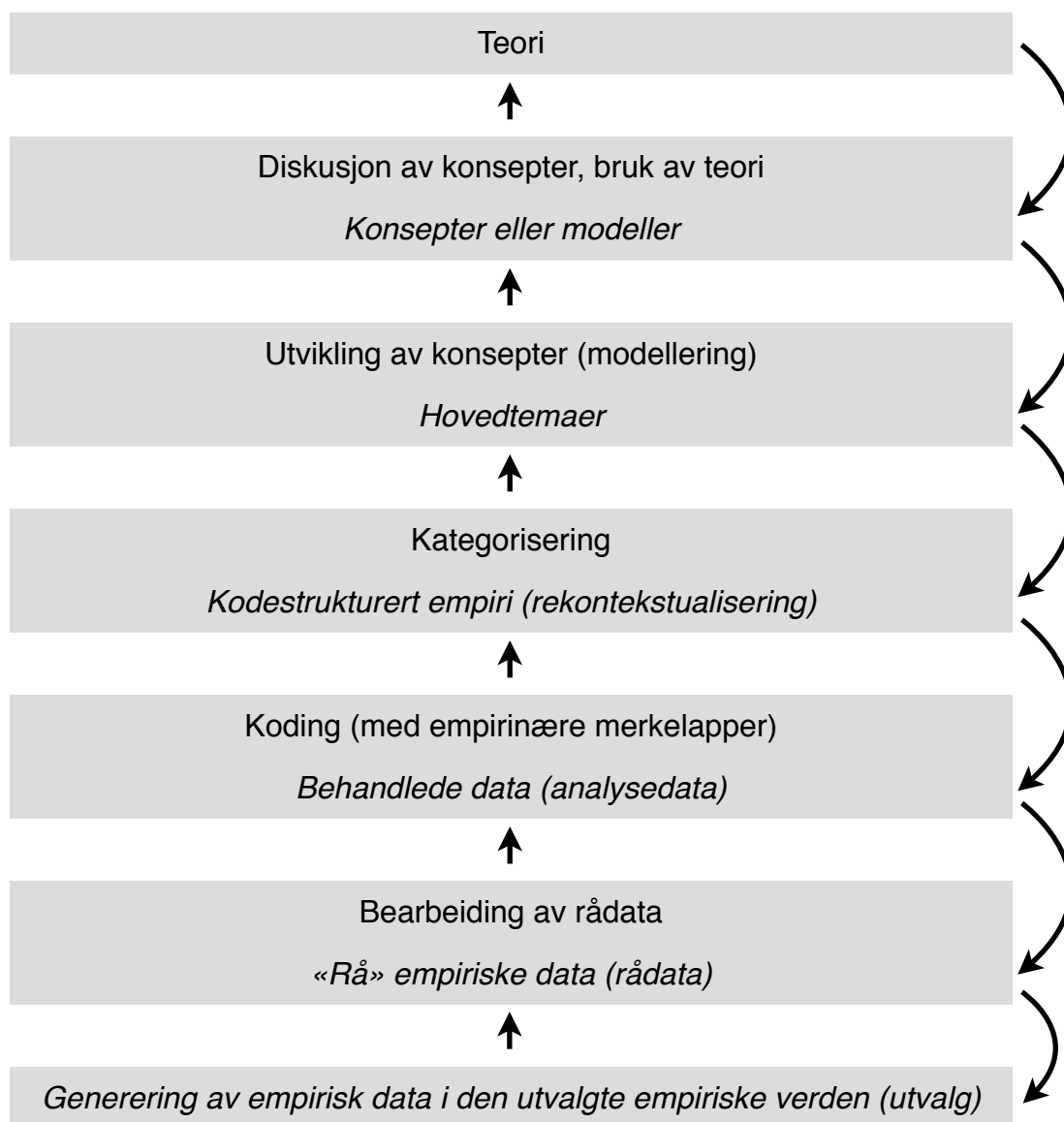
I forbindelse med metodevalg er det i følge Denscombe (Denscombe, 2010) tre faktorer som må vurderes: Om metodevalget egner seg for å svare på problemstillingen (suitable), om det er mulig å få til (feasible) og om det er etisk forsvarlig (ethical). For å gjøre et passende metodevalg bør man ha en klar formening om hva man ønsker å finne ut av (Denscombe, 2010, p. 5). Vurdering om egnethet ligger bak valget om å gjennomføre intervjuer for å samle inn data. Blant annet vil jeg ved å intervju nøkkelpersoner i arrangørorganisasjoner kunne få tilgang på data som ikke er tilgjengelig på andre måter. Kunnskap og opplysninger som jeg ønsker å få tilgang på er ikke alltid skrevet ned eller formalisert på andre måter, men vil likevel være relevante for en person i en lederrolle i en arrangørorganisasjon.

Arrangørens interesse- og kompetanseorganisasjon Norsk Rockforbund har i underkant av 300 medlemmer. Innenfor dette utvalget er det mulig å finne gode kandidater. Et problem kan være avstanden til intervjuobjektene, da disse vil befinne seg på forskjellige steder i Norge. Jeg må da belage meg på å gjennomføre intervjuer pr. Skype eller telefon. Ved bruk av informanter er det en del etiske problemstillinger jeg må ta stilling til i forbindelse med mine undersøkelser. Som forsker kan jeg komme i besittelse av konfidensielle eller private opplysninger. Hvordan jeg skal forholde meg til dette har jeg avklart med informantene på forhånd ved bruk av en samtykke-erklæring som er underskrevet av begge parter (Vedlegg 3).

3.3. SDI-metoden

Med stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) blir det jobbet etappevis fra rådata til konsepter (og i noen tilfeller til teorier). Dette er i seg selv en induktiv prosess. Men samtidig foregår det en deduktiv prosess der man stadig sjekker fra det teoretiske til det empiriske. Det skilles gjerne mellom metode som har som formål å teste teori og metode som har som formål å utvikle teori (Grbich, 2007, p. 186). Det grunnleggende målet med denne metodemodellen er å bidra til utvikling av ny teori. Oppgavens teoretiske grunnlag presentert i kapittel 4 er utgangspunkt for den senere analysen. Det er ikke et mål i seg selv å teste disse teoriene i denne oppgaven. SDI-modellen kjennetegnes av

systematikk og tilrettelegger for god framdrift i et kvalitativt forskningsopplegg. Tjora identifiserer syv steg fra generering av rådata til utvikling av teori (Figur 7) (Tjora, 2012, p.



(Tjora, 2012, p. 175)

Figur 7

175).

SDI-metoden fokuserer i likhet med Grounded Theory-tilnærmingen på den empiriske sosiale verden (Grbich, 2007, p. 71). Metoden tar opp i seg den vesentlige kritikken som har vært rettet mot Grounded Theory-tradisjonen, som har et ideal om et teorifritt utgangspunkt for kvalitativ forskning. I Grounded Theory-tradisjonen baseres teoriutvikling på en systematisk sirkulær vandring mellom datagenerering og utvikling av konsepter (Tjora, 2012, p. 26). I praksis vil det på grunn av stram tidsramme være vanskelig med en

kontinuerlig veksling mellom datagenerering og konseptutvikling (Tjora, 2012, p. 176); også for dette prosjektet.

Likevel er ikke SDI-metoden fullstendig lineær og en kan stadig gå tilbake til et tidligere steg dersom grunnlaget for å fullføre steget ikke er tilstrekkelig. Dersom en ikke har nok empiri til å utvikle gode kategorier under steget «kategorisering», vil det for eksempel være nødvendig å gå tilbake til første steg «Generering av empiriske data i den utvalgte empiriske verden» for så å gå gjennom alle stegene på nytt.

3.3.1. Generering av empiriske data gjennom fokuserte intervju

Første steg er å generere empiriske data fra et utvalg. Jeg har valgt å bruke fokuserte intervjuer med to ledere fra arrangørorganisasjoner for å generere data.

Forskjellige typer forskningsintervjuer blir gjerne kategorisert etter hvor strukturerte de er - altså etter i hvilken grad informanten tillates å styre intervjuet. Ytterpunktene på en slik akse kan være den frie samtalen (minst strukturert) på den ene siden og survey med lukkede spørsmål (mest strukturert) på den andre. Forskjellige intervjustrategier egner seg til forskjellige formål. Ved valg av intervjustrategi må det derfor vurderes om forskeren vet hva han/hun ønsker å finne ut av og hvilken type svar som trengs (Gillham, 2000, p. 2). Oppgavens problemstilling er formulert som et spørsmål og har en utforskende karakter - jeg søker å forstå funksjonen og posisjonen kompetanse har hos konsertarrangører. Selv om jeg har noe erfaring fra feltet oppgaven handler om, vet jeg ikke hvilke svar jeg leter etter og velger derfor kvalitativt intervju (Trost, 1993, p. 13).

Jeg valgte fokuserte intervjuer for å kunne bruke min tid med informantene på mest mulig effektiv måte. Jeg så også på forhånd at kompetanse i arrangørorganisasjoner er et aktuelt tema som engasjerer, og som kan diskuteres på flere måter. Det ville derfor være nødvendig å fokusere på det som faktisk er kjernen i mitt prosjekt for ikke å drukne i data. En vesentlig forskjell på denne intervjustrategien og for eksempel dybdeintervjuer er at innsnevringen i større grad skjer i forkant av selve intervjuet.

God planlegging og gode forberedelser er en forutsetning. I litteraturen som omhandler forskningsintervjuer er utforming og bruk av intervjuguide vurdert på forskjellige måter. Trost mener at man ikke skal ta med seg forhåndsformulerte spørsmål inn i

intervjusituasjonen når man driver kvalitativ forskning, men heller lage en liste over spørsmålsområder (Trost, 1993, p. 25). Tjora peker på at bruk av intervjuguide er hensiktsmessig for å strukturere intervjuene, men detaljnivået i spørsmålene kan vurderes i forhold til personlige preferanser (Tjora, 2012, p. 129).

Jeg gjennomførte intervjuene til denne oppgaven selv, og som uerfaren intervjuer anså jeg en god intervjuguide som et godt hjelpemiddel. Under planlegging av intervjuene formulerte jeg 15 åpne spørsmål med noen underspørsmål som jeg mente ville dekke temaet. Samtidig ville jeg åpne opp for at informanten kunne bringe nye poeng på banen. Jeg gjennomførte også en *pilot* med en bekjent som har forståelse for feltet. I denne sammenhengen er en pilot en generalprøve hvor ikke bare spørsmålene, men hele intervjuet blir gjennomgått i en så nær som mulig virkelig situasjon.

«No matter what work you have put into the different parts of the interview, when it is all put together it is different: adjustments to content are required»

(Gillham, 2000, p. 53)

Etter at piloten var gjennomført ble det gjort noen justeringer på intervjuguiden og før første intervju hadde jeg klar en intervjuguide med 13 spørsmål og noen underspørsmål (vedlegg 1). Basert på erfaringene fra første intervju, både mine egne spørsmål og svarene jeg fikk, gikk jeg gjennom intervjuguiden en gang til. I løpet av intervjuet hadde jeg kommet på spørsmålsformuleringer som var bedre enn dem jeg hadde forberedt. I tillegg hadde informanten satt meg på sporet av noe jeg ikke hadde forutsett. Derfor gjorde jeg noen endringer i intervjuguiden (vedlegg 2) før det neste intervjuet, samtidig som jeg endret noe på ordvalget i oppgavens problemstilling. Før første intervju var problemstillingen jeg jobbet med «Hvilke faktorer fører til god kompetanseoverføring i en konsertarrangør?». Jeg innså i etterkant av intervjuet at en bedre formulering om det jeg ønsket å undersøke var «Hvilken funksjon og posisjon har kompetanse hos en konsertarrangør?».

Mine informanter fant jeg i to arrangørorganisasjoner med store fellestrekk, men fra forskjellige deler av landet. Målgruppen for valg av informanter var personer med ansvar tilsvarende en daglig leder-stilling hos norske konsertarrangører som er medlem av Norsk Rockforbund. Dette kriteriet ble satt fordi personer i en slik stilling vil ha god kjennskap til den daglige driften, men samtidig ha overblikk over organisasjonen. At organisasjonen er

medlem i Norsk Rockforbund betyr at de er medlem i en interesseorganisasjon som har kompetanseheving som et kjerneområde og som tilbyr en rekke gratis kurs og rådgiving for arrangørorganisasjoner (NorskRockforbund.no, 2013b). Samtidig ønsket jeg å undersøke arrangører som har eksistert en stund. Det ville øke sannsynligheten for at informantene har vært borti relevant problematikk som rekruttering, utskiftninger og utvikling som knytter seg til kompetansebehov. Stedets historikk kan også gi et bedre grunnlag for refleksjon hos informanten. Jeg ønsket også at informanten hadde vært i jobben en stund slik at han eller hun hadde hatt mulighet til å sette seg inn i problematikken rundt temaet. Som siste kriterium bestemte jeg meg for at organisasjonen informanten arbeidet i skulle ha et stort innslag av frivillig arbeid og ha en ikke-kommersiell driftsform. Jeg vet av erfaring at dette er vanlig i arrangørfeltet og at det er tett knyttet til spørsmål rundt kompetanse.

Følgende kriterier ble brukt under arbeidet med å finne informanter:

- Informanten leder en konsertarrangør som er medlem i Norsk Rockforbund
- Informanten har en stilling tilsvarende daglig leder, og har hatt denne i minst et år
- Organisasjonen er minst 5 år
- Organisasjonen har et stort innslag av frivillighet
- Organisasjonen har en ikke-kommersiell driftform

Strategier for utvelgelse av «caser», altså objekter å studere, har innflytelse på generaliserbarheten av resultatene i en undersøkelse.

«Når formålet er at skaffe mest mulig informasjon om et givet fænomen, er en repræsentativ case eller et tilfældig udvalg ikke nødvendigvis den mest velegnede strategi. Den typiske eller gennemsnitlige case er som regel ikke den rigeste på information. Atypiske eller ekstreme cases giver ofte mere information, fordi de inddrager flere aktører og flere basale mekanismer i den studerede situation. [...] Store, tilfældige stikprøver, hvor repræsentativiteten er i højsædet, vil sjældent kunne skabe indsigt i årsager og deres konsekvenser. Her er det mere hensigtsmæssigt at vælge nogle få cases på grundlag af deres validitet.»

I mitt tilfelle vil ikke antall informanter ha særlig betydningen for generaliserbarheten av resultatene. For meg var det viktig med tilgang på dybdeinformasjon og forståelse for temaet. Jeg har valgt to informanter, som jeg på bakgrunn av tidligere nevnte kriterier og min kjennskap til bransjen kan forvente relevant informasjon fra.

Renathe Bekkeli Etterlid har vært ansatt i kulturavdelingen på Studentsamskipnaden i Agder i 3 år. Hun har i hele denne perioden hatt driftsansvar på studenthusene i Kristiansand og er nå plassert på Østria. Her er hun ansvarlig for 70 frivillige. Hun er også delaktig i Kristiansands festivalmiljø og har hatt en sentral rolle i blant annet Måkeskrik 2013 og Sørveiv 2013 i tillegg til å ha jobbet som frivillig på flere andre festivaler. I Kristiansand har Østria et varierende omdømme. Dette gjorde stedet interessant for meg. Det finnes mange tidligere og nåværende studenter ved UiA som Østria har betydd og betyr mye for. Mens andre, blant annet i musikkmiljøet, mener Østria ikke bidrar nok i byen. På arrangementsiden har Østria vært gjennom perioder med stor aktivitet og perioder med mindre aktivitet. For meg var dette et signal om at man på Østria har vært gjennom både gode og dårlige tider. Dermed kunne jeg anta man her har gjort seg opp noen meninger og reflektert over oppgavens tema. Det var også en fordel for meg at Østria er på campus ved Universitetet i Agder.

André Borlaug Grønningen er leder på Hulen i Bergen på sitt andre år. I tillegg til denne jobben er han ansatt i en 50% prosjektstilling hos BRAK. Han har tidligere vært frivilligansvarlig for Bergen Internasjonale Musikkfestival, prosjektleder for Roskilde Festivalens mini-festival i Bergen og han har vært involvert i Festspillene i Bergen. Hulen er en av de lengstlevende konsertscenene i Norge og har hatt kontinuerlig drift fra starten i 1969. Hulen er generelt ansett som et godt drevet sted og ofte blir organisasjonen sett på som en talentfabrikk for norsk musikkbransje. På landsmøtet i Norsk Rockforbund i fjor ble Hulen kåret til årets konsertarrangør 2011. Hulen har likevel vært gjennom flere kriser og har gjentatte ganger vært truet med nedleggelse gjennom sine 44 år. Hulen ser ut til å ha lært av tidligere kriser og blir ofte fremhevet som et godt eksempel på hvordan en arrangørorganisasjon skal drives. Borlaug Grønningens rolle i Bergens musikkliv sammen med Hulens anseelse som konsertarrangør gjorde at jeg valgte nettopp ham som informant.

Jeg mener informasjon fra disse to informantene til sammen vil danne et godt grunnlag for å undersøke oppgavens problemstilling. Begge er personer som har innsikt i arrangørbransjen og jeg kan dermed anta at de vil kunne gjøre gode refleksjoner om hvordan kompetanse blir brukt og vurdert i sine organisasjoner. Organisasjonene de representerer har trekk som kan sies å være typiske for norske helårsarrangører, blant annet høyt innslag av frivillighet og nærhet til studentmiljøer. Samtidig er det viktige skiller mellom organisasjonene. Hulen er en selvstendig stiftelse, mens Østria har én eier i SiA. Hulen har eksistert i 34 år lengre enn Østria og Bergen er en større by enn Kristiansand. Det viktigste kriteriet har vært at informantene mine samlet har kunnet gi meg et godt grunnlag for å svare på oppgavens problemstilling. Brinkmann & Tanggaard kaller denne typen utvalg for *informasjonsorientert utvelgelse* (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 475).

Et av intervjuene ble gjort ansikt til ansikt, mens det andre ble gjort over Skype. Årsakene til at jeg valgte å gjennomføre skypeintervju var praktiske og økonomiske. En skypesamtale får lett en annen karakter enn situasjoner der intervjuer og informant møtes i den virkelige verden. Intervjuet med Renathe Bekkeli Etterlid ble gjort i et lukket rom på Østria. Hun hadde satt av 1,5 timer av sin arbeidstid, men vi avsluttet etter ca en time. Skypeintervjuet med André Borlaug Grønningen ble gjennomført på noe kortere tid, men dette vurderer jeg ikke nødvendigvis som et problem. Jeg opplevde dette intervjuet som desto mer fokusert. Ansikt til ansikt-intervjuet ble gjort først, det førte også til at jeg tok med erfaringen fra dette intervjuet inn i det neste. At jeg hadde blitt en bedre intervjuer kan også ha medvirket til at intervjuet over Skype ble kortere.

Senere i skriveprosessen, imens jeg jobbet med analyse av data, oppdaget jeg at det var nødvendig med utfyllende informasjon fra mine informanter. I tråd med SDI-metodens ideal om å kombinere induktive og deduktive prosesser, gikk jeg tilbake til mine informanter med spørsmål. Disse spørsmålene ble stilt på epost og svarene ble behandlet på samme måte som det øvrige intervjumaterialet.

Før intervjuene ble gjennomført informerte jeg informantene mine om at jeg ville forsøke å anonymisere data fra intervjuene i oppgaven. Samtidig kunne jeg ikke garantere at det ville være umulig å spore informasjon tilbake til dem. Jeg innhentet skriftlig godkjenning fra begge informanter om bruk av opplysninger gitt i intervju til masteroppgaven (vedlegg 3). Da jeg senere jobbet med analysen, innså jeg at det ville være svært vanskelig å anonymisere opplysningene fra mine informanter slik jeg hadde forespeilet dem. Jeg

kontaktet dem derfor igjen for å be om tillatelse til å bruke deres fulle navn i oppgaven og fikk samtykke fra begge. I ettertid innser jeg at det beste hadde vært å be om dette fra begynnelsen av. En mer erfaren forsker ville nok ha skjont dette allerede før intervjuene ble gjennomført.

En alternativ tilnærming til intervju med enkeltpersoner som ble vurdert var fokusgrupper. Dette er en «... form for gruppeintervju hvor man samler et antall informanter for å diskutere ett eller flere temaer eller fokus» (Wilkinson 2004 via Tjora, 2012, p. 123). Denne tilnærmingen kan ha flere fordeler ved at data fra flere informanter blir utviklet samtidig. Interaksjon mellom deltagerene kan gi undersøkelsen et ekstra aspekt (Wibeck 2011 via Tjora, 2012, p. 123). Stor geografisk spredning mellom mine informanter utelukket muligheten for meg til å gjennomføre fokusgrupper.

En annen mulig strategi ville vært å gjennomføre en case-studie. En slik tilnærming kan få frem flere sider i en situasjon eller organisasjon. «*In brief, the case study method allows investigators to retain the holistic and meaningful characteristics of real-life event*» (Yin, 2009, p. 4). I denne oppgavene undersøker jeg kompetanses funksjon og posisjon hos konsertarrangører. En case-studie kan godt brukes for å undersøke dette som en del av et større bilde, men i forhold til min problemstilling blir det som å skyte spurv med kanoner. Likevel deler mine undersøkelser trekk med case-studier.

3.3.2. Bearbeiding av rådata

Under intervjuene ble det gjort lydopptak. Dette er et godt hjelpemiddel som gjør det lettere å fokusere på det som blir sagt der og da slik at intervjusituasjonen blir mer naturlig.

Neste steg i SDI-metoden er å bearbeide rådata, i dette tilfelle vil det si å transkribere lydmaterialiet. Dette innebærer å ta noen valg, og en må i denne prosessen vurdere både reliabilitet og validitet (Kvale, 1996, p. 163).

«Reliabilitet, eller pålitelighet, går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument går samme resultat. Validitet eller gyldighet, går på om en faktisk måler det en vil måle»

(Ringdal, 2013, p. 86)

For å sikre reliabilitet i teksten kan to personer transkribere lydopptaket hver sin gang, for så å sammenligne resultatet (Kvale, 1996). Jeg valgte å gjøre en variant av dette, og hørte igjennom lydopptaket en gang til med den transkriberte teksten foran meg imens jeg endret unøyaktigheter. Validitet er et vanskeligere spørsmål å vurdere når en transkriberer tekst. Kvale sammenligner en slik tekst med et kart: «*An objective map representing, for example the island of Greenland does not exist: The shape depends on the selected mode of projection from a curved to a flat plane, which again depends on the intended use of the map*» (Kvale, 1996, p. 165). Spørsmålet blir da om den transkriberte teksten er egnet for formålet. Dette må jeg vurdere i de neste stegene av masterarbeidet.

Muntlig språk og tekst vil alltid være forskjellig. Jeg har valgt å transkribere til bokmål, selv om informantene snakker dialekt. I tillegg har jeg tegnsatt og forsøkt å dele opp i naturlige setninger, selv om informantene gjerne snakket i ett. Men jeg har vært nøye med å bruke de samme ordene i teksten som informanten brukte i intervjuet. Semantiske feil og avbrutte setninger er også tatt med i den transkriberte teksten, slik har den fått et svært muntlig preg. I tillegg har jeg valgt å skrive inn en del kommentarer, hvor ordrett gjengivelse ikke nødvendigvis ga et godt bilde av svaret jeg fikk. Eksempel på dette er når svaret på et spørsmål var et nølende «Ja». I den transkriberte teksten har jeg da skrevet: «Ja. (nølende)».

3.3.3. Koding

Neste steg i SDI-metoden er å kode analysedataene. I mitt tilfelle vil det si at jeg deler opp den transkriberte teksten og gir hver del en eller flere koder. I denne prosessen er det viktig å nevne at koder er en tolkning av data. «*Coding is not a precise science; it's primarily an interpretive act*» (Saldaña, 2013, p. 4). Ettersom koding er tolking av empiri, vil prosessen også ha et analytisk tilsnitt (Saldaña, 2013, p. 7). Det finnes flere måter å kode en transkribert tekst på, men SDI-tilnærmingen krever at kodingen er empirinær. «*Et sett av koder som bare kunne vært generert fra empirien og ikke på forhånd, er god koding innenfor SDI-rammeverket*» (Tjora, 2012, p. 184). Det finnes ikke noen riktig eller gal måte å kode en tekst på. «*Det viktige er at vi kan dokumentere at vi har tatt noen «analytiske grep» om datamaterialet vårt, altså at de fremkomne resultatene er et produkt av en strukturert arbeidsprosess og ikke av tilfeldigheter*» (Grenness, 2004, p. 180). Jeg har med

mine koder forsøkt å oppsummere essensen i det informanten sier, eller det dialogen formidler. Jeg kodet all tekst, også det som åpenbart ikke var relevant for min oppgave. Mine koder gjør det ikke mulig å sortere den transkriberte teksten, men peker ut interessante aspekter til den videre analysen (Figur 8).

Kode	Transkribert tekst
Mine hovedansvarsområder er personalansvar, økonomiansvar og innhold, samt overordnet ansvar for driften.	Intervjuer: Hva er dine hovedansvarsområder? Informant 1: Ehh. Mitt ansvar er å (tenkepause) i helhet (tenkepause) all drift. Alt fra personalansvar, som siste ledd av det. Økonomiansvar og innhold. Alle ting som foregår er jeg siste leder på huset.

Figur 8

Til sammen vil kodene utgjøre et kodesett, eller en kodestrukturert empiri, som er en representasjon av empirien og som danner utgangspunktet for neste steg. Etter hvert intervju satt jeg igjen med rundt 50 koder. Flere av kodene er innholdsmessig overlappende, og alle deler av teksten er dekket av én eller flere koder.

3.3.4. Kategorisering

Utgangspunktet for kategoriseringen er altså en stor mengde, tematisk sett til dels overlappende empirinære koder. Først nå er min problemstilling premisset for hvordan jeg arbeider med empirien. Kategorisering, eller klassifisering av data, er et tankeøkonomisk hjelpemiddel i analyse og tolking av kvantitative data. Samtidig innebærer det en risiko for å overforenkle eller stereotypisere (Halvorsen, 2003, p. 110). Både under koding av empirien og kategorisering kan bortfall av informasjon være et problem som jeg må være bevisst på (Halvorsen, 2003, p. 111). Det er derfor viktig å klargjøre hvilke kriterier som er lagt til grunn for kategoriseringen og hvorfor enkelte koder er utelatt. «*Kategoriseringen består av å samle de kodene som er relevante for problemstillingen i grupper*» (Tjora, 2012, p. 185). Målet med kategoriseringen er å komme fram til 3-6 temaer som både tar ut potensialet i empirien og svarer på forskningsspørsmål (Tjora, 2012, p. 186). I denne oppgaven har jeg valgt å bruke tre forskningsspørsmål som hjelp for å finne svaret på min problemstilling. Disse tre spørsmålene bruker jeg til å kategorisere empirien:

- Hvilke kompetansebehov har en konsertarrangør?
- Hvordan jobbes det med kompetanse i en konsertarrangør?
- Hvorfor er kompetanse viktig hos en konsertarrangør?

For hvert enkelt intervju har jeg sortert kodene inn under passende kategori. De kodene som ikke er relevante for noen av spørsmålene har jeg utelatt.

Kategoriseringen er presentert i kapittel 4. Jeg har valgt å gjøre dette gjennom fremstilling av empirien ved bruk av sitater og beskrivelse av informasjon som er kommet frem i intervjuene.

3.3.5. Utvikling av konsepter

I denne fasen vil jeg analysere data presentert i kapittel 4 opp imot oppgavens teoretiske rammeverk. Målet med analysen er å utvikle ett eller flere konsepter. Utvikling av teori, som er SDI-metodens siste steg, faller utenfor oppgavens ramme. Det stilles mye strengere krav til en vitenskapelig teori enn til konsepter, men konsepter kan danne grunnlag for teoriutvikling. Å utvikle konsepter betyr å fremstille funn i form av typologier, modeller, begreper, metaforer eller lovmessigheter som ikke er direkte knyttet til oppgavens empiri, men som har relevans utover dette (Tjora, 2012, p. 215). Som et steg på vei mot å utvikle konsepter vil jeg la teorien ta styringen på analysen. Empirien vil bli satt opp imot oppgavens teoretiske grunnlag og diskutert i lys av dette. I denne prosessen er det viktig å ta med at forskeren alltid etterlater noe subjektivt i analysen. «*The analysis of qualitative data is a creative process. It is also a process demanding intellectual discipline, analytical rigor, and a great deal of hard work*» (Patton & Patton, 1990, p. 381). Den analytiske prosessen utfordrer forskeren både kreativt, intellektuelt, analytisk og på utholdenhet. Det er altså ikke til å unngå at min analyse baserer seg på mine personlige erfaringer og egenskaper; min forskerkompetanse.

Når jeg jobber meg fra en deskriptiv tilnærming mot utvikling av konsepter kan det være nyttig å lete etter mønstre i empirien (Gibbs, 2007, p. 145). For å identifisere mønstre og nærme meg utforming av konsepter vil jeg stille spørsmål som: «Hvorfor er det

slik?» (Gibbs, 2007), «Hva handler dette om?», «Finnes det en mer generell merkelapp på det vi nå forstår?» og «Finnes det noen teoretiske bidrag som allerede omtaler det eller som på annen måte er relevante?» (Tjora, 2012, p. 186).

Analysen vil munne ut i konsepter som vil bli presentert mot slutten av oppgaven.

3.4. Oppgavens pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet

En oppgave som denne vil naturlig nok bli vurdert ut ifra vitenskapelige kriterier. Jeg har over beskrevet oppgavens metodiske grunnlag og hvordan dette er praktisert under arbeidet med oppgaven. På de neste sidene vil jeg avklare hvordan oppgaven forholder seg til vitenskapelige nøkkelbegreper som pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.

3.4.1. Pålitelighet

Pålitelighet handler om hvorvidt man vil få samme resultat om samme studie blir gjort flere ganger, eller om vi rett og slett kan stole på resultatene fra studiet (Grenness, 2004, p. 107). Det er to ulike innfallsporner til forskerens posisjon i et vitenskapelig arbeid. Innenfor en positivistisk tradisjon vil en se på forskerens forkunnskaper og engasjement som støy som går utover påliteligheten. Samtidig er det anerkjent at dette sjelden er til å unngå. *«Innenfor den fortolkende tradisjonen som kvalitativ forskning er basert på, har man innsett at en fullstendig nøytralitet ikke kan eksistere»* (Tjora, 2012, p. 203). Engasjement og forkunnskaper kan i enkelte tilfeller også være en ressurs. Det blir da viktig å klargjøre egen posisjon i forhold til stoffet og hvordan det kan påvirke forskningsarbeidet. Jeg har både erfaring og forkunnskap om oppgavens tema og har redegjort for dette i avsnitt 1.4.

Hvordan informantene er valgt ut har også relevans for oppgavens pålitelighet. Jeg har valg informanter ut ifra noen på forhånd fastsatte kriterier, men også ut ifra egen vurdering om hvor jeg kunne få tak i nyttig empiri. Jeg har beskrevet prosessene og begrunnet mine valg ut ifra metode i avsnitt 3.3.1.

Det er også viktig å være klar over at samme kvalitative data ofte kan tolkes ulikt.

«Novice analysts read their transcripts and tend to take the immediate, impressionistic, surface reading - the interpretation of the content that comes first to their attention. Such an interpretation fails to recognize that qualitative data are multi-layered and may be interpreted in different, but equally plausible, ways»

(Gibbs, 2007, p. 143).

Som uerfaren forsker er det lett å gå i fellen og tro at første innfall er det beste. For å motarbeide dette har jeg gjennom hele prosessen gjort notater og diskutert mine tanker rundt oppgaven med flere. Spesielt gjennom samtaler med veileder og andre har jeg fått viktige innspill som jeg har tatt med i det videre arbeidet.

I kapittelet hvor resultater fra empirien blir presentert har jeg valgt å hyppig bruke sitater fra intervjuene. Dette har jeg gjort ut i fra en tanke om at ved å gjøre informantenes stemme synlig for leseren vil oppgavens pålitelighet øke. Det er viktig for oppgavens pålitelighet at det kommer klart frem hvordan jeg har kommet til mine konklusjoner. Det vil i mange tilfeller derfor være et poeng å klargjøre hva som er utelatt og hva informanten ikke snakket om (Tjora, 2012, p. 205).

3.4.2. Gyldighet

Gyldighet handler om vi får svar på det vi spør om. I kvalitative intervjuundersøkelser kan pragmatisk og kommunikativ gyldighet være gode begreper. Gode intervjuprosjekter har pragmatisk gyldighet fordi de lærer oss noe om menneskers livsverden og fordi de påvirker teoriutvikling (Brinkmann & Tanggaard, 2010, p. 34). Kommunikativ gyldighet testes i dialog med forskersamfunnet (Tjora, 2012, p. 206). I mitt tilfelle betyr det at jeg forholder meg til teorier og perspektiver som tidligere er anvendt innenfor samme tema.

Jeg har i denne oppgaven forsøkt å være åpen om hvordan jeg har gått frem. I noen tilfeller har forutsetningene gjort at jeg har måttet ta valg som i en ideell verden hadde vært annerledes. I slike tilfeller har jeg klargjort dette i teksten og begrunnet valget ut i fra metode. Et eksempel på dette er beskrevet i avsnitt 3.3.2 der jeg ikke har fulgt Kvaales anbefaling for reliabilitet i transkriberingsprosessen, men har valgt en strategi som ligger tett opptil.

3.4.3. Generaliserbarhet

Generaliserbarhet er en kvalitetsindikator for forskning. Innen kvalitativ forskning er dette likevel et omdiskutert tema. Enkelte studier ser bort ifra problemstillingen, mens andre stiller strenge krav. Tjora har skissert tre former for generalisering i kvalitativ forskning (Tjora, 2012, p. 208).

Naturalistisk generalisering handler om man i rapporteringen av forskningen redegjør godt nok for detaljer slik at leseren selv kan vurdere om funnene vil ha gyldighet.

Moderat generalisering ligner på generalisering i kvantitativ forstand der forskeren beskriver i detalj i hvilke situasjoner resultatene vil være gyldige.

Konseptuell generalisering vil si at man gjennom utvikling av konsepter, typologier eller teorier er relevant for andre tilfeller enn det som er studert. Denne formen for generalisering er det jeg tilstreber i denne oppgaven og er målet ved bruk av SDI-metoden.

«For å sikre relevans utover de data som er analysert i prosjektet, benyttes tidligere forskning og teorier som støtter opp under en større gyldighet og generaliserbarhet» (Tjora, 2012, p. 215).

Det er altså her samspillet mellom empirien, analysen og teorien som til sammen danner grunnlaget for generaliserbarhet.

4. Kategorisering av resultater

I dette kapitlet presenteres empiriske funn gjort i forskningsintervjuer i forbindelse med denne oppgaven. Kategoriseringen er gjort slik som beskrevet i metodekapitlet, og forskningsspørsmålene har dannet grunnlaget for kategoriseringen. Jeg har valgt å bruke sitater sammen med egen fremstilling av empirien og ikke koder når jeg presenterer resultatene under. Dette gjør jeg fordi det skaper større nærhet til de opprinnelige dataene, som igjen styrker undersøkelsens pålitelighet (Tjora, 2012, p. 205). Det vil også gi leseren en større innsikt i empirien. Sitatene er hentet fra den delen av den transkriberte teksten som de aktuelle kodene er en representasjon av. Resultatene presentert her vil sammen med teorien presentert i kapittel 2 danne grunnlaget for analysen i neste kapittel.

Før jeg presenterer sitater og informasjon fra intervjuene vil jeg presentere bakgrunnsinformasjon om de to konsertarrangørene jeg undersøkte: Østsia og Hulen. Funn fra hver informant vil bli presentert hver for seg.

4.1. Østsia

Østsia ett av to studenthus i Kristiansand og har tilholdssted på campus på Universitetet i Agder avdeling Kristiansand. Østsia ble åpnet i 2003 og feiret dermed 10-års jubileum i år. Stedet har gått gjennom perioder med forskjellig aktivitetsnivå og er i dag åpen ukedager fra kl 11.00 frem til kl 22.00, med unntak fra arrangementsdager hvor åpningstiden er lenger. I tillegg til å være konsertarrangør, avholdes også quiz, spillkvelder, loppemarkeder og kafè på Østsia. Studentsamskipnaden i Agder driver stedet og ønsker at Østsia gjennom ulike arrangementer skal være en kulturberikende institusjon for studenter og ansatte ved universitetet (Sia.no, 2013b). Østsia har studentrabatt på øl og konsertbilletter. Stedet er basert på frivillig drift og har en frivillig ledergruppe bestående av barsjef, vaktsjef, teknikkjef, pr-sjef, økonomisjef, arrangementssjef og bookingsjef. Til sammen er det rundt 70 frivillige som driver stedet. Min informant, Renathe Bekkeli Etterlid, er den eneste ansatte på Østsia. Hun er plassjef, noe som betyr at hun har hovedansvar innen personal, økonomi og innhold, samt overordnet ansvaret for driften på Østsia.

- Hvilke kompetansebehov har en konsertarrangør?

Ved rekruttering til frivilligstyret har man på Østria ingen spesielle krav til forhåndskompetanse innen noen av feltene. Selv om det blir sett på som en fordel at en ny økonomiansvarlig har erfaring, er dette ikke et krav og blir heller ikke vektlagt særlig betydning. Styrets leder, sammen med avtredende i vervet som det skal ansettes i driver ansettelsesprosessen fremover sammen med plassjef. Disse kommer med en innstilling til frivilligstyret som tar den endelige avgjørelsen i plenum. Det hender at styret ikke godtar innstillingen, og på spørsmål om dette noen gang skjer på grunn av manglende kompetanse svarer plassjefen:

«Da skal det ikke være det [kompetanse] som er avgjørende, de skal se etter den personen de tenker fungerer best i det styret».

Med andre ord trumfer personlig egnethet, eller retttere sagt personlig kjemi, kompetanse i ansettelsesprosessen. Samtidig pekes det på hvor sensitiv organisasjonen og resultatene er i forhold til hvem som er i nøkkelroller:

«De gangene det klaffer, du får inn en riktig person i en riktig stilling, så kan det redde et helt semester og visa versa».

- Hvordan jobbes det med kompetanse i en konsertarrangør?

Strukturen der frivilligstyret består av personer med ansvar for hvert sitt fagområde (som økonomisjef eller barsjef), men som likevel jobber som et kollegium sikrer alle et overblikk over organisasjonen og generell kunnskap om helheten i driften. Ved semesterstart, etter valg av nytt styre, gjennomføres det et internseminar der sesongen planlegges og struktur på arbeidet avtales. I styret blir man valgt inn for et år om gangen, og man forsøker bevisst å ikke skifte ut hele styret på en gang. Dette gjøres ved at halve styret skiftes ut i begynnelsen av vårsemesteret og halve ved begynnelsen av høstsemesteret. Dette er et tiltak for bevare kunnskapen om hvordan driften fungerer på Østria. Bekkeli Etterlid peker på at dette reduserer arbeidsmengden ved opplæring ved at de nye styremedlemmene lærer av de som allerede har sittet et halvt år i styret. Opplæring foregår ved observasjon og tilstedeværelse.

Ikke bare i frivilligstyret, men også for vanlige frivillige i organisasjonen foregår opplæring ved at en går i lære eller ved observasjon. Av eksterne kompetansetilbydere benytter Østria seg av relevante kurs og seminarer arrangert av Norsk Rockforbund og SØRF.

Til syvende og sist er det dog plassjefen som er ansvarlig for at alle får god nok opplæring. Selv kaller hun denne rollen for en safety-guard.

«Fordi det er frivillig drift og mange kommer inn uten særlig bakgrunn, så er jeg ansatt som, kall det en safety-guard, altså en sikring. Der de eventuelt kommer til kort, blir jeg påfyll. På alle de forskjellige underområdene på ansvar, er det til syvende og sist jeg som står til ansvar for at de får gjort det riktig eller at de får opplæring til å gjøre det riktig».

- Hvorfor er kompetanse viktig hos en konsertarrangør?

Frivilligstyret, som har ansvar for driften på Østria, er satt sammen av frivillige med ansvar for hvert sitt fagfelt. Altså er strukturen i organisasjonen bygget opp rundt de forskjellige kompetansefeltene som Bekkeli Etterlid definerer som nøkkelroller i organisasjonen. Likevel toner hun ned betydningen av kompetanse, spesielt i forbindelse med rekruttering. Først og fremst blir betydningen av kompetanse satt i sammenheng med trivsel, motivasjon og mestringsfølelse hos de frivillige:

«Vi var inne på dette med motivasjons og for meg virker det ikke som om noen blir værende der fordi de får dekket noe av mobilregningen eller at de får gratis kaffe. Det er mer snakk om at det er tilfredstillende for dem å være med og drive det og se de gangene det går skikkelig bra og vite at de har vært avgjørende i å få det i havn».

Bekkeli Etterlid sier at for Østria er ambisjonene om å gi de frivillige noe igjen for innsatsen sin viktigere en ambisjonene for arrangementsdelen av driften. Noen ganger kan dette gå på bekostning av hvordan kundene opplever Østria, men det er en pris man er villig til å betale. Østria ser på seg selv som en leverandør av kompetanse; et sted der frivillige kan komme inn uten særlig forkunnskap for å tilegne seg kompetanse som de senere i livet kan få bruk for.

«Samtlige utesteder i byen har en ansatt i sitt vaktlag som har fått starte som frivillig [på Østria] og som ikke hadde jobbet som vakt om de ikke hadde fått den kursingen».

4.2. Hulen

Hulen åpnet for første gang i 1969 og har hatt kontinuerlig drift helt frem til nå. Hulen har likevel vært gjennom flere faser, og har utviklet seg med tiden. Fra starten av ble Hulen åpnet som et tilholdssted for ASF (Aktive Studenters Forening). Bunkeren under Nygårdsparken i Bergen har vært tilholdssted for jazzklubb, viseklubb, øvingslokale og innspillingsstudio for flere band og foreninger. Hulen har en scene med kapasitet på 350 og lokalene inne i fjellet har en spesiell atmosfære. I 1995 flyttet ASF og Bergen Realistforening (RF) ut av Hulen og inn på det nye studenthuset Det Akademiske Kvarter. Etter dette har Hulen fortsatt med konsertvirksomhet og er en viktig scene for både uetablerte og etablerte artister. Hulen har ingen finansiering fra Studensamskipnaden, men stedet har fremdeles en viktig rolle blant studentene i Bergen. På Hulen betaler studenter det samme for konsertbilletter og øl som andre besøkende. Hulen er i dag drevet av ca 140 frivillige (Hulen.no, 2013a).

Hulen er organisert som en stiftelse med formål om primært å styrke kulturtilbudet i Bergen i sine lokaliteter i Olav Ryes vei. Stiftelsen vil jobbe aktivt for å fremme musikktilbudet i Bergen, hovedsakelig for studenter tilknyttet Studentsamskipnaden i Bergen, og har i tillegg anledning til å delta i og samarbeide med andre virksomheter. Hulen har to betalte funksjoner, teknikere og regnskapsfører, ellers er all drift frivillig. Øverste instans er representantskapet. Styret, som er under representantskapet, er et arbeidende styre som i fellesskap har ansvar for den daglige driften. Hvert styremedlem, med unntak av styrets leder og nestleder, har et eget ansvarsområde. Disse er bar, økonomi, personal, vakt, ekstern, arrangement og promotering. André Borlaug Grønningen, som er min informant, er styrets leder. Han har oppsyn med resten av styret og er organisasjonens ansikt utad.

- Hvilke kompetansebehov har en konsertarrangør?

For nye frivillige på Hulen stilles det generelt ingen krav utover at man må være fylt 18 år. Kun enkelte roller som artistvert, designer, fotograf og presseskribent krever erfaring - for

resten av rollene spesifiseres det at det ikke kreves erfaring. Hulen har en åpen rekrutteringspolicy og ønsker å gi folk muligheten til å prøve seg. Likevel er det flere roller som i praksis krever kunnskap, ferdigheter og ikke minst arbeidsvilje. Som konsertarrangør er Hulen helt avhengig av at det tekniske utstyret virker og blir brukt riktig. Derfor er det nødvendig med tilgjengelig personell som har god innsikt i lyd og lyssystemer.

«Det handler om den profesjonaliseringen som vi snakket om og. Produksjonen er den viktigste tingen i hele verden - det er at det tekniske skal fungere».

Kompetanse innen teknikk i forbindelse med konsertvirksomhetene - både lyd og lys - er viktig. Vaktmestrenes rolle fremheves også som krevende.

«Nå har vi faktisk alt fra sykkelreparatører til utdannede elektriker da, altså det er folk som virkelig kan bruke hendene sine (...) og vet å løse problem på egen hånd».

Hulen må også forholde seg til lovmessige forhold hvor det stilles krav. Blant annet må det være to personer på jobb med kurs i ansvarlig vertskap etter et gitt tidspunkt på kvelden. For vakter er det også egne kurs knyttet til HMS. For styrevervene er det utviklet egne stillingsinstruksjoner hvor ansvarsområder og i noen tilfeller forventede forkunnskaper er listet opp. Borlaug Grønningen fremhever beslutningsevne, problemløsningsevne og kunnskap om det aktuelle feltet som viktige egenskaper for dem som stiller til styrevalg. Samtidig påpekes det at de forskjellige rollene gjerne stiller forskjellige krav. For internansvarlig er karisma og kommunikasjonsevner viktige egenskaper for å kunne engasjere og motivere frivillige, mens for økonomiansvarlig det viktigste er at han eller hun er flink til å sette opp budsjett og har et kritisk øye til bruken av penger. De rollene som fremheves som mest personavhengige er booking og arrangementsansvarlig. I bookingrollen er nettverk, sammen med innsikt i arrangementsøkonomi, en totalforståelse av produksjonene og musikalsk interesse viktig. Bookingrollen har også endret seg over tid og en har gått fra en modell der styret i stor grad vurderte hver booking til nå å stole mer på bookerens teft.

I flere sammenhenger blir det nevnt hvor viktig evnen til å forstå sosiale relasjoner og å jobbe sammen med andre er, spesielt når det gjelder ansvarsroller på Hulen.

«Si for eksempel, hvis du har en skikkelig god bartender da. Han er dritflink til å tappe øl. Veldig sånn organisert, skikkelig ryddig og fint og holder baren bra. (...) Også fremmer du ham til barleder da - det du oppdager da er at han har ingen egenskaper innen kommunikasjon. Han klarer ikke å formidle vakter til sitt eget barlag (...). Han skjønner ikke den siden ved det, den mellommenneskelige sosiale siden ved det».

- Hvordan jobbes det med kompetanse i en konsertarrangør?

Hulens formål er å styrke kulturlivet og jobbe aktivt for musikktilbudet i Bergen. Å utvikle frivillige sees på som en følge av dette. Borlaug Grønningen tror ikke det at de frivillige lærer mye når de jobber på Hulen har betydning for hvorfor de ønsker å være med i utgangspunktet. Men etterhvert som de kommer over i ansvarsstillinger, blir de mer bevisst på dette. For å sitte i Hulens høyeste organ, representantskapet, er erfaring og innsikt i Hulen som organisasjon en viktig kvalifikasjon. Det stilles derfor krav til enten 2 års erfaring som frivillig eller minst 1 års erfaring fra en intern ansvarsstilling for å stille til valg her.

Utskiftning av styret er en regulert og rutinebasert prosess. Den starter med at representantskapet setter ned en valgkomité som vurderer kandidater og kommer med en innstilling med det de mener er gode kandidater til styret. Det er også mulig for enkeltpersoner å melde sitt kandidatur utenfor innstillingen. Valgkomitéen består av personer som har kjennskap til organisasjonen, gjerne i form av tidligere ansvarsverv. Det gjennomføres intervjuer med kandidatene og på representantskapsmøtet vil alle kandidatene få mulighet til å presentere seg. Representantskapet skal, i følge Hulens leder, være kritisk og vurdere om kandidatene er gode nok. Her skal kandidatene settes på prøve:

«Og det er som å skyte noen med skuddsikker vest: er den vesten så god som de sier den er?»

Når et nytt styre er valgt skal en omfattende overlappingsprosess sikre kontinuitet og at de nye styremedlemmene får god innsikt i styrets arbeid før de selv får ansvar. Overlappingsperioden er på hele 2 måneder. I denne perioden stiller både det avtroppende og påtroppende styret på møter, men bare de avtroppende har stemmerett.

De påtroppende medlemmene har diskusjonsrett og blir oppfordret til å benytte seg av denne.

Etter en krise rundt år 2000 da Hulen slet økonomisk og hadde et stort kompetansegap, ble det påbegynt vitedokumenter. Dette er etterhvert blitt veldig viktige dokumenter for Hulen. Rutiner og erfaringer relevant for hver stilling blir skrevet ned og dokumentet blir stadig oppdatert.

«Vitedokument - det er ikke få ganger jeg har blitt oppringt av andre organisasjoner som har spurt hva vi bruker vitedokument til og hvordan vi utformer det. Jeg blir helt sprø av det, fordi jeg forstår ikke hvordan de klarer seg uten det. Det er som et leksikon som stadig blir revidert og bygd på. Jeg kan lese i dokumentet mitt for eksempel at dette og dette må du gjøre i sånn og sånn tilfelle. Så får jeg en slags ny erfaring - ja, det var et godt tips, men det har skjedd noe imellomtiden der, så jeg må inn å oppdatere det».

Det er en ressurskrevende oppgave å holde vitedokumentet oppdatert. Det er den personen som har stillingen som må oppdatere det relevante vitedokumentet. Oppdaterte vitedokumenter hindrer at man gjør samme feil om igjen.

«Altså der er problemer som dukker opp igjen hele tiden, og det er et tegn på at det må inn i vitedokumentet da. Så det jeg gjerne har svart med [er]: Vet du hva, dette diskuterte vi for tre år siden. Nå kommer vi frem til en avgjørelse her, så får du det inn i vitedokumentet».

Selv om vitedokumenter finnes, er det ikke nødvendigvis det første stedet en leter får å få svar. Det er vanligere å spørre kolleger eller å holde kontakten med sin forgjenger i stillingen.

I en viss grad foregår det kompetanseutveksling med andre arrangører i Bergen. Hulen har et spesielt tett forhold til Det Akademiske Kvarter. Det er ikke uvanlig med felles vaktoppplæring, ansvarlig vertskapskurs eller førstehjelpskurs. Kvarteret er en stor organisasjon og har flere frivillige. Det er derfor ressurseffektivt for Hulen å benytte seg av denne muligheten.

«Kvarteret er mye større, og at vi kan på en måte kaste oss litt på dem da».

I andre sammenhenger er det omvendt. Hulen er en velfungerende organisasjon med 44 års erfaring og det kommer ofte forespørsler fra andre organisasjoner om hvordan ting gjøres hos dem. Spesielt har ryktet om viteboken spredd seg i bransjen.

Også eksterne kompetanseorganisasjoner er viktig for Hulen. BRAK og Norsk Rockforbund holdes frem som viktige. Disse organisasjonene leverer begge kompetanseheving i form av kurs og veiledning. Norsk Rockforbund blir trukket fram som den som er mest tilpasset Hulens behov.

- Hvorfor er kompetanse viktig hos en konsertarrangør?

Hulen blir ofte omtalt som en kompetansefabrikk og det finnes mange eksempler på folk i posisjoner i musikkbransjen som har en fortid som frivillig på Hulen.

«Faktum er at den idéen om at Hulen er en kompetansebyggende organisasjon har nok manifestert seg litt i måten vi rekrutterer folk på».

Det er ingen krav til forkunnskaper eller erfaring når Hulen rekrutterer frivillige. Men for mange frivillige er erfaring de får på Hulen viktig videre i livet. For Borlaug Grønningen har ledererfaringen han har fått på Hulen gitt ham jobber andre steder og endret retningen på hans karrière.

«Og jeg må jo si at det er Hulen som har gitt meg alt sammen. Rubbel og bit. Krysser fingrene for at [det] på at et eller annet [sett] har med mine egenskaper å gjøre (...) Men ja, nå jobber jeg jo faktisk i kulturlivet, det jeg kaller mer eller mindre en drømmesituasjon da».

At Hulen er en kompetansefabrikk kommer ikke bare den enkelte frivillige til gode. For Hulen er dette et godt argument ovenfor for eksempel støtteordninger.

«Vi pleier å kalle oss for en kompetansefabrikk. Det er jo rett og slett for å tilfredsstille det offentlige».

For Hulens frivillige er det toleranse for feil som gjøres i arbeidssituasjon. Men jo mer ansvar man får i organisasjonen, desto mer beslutningsevne, sosiale ferdigheter og kunnskap om sitt felt forventes. Hulens styre består av 7 personer med eget fagfelt, sammen med leder og nestleder. Disse er samlet utestedets daglige ledelse og har ansvar for alt som skjer på Hulen. For den daglige driften er det viktig at disse er informerte, har kjennskap til rutiner og hendelser og har den kunnskapen som skal til for å kunne treffe gode avgjørelser. I tillegg fremheves det av Borlaug Grønningen at beslutningsevne og evne til å kommunisere er viktig for å kunne styre organisasjonen.

At Hulens frivillige har kompetanse innen sikkerhet er medvirkende til å skape en trygg arbeidsplass og trygghet blant de som befinner seg i lokalet. Som nevnt over er det helt avgjørende for Hulen at lyd og lys-systemer fungerer under arrangementer. At artister og publikum får en god og profesjonell opplevelse er veldig viktig og for å få dette til må lyd og lyspersonell være gode i sine fag. Borlaug Grønningen ga klart uttrykk for at man ikke kunne la frivillige uten opplæring ta over ansvaret for det svært kostbare lydutstyret. At de som er ansvarlige for det tekniske er kompetente er også av betydning ovenfor enheter i organisasjonens omverden som forsikringsselskap og ikke minst støtteordninger som gir tilskudd til innkjøp av scene og musikkutstyr. Hos Hulen er det lydtekniker som jobber frem søknader til blant annet Musikkutstørsordningen, hvor Hulen har fått tilskudd flere ganger.

5. Analyse og utvikling av konsept

Jeg har fra før av tatt utgangspunkt i rådata som i mitt tilfelle i hovedsak har vært lydopptak fra intervju og transkribert dette materialet om til tekst. Så har jeg lagt til koder med utgangspunkt i det som fremkom av teksten og kategorisert kodene etter hvorvidt de kan hjelpe meg til å besvare mine forskningsspørsmål. Jeg vil i dette kapittelet tydeliggjøre mønstre jeg har funnet i mine data gjennom analyse og diskusjon. Med utgangspunkt i mønstrene jeg finner og med bakgrunn i kategoriseringen av data vil jeg deretter modellere konsepter.

Før jeg begynner på analysen vil jeg kort redegjøre for noen omstendigheter rundt de to organisasjonene som har innvirkning på hvordan de er organisert. Hulen har eksistert i 44 år mens Østria har 10 år bak seg. Med 34 års lengre erfaring enn Østria, har Hulen hatt mer tid til å reagere på oppståtte behov og å etablere rutiner og sikkerhetsløsninger i driften. Eierforhold påvirker også strukturen i organisasjonene. Hulen er en selvstendig stiftelse med et grunnleggende demokratisk system, mens Østria har én eier i SiA. Hulen står dermed friere til selv å velge organisering og målsetting. For Østrias del vil strategiske beslutninger gjerne treffes av SiA-styret som har et mer overordnet blikk på organisasjonen. Geografisk plassering har også innvirkning. Konkurransesituasjonen er forskjellig i de to byene. I Bergen finnes det flere godt etablerte konsertarrangører og konsertscener enn det gjør i Kristiansand. Som Norges nest største by, er Bergen også et mer naturlig valg enn Kristiansand for artister som ønsker å spille et fåtall konserter i landet.

5.1. Analyse av strategi

Systematisk kompetansestyring avhenger av et bevisst forhold til fremtidens kompetansebehov og strukturerte strategiske prosesser som resulterer i en uttalt kompetansestrategi. På et generelt nivå er aktiviteten som blir gjennomført både på Hulen og på Østria knyttet til strategiske prosesser og begge stedene har formulerte formål: Østria skal gjennom ulike arrangementer være en kulturberikende institusjon for studenter og ansatte, mens Hulen skal styrke kulturlivet i Bergen gjennom aktivt å fremme musikktilbudet i egne lokaler. Mintzbergs 5 P-er eller fem perspektiver på strategi er et

godt utgangspunkt for å se på forskjeller og likheter i strategiene til Østria og Hulen. De 5 P-ene oversatt til norsk er: strategi som plan, strategi som manøver, strategi som mønster, strategi som posisjon og strategi som perspektiv (Roos et al., 2005, pp. 13-16).

I Østrias tilfelle kan en si at formålet ligger nært opptil det Mintzberg kaller strategi som *posisjon* og strategi som *plan*. Strategi som posisjon handler om hvordan en ønsker å plassere et produkt i et marked (Mintzberg et al., 2005, pp. 12-13). I Østrias strategi defineres markedet som «studenter og ansatte» og posisjonen Østria skal ha ovenfor dem er som en kulturberikende institusjon. Strategi som plan kan være en bevisst handling eller retningslinje (Roos et al., 2005, p. 13). Posisjonen som kulturberikende institusjon skal Østria oppnå gjennom ulike arrangementer. Dette er deres *plan*.

At Hulen skal styrke musikklivet i Bergen kan tolkes som Hulens forhold til omgivelsene, samtidig som det handler om hvordan organisasjonen ser seg selv. Dette er typisk for Mintzbergs strategi som *perspektiv*. Denne dimensjonen handler om betydningen av hvordan organisasjonen, gjerne ledelsen, tar hensyn til omgivelse (Roos et al., 2005, p. 15). Hulen definerer omgivelsene mindre konkret enn hva Østria gjør. Samtidig er omgivelsene i liten grad avgrenset, men de antas å omfatte publikum, konkurrenter, artister, samarbeidspartnere med mer. At Hulen aktivt skal fremme musikktilbudet i egne lokaler kan sies å være deres *plan*.

Selv om begge organisasjonene er involvert i strategiske prosesser, er det ikke gjennomført en kompetanseanalyse med en påfølgende kompetanseplan i noen av dem slik det forutsettes i teorien om strategisk kompetansestyring (Lai, 2004, p. 15). Likevel er det struktur på kompetansearbeidet på begge de omtalte stedene. Kompetansestrategien i begge organisasjonene kan sees på som strategi som *mønster* eller *fremvoksende* strategi. Strategi som mønster er handlinger som over tid er konsistente (Mintzberg et al., 2005, p. 9). Fremvoksende strategi er mønstre som blir utviklet i fravær eller på tross av en planlagt strategi (Roos et al., 2005, p. 14).

Formålene for begge organisasjoner har store likhetstrekk – å være en kulturberikende institusjon tilsvarer ambisjonen om å styrke kulturlivet. Begge steder definerer seg som arrangører i formålsteksten - Østria skal oppnå målsettingen om å være kulturberikende gjennom å avvikle arrangementer, mens Hulen skal fremme musikktilbudet i egne lokaler.

Den største forskjellen er hvem organisasjonene er til for. Hulen er i dag en selvstendig organisasjon. Det har de vært siden 1995 da Aktive Studenters Forening og Realistforeningen flyttet til Det Akademiske Kvarter. Forankringen i studentmiljøet er fremdeles sterk, men Hulen ser sin overordnede rolle som å være en del av byens kulturliv og ønsker å være med å styrke helheten. Dette har implikasjoner for hvordan Hulen forholder seg til omverdenen. Bergens kulturliv er rikt, og omfatter blant annet arrangørkonkurrenter, publikum, artister og kolleger.

Østsia er drevet og finansiert av Studentsamskipnaden i Agder, heretter kalt SiA. SiAs visjon er å «... sammen med universitetet og høyskolene i Agder- og studentene selv, bidra til at Sørlandet også blir kjent som landets beste sted å studere» (SiA.no, 2013a). Østsia ble opprettet som et tiltak med begrunnelse i SiAs visjon for gjøre Sørlandet kjent som landets beste studiested (SiA.no, 2013b). ØstsiAs eget formål underbygger således SiAs visjoner. Ut i fra ØstsiAs formål kan en si at deres verdensbilde består av studenter og ansatte ved Universitetet og høyskolene i Agder.

Denne forskjellen mellom de to stedene kommer klart frem via mine informanter. Satt på spissen kan en si at på Østsia ser en på suksessfulle arrangementer som en motivasjonsfaktor eller belønning for de frivillige studentene, mens på Hulen er de flinke frivillige et middel for å oppnå suksessfulle arrangementer. På Østsia er utvikling av de frivillige studentene viktigere enn arrangementene og man er innforstått med at kunder av og til ikke får den best mulige opplevelsen på grunn av stadige utskiftninger. På Hulen hevder man at kvaliteten på produktene – konsertene – er det viktigste. Av dette kan man avlede at Østsia setter det interne suksesskriteriet «fornøyde frivillige» over det eksterne «vellykkede arrangementer», mens på Hulen er «fornøyde frivillige» et virkemiddel for å oppnå suksesskriteriet «vellykkede arrangementer». Det reelle hovedmålet for Østsia er fornøyde frivillige, mens det på Hulen er vellykkede arrangementer.

Her er de to tankesettene satt opp skjematisk, der x illustrerer andre faktorer:

Østsia	$x + \text{vellykket arrangement} = \text{fornøyde frivillige}$
Hulen	$x + \text{fornøyde frivillige} = \text{vellykket arrangement}$

Figur 9

En annen strategisk forskjell mellom Østria og Hulen kommer frem av prisstrukturen på konsertbilletter og øl. Østria gir studenter rabatterte konsertbilletter og reduserte priser på drikke i baren. På Hulen får bare de 140 frivillige rabatter og tilbud om gratis konserter, ellers er prisene like for alle gjestene. Selv om Hulen ikke skiller mellom studenter og vanlige besøkende, sørger de 140 frivillige med mulighet for å gå gratis på konsert at Hulen er sikret et publikum på de fleste arrangementer. For Østria er beslutningen om å gi rabatter til studenter i tråd med deres intensjoner om å være til for dem som er tilknyttet Universitetet. Men det sender også et signal til dem som ikke er studenter. Det består en fare i å ekskludere deler av publikum fra arrangementene og Østria mister en dimensjon som burde være interessant for studenter og ansatte ved et universitet. Denne dimensjonen er Østrias og studentenes forhold til omverden, nærmiljøet og byen. Hulen ønsker en releasjon til byen, dette kommer tydelig frem av deres formål. Like priser for alle er et tiltak for å øke publikumsgrunlaget for deres arrangementer.

5.2. Analyse av kompetansebehov og anskaffelse av kompetanse

Østria og Hulen er begge avhengige av stadig nye frivillige utenfra. Begge mine informanter opplyser at det ikke er krav om kompetanse når de rekrutterer til organisasjonene. På hjemmesiden har Hulen likevel spesifisert at noen få roller som artistvert, designer, presseskribent og fotograf, krever erfaring (Hulen.no, 2013b). Begge stedene har en raus holdning og ønsker gi folk muligheten til å prøve seg. Når det gjelder viktigheten av å rekruttere riktig person til riktig jobb skiller de seg likevel fra hverandre. På Hulen er man lite avhengig av ressursene de nye frivillige har med seg inn i organisasjonen. Dette er fordi nye frivillige blir satt til relativt enkle arbeidsoppgaver. Først når det gjelder intern forfremmelse til ansvarsstillinger blir kompetanse et tema.

På Østria derimot fremhevet min informant at en hel sesong avhenger av å treffe med rekrutteringen. På Østria rekrutteres det gjerne direkte inn i ansvarsstillinger. Her avdekkes et dilemma: Det er ingen kompetansekrav når det rekrutteres, men for organisasjonen er det viktig å få inn riktig person i riktig posisjon. Hvilke egenskaper riktig person må inneha er tildels uavklart, i alle fall ikke formulert. Likevel gjør Østria tiltak for å øke sjansene for god rekruttering. Når det skal rekrutteres til posisjonen som økonomiansvarlig informerer man i miljøer hvor en kan vente å finne passende kompetanse, for eksempel på fakultet for Økonomi og Samfunnsfag.

Forhold vedrørende rekruttering satt opp skjematisk:

	Østria	Hulen
Formelle kompetansekrav ved rekruttering	<i>Ingen</i>	<i>Ingen, erfaring påkrevd i enkelte roller</i>
Avhengig av «god rekruttering», riktig person i riktig jobb.	<i>I stor grad</i>	<i>I liten grad</i>

Figur 10

Turnover er når personer forlater organisasjonen permanent (Cascio, 2010, p. 53). I begge organisasjonene er det stor utskiftning og det forsvinner derfor stadig kompetente frivillige som har fått opplæring i organisasjonen. Påfyll av kompetanse sikres først og fremst ved rekruttering, men her stilles det ikke spesielle krav. Begge organisasjonene har til enhver tid et høyt antall frivillige: Østria har 70, mens Hulen har det dobbelte. Antall frivillige som trengs på vakt til en hver tid er langt lavere. Det høye antallet frivillige kan forklares med at hver enkelt ikke har mye tid til rådighet som de kan investere i arrangørene. Samtidig er det høye antallet frivillige et grep for å sikre økt sannsynlighet for at det til enhver tid finnes flinke folk i organisasjonen som senere kan læres opp.

Oppgavens definisjon på kompetanse inneholder fire komponenter; kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. Kunnskap og ferdigheter kan læres eller øves inn. Evner representerer et individs potensial og består av egenskaper som er stabile over tid. En persons evner lar seg ikke påvirke gjennom ny kunnskap, nye ferdigheter eller endring i holdningene. Holdninger påvirker i hvilken grad en person reelt sett er kompetent til en jobb (Lai, 2004, pp. 48-52). Etersom individers kunnskap kan økes og ferdigheter forbedres med opplæring internt i organisasjonene, bør fokus i rekrutteringsfasen gjerne være på de to andre komponentene; evner og holdninger.

Begge organisasjonene er medlem av Norsk Rockforbund og regionale kompetanseorganisasjoner for musikkbransjen, henholdsvis SØRF for Østria og BRAK for Hulen. Gjennom kurs herfra tilføres organisasjonene kompetanse, men det sees ikke på

som et alternativ til rekruttering. Utdanninginstitusjoner, Rock City Namsos eller knutepunktfestivaler blir ikke nevnt som aktuelle kompetanseleverandører. Både Hulens leder og plassjef på Østria mener det er viktig med påfyll fra kompetanseorganisasjoner, men det er mer uklart hvordan dette har innvirkning. Norsk Rockforbund tilbyr skreddersydde kurs for den enkelte medlemsorganisasjonen (NorskRockforbund.no, 2013b). Dette betyr at organisasjonene kan hente inn hjelp på områder de selv mener er viktige. Slik kan kurs herfra bidra til å løse faktiske problemer i organisasjonen, og kanskje finne varige løsninger. *Riktig* kompetanse er kompetanse som er anvendbar og verdifull (Lai, 2004, p. 13). Tilpassede kurs øker sannsynligheten for å tilføre *riktig* kompetanse. De regionale kompetansesentrene serverer et bredere publikum for sine kurs. Derfor er disse kursene ofte rettet inn mot andre deler av bransjen enn arrangørsektoren eller kursene tar opp generelle arrangørrelaterte problemstillinger. For den individuelle frivillige kan dette øke kunnskapen om bransjen de jobber i. *Høy* kompetanse er ikke nødvendigvis *riktig* kompetanse (Lai, 2004, p. 13). Med generelle kurs øker sannsynligheten for at en ikke treffer den spesifikke problemstillingen organisasjonen sliter med. Men det kan gi individer innsikt i andre mindre relevante sider ved bransjen. Altså er det her snakk om *høy* kompetanse.

Spesielt for Hulen har samarbeid med andre organisasjoner en betydning. Som nevnt i foregående kapittel får Hulens vakter og skjenkeverter opplæring i samarbeid med Det Akademiske Kvarter. I første rekke er dette en tilnærming for å spare ressurser. Til en viss grad foregår det også annen kompetanseutveksling mellom arrangørene i Bergen, men her er ikke det fulle potensialet utnyttet. En mulig forklaring kan være at det å identifisere seg med organisasjonen eller merkevaren er høyt verdsatt på Hulen. En risiko ved samarbeid med andre organisasjoner er at tilhørighetsfølelsen blant de frivillige minsker.

Slik jeg ser det er det et urealisert potensiale i samarbeid med andre aktører for begge organisasjonene. En innfallsvinkel kan være å la seg inspirere av utviklingene i Storbritannia der flere konsertlokaler er drevet av samme eier (Frith, 2007). En strategi for å oppnå fordeler i markedet kunne vært å samorganisere deler av bookingen. Honorar for de største artistene har gått opp dramatisk de siste årene og det er blitt mindre attraktivt for store artister å spille på klubber (Lien, 2013). På flere store studiesteder i Norge finnes det arrangører med tilsvarende utgangspunkt i markedet. Der de nå hver for seg forhandler om honorar for én konsert i deres lokale, kunne man sammen forhandlet om et

honorar for en hel turne. Et slikt samarbeid kan organiseres mellom de norske studentsamskipnadene som har en felles interesse i å gi dette tilbudet til studentene.

5.3. Analyse av intern utvikling av kompetanse

Med hyppige utskiftninger i organisasjonene blir turnover-kostnadene store. Turnover-kostnader er kostnader i forbindelse med avslutning av arbeidsforhold, klargjøring av organisasjonen for nye personer og opplæring av nytt personell (Cascio, 2010, p. 56). Østria og Hulen må ha ressurser til å dekke dette. I følge beregninger fra Adecco koster en feilansettelse i næringslivet i snitt fra 700.000 til 800.000 kr (Ukeavisenledelse.no, 2013). Verken Hulen eller Østria kan dokumentere hvor mye ressurser de bruker på ansettelse av nye frivillige, men en må anta at det er betydelig også her. I Østrias og Hulens tilfelle er det ikke nødvendigvis tale om økonomiske kostnader. Begge organisasjonene har organisatoriske strukturer som skal redusere turnover-kostnadene. Mye av organisasjonenes tilgjengelige ressurser, som tid og kompetanse, brukes likevel til opplæring.

Internopplæring er essensielt både på Østria og på Hulen. Flere uformelle læringsprosesser er aktuelle her. At sosialiseringprosesser spiller inn kan illustreres ved at alle medlemmer av en organisasjon tar organisatoriske virkelighetsmodeller for gitt. Alle har gått gjennom en læringsprosess og fått samme kunnskap, uten at hver enkelt har vært klar over det. Ikke-planlagte læringsprosesser kan dreie seg om læring ved tilfeldighet eller at man slumper til seg kunnskap og ferdigheter uten å ha planlagt det på forhånd. Planlagte, men uformelle læringsprosesser er lærlingeordninger, traineeordninger eller andre selvstendige læringsprosjekter (Nordhaug et al., 1998, pp. 33-34). På Hulen er det vanlig at kandidater til styreverv blir hentet fra organisasjonens interne frivilligmarked. Før de stiller som styrekandidater har gjerne personene gått gradene internt. De har dermed vært gjennom både *uformell sosialiseringprosess*, samt *planlagte og ikke-planlagte læringsprosesser* innen sitt fag, for eksempel bardrift. Slik sikres det at kandidaten har forståelse for organisasjonskultur og kompetanse innen sitt felt. Hulen blir dermed i liten grad avhengig av kompetansetilførsel via rekruttering. Dette fordi de interne prosessene kandidaten har vært igjennom før han eller hun stiller til styrevalg tilfører kandidaten nødvendig kunnskap og ferdigheter. Hulen har utformet stillingsinstruksjoner der det fremgår hvilke ferdigheter som er ønsket av en styrekandidat. Det er ingen formelle krav om at en

styre kandidat må rekrutteres internt, men at styret har blitt supplert utenfra har ikke skjedd i min informants tid på Hulen.

Prosessene rundt rekruttering til styret er ganske like på Østria og Hulen. Men det er noen betydningsfulle forskjeller. På Østria må man i noen tilfeller rekruttere styremedlemmer fra det eksterne frivilligmarkedet. Konsekvensen av dette er at nye styremedlemmer ikke nødvendigvis har vært gjennom en *sosialiseringssprosess*, eller har hatt opplæring i sitt fagfelt før de tiltrer. Dette kan få konsekvenser for kontinuitet eller for hvor mye ressurser som kreves for tilstrekkelig opplæring. Samtidig gir det mulighet til å hente inn personer med nødvendig kompetanse som ikke er i organisasjonen fra før.

Skjematisk oppsett av forhold vedrørende styrekandidater:

	Østria	Hulen
Formelle krav for styreverv	<i>Ingen</i>	<i>Noen jmf. stillingsinstruksjer</i>
Kandidater til styreverv hentes fra ...	<i>Internt og eksternt frivilligmarked</i>	<i>Internt frivilligmarked</i>

Figur 11

For å sikre kontinuitet har både Østria og Hulen rutiner på overlapping mellom påtroppende og avtroppende styremedlemmer. Nye styrekandidater går i lære før de får selvstendig ansvar. Dette er en *aktiv, men uformell læringsprosess* (Nordhaug et al., 1998, p. 33). På Østria er overlappingstiden en måned, mens den på Hulen er to måneder.

I begge organisasjonene er en styreperiode et år. I noen tilfeller sitter styremedlemmer opp til to. På Østria er det eksempler på at styremedlemmer skifter ansvarsområde etter endt periode. Her ser min informant flere fordeler. For det første sikres kontinuitet ved at tillært styrekompetanse bevares i styret. For det andre – dette punktet fremheves som viktigst – gir det den frivillige muligheten til å lære om et nytt fagfelt. At det beste for den frivillige fremheves, underbygger tankesettet slik det er beskrevet i figur 9.

Med hyppig utskifting av styremedlemmer og ansvarspersoner blir det vanskelig å holde erfaringsbasert kunnskap i organisasjonen. For at organisasjonene ikke skal starte hver

nye styreperiode fra «scratch» har man både på Østria og Hulen gjort tiltak. På Østria fungerer plassjef som en sikring. Dette er en fast betalt stilling i SiA med overordnet ansvar for stedet. Plassjef vil gi opplæring til frivillige etter behov, spesielt dersom andre opplæringsrutiner svikter. Til rollen som plassjef ligger også å gi personlig oppfølging av frivillige over tid, samt å steppe inn dersom de frivillige ikke møter på jobb. På Hulen har man opprettet vitedokumenter for de forskjellige stillingene i styret. Dette er en omfattende dokumentasjon på rutiner og erfaringer som er tilgjengelig for de frivillige. Begge disse strategiene kan kategoriseres som *aktive*, men *uformelle læringsprosesser* (Nordhaug et al., 1998, p. 33). Begge er med på å sikre at kompetanse blir i organisasjonene over tid.

I slike organisasjoner som i stor grad baserer seg på et internt frivilligmarked, kunne en tenkt seg en løsning med mer *formelle læringsprosesser*. Slike prosesser blir dokumentet, enten i form av eksamensresultat eller dokumentasjon på gjennomført opplæring (Nordhaug et al., 1998, pp. 34-35). Man kunne deretter satt krav til at for eksempel styrekandidater hadde vært gjennom et sett interne kurs og dermed kvalitetsikret kompetansenivået. Et slikt system finnes ikke i noen av organisasjonene.

5.4. Analyse av konfigurasjon og utnyttelse av kompetanse

Både på Østria og Hulen er det et aktivt styre som har ansvaret for den daglige driften. Begge styrene er sammensatt av personer med hvert sitt ansvarsområde eller fagområde. Utenom styrets leder (og i Hulens tilfelle nestleder) og økonomiansvarlig har hvert av styremedlemmene ansvar for sin undergruppe. I praksis vil dette si at representanter med kunnskap innen alle fagfelt er samlet når avgjørelser tas. Overføring av kunnskap og ferdigheter kan hindres av forhold i organisasjonen og i individene selv (Nordhaug et al., 1998, p. 36). At styrene er satt sammen av individer som representerer hvert sitt fagfelt som i fellsskap tar avgjørelser, kan fungere som et middel for å øke *overførbarheten* av kompetanse i organisasjonen. Under styrenivå er fagfeltene organisert i egne grupper, alle med en viss grad av selvstendighet. En kan tenke seg at en slik inndeling kan fungere som *barriere* mot kompetanseoverføring. Spesielt kan dette være et problem for booking- eller arrangementsansvarlig som bør ha oversikt over og forståelse for helheten i arrangementsplanlegging og gjennomføring.

Organisasjonsutforming har betydning for hvordan kompetanse utnyttes (Nordhaug et al., 1998, p. 37). Østria og Hulen har store likhetstrekk i organisasjonsstrukturen, blant annet hvordan styret er sammensatt. Som nevnt ovenfor har gruppene under styret en viss grad av selvstendighet, men i hvor stor grad varierer. Hvordan lyd- og lystemikere på Hulen jobber er et eksempel på hvordan en enhet kan jobbe med stor autonomi. Her trengs det spesialkunnskap som ikke finnes noe annet sted i organisasjonen. Teknikerne har derfor kontakter utenfor Hulen-organisasjonen hvor de henter inn nødvendig kompetanse. De er dermed i stor grad selvforsynt med nødvendig kompetanse. Også når det kommer til oppgradering av det tekniske utstyret jobber teknikerne på Hulen selvstendig. En fare med slike autonome grupper innad i organisasjonen er at de fort kan komme utenfor ledelsens kontroll. Det kan hende de forfølger egne mål som ikke er i tråd med organisasjonens overordnede mål (Nordhaug et al., 1998, pp. 37-38). På Hulen fungerer dette likevel bra. Som påpekt tidligere er god gjennomføring av arrangementer ansett som livsviktig. På Hulen fører en autonom og betalt teknikergruppe til en sterk følelse av eierskap til scene og utstyr. Det gjør dem også mindre sårbare for endringer ellers i organisasjonen. Dette påvirker kvaliteten positivt.

Begge organisasjonene har stor *stabilitet* når det gjelder hvilken oppgaver som skal løses. Dette har sammenheng med at deler av omgivelsene organisasjonene befinner seg i også er stabile over tid. Noen av enhetene i omgivelsene som kan karakteriseres som stabile er det offentlige, tekniske leverandører, eiere av lokalene¹ og tilgang på frivillige. Som en konsekvens av dette har organisasjonsstrukturen i både Østria og Hulen stort sett vært den samme i lange perioder. På Østria har det likevel vært noen endringer innenfor ansvarsområdet til plassjefen de siste 2 årene. Dette har vært resultat av strategiske beslutninger tatt i SiA.

Organisasjoner tilpasset stabile omgivelser har gjerne en organisasjonstruktur som samsvarer med teori om *mekaniske* organisasjoner (Aasen & Amundsen, 2011, p. 99). Rutiner for styrevalg, den hierarkiske organisasjonsstrukturen, på forhånd definerte arbeidsoppgaver og ikke minst dokumenterte rutiner som Hulens vitedokumenter er med å underbygge at Hulen og Østria kan sees på som mekaniske organisasjoner. Deler av omgivelsene som organisasjonene må forholde seg til kan likevel oppleves som ustabile eller usikre. Spesielt gjelder dette markedet som arrangører opererer i. Tilgang på band,

¹ Hulen opplevde i 2012 en usikker situasjon rundt eierskapet av lokalene, men fikk raskt garantier om en løsning (Asbjørnsen, 2012)

agenter/managere og publikum kan karakteriseres som ustabile enheter i omgivelsene. Et spørsmål som presser seg frem med tanke på dette er om organisasjonsstrukturen er tilpasset omgivelsene fullt ut? På Hulen har bookingrollen endret seg med tiden. Dette forklares med at man nå, i større grad enn før, stoler på bookerens teft. Men det kan også sees på som en organisatorisk reaksjon på endringer i omgivelsene.

I begge organisasjonene er det både bruk av *spesialisering* og *despesialisering*.

Spesialisering er ofte knyttet til høye krav til kompetanse (Galbraith, 2002, p. 18). I Hulens tilfelle kommer dette til uttrykk i den autonome teknikergruppen og vaktmestergruppen. I teknikergruppen utvikles dyrebar spesialkunnskap som gjør at en på en sikker måte kan håndtere det tekniske utstyret. I vaktmestergruppen må det være tilstrekkelig med kompetanse til å kunne treffe nødvendige avgjørelser når det gjelder løsninger som er spesifikke for Hulen. Bare dersom avgjørelser får større økonomisk betydning må en avgjørelse gå gjennom styret. Vaktmestergruppen er organisert under personalansvarlig i styret, som ikke nødvendigvis innehar teknisk kompetanse. Denne personen må kunne stole på vaktmesternes avgjørelser. Generelt kjennetegnes begge gruppene ved at kompetansen de innehar er relativt krevende å anskaffe. I vaktmestergruppen er det utdannede elektrikere og en ny lydmann kan det ta flere semestre å lære opp. Det er derfor ressurseffektivt med få personer som har spesifikk eller *riktig* kompetanse innenfor sine fagfelt.

Ellers bærer frivilliggruppene i begge organisasjoner preg av *despesialisering*.

Despesialisering vil si å gjøre personalet kvalifisert til flere typer arbeid, ikke bare én avgrenset arbeidsoppgave (Nordhaug et al., 1998, p. 39). Innenfor enkelte områder i organisasjonene er det forholdvis enkle oppgaver som skal løses. Alle frivillige får bred opplæring og kan løse flere oppgaver. Når flere personer har kjennskap til hvordan samme oppgave skal løses blir organisasjonen mindre personavhengig. Dette gir større fleksibilitet når det gjelder personalplanlegging.

Organisasjonenes bruk av spesialisering satt opp skjematisk:

	Østria	Hulen
Innslag av spesialisering	<i>Liten grad</i>	<i>Stor grad i enkelte grupper</i>

Figur 12

På både Østria og Hulen gis det gjennom beslutningsprosessene stor innflytelse til de frivillige. Medvirkning, deltagelse i avgjørelser, problemløsning, idéskaping og kollektive arbeidsformer antas å ha sammenheng med motivasjon (Nordhaug et al., 1998, p. 40). Hulen er en grunnleggende demokratisk organisasjon, der øverste organ velges på allmøte. I begge organisasjoner står styrene relativt fritt til å treffe beslutninger. I denne sammenhengen er det viktig å presisere at det i begge tilfeller er snakk om aktive styrever som samlet sett innehar rollen som daglig ledelse. De forskjellige undergruppene står også fritt innenfor sine mandater til å løse oppgavene på best mulig måte.

I begge de undersøkte organisasjonene er motivasjon hos de frivillige et sentralt tema. Et viktig skille går mellom *indre* og *ytre* motivasjon eller belønning. *Indre* motivasjon gjelder individets følelse av å lykkes eller mislykkes. *Ytre* motivasjon er stimuli som ligger utenfor individet selv (Nordhaug et al., 1998, p. 40). Min informant på Hulen mener at muligheten for et utvidet sosialt nettverk er den viktigste motivasjonsfaktoren for å melde seg som frivillig. Deretter kommer gratis konserter og billigere øl (*ytre motivasjon*). Når en har vært i organisasjonen en stund er andre faktorer viktigere. Positive følelser ovenfor andre i organisasjonen og identifikasjon med stedet i seg selv sammen med ønsket om å lære mer teller da høyere (*indre motivasjon*). På Østria vurderes dette noe annerledes. Min informant deler frivillige som ønsker å bli med i organisasjonen opp i to grupper: De som hovedsakelig er motivert av godene man får som frivillig (*ytre motivasjon*) og de som ønsker å lære noe og hente ut erfaringer (*indre motivasjon*).

Skjematisk oppsett av motivasjonsgrunn for nye frivillige når de kommer inn i organisasjonen:

	Østria	Hulen
Motivasjon for nye frivillige	<i>Indre og ytre motivasjon</i>	<i>Ytre motivasjon</i>

Figur 13

Implementering av strategi i organisasjonen krever et kompetent styre (Roos et al., 2005) (Gulli et al., 2013, p. 33). På Hulen er øverste styrende organ representantskapet. For å være valgbar til representantskapet stilles det krav til kandidater om at de har erfaring fra organisasjonen. Dette er et grep for å øke sannsynligheten for at kandidaten har det

nødvendige grunnlaget for treffe avgjørelser som gjelder organisasjonens fremtid. Det vil være naturlig å stille spørsmål ved om dette er tilstrekkelig. Selvfølgelig har medlemmer av representantskapet med seg kunnskap og ferdigheter som er tillært utenfor organisasjonen og evner som er knyttet til deres person. Men det finnes ikke noen formell sikring på at nødvendig kompetanse er på plass i dette organet utover intern erfaring. Om representantskapet samlet har den kompetansen som skal til blir dermed i stor grad et spørsmål om flaks eller tilfeldighet.

Gulli med medforfattere skiller mellom tre former for styre, der bare den siste understøtter styrets egentlige funksjon: Å ha reell styring, ivareta organisasjonens interesser og formål, ta beslutning og å føre kontroll (Gulli et al., 2013, p. 27). I et *formalstyre* mangler styret kompetanse til å ta reelle beslutninger, men nøyer seg med å sikre tillit ved hjelp av styremedlemmenes anseelse. I et *interessestyre* kjemper styremedlemmene for hver sine spesialinteresser, mens et *styringsstyre* har relevant kompetanse og har reell kontroll over organisasjonen.

Risikoen er stor for at øverste styrende organ på Hulen blir et *formalstyre*. Der et styringsstyre skaper rom for risiko og visjoner, vil et formalstyre i en organisasjon med stort innslag av rutiner og kontroll i stor grad sikre intern status quo. En kan lese organisasjonsstrukturen på Hulen som et middel for å sikre forsvarlig drift, men en barriere mot å jobbe strategisk. Spørsmålet blir om dette er en bærekraftig måte å møte fremtidens utfordringer på. Mye tyder på at Hulen i stor grad er en mekanisk organisasjon. Dersom representantskapet først å fremst har en konserverende og bekreftende funksjon, vil gruppen ikke nødvendigvis være kompetent til å lede an i en eventuell nødvendig endringsprosess.

Østria er organisert på en annen måte og det øverste styrende organ for arrangøren er styret i SiA. Det er flere ledd mellom styret i SiA og organisasjonen på Østria – kontroll og beslutningsmyndighet er i stor grad delegert til kultursjef og plassjef. Plassjefens stilling kan sammenlignes med representantskapet på Hulen, men i realiteten har denne personen en mer aktiv rolle i organisasjonen. Et risikoelement er at mye av kompetansen nødvendigvis være knyttet til denne ene personen. Dersom plassjefen slutter i jobben, vil hennes brede kompetanse måtte erstattes. Det kan by på utfordringer.

Det vil være et styreansvar å konfigurere organisasjonen for best mulig anvendelse av virksomhetens ressurser. Ulf af Trolle identifiserer de tre viktigste årsakene til at bedrifter går over ende. Disse tre er at styrene har for lave krav til soliditet og inntjening, at styrene mangler gjennomtenkt strategi og at selskapene er feil organisert (Trolle, U. a. via Gulli et al., 2013, p. 28). Det ligger altså en stor uavklart risiko for begge organisasjoner knyttet til kompetanse og styringsevne i styrende organer.

5.5. Utforming av konsept

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene av analysen over. Jeg har tatt utgangspunkt i empiriske data fra intervjuer jeg har gjennomført med to informanter som leder to arrangørorganisasjoner. Gjennom en prosess der data er kodet, koder er kategorisert og til slutt analysert med bakgrunn i teori har jeg kommet frem til noen mønstre eller kjennetegn. Dette er grunnlaget for konseptene jeg nå vil presentere.

Begge organisasjonene som mine informanter arbeider i har store organisatoriske likhetstrekk, men det er likevel betydningsfulle skiller. Med utgangspunkt i forskjellene mellom organisasjonene har jeg utformet to idealtyper av arrangørorganisasjoner hvor kompetanse har forskjellig funksjon og posisjon. Jeg vil presisere at ingen av organisasjonene beskrevet i denne oppgaven representerer noen av idealtypene 100%. Enkelte trekk ved én organisasjon passer i én idealtipe, mens andre trekk ved samme organisasjon passer inn i den andre idealtypen. Målet med konseptene er at de skal kunne ha betydning utover den empirien de har bakgrunn i. Det er heller ikke slikt at en organisasjon må være enten det ene eller det andre, en vil gjerne finne innslag av begge idealtyper i én organisasjon.

Jeg låner to begrep fra psykologien for å navngi idealtypene - introvert og ekstrovert. Begrepene stammer fra Carl Jungs teori om at mennesket psykisk sett har to hovedtyper sinnsligninger: Den introverte og den ekstroverte. De representerer to ulike måter å forholde seg til omverdenen på. Den introverte er innadvendt og har en tendens til å se omverdenen som logiske strukturer (Egidius & Ness, 1987, p. 120). Den ekstroverte har en utadvendt holdning og har som regel lett for å tilpasse seg situasjoner (Egidius & Ness, 1987, p. 58). Selv om det er fristende å sammenligne ytterligere med Jungs teorier, vil jeg

presisere at dette ikke er intensjonen. Skillet mellom de to organisasjonstypene er ikke ment som en normativ inndeling.

5.5.1. Introvert arrangørorganisasjon

Den introverte arrangørorganisasjonen har en grunnleggende intern motivasjon for sin eksistens. Organisasjonens overlevelse settes høyest og risiko er i stor grad uønsket. Derfor vil rutiner, nedskrevne erfaringer og etablerte strukturer vektlegges. Omgivelsene organisasjonen forholder seg til er oversiktlige og relativt statiske. Kontakten med de delene av omgivelsene som er uforutsigbare eller i rask endring vil være minst mulig. Det vil være vanlig å definere disse delene av omgivelsene ut av bildet. Om arrangementer er suksessfulle vil bli målt etter organisasjonens egne kriterier. Dette vil typisk være om opplevelsen de frivillige eller ansatte hadde var bra eller om alle rutiner ble fulgt og arbeidsoppgaver løst på en tilfredsstillende måte. Kompetanse vil i stor grad bli sett på som et gode internt i organisasjonen. At frivillige får opplæring er viktig, men det er ikke like viktig at kompetansen de får er tilpasset arbeidet som skal utføres. Målet med opplæring av frivillige kan like gjerne være at de blir kvalifisert for andre jobber utenfor organisasjonen. Utvikling av flerferdighet vil være vanlig i introverte arrangørorganisasjoner. Dette skjer gjerne ved at ansatte eller frivillige over tid bytter roller og arbeidsoppgaver i organisasjonen slik at de ikke bare er trent til å utføre én enkelt arbeidsoppgave (Nordhaug et al., 1998, p. 39).

5.5.2. Ekstrovert arrangørorganisasjon

Den ekstroverte arrangørorganisasjonen er motivert av forholdet til omgivelsene. Organisasjonens posisjon i markedet og forholdet til publikum er viktig. Derfor er omgivelsenes vurdering av organisasjonen sentral. Kvalitet i gjennomføring av arrangementer settes høyest og resten av organisasjonen innrettes for å oppnå dette. Rutiner og erfaringer vil være viktige for de oppgavene som ikke endrer seg over tid, men en slik organisasjon tar innover seg at omgivelsene er i endring. Det vil derfor være større frihet for de posisjonene som har kontakt med omgivelsene. Suksess vil defineres ut ifra kriterier hvor en kan sammenligne seg med andre. Det vil derfor være naturlig å se på billettsalg eller omtale for å vurdere om arrangementer har vært vellykkede.

Organisasjonens overlevelse er et implisitt mål i denne typen organisasjoner, for å oppnå suksess må også organisasjonen overleve. I en ekstrovert arrangørorganisasjon vil kompetanse være viktig for å sikre posisjon i markedet. Det er vesentlig at kompetansetiltak er tilpasset virksomheten. Med andre ord er *riktig* kompetanse verdsatt, altså at kompetanse er tilpasset dagens krav og fremtidige oppgaver (Lai, 2004, p. 13). Dette fører igjen til større bruk av *spesialisering* for å sikre at oppgaver blir ivaretatt av kvalifisert personell.

5.6. Refleksjoner rundt konseptene

Fokuset på organisasjonenes bærekraft er forskjellig for de to idealtypene. En introvert organisasjon vil søke en organisasjonsstruktur som fungerer over tid. Ved hjelp av utstrakt bruk av innarbeidede eller nedskrevne rutiner for hvordan en skal handle i gitte situasjoner vil en redusere muligheten for å ta dårlige valg. En ønsker altså å reprodusere tidligere positive handlingsmønstre. Dette påvirker forholdet mellom øverste styrende organ og daglig ledelse. I en slik organisasjon vil det være klare retningslinjer gitt av øverste organ på hva daglig leder kan foreta seg. Mandatet til daglig leder blir dermed innskrenket, gjerne til å gjennomføre administrative oppgaver og sørge for at uønskede endringer ikke skjer. Som nevnt i innledningen kan innovasjon være nødvendig for at arrangørorganisasjoner skal overleve. Forskning slår fast at ledelse er den eneste faktoren som så langt har vist å ha en klar sammenheng med vellykket innovasjon på tvers av organisasjoner og innovasjonsstadier (Aasen & Amundsen, 2011, p. 184). Når lederens handlingsrom blir kraftig innskrenket, vil sannsynligvis også lederens mulighet til å bidra til innovasjon eller endring i organisasjonen minske.

En ekstrovert arrangørorganisasjon vil tilpasse organisasjonsstrukturen etter endringer i omgivelsene. Viktige funksjoner som forholder seg til kjernevirksomheten vil ha frihet til å kunne respondere og forhandle med omverdenen. En vil i mindre grad se på fortiden når fremtiden skal planlegges. Derfor vil også kompetanse som baserer seg på hvordan ting har vært ha mindre betydning enn kompetanse som er ny for organisasjonen. En kan derfor tenke seg at betydningen av å rekruttere personer med kompetanse og erfaring er viktig. I en slik organisasjon vil bærekraft sikres med evne til å respondere og til å endre seg når nye situasjoner oppstår i omgivelsene. Daglig ledelse vil ha et større spillerom i en ekstrovert arrangørorganisasjon enn i en introvert arrangørorganisasjon. Styrets rolle blir

da å sikre fremvekst av kultur og arbeidsbetingelser som stimulerer til kontinuerlig innovasjon og som fører til varig konkurranseevne (Aasen & Amundsen, 2011, p. 184).

Som nevnt innledningsvis i denne oppgaven er kjernevirksomheten i en konsertarrangør et risikospill. Det er vanlig at bookingprosessen foregår som en budrunde, der arrangøren sender bud på en artist basert på et budsjett for hele arrangementet. Dersom billettsalget ikke blir som forventet taper arrangøren penger. Men det er også mulighet for å tjene penger dersom salget overstiger det som er budsjettet. En introvert organisasjon vil i stor grad unngå risiko. Det vil derfor være naturlig at det i en slik organisasjon finnes klare rammer, rutiner eller andre kontrollmekanismer som legger føringer på arbeidet til den eller de som booker. I en ekstrovert organisasjon vil risikoviljen være større, og bookingansvarlig vil være stilt friere i forhold til egen organisasjon. Dette vil ikke nødvendigvis ha følger for om arrangørene booker kommersielt eller ikke. Et kalkulert tap er ikke en risiko. Men man kan anta at det påvirker viljen til å tenke nytt innen booking.

Ytre bransjestrukturer kan ha innvirkning på om arrangørorganisasjoner er introverte eller ekstroverte. Selv om det er en trend vekk fra sjangerinndeling i norsk musikkbransje², er dette likevel et viktig moment når det gjelder kompetanseutvikling. Knutepunktordningen, hvor det blant annet fremheves at knutepunktfestivalene enten skal ha en regionalt breddeansvar eller et nasjonalt sjangeransvar underbygger dette. Festivaler som får knutepunktstatus skal være kompetansesenter for regionalt kulturliv samt mindre etablerte festivaler innen egen sjanger (St. meld nr. 10 (2007–2008), 2007, p. 17). Introverte arrangørorganisasjoner vil i størst mulig grad forholde seg til kjente enheter i omgivelsene. For en jazzarrangør vil det ikke være naturlig å hente kompetanse fra en knutepunktfestival innen en annen sjanger, selv om kompetansen arrangøren kan tilegne seg herfra er mer relevant.

Strategiske valg som det å være en sjangerarrangør (bluesklubb, jazzscene eller rockeklubb) eller en studentscene kan lett føre til at organisasjoner får introverte trekk. Det er en forskjell i det å forsøke å overtale flest mulig til å kjøpe billett til et band du ønsker å

² Noen eksempler som illustrerer trenden vekk fra sjangerinndeling i norsk musikkbransje: Norsk Rockforbund har utviklet seg fra å være en sjangerorganisasjon til å bli en ren interesseorganisasjon for konsertarrangører (Musikk.no, 2013). Kompetansenettverket VRAK, som er et samarbeid mellom flere kompetanseorganisasjoner, ble opprettet i 2009 og skal jobbe på tvers av sjanger (Jazzinorge.no, 2013). Samtidig er det tydelig at flere festivaler og konsertarrangører ikke lar seg begrense av sjanger når det gjelder bookingprofil. Øyafestivalen hadde blant annet Supersilent (jazz), Wu-Tang Clan (hip-hop), Blur (pop) og Slayer (metall) på sitt program 2013.

vise frem og på å organisere konserter for et spesifikt publikum. Førstnevnte er en ekstrovert strategi, mens sistnevnte vil være typisk for en introvert organisasjon. En introvert arrangørorganisasjon vil gjerne definere publikum som en bestemt gruppe som den kan forholde seg til. Denne gruppen kan håndteres som en relativt statisk enhet i organisasjonens omgivelser. Det kan gjerne være klubbmedlemmer, studenter ved et universitet, frivillige eller andre med tilknytning til organisasjonen. Dette kan fungere ut i fra eventuelle målsettinger, men det kan også føre med seg en falsk trygghet. Dersom publikumsgrunnlaget forsvinner, vil en introvert arrangørorganisasjon stå svakere stilt til å finne nytt publikum.

6. Oppsummering og konklusjon

Tema for oppgaven har vært kompetanse i arrangørorganisasjoner. Med bakgrunn i dette formulerte jeg oppgavens problemstilling:

«Hvilken funksjon og posisjon har kompetanse hos en konsertarrangør?»

Som metodisk verktøy valgte jeg en stegvis-deduktiv induktiv tilnærming. Ved å bruke denne metoden har jeg gått gjennom flere steg fra rådata til konsept. I denne prosessen har jeg flere ganger gått et eller flere steg tilbake når det har dukket opp behov for det.

Empiri for mine undersøkelser ble generert gjennom intervjuer med to informanter. Jeg valgte informantene ut i fra noen definerte kriterier, men utslagsgivende var at informantene kunne gi meg dybdeinformasjon om temaet jeg undersøkte. Senere i arbeidet med oppgaven, etter at jeg under analysearbeidet oppdaget at det ville være gunstig med mer data, gikk jeg tilbake til informantene mine med flere spørsmål.

Oppgavens teoretiske grunnlag er i stor grad hentet fra teori om kompetanse, strategi og strategisk kompetansestyring. I oppgaven har det ikke vært et hovedmål å styrke eller svekke det teoretiske grunnlaget. Teorigrunnlaget har vært anvendt som et verktøy i analysen av oppgavens empiri.

Ved å sette opp i mot hverandre data fra begge informantene i lys av teorien har jeg utviklet to idealtyper av arrangørorganisasjoner hvor kompetanse har forskjellig posisjon og funksjon. Hvordan disse organisasjonstypene forholder seg til omgivelsene er utslagsgivende for deres forhold til kompetanse.

En introvert arrangørorganisasjon blir grunnleggende motivert av indre anliggender og kompetanse blir vurdert som et internt gode. En ekstrovert arrangørorganisasjon blir motivert av omgivelsene og ser på kompetanse som viktig for å sikre posisjon i markedet.

I forhold til mine forventninger til funn ble jeg overrasket når det gjaldt graden av samarbeid med andre organisasjoner. Jeg hadde på forhånd antatt at bevissthet rundt

behovet for kompetanse var stort, og at dette ville lede til samarbeid med andre organisasjoner for å styrke markedsposisjonen. I de undersøkte organisasjonene stod Hulen frem som den organisasjonen som la mest vekt på samarbeid, men også her var det begrenset til opplæring innen enkelte områder. I begge organisasjonene ble kompetansetilbudet fra Norsk Rockforbund og BRAK eller SØRF verdsatt, men betydningen av dette var uklar. Andre tenkelige kompetanseleverandører som utdanningsinstitusjoner, knutepunktfestivaler eller det nasjonale kompetansesenteret for rock og pop, Rock City Namsos, ble ikke nevnt. Ettersom det er sterkt politisk- og bransjefokus på nettopp kompetanseutvikling i musikkbransjen, var det også overraskende at samarbeid med slike kompetanseinstitusjoner ikke hadde større plass i arrangørorganisasjonene. Generelt ble det satset mer på kompetansevidereføring internt i organisasjonene enn tilførsel av kompetanse utenfra. Både Østria og Hulen har et stort innslag av rutiner og sikkerhetsløsninger for å hindre at feil blir gjort. Dette stemmer med forventningene jeg hadde på forhånd. Jeg mener at dette på den ene siden er en styrke, men at det på sikt kan bli en svakhet. Styrken ligger i at organisasjonene ikke gjør seg avhengig av stadig påfyll av kompetanse utenfra. Svakheten er at rutinstyrte arrangørorganisasjoner vil kunne få vanskeligheter i møte med en annerledes fremtidig musikkhverdag.

7. Bibliografi

- Asbjørnsen, K. (2012, 05.06). Full krangel om Hulen. *NRK.no*. Hentet fra <http://www.nrk.no/hordaland/full-krangel-om-hulen-1.8179865>
- BRÅK. (2013). *Mål og handlingsplan 2013 – 2014*. BRÅK Hentet fra <http://www.brak.no/wp-content/uploads/2013/06/Handlingsplan-13-14.pdf>.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: en grundbog*. København: Reitzel.
- Bråtømyr, G., & Berthelsen, E. (2007). *Feite Forestillinger*. Norsk Rockforbund.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Christensen, C. M. (2003). *The innovator's dilemma: the revolutionary book that will change the way you do business*. New York: HarperBusiness Essentials.
- Denscombe, M. (2010). *The good research guide: for small-scale social research projects*. Maidenhead, England: McGraw-Hill/Open University Press.
- Egidius, H., & Ness, E. (1987). *Psykologiske grunnbegreper*. Oslo: TANO.
- Florida, R. (2008). *Who's your city?: how the creative economy is making where to live the most important decision of your life*. New York: Basic Books.
- Frith, S. (2007). Live Music Matters. *Scottish Music Review*, 1(1), 1-17.
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations: an executive guide to strategy, structure, and process*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data* (Vol. 6). London: SAGE.
- Gillham, B. (2000). *The research interview*. London: Continuum.
- Gjestad, R. H. (2013, 25.10). 770.000 på festival. *Aftenposten.no*. Hentet fra <http://www.aftenposten.no/kultur/770000-pa-festival-7351259.html>
- Grbich, C. (2007). *Qualitative data analysis: an introduction*. London: Sage.
- Grenness, T. (2004). *Hvordan kan du vite om noe er sant?: veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Graatrud, G. (2013, 05.07). De 1000 festivalers land. *Ukeavisen Ledelse*, s. 10-13.
- Gulli, O. C., Standal, K., & Standal, E. G. (2013). *Styrehåndboken*. [Oslo]: Cappelen Damm.
- Habbestad, I. (2013, 26.10). Sponsorøkning for festivalene. *Ballade.no*. Hentet fra <http://www.ballade.no/nmi.nsf/doc/art2013102616480525687342>

- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Hiorth, S. H. (2005, 23.06). Den kreative overklassen. *Klassekampen.no*. Hentet fra <http://www.klassekampen.no/6787/article/item/null/den-kreative-overklassen>
- Hulen.no. (2013a). Historikk. fra <http://www.hulen.no/om-oss/historikk>
- Hulen.no. (2013b). Jobbe på hulen? Hentet 25.10.2013, 2013, fra <http://www.hulen.no/kontakt/jobbe-pa-hulen>
- Inglis, A. (2012). Beat Surrender? The Grass-Root Live Music Industry Is Self-Harming. Hentet fra <http://www.musicTank.co.uk/blog/beat-surrender>
- Jazzinorge.no. (2013). VRAK. Hentet 09.11.2013, fra <http://vestnorsk.jazzinorge.no/vrak/>
- Johannessen, A., & Tufte, P. J. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt.
- Kulturrådet.no. (2013a, 15.10). 3,2 millioner til konsertarrangører. Hentet 01.11.2013, fra http://kulturradet.no/musikk/vis-artikkel/-/asset_publisher/pd4V/content/pressemelding-3-2-millioner-til-konsertarrangører
- Kulturrådet.no. (2013b, 04.09). 47,2 millioner til musikkfestivaler. Hentet 01.11.2013, fra http://kulturradet.no/musikk/vis-artikkel/-/asset_publisher/pd4V/content/aktuelt-47-2-millioner-til-musikkfestivaler-i-2013
- Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforl.
- Lien, M. (2013, 08.03). Glupsk begivenhetskultus. *Morgenbladet.no*. Hentet fra http://morgenbladet.no/kultur/2013/glupsk_begivenhetskultus#.Un6sWaXu62k
- Løwendahl, B. R., Wenstøp, F., & Fjeldstad, Ø. D. (2010). *Grunnbok i strategi*. [Oslo]: Cappelen akademisk.
- Martin, R. (2013, 08.01). Strategy and the Uncertainty Excuse. Hentet fra <http://blogs.hbr.org/2013/01/the-uncertainty-excuse/>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Musikk.no. (2013, 18.04). Ukens styreleder: Torbjørn Valum, Norsk Rockforbund. Hentet fra <http://www.musikk.no/nmr/nyheter/ukens-styr5/>
- Nordhaug, O. (1993). *Human capital in organizations: competence, training, and learning*. Oslo: Scandinavian University Press.

- Nordhaug, O., Grønhaug, K., Grønhaug, K., & Løwendahl, B. R. (1998). *Kompetansestyring i arbeidslivet: utvalgte emner*. Oslo: Tano Aschehoug.
- NorskRockforbund.no. (2013a). Norsk Rockforbund >> Medlemmer. Hentet 07.10.2013, 2013, fra <http://www.norskrockforbund.no/forside/medlemmer.aspx>
- NorskRockforbund.no. (2013b). Norsk Rockforbund >> Kompetanse. Hentet 07.10.2013, fra <http://www.norskrockforbund.no/kompetanse.aspx>
- O'Donovan, D., & Flower, N. R. (2013, 10.01). The Strategic Plan is Dead. Long Live Strategy. Hentet fra http://www.ssireview.org/blog/entry/the_strategic_plan_is_dead._long_live_strategy
- Patton, M. Q., & Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Prop. 1. S (2013-2014). (2013). Prop. 1 S (2013–2014) Proposisjon til Stortinget (forslag til stortingsvedtak). Det Kongelige Kulturdepartement Hentet fra <http://www.regjeringen.no/pages/38489896/PDFS/PRP201320140001KUDDDDPDFS.pdf>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Roos, G., Krogh, G. v., Roos, J., & Fernström, L. (2005). *Strategi: en innføring*. Bergen: Fagbokforl.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles: Sage.
- Sayer, R. A. (2010). *Method in social science: a realist approach*. London: Routledge.
- Sia.no. (2013a). SiA's visjon. Hentet 25.10.2013, 2013, fra http://www.sia.no/SiA/Om_SiA/Visjon
- Sia.no. (2013b). Østsia. Hentet 25.10.2013, 2013, fra <http://www.sia.no/Ostsia>
- St. meld nr. 10 (2007-2008). (2007). Knutepunkt: Kriterium for knutepunktstatus og vurdering av gjennomføring av knutepunktoppdraget. Det Kongelige Kultur- og Kyrkjedepartementet Hentet fra <http://www.regjeringen.no/pages/2038263/PDFS/STM200720080010000DDDDPDFS.pdf>
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. H., & Agedal, O. (2013). *Festival!: mellom rølp, kultur og næring*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Trost, J. (1993). *Kvalitative intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Tschmuck, P. (2012). *Creativity and Innovation in the Music Industry*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Ukeavisenledelse.no. (2013, 29.05). Mange leder ansetter feil folk. Hentet fra <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/mange-ledere-ansetter-feil-folk/>

Wikipedia.org. (2013). Liste over norske musikkfestivaler. Hentet 25.10.2013, fra http://no.wikipedia.org/wiki/Liste_over_norske_musikkfestivaler

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2011). *Innovasjon som kollektiv prestasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.

8. Vedlegg

Vedlegg 1:

Intervjuguide Østria:

1. Hva er din stillingstittel?
 - a. Hvor lenge har du hatt denne jobben?
 - b. Hva er dine hovedansvarsområder?
2. Hvordan er organisasjonen din satt sammen?
3. Hvor lenge har Østria eksistert?
 - a. Hva er nøkkelrollene i Østria?
 - i. (For hver nøkkelrolle): På hvilken måte er det en viktig rolle?
 - ii. (For hver nøkkelrolle): Hvilke spesielle kvalifikasjoner må personen ha?
 - iii. (For hver nøkkelrolle): (Noen av dette som ikke kan læres i organisasjonen? Hvor da?)
4. I hvilken grad er organisasjonen personavhengig?
 - a. Hvis lite, Hvorfor det?
 - b. Hvis mye, Oppfatter du det som en utfordringer? (eksemplifiser!)
5. Hva er viktigst i forhold til rekruttering av i nøkkelroller?
6. I din tid på Østria, har dere måtte skifte ut noen av personene i nøkkelrollene?

Hvis ja:

 1. Kan du fortelle om prosessen?

Hvis nei:

 2. Hvordan vil dere hanskes med en slik situasjon?
7. Hva gjør dere for å forebygge at viktig kunnskap og nettverk forsvinner med enkeltpersoner?
8. Har dere gjort noen strukturelle grep for å unngå at kunnskap og erfaring forsvinner?
9. Hvordan jobber dere med å holde nøkkelpersoner faglig oppdaterte og motiverte for jobben?
10. Hvor lenge blir nøkkelpersoner vanligvis i sin posisjon?
 - Hvorfor slutter de?
11. Har din organisasjon noen spesielle forutsetninger som påvirker at folk blir i jobben?
 - Internt / eksternt?
12. Hvor viktig er eksterne kompetansetilbydere for dere?
 - Hvilke andre kompetansehevingstiltak benytter dere dere av?
13. Vi nærmer oss slutten nå, er det andre ting du vil tilføye?

Vedlegg 2:

Intervjueguide for Hulen:

1. Hva er din stillingstittel?
 - a. Hvor lenge har du hatt denne jobben?
 - b. Hva er dine hovedansvarsområder?
2. Hvordan er organisasjonen din satt sammen? (Organisasjonsstruktur)
3. Har dere en visjon, eller et felles mål for organisasjonen?
4. Hva vil du definere som nøkkelrollene på Hulen?
 - a. Er det noen av disse rollene som har formelle kompetansekrav? (Utdanning, kurs etc)?
 - b. Er det andre spesielle kvalifikasjoner som er nødvendig som ikke kan læres i organisasjonen?
5. Hva er viktigst i forhold til rekruttering av i nøkkelroller? (kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger)
6. I hvilken grad er organisasjonen personavhengig?
 - a. Hvis lite, Hvorfor det?
 - b. Hvis mye, Oppfatter du det som en utfordringer? (eksemplisfiser!)
7. I din tid på Hulen, har dere måtte skifte ut noen av personene i nøkkelrollene?

Hvis ja:

 1. For et spesifikt eksempel, kan du fortelle om prosessen? (rekruttering)

Hvis nei:

 2. Hvordan vil dere hansktes med en slik situasjon?
8. Har det noen gang vært et problem eller hinder med manglende kompetanse?
9. Hva gjør dere for å forebygge at viktig kunnskap og nettverk forsvinner med enkeltpersoner?
10. Har dere gjort noen strukturelle grep for å unngå at kunnskap og erfaring forsvinner?
11. Hvordan jobber dere med å holde nøkkelpersoner faglig oppdaterte og motiverte for jobben?
12. Hvor lenge blir nøkkelpersoner vanligvis i sin posisjon?
 - Hvorfor slutter de?
 - Er det ofte at den kompetansen de har tilegnet seg på Hulen gjør personer attraktie i andre jobber?
13. Har din organisasjon noen spesielle forutsetninger som påvirker om folk blir i jobben?
 - Internt / eksternt?
14. Hvor viktig er eksterne kompetansetilbydere for dere?
 - Hvilke andre kompetansehevingstiltak benytter dere dere av?
15. Vi nærmer oss slutten nå, er det andre ting du vil tilføye?

Vedlegg 3:

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse masteroppgave

Jeg skriver masteroppgave i Music Management ved Universitetet i Agder, Kristiansand. Oppgavens problemstilling er «Hvilken funksjon og posisjon har kompetanse hos konsertarrangører?».

For tiden er kompetanseheving er et buzz-ord i norsk musikkbransje og jeg ønsker å klargjøre hvordan konsertarrangører forholder seg til dette. Jeg ønsker derfor å intervju personer med ansvar tilsvarende daglig ledelse i noen norske arrangører. Jeg vil fokusere på organisasjonsstruktur, ansvarsområder, rekruttering, internopplæring med mer. Deltakelse som informant er frivillig.

For å gjøre det lettere å analysere intervjuet i etterkant vil jeg ta lydopptak under intervjuet.

Jeg innser at det vil være vanskelig gjøre opplysninger om hvem jeg har intervjuet eller hvilken organisasjon du jobber for konfidensielt. Jeg vil likevel etterstrebe å anonymisere informasjonen i den grad det er mulig.³ Intervjuene - både lydopptak og transkribert tekst - vil bli slettet når sensur på oppgaven er gitt. Har du betenkeligheter ved dette ber jeg om at det avklares med meg i forkant. Resultatene vil bli analysert og diskutert i lys av relevant teori.

Min veileder er Bendik Hofseth, han kan kontaktes på post@bendik.no. Har du spørsmål angående oppgaven ta gjerne kontakt med meg på mads.hatlevik@gmail.com.

Med vennlig hilsen

Mads Hatlevik

Jeg har lest og forstått innholdet i dette skrivet, og godkjenner bruk av opplysninger gitt i intervju til gjeldende masteroppgave.

.....

Sted, dato

Signatur

³ Senere ble informantene igjen kontaktet og godkjente at jeg ikke anonymiserte informasjonen.