



BACHELOROPPGAVE
VED MARKEDSHØYSKOLEN I OSLO

NORWAY ROCK FESTIVALS MERKEBYGGINGSEVNE

10. JUNI 2011

STUDENTNUMMER: 69288 OG 676

DENNE BACHELOROPPGAVEN ER GJENOMFØRT SOM EN DEL AV UTDANNELSEN VED MARKEDSHØYSKOLEN.
MARKEDSHØYSKOLEN ER IKKE ANSVARLIG FOR OPPGAVENS METODER, RESULTATER, KONKLUSJONER ELLER
ANBEFALINGER.



Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave av bachelorstudiet Reiseliv og Relasjonsledelse ved Markedshøyskolen i Oslo.

Vi er to studenter som deler interesse for musikk og festival, og derfor falt vårt valg av tema for oppgaven naturlig for oss. Vi har tatt for oss Norway Rock Festival som case og ønsket ut i fra det å se på hvordan festivalen kan styrke merkebyggingsevnen ved å styrke organisasjonen internt.

Vi synes det har vært en spennende, interessant og lærerik oppgave å jobbe med. Vi har møtt et utrolig hyggelig og imøtekommende team fra organisasjonen Norway Rock Kvinesdal, som har vært svært så behjelpelige med å dele sin kunnskap og sine synskpunkter med oss.

Vi vil takke vår veileder Rune Bjerke for gode innspill gjennom denne prosessen, samt en stor takk til Sander Sværi og Line Kristoffersen som har vært tilgjengelige og behjelpelige med metodedelen i oppgaven vår. Vi vil også takke Marit og Helge Pedersen som har tatt seg tid til å lese gjennom oppgaven og kommet med korrektur og støtte. I tillegg vil vi takke Marita, Ståle og Inger Lill som også har lest korrektur for oss, og våre kjære medstudenter for god støtte og oppmuntrende ord underveis i prosessen.

Vi ønsker vi å rette en STOR takk til Sveinung som har tatt seg tid til å bidra med informasjon til vår oppgave ved flere anledninger, og Johnny som har bidratt med bilder og forside til vår oppgave, i tillegg til Anita, Sissel, Åse, Morgan, Per Arne, Inge, Therese og Kelly fra organisasjonen Norway Rock Kvinesdal. Uten dere alle hadde vi ikke klart det!! ☺

Sist, men ikke minst, vil vi takke hverandre for et ”jysla” bra samarbeid dette semesteret.

WE DID IT!! ☺☺☺

Oslo 7. juni, 2011

69288

676

Innholdsfortegnelse

1.0	Sammendrag	9
2.0	Innledning	11
2.1	Bakgrunn for valg av tema	11
2.1.1	Sammenkoblingsmodellen	12
2.2	Formål og problemstilling	13
2.2.1	Analysespørsmål.....	13
2.3	Avgrensninger	14
2.4	Definisjoner	14
2.4.2	Frivillig arbeid.....	15
2.4.3	Frivillig sektor	15
2.4.4	Kvinesdal Kommune	15
2.5	Oppgavens struktur og innhold.....	16
3.0	Case	17
3.1	Kvinesdal	17
3.2	Norway Rock Festival	19
3.2.1	Kvinesdal Rock Festival 2006 – År 1.....	21
3.2.2	Kvinesdal Rock Festival 2007 – År 2.....	22
3.2.3	Norway Rock Festival 2008 – År 3.....	23
3.2.4	Norway Rock Festival 2009 – År 4.....	25
3.2.5	Norway Rock Festival 2010 – År 5.....	26
3.2.6	Norway Rock Festival 2011 – År 6.....	27
3.2.7	Stiftelsen Norway Rock Kvinesdal	29
3.2.8	Festivalens målgruppe	30
3.2.9	Festivalens konkurransefortrinn	30
3.2.10	Markedsføring	31
3.2.11	Frivillige	32
3.3	Norway Rock Festivals nøkkeltall 2006-2011	32
4.0	Frivillig lederskap	33
4.1	Definisjonen på ledelse.....	33
4.2	Ledelsesteorier.....	34
4.2.1	Verdibasert ledelse	34
4.2.2	Transformasjonsledelse	35

4.2.3	Samspillteorien.....	35
4.3	Hva kjennetegner gode ledere	36
4.4	Valg av leder.....	37
4.5	Lederens roller.....	38
4.6	Organisasjonens formålsparagraf	40
4.7	Kontrakt.....	41
5.0	Motivasjon og belønning for frivillige ildsjeler	42
5.1	Motivasjon.....	42
5.2	Motivasjonsteorier	43
5.2.1	Behovsteori.....	44
5.2.2	Sosiale teorier	45
5.2.3	Målsettingsteori.....	45
5.3	Ytre og indre motivasjon	46
5.3.1	Hertzbergs tofaktorteori.....	46
5.4	Ledelse av menneskelige ressurser og motivasjon	47
5.6	Rekruttering	47
5.7	Fordeling av oppgaver og opplæring.....	48
5.7.1	Eventmanual.....	48
5.8	Kommunikasjon.....	49
5.9	Kompetanseutvikling.....	50
5.10	Belønning.....	51
6.0	Organisasjonskultur	53
6.1	Organisasjonskultur	53
6.2	Subkulturer	54
6.3	Organisasjonskulturens hovedfunksjoner.....	55
6.4	Formidling av kultur gjennom den symbolske ramme.....	55
6.4.1	Rituelle trekk	56
6.4.2	Myter og historiefortelling	56
6.5	Vedlikeholde organisasjonskulturen.....	58
7.0	Markedsføring.....	59
7.1	Markedsføring	59
7.2	Merkebygging av festivaler	60
7.3	Hvordan å bygge og lede et merke	61
7.4	Markedsføringens 5 P`er.	62

7.4.1	Produkt	62
7.4.2	Pris.....	62
7.4.3	Plass.....	63
7.4.4	Public Relations (PR)	63
7.4.5	Posisjonering	63
7.5	Mediedekning og festivaler	63
7.6	Stakeholder Theory anvendt i merkebyggingen av festivaler	64
7.7	Eventsponsing.....	65
8.0	Metode	66
8.1	Casedesign	66
8.2	Casestudie-design	67
8.3	Analyseenheter og rekruttering	67
8.4	Kvalitative metode.....	67
8.5	Kvalitative intervjuer	68
8.6	Analyse av data.....	69
8.7	Etiske spørsmål.....	69
9.0	Analyse og drøfting av funn	71
9.1	Analysespørsmål 1:.....	71
9.1.1	Lederskap	71
9.1.2	Kjennetegn på gode ledere	72
9.1.3	Lederens rolle og lederstil	73
9.1.4	Kortsiktige og langsiktige mål.....	74
9.1.5	Kontrakter.....	74
9.1.6	Delkonklusjon for analysespørsmål 1.....	75
9.2	Analysespørsmål 2:.....	76
9.2.1	Motivasjon og motivasjonsteorier	76
9.2.2	Rekruttering	77
9.2.3	Fordeling av oppgaver og opplæring.....	77
9.2.4	Kommunikasjon	78
9.2.5	Kompetanseutvikling.....	79
9.2.6	Belønning	80
9.2.7	Delkonklusjon for analysespørsmål 2.....	80
9.3	Analysespørsmål 3:.....	81
9.3.1	Organisasjonskultur	81

9.3.2	Ritualer og historiefortelling	83
9.3.3	Delkonklusjon for analyse spørsmål 3.....	84
9.4	Analyses spørsmål 4:.....	85
9.4.1	Merkebygging av festivaler.....	85
9.4.2	Markedsføringens 5 P'er	87
9.4.3	Festivalen og media.....	89
9.4.4	Sponsing av festivalen.....	89
9.4.5	Delkonklusjon for analyse spørsmål 4.....	89
10.0	Konklusjon.....	91
11.0	Forslag til tiltak	93
11.1	Lederskapet i Norway Rock Kvinesdal	93
11.2	Motivasjon og belønning for frivillige	94
11.2.1	Intranett/Ildsjelportal	95
11.2.2	Symboliske belønninger	96
11.3	Organisasjonskultur	97
11.4	Markedsføring	98
12.0	Avslutning.....	99

Litteraturliste for case

Litteraturliste

Figurer

Figur 1: Hvordan ulike lederstiler kan klassifiseres langs en skala som angir grader av autoritær og demokratisk lederstil, Jacobsen og Thorsvik 2008	36
Figur 2: Lederroller, Mintzberg 1973	39
Figur 3: Maslows behovshierarki, Jacobsen og Thorsvik 2009	44
Figur 4: Herzbergs teori om motiverings- og hygiene faktorer, Kaufmann og Kaufmann 2009	46
Figur 5: Incentivsystemer, Jacobsen og Thorsvik 2009	51
Figur 6: Kulturelle nivå, Jacobsen og Thorsvik 2009	53
Figur 7: Hovedfunksjonene til en organisasjonskultur, Kaufmann og Kaufmann 2009	55
Figur 8: Opprettholdelse av organisasjonskulturen, Kaufmann og Kaufmann 2009	58
Figur 9: 5 merkedrivere, Aaker 1991	61
Figur 10: Eksempel på verdier til Norway Rock Festival	94
Figur 11: Eksempel på Eventmanual	95

Bilder

Bilde 1: Kvinesdals kommunevåpen	17
Bilde 2: Kvinesdal	17
Bilde 3: Kvinesdal	18
Bilde 4: Logo og NRF scenen	19
Bilde 5: Festivalens parkering, camping og scene i 2006	20
Bilde 6: Kvinesdal Rock Festival, scenen i 2006	21
Bilde 7: Kvinesdal Rock Festivals banner, 2007	22
Bilde 8: Festivalens publikum, 2007	22
Bilde 9: Volbeat på Norway Rock Festival, 2008	23
Bilde 10: Minnestøtte	23
Bilde 11: Festivalsjef Kelly og Morten Diesel Dahl	24
Bilde 12: Ildsjelene hylles av Manowar, 2009	25
Bilde 13: Jubileumsplakat, 2010	26
Bilde 14: Anvil og ivrige fans, 2010	26
Bilde 15: Noen av headlinerne i 2011	27
Bilde 16: Hells Angels på Norway Rock Festival	28
Bilde 17: To glade frivillige	29
Bilde 18: Festivalpublikum	30
Bilde 19: Feststemte festivalpublikummere, samt Kelly og Ordfører Odd Omland	30
Bilde 20: Logo	31
Bilde 21: Norway Rock Festivals ølglass, ølbrett og Svart Kaffe	31
Bilde 22: Frivillige	32

Vedlegg

- Vedlegg 1: Bjerke og Inds (2007) Sammenkoblingsmodell
- Vedlegg 2: Norway Rock Festivals sponsorer og samarbeidspartnere
- Vedlegg 3: Plakat og program for Kvinesdal Rock Festival 2006
- Vedlegg 4: Plakat og program for Kvinesdal Rock Festival 2007
- Vedlegg 5: Sweden Rock Festivals historie
- Vedlegg 6: Plakat og program for Norway Rock Festival 2008
- Vedlegg 7: Plakat og program for Norway Rock Festival 2009
- Vedlegg 8: Plakat og program for Norway Rock Festival 2010
- Vedlegg 9: Plakat og program for Norway Rock Festival 2011
- Vedlegg 10: Norway Rock Festivals pressemelding
- Vedlegg 11: Stiftelsen Norway Rock Kvinesdal organisasjonskart fra 2010
- Vedlegg 12: Ringvirkningsanalyse av Norway Rock Festival 2009
- Vedlegg 13: Manowars annonsering av deres deltakelse på Norway Rock Festival 2009
- Vedlegg 14: Personlighetstrekk, Kaufmann og Kaufmann 2007
- Vedlegg 15: Eksempel på Work Breakdown Structure
- Vedlegg 16: Artefaktenes symbolske og instrumentelle innhold
- Vedlegg 17: Merkehistorien
- Vedlegg 18: Kodedokument av dybdeintervju
- Vedlegg 19: Sammendrag av dybdeintervjuer
- Vedlegg 20: Intervjuguide
- Vedlegg 21: CD med oppgave og film

Antall ord i oppgaven: 28 210

1.0 Sammendrag

I denne oppgaven har det blitt tatt utgangspunkt i organisasjonen Norway Rock Kvinesdal og dens merkebyggingsdrivere. Målet har vært å karakterisere disse gjennom å se på teorier på området opp mot hvordan ildsjelene i Norway Rock Festival ser på sin organisasjon og sitt frivillige arbeid. Merkebyggingsdriverne som er blitt studert er *Lederskap, Motivasjon og belønning for frivillige ildsjeler, Organisasjonskultur og Markedsføring*. Vårt bidrag gjennom denne oppgaven er å se nærmere på hvordan merkebyggingsprinsippene fungerer i en frivillig organisasjon, som drives ene og alene av frivillig innsats, og hva som skal til for å styrke merkebyggingssevnen til Norway Rock Festival.

Oppgaven har i hovedsak tatt utgangspunkt i *Sammenkplingsmodellen* av Bjerke og Ind, som presenterer merkebyggingsdriverne som er avgjørende for å skape en solid merkestyrke og en samhandlende organisasjon. Denne teorien blir presenter gjennom alle merkebyggingsdriverne. Det har blitt sett til flere teoretikere for å kunne underbygge de teoretiske påstandene som kommer frem i oppgaven. Oppgaven presenter blant annet Fred Fiedler og Henry Mitzbergs teorier omkring lederskap, sammen med Ladegård og Vabos teorier for ledelse av frivillige organisasjoner, for å kunne relatere lederskapsteorien til ledelsen av de frivillige ildsjelene i NRF. Dette er også gjort for teoriene omkring motivasjon og belønning som her tar for seg blant annet Hertzbergs tofaktorteori og Maslows behovshierarki, sammen med Ulsteins teorier for motivering av frivillig arbeidskraft. Når det kom til organisasjonskultur, ble det blant annet sett til Schein og Kaufmann og Kaufmanns teorier. Til slutt i teoripresentasjonen ble det sett på Mossberg og Getz undersøkelse av merkebygging av festivaler, for å kunne vinkle markedsføringen inn mot frivillig arbeid, ettersom det antas at det å lede frivillige organisasjoner ikke kan sammenlignes med det å lede bedrifter og selskaper med lønnede ansatte, på alle områder.

Det har for oppgaven blitt laget en nøye beskrivelse av festivalen og organisasjonen gjennom en case, som dannet grunnlaget for undersøkelsene som ble foretatt for oppgaven. Det ble brukt et enkelt casesdesign med en analytisk tilnærming, for å komme frem til svarene som blir søkt i oppgaven. Gjennom 10 dybdeintervjuer, kom det frem et mangfold av meninger og oppfatninger, som ga et godt innblikk inn i organisasjonen og intervjuene produserte store mengder data.

Dataen som kom inn viste oss at det finnes utfordringer ved å lede frivillige organisasjoner, og det å skape en organisasjonskultur, når alle som jobber sammen, gjør dette i sin egen fritid, uten andre incentiver enn ros og symbolske belønninger. Et av hovedfunnene som kom frem av undersøkelsene som ble utført, var mangelen på en velfungerende kommunikasjonsstrategi, noe som preger NRF, da mye informasjon går gjennom jungeltelegrafene og tilfeldige møter mellom ildsjelene. Denne slutningen ble trukket, ettersom flere av ildsjelene manglet informasjon til å svare på spørsmål om organisasjonens overordnede strategier og felles mål. For NRK ligger de største utfordringene i å skape en organisasjonskultur som baserer seg på grunnleggende og samlende verdier, og skape en organisasjon som fremstår som en attraktiv ”arbeidsplass” for potensielle ildsjeler, som gjennom sine handlinger motiverer og inspirer ildsjelene til å fortsette med sitt viktige arbeid.

2.0 Innledning

2.1 Bakgrunn for valg av tema

Norge ligger på verdenstoppen når det kommer til antall festivaler i forhold til innbyggertall, og de største festivalfylkene i Norge er Oslo, Hordaland, Nordland, Rogaland, Troms og Vest-Agder (Dun & Bradstreet 2008). Festivaler har en rekke funksjoner i samfunnet, som blant annet det å øke et samfunns stolthet (Wood 2002), i tillegg til å oppfordre samfunnets medlemmer til å reflektere over og fortsette sin kulturhistorie og tradisjoner (Hede og Rentschler 2007). Festivaler gir også enkeltpersoner muligheten til å unnsnippe deres daglige rutiner, skaffe seg nye opplevelser, tilfredsstillende nysgjerrighet, samt muligheten for sosialisering med andre mennesker (Formica og Murrmann 1998).

”Frivillige organisasjoner er en grunnpilar i velferdssamfunnet og demokratiet. Deltakelse i frivillige organisasjoner fremmer sosialt fellesskap, gir læring og kunnskap og bidrar til å utvikle demokratisk kompetanse. Frivillig arbeid gir mennesker muligheter til å bruke og utvikle seg selv, føle seg til nytte og få mening i tilværelsen.” (Kulturdepartementet).

Mange festivaler drives og styres av frivillige ildsjeler (Spring 1995, etter Hede og Rentschler 2007), deriblant Norway Rock Festival. De frivillige har som oftest en indre drivkraft som gjør at de ønsker å benytte tid av egen fritid til å bidra – fordi de har lyst. Derimot kan også tvungen frivillighet forekomme, noe som kan komme på grunn av en sterk pliktfølelse eller andre ulike grader av press, men dette vil kun fungere så lenge arbeidet oppfattes som svært attraktivt (Ulstein 1998). I en undersøkelse utført av Larson (2011), viser det seg at mennesker som jobber sammen i team med musikkfestivaler, deler en felles identitet og et felles engasjement, basert på en genuin interesse for musikk og den følelsen de har for stedet der festivalen holdes, noe som skaper samhold (Larson 2011).

Det som skiller produktive frivillige organisasjoner fra andre, er den måten de leder, styrer og utnytter sine frivillige ressurser på. Frivillige organisasjoner har blitt eksperter på å håndtere mennesker for å sikre at deres mål oppnås. I tillegg begynner velstyrte frivillige organisasjoner også å bli eksperter på å definere klare misjoner og mål, gjøre det frivillige styret til en ressurs og ikke bare et høyt profilert stempel, samt maksimere innspill fra de frivillige ildsjelene, som alle har ulike kompetanser og erfaringer (Ross 1992).

2.1.1 Sammenkoblingsmodellen

Mange festivaler går nok en usikker økonomisk fremtid i møte, og begynner nå å se seg om etter nye måter å øke sine inntekter på. Det satses nå mer på branding, eller merkevarebygging, av festivaler, som en markedsføringsmetode for å øke antall besøkende (Masson 2009). Bjerke og Inds (2007) Sammenkoblingsmodell (vedlegg 1), kan brukes som et verktøy for å beskrive en organisasjon, samt identifisere hvilke strategiske muligheter som finnes internt. *Sammenkoblingsmodellen* åpner opp for at organisasjonen kan bli bevisst på dens relevante valgmuligheter, som er basert på graden av frihet organisasjonen har og gir. Det er hele organisasjonens ansvar å skape verdier for sine kunder, som her vil være festivaldeltakerne, samt organisasjonens og festivalens interessenter. Derfor kan en organisasjon, som NRK, øke merkevnen ved å smelte sammen merkebyggingsdriverne markedsføring, menneskelige ressurser, organisasjonskultur og lederskap, noe som kan virke samlende for hele organisasjonen. I forhold til disse mulighetene kan modellen videre brukes som et verktøy for å hjelpe til med å være oppmerksom på endringer og konsekvensene av disse, og gjøre dem i stand til å reagere raskt på nye trender innen musikkfestivalmiljøet (Bjerke og Ind 2007).

I Norway Rock Kvinesdal, kan vi se at det er en betydelig kompleksitet i sammenkoplingen, fordi den inneholder mange forskjellige elementer som er i stadig endring, både internt og eksternt. Internt finner vi for eksempel lederskap i form av et styre, bestående av styreleder Per Arne Netland og andre utvalgte ildsjeler som har jobbet mye og frivillig med festivalen, samt dedikert store deler av sin tid til organisasjonen og festivalen. Om enn ikke definert internt i stiftelsen, finner vi også organisasjonskulturen og driverne av de frivillige menneskelige ressursene. I tillegg kan vi også se på innovasjonsdyktighet både når det kommer til utviklingen av og arbeidet med organisasjonen og festivalen. Eksternt finner vi interessegrupper, slik som eksempelvis sponsorer, Kvinesdal kommune, lokalt næringsliv og deres atferd og holdninger til stiftelsen og NRF (Bjerke og Ind 2007).

Sammenkoblingsmodellen har som mål å kunne være en bidragsyter når det kommer til å skape forbedringer, i dette tilfellet, i NRKs organisatoriske sammenkopling. Dette for å kunne sørge for at organisasjonens merkebyggingsevne eller dyktigheten til å bygge merket Norway Rock Festival skal styrkes, noe som kan slå positivt ut på merkestyrken og de økonomiske resultatene (Bjerke og Ind 2007)

2.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å danne et så klart bilde som mulig på hva som karakteriserer NRKs nåværende merkebyggingsevne. Dette skal gjøres ved å undersøke festivalens merkebygging drivere *markedsføring, menneskelige ressurser, organisasjonskultur og lederskap*. Ut i fra en grundig analyse av deres nåværende situasjon og basert på de funnene som kommer frem i denne undersøkelsen, vil det bli presentert eventuelle konkrete forslag til tiltak, basert på eksisterende teori på området. Forslagene kan tas i bruk av Norway Rock Festival, for å kunne oppnå en enda mer solid merkebyggingsevne, slik at NRF kan fortsette å rocke i mange år fremover. Følgende problemstilling vil derfor forsøkes å svare på;

Hva karakteriserer Norway Rock Festivals merkebyggingsevne?

2.2.1 Analyse spørsmål

For å kunne avdekke hva det er som karakteriserer organisasjonens merkebyggingsevne, vil vi bryte ned problemstillingen i fire ulike analyse spørsmål, som alle er basert på den teoretiske antakelsen om at det finnes en sammenheng mellom en organisasjon som er sterk intern og en sterk merkebyggingsevne:

Analyses spørsmål 1:

Hvordan oppfatter de frivillige ildsjelene lederskapet av stiftelsen Norway Rock Kvinesdal?

Analyses spørsmål 2:

Hva motiverer de frivillige ildsjelene i Norway Rock Kvinesdal til å fortsette med sitt engasjement for festivalen?

Analyses spørsmål 3:

Hva kjennetegner organisasjonskulturen i Norway Rock Kvinesdal?

Analyses spørsmål 4:

Hvordan oppfatter ildsjelene i stiftelsen Norway Rock Kvinesdal markedsføringen av merkevaren Norway Rock Festival, internt og eksternt?

2.3 Avgrensninger

Da Bjerke og Inds (2007) sammenkoblingsmodell er svært omfattende å undersøke i sin helhet, avgrenses modellen til og kun dreie seg om merkebyggingsevnen i forhold til merkebyggingdriverne, da det er tidsbegrensning i forhold til innleveringsfrist for denne oppgaven. Det vil også kun sees på innside-ut perspektivet, da det er de interne forholdene i organisasjonen Norway Rock Kvinesdal som skal undersøkes. Oppgaven begrenses også til å kun dreie seg om festivalen Norway Rock Festival, samt lokalsamfunnet Kvinesdal. Begrepet frivillig kan ha forskjellig betydning alt etter hvilken kontekst det forekommer i (Ulstein 1998). I denne oppgaven brukes begrepet frivillig om de personene som er engasjert i stiftelsen NRK, og disse vil videre i oppgaven betegnes som ildsjeler. På grunn av NRFs økonomiske situasjon, altså at de har svært begrensede økonomiske ressurser, vil temaene motivasjon og belønning begrenses til faktorer og systemer som er kostnadsfrie. I forhold til markedsføringen som omhandles i teorien, begrenses festivalens interesser til å omhandle organisasjonens ildsjeler, da det tidsmessig er disse vi rekker å undersøke, samt er mest relevante for vår problemstilling.

2.4 Definisjoner

2.4.1 Festival

Elstad og De Paoli (2008) definerer en ”festival som en offentlig feiring basert på et eller flere kunst og kulturuttrykk eller temaer som dans, musikk, litteratur, revy, historisk hendelse, etc.” (Elstad og De Paoli 2008). En festival kan knyttes til bestemte geografiske områder og i noen tilfeller kan den geografiske tilhørigheten innlemmes i festivalens navn, for eksempel som beskrevet i oppgavens innledende case, Norway Rock Kvinesdal (2006-2007). I tillegg skal festivaler være tilgjengelige for alle, samt at de fleste festivaler som NRF, arrangeres til samme tidspunkt hvert år, noe som tilrettelegger for at folk kan gjøre festivalbesøket til en årlig tradisjon (Elstad og De Paoli 2008).

2.4.2 Frivillig arbeid

Arbeid som utføres gratis eller mot en symbolsk betaling for frivillige organisasjoner, er definisjonen på frivillig arbeid (Salamon mfl. 2004). Ildsjelene i NRK arbeider ikke under formaliserte ansettelsesforhold, men gjør en arbeidsinnsats av egen fri vilje, i deres egen fritid (Ulstein 1998).

2.4.3 Frivillig sektor

Man kan definere frivillig sektor med et sett av kjennetegn (Salamon mfl. 2004); organisasjonene, eller stiftelsen NRK for vår oppgave, har medlemskap, møter og prosedyrer for beslutningstaking, noe deltakerne ser på som legitimt. Selv om stiftelsen mottar betydelige inntekter fra det offentlige, er den ikke formelt underlagt offentlig styring, noe som gjør stiftelsen privat. Stiftelsen fordeler heller ikke den fortjenesten den måtte inneha til direktører, aksjeeiere, medlemmer eller andre, noe som betyr at et eventuelt overskudd vil brukes videre i tråd med stiftelsens hovedformål. Stiftelsen er selvstyrt og er selv ansvarlig for de aktivitetene de står for. Stiftelsen kan legges ned på eget initiativ. Det er ikke lovpålagt eller obligatorisk at ildsjeler må delta, eller at de må inngå medlemskap i stiftelsen (Ladegård og Vabo 2010).

2.4.4 Kvinesdal Kommune

Kvinesdal kommune kan defineres som et oversiktlig sted, noe som vil si at det er få inn- og utflyttere til kommunen, befolkningen er relativt liten i forhold til større steder, “alle kjenner alle” og har i stor grad innsyn i hverandres hverdag. Næringsstrukturen preges av et begrenset utvalg av yrker. Dette viser at befolkningsstørrelse og grad av urbanisering, vil påvirke graden av frivillig arbeid (Ulstein 1998).

2.5 Oppgavens struktur og innhold

Oppgaven vil innledes med en case som tar for seg Norway Rock Festival. Der vil det fokuseres på festivalens historie fra 2006 og frem til i dag, samt organisasjonen Norway Rock Kvinesdal som står bak alt arbeidet.

Videre i oppgaven vil det fokuseres på lederskap, motivasjon, organisasjonskultur og markedsføring. I disse temaene vil det gjennomgås teori som forskerne mener er relevant i forhold til oppgavens problemstilling, altså hva en frivillig organisasjon bør være og inneholde, for å ha en sterk merkebyggingsevne.

Når det teoretiske grunnlaget er lagt, vil det bli en gjennomgang av forskernes valg av design og metode, og så en analyse og drøfting av funn og teori. Til slutt i oppgaven presenteres det en konklusjon med påfølgende forslag til tiltak.

3.0 Case

3.1 Kvinesdal

Kvinesdal er en kommune som ligger i Vest-Agder fylke. Kommunen er ca. 90 km lang og preges av dalførene Austerdalen og Vesterdalen. Vassdragene Litleåna og Kvina, som kommer fra hvert sitt dalføre, møtes i kommunens sentrum Liknes og renner så samlet ut i Fedafjorden, noe kommunevåpenet gjenspeiler (Kvinesdal Kommune).

Like utenfor Kvinesdal sentrum ligger Øyesletta. Sletta er på en flate som består av en rekke jorder og er kjent for å være et populært sted for arrangering av både små og store arrangementer, deriblant Norway Rock Festival, og har flotte parkerings- og campingmuligheter for arrangementene. En kan komme seg til Kvinesdal med bil ved og for eksempel følge E39, med buss da den stopper i sentrum eller med tog da denne stopper på Storekvina (Norway Rock Festival).

Per 1. juli 2010 hadde Kvinesdal 5820 innbyggere, men kommunens hovedstrategi går videre ut på å satse på bolyst og egen attraktivitet, og de har derfor satt seg et ”hårete” mål om å klare å nå 6722 innbyggere innen år 2022. Dette mener de å få til dersom utviklingen fortsetter slik den har gjort de siste årene (Kvinesdal 2022 2010). I mai 2007 begynte kommunen å feire hver innbygger nr. 100, og førstemann ut var innbygger nummer 5600 og 2 år etter, kom innbygger nummer 5700 (Kvinesdal Kommune).



Bilde 1: Kvinesdals kommunevåpen



Bilde 2: Kvinesdal

Kommunens visjon er *Kvinesdal – Vakker, Vennlig og Vågal*, og har som hensikt å bringe utfordringer, samt fremme noe av konkurransefortrinnene som skiller dem fra nabokommunene. Denne visjonen kan bety ulike ting i ulike sammenhenger (Kvinesdal 2022 2010), men på kommunens egen hjemmeside beskrives den som følger;

”**Vakker:** Det er en vakker, langstrakt kommune som strekker seg fra hav til hei, og har en vakker natur med dalstrøk og vassdrag; altså en vakker kommune med mange små og store perler.” (Kvinesdal Kommune).

”**Vennlig:** Kvindøler er vennlige og hjelpsomme.” (Kvinesdal Kommune).

”**Vågal:** Her representeres vågale kvindøler, der de mest kjente er verdensevangelisten Aril Edvardsen, rallykjøreren Ludvig Hunsbedt, kokken Trond Moi, sangerne Kjellaug Tesaker og Silvia Moi, musiker og komponist Sverre Eftestøl og bandet Luxus Leverpostei.” (Kvinesdal Kommune).

Kvinesdal har en egen frivillighetssentral som ble opprettet i 2006 og har nå i nyere tid registrert 759 aktiviteter, 263 frivillige og 6141 timer frivillig arbeid. De viktigste kultursatsningene i kommunen er Ungdommens kulturmønstring, Norway Rock Festival, Utvandrerfestivalen, Sommerstevnet i Sarons Dal og Utsikten Kunstsenter (Kvinesdal 2022 2010).

Kvinesdal oppfattes som stedet der det er mulig å igangsette ting og kommunens samarbeid med det lokale næringsliv karakteriseres som godt. De mest kjente bedriftene og stedene i Kvinesdal er Knaben, Utsikten, Norway Rock Festival og Sarons Dal (Kvinesdal 2022 2010).



Bilde 3: Kvinesdal

3.2 Norway Rock Festival

Norway Rock Festival er en musikkfestival som arrangeres på Øyesletta i Kvinesdal. Festivalen startet i 2006 under navnet Kvinesdal Rock Festival (Norway Rock Festival) og det var bookingansvarlig og festivalsjef Kjell Arne ”Kelly” Aamodt som sto bak ideen om å starte festivalen. Hans visjon var å skape en festival for alle. Dette på bakgrunn av tidligere arrangeringer av MC treff, kun påberegnet folk med direkte tilknytning til MC miljøet (Egeland).



Bilde 4: Logo og NRF scenen

30-40 personer finansierte festivalen med totalt kr. 560.000,- i form av aksjer og lån. Hver person bidro med kr. 10.000,- hver; kr 2.500,- i aksjekapital og kr 7.500,- i lån. Innskuddene skulle være en investering uten at investorene skulle behøve å bidra til arrangementet og etter endt festival skulle de få tilbake lånet gjennom publikumsinntekter og etter hvert avkastning på aksjene. Det ble tydelig nokså raskt at investorene selv måtte bidra til både planlegging og gjennomføring av arrangementet dersom dette skulle bli noe av, noe de aller fleste gjorde, i form av dugnad (Egeland).

Kvinesdal Rock Festival ble drevet av aksjeselskapet Kvinesdal Rock Festival AS frem til høsten 2007. På bakgrunn av dårlig økonomi, gikk KRF AS inn i et samarbeid med Tort og Svie AS¹, der begge partene eide 50 prosent av aksjene hver. Sammen startet de selskapet Norway Rock Festival AS som sto for gjennomføringen av festivalen i 2008. Da dette samarbeidet resulterte i store interne stridigheter og bråk, noe som beskrives senere i caset, valgte kvindølene å avslutte samarbeidet ved å trekke seg ut. De opprettet så et eget selskap i form av en stiftelse, som skulle stå for videre drifting og gjennomføring av festivalen (Egeland²). Stiftelsen fikk navnet Norway Rock Kvinesdal og består i all hovedsak av de originale ildsjelene fra 2006. På festivalens egen hjemmeside forklares opprettelsen av

¹ Tort og Svie Productions forandret senere navn til Norway Rock AS (Egeland).

² Samtale med Sveinung Egeland, søndag 1. mai 2011.

stiftelsen slik: ”Vi valgte å være en stiftelse for å vise alle at vi gjør dette fordi vi synes det er moro, og ikke for at noen skal tjene penger på dette. Alt overskudd blir værende i selskapet.” (Norway Rock Festival). Stiftelsens medlemmer og alle andre frivillige som er involvert i selve planleggingen og gjennomføringen av festivalen, jobber på dugnad på egen fritid. Dette er ”folk som brenner for dette og synes det er kult å få verdensstjerner til å spille på et jorde i Kvinesdal.” (Norway Rock Festival).

2011 er 6 året på rad at Norway Rock Festival arrangeres. Dette er en festival som tiltrekker seg både nasjonale og internasjonale rockeentusiaster med interesse for musikksjangerne rock og metal, på to scener; hovedscenen og Tjodolf Rock-scenen (Norway Rock Festival). Festivalen går over tre dager andre uka i juli; torsdag, fredag og lørdag. Festivalens aldersgrense er 18 år, men for å inkludere rockeinteressert ungdom har det tidligere vært fri aldersgrense første festivaldag. I 2010, da festivalen feiret 5 års jubileet, utvidet festivalen konsertdagene med en ekstra dag, altså fra onsdag, fortsatt med fri aldersgrense, til søndag (Sørf). Da det viste seg at det ble lite lønnsomt å inkludere publikum under 18 år, har det blitt



Bilde 5: Festivalens parkering, camping og scene i 2006

bestemt at aldersgrensen i 2011 skal være 18 år, alle dagene (Egeland). I tillegg til selve festivalområdet, har festivalen rikelig med parkeringsplasser og et stort campingområde. Campingområdet tilrettelegges for telt, campingvogn, bobil og buss, og de ulike feltene selges til ulike priser. Det er også tilrettelagt en egen MC-camp for MC-miljøet. I 2011 vil det ikke tilbys alkoholfri camping, noe det har blitt gjort ved tidligere anledninger. Hygiene og velbehag for de besøkende vektlegges i stor grad ved at det tilbys vannklosett og toalettbrakker med dusj på campen. Det er også tilrettelagt for handikappede på campen (Norway Rock Festival).

Festivalens hovedsponsorer per 29. mai 2011, er Kai Hansen Trykkeri, Jærradioen, Rogalands Avis, Monster energy og Subway. I tillegg sponser blant annet Eramet, Norsk Rockforbund og Metalhammer Norway, festivalen. Festivalen mottar støtte fra blant annet Kvinesdal

Kommune, Vest-Agder Fylkeskommune og Norsk Kulturråd. Aeston er leverandør når det kommer til webhosting og support (Norway Rock Festival). For full oversikt over festivalens interesser i 2011, se vedlegg 2.

3.2.1 Kvinesdal Rock Festival 2006 – År 1

Kvinesdal Rock Festival ble arrangert for første gang 13 – 15. Juli i 2006 (Norway Rock Festival). Ca. 3000 rockeentusiaster fant veien til Kvinesdal (Hoel 2008), hvor band som blant annet Turboneger, U.D.O., Overhead, Carnivora, Diesel Dahl & Friends, Paul Di'Anno og Backstreet Girls³ gjestet scenen i Kvinesdal (Norway Rock Festival). Strålende solskinn preget hele festivalhelgen og konsertene gikk slag i slag fra "lunch" til kveld; lørdag 13. juli entret Turboneger scenen klokken 14, foran 1500 publikummere (Svela 2006).



Bilde 6: Kvinesdal Rock Festival, scenen i 2006

Bandet Carnivora sørget imidlertid for å skape blest rundt festivalen og dem selv da to strippere entret scenen under konserten, kledde de seg nakne og simulerte oralsex foran et sjokkert publikum. Carnivora og stripperne hadde planlagt hendelsen måneder i forveien (Svela 2006) og på bakgrunn av Cumshots sex-stunt under Quartfestivalen ikke mindre enn 2 år tidligere (Stenersen og Istad 2004), var formålet å sjokkere Kvinesdal og Sørlandet igjen. Dette ville igjen bidra til promotering egen plate og NRF. Kelly hadde følgende kommentarer til opptrinnet: "Det var godkjent av oss. Vi har 18 års grense på festivalen, og gikk derfor med på det. Hadde barn vært til stede hadde det vært en annen sak, sier han, og skryter av konserten." (Svela 2006).

Festivalen gikk i underskudd med kr 150.000,- dette året, noe som førte til at investorene ikke fikk tilbakebetalt lånet de hadde investert. Til tross for dette startet allikevel planleggingen av neste års festival (Egeland).

³ For plakat og program 2006, se vedlegg 3.

3.2.2 Kvinesdal Rock Festival 2007 – År 2

Kvinesdal Rock Festival ble arrangert for andre året på rad med band som D.A.D, Sabaton, Sebastian Bach, TNT, Wig Wam, The Cumshots, Kamelot og Luxus Leverpostei⁴ på scenen. Festivalen trakk nesten det dobbelte antall publikummere i forhold til første året, til tross for litt dårligere vær (Rodahl 2007), med hele 5000 besøkende (Hoel 2008). På festivalens siste dag stilte Kvinesdals ordfører Odd Omland, samt en rekke representanter fra Kvinesdal Arbeiderparti, opp som vakter. Lederen i Kvinesdal Ap, Nils Harald Rennestraum, begrunner innsatsen som følger; ”Vi vil stille opp for de som prøver å få til noe i kommunen. Jeg synes det er bra å se hvordan festivalen som vi bevilger penger til fungerer.” (Svela 2007).



Bilde 7: Kvinesdal Rock Festivals banner, 2007

Selv om festivalen ble større, ble også underskuddet større. Dette året gikk festivalen med kr 350.000,- i underskudd og konklusjonen ble dermed at de kr 560.000,- som ble investert første året, var gått tapt (Egeland). Løsningen på dette ble å inngå samarbeid med TNT-trommis Morten Diesel Dahl i Rock Partner Entertainment, samt en hemmelig investor⁵ i produksjonsselskapet Tort og Svie Productions, da disse skulle bidra til å skape trygghet når det kom til Kvinesdal Rock Festivals økonomiske situasjon (Røyseland 2008). Sammen startet de organisasjonen Norway Rock Festival AS (Egeland), og de ønsket nå å skape Norges største rockefestival (Gjersøe 2008). På bakgrunn av dette valgte styreleder Egeland



Bilde 8: Festivalens publikum, 2007

herved å trekke seg ut av ledelsen og driften av festivalen (Egeland).

Med inspirasjon hentet fra Sweden Rock Festivals⁶ suksess i Sverige, ble festivalnavnet endret fra Kvinesdal Rock Festival til Norway Rock Festival. Dette tiltaket ble gjort for å øke sannsynligheten for at merket kunne gjenkjennes i Skandinavia og Europa. Konseptet Norway

⁴ For plakat og program 2007, se vedlegg 4.

⁵ Den hemmelige investoren er Rune Skreen (Egeland).

⁶ Se vedlegg 5 for beskrivelse av Sweden Rock Festival.

Rock innebar Norway Rock Festival, bookingbyrået Norway Rock Productions, og tidligere Monster Magazine, som endret navn til Norway Rock Magazine (Svela 2008). Målet med dette konseptet var å bli en sentral musikkaktør i Norge, med spesialisering innen sjangeren rock (Hoel 2008).

3.2.3 Norway Rock Festival 2008 – År 3

Torsdag 10. til lørdag 12. juli var Alice Cooper, Helloween, Volbeat, Dum Dum Boys og Motörhead⁷ (Norway Rock Festival) blant artistene som optrådte for ca 17 000 rockeentusiaster dette året. (Festivalinfo). Media konkluderte med at det nye samarbeidet rundt Norway Rock Festivals tredje leveår så ut til å fungere bra, da det ikke kom frem noen tegn til internt bråk og stridigheter utad (Avisen Agder).



Bilde 9: Volbeat på Norway Rock Festival, 2008

På lørdagen ble festivalen rammet av en tragedie; Ti personer ble funnet livløse i eller ved en buss på campingområdet og to av dem som ble funnet inne i bussen, ble bekreftet døde på stedet. De åtte andre ble fløyet til sykehus hvor de ble tatt hånd om og senere friskmeldt. Årsaken til tragedien var kullosforgiftning, forårsaket av et bensindrevet aggregat som var i drift i et siderom i bussen. De to omkomne etterlot seg tre barn (Midthun og Uvaag Espeland 2008).



Bilde 10:
Minnestøtte

Resten av festivalen ble dedikert til de involverte i tragedien og det ble holdt to minutters stillhet til minne om de døde. Turboneger, som skulle optrådt denne kvelden, valgte å avlyse sin opptreden av respekt for de som var involvert i ulykken. Pressesjef Ann Karin Frestad forklarte til Dagbladet at å fortsette med festivalen ville gi en verdig avslutning på kvelden og dermed valgte Heatseekers, som er Kellys

⁷ For plakat og program 2008, se vedlegg 6.

band, å ta over for Turboneger (Aass Kristiansen og Tvedten 2008). NRF har i etterkant opprettet en minnestøtte for de omkomne like ved der tragedien rammet, inne på festivalområdet. I tillegg stilte representanter fra NRF opp i de omkommenes begravelse, og de arrangerte en støttekonsert der alt av overskudd gikk til de omkomnes barn. Her gikk også Turbonegers honorar på kr 100 000,- til et minnefond (Lunde Strindin 2008).

Til tross for god publikumsoppslutning dette året, gikk festivalen med underskudd. Diesel Dahl gikk ut i media med beskjed om at det ikke var sikkert at NRF ville finne sted på Øyesletta neste år, da infrastrukturen ikke var god nok og det var alt for dyrt å arrangere en slik festival i Kvinesdal på grunn av strømmangel på jordene. Videre kritiserte han festivalens samarbeid med kommunen (Thime 2008). En ukes tid etter denne artikkelen ble trykt i Avisen Agder, kom det frem, i samme avis, at Diesel Dahl og den lokale ledelsen i Kvinesdal hadde hatt et til tider anstrengt arbeidsmiljø og et anstrengt forhold til hverandre (Avisen Agder). I en samtale med Egeland, bekrefter han at det forekom store interne stridigheter og bråk under samarbeidet med Diesel Dahl og Co (Egeland).

For å sikre videre drift av NRF på Øyesletta i Kvinesdal, valgte de lokale ildsjelene i



Bilde 11: Festivalsjef Kelly og Morten Diesel Dahl

festivalen å bryte samarbeidet med Diesel Dahl og investoren. Følgende beskjed kom frem i den offentlige pressemelding;

”Etter dette prøveåret har ildsjelene i Kvinesdal kommet fram til at samarbeidet med Tort & Svie AS ikke har tatt den ønskede retningen, og meddeler med dette at Kvinesdal Rock

Festival AS stopper alt samarbeid med Tort & Svie AS.” (Farsunds Avis).

Bruddet kom som en overraskelse på Dahl og svarte blant annet følgende; ”Kvinesdal Rock Festival AS og mitt firma har et ekteskap. Og sammen har vi et barn — selve festivalen. Den ene parten kan ikke bare ta barnet med seg.” (Farsunds Avis).

Så fort samarbeidet var over, valgte Egeland å komme tilbake til ledelsen igjen med et ønske om at festivalen skulle gå fra å være et aksjeselskap til å være en stiftelse (Egeland). Dette fordi at festivalens formuesverdi da kunne overføres til stiftelsen NRK, slik at ingen lenger

ville ha rådighet over disse verdiene (Stiftelsesloven)⁸. ”Ingen eier og ingen kan kreve” begrunner Egeland. Etter hvert fikk han gehør fra de andre i ledelsen og i november 2008 ble stiftelsen Norway Rock Kvinesdal stiftet, der Egeland står som styreleder (Egeland).

3.2.4 Norway Rock Festival 2009 – År 4

Dette året fortsetter uoverensstemmelsene mellom Dahl og ildsjelene i NRF. NRFs logo, drage, den karakteristiske O'en, samt fargevalget gikk igjen flere steder, noe som førte til logostrid mellom partene (Jacobsen 2009). NRF ønsket å kunne ha varemerket i fred, mens Dahl på sin side mente at han hadde rett på bruk av logo, da den inneholdt selskapets navn, nemlig Norway Rock (Røyseland 2009).

Festivalen hadde også dette året store navn å lokke med, blant annet Nightwish, Satyricon, In Flames, Doro og Manowar⁹ (Norway Rock Festival). Sistnevnte bands bassist, Joey DeMario, karakteriserte NRF som en ekte rockefestival, basert på energi og drivkraft av kjærlighet og genuin interesse for rockemusikk, og det var også derfor de ønsket å spille på festivalen. Han benyttet sjansen til å invitere ildsjelene bak festivalen, samt Kvinesdals ordfører Odd Omland, opp på scenen mot slutten av konserten for å hylle og takke arrangørene av festivalen (Rockman 2009). Årets festival trakk ca 25 000 rockeentusiaster og festivalbudsjettet endte ca på break-even (Egeland).

Senere denne høsten kunne patentstyret konkludere med at varemerket Norway Rock, samt festivalens logo kunne varemerkeregistreres til ildsjelene i Kvinesdal. Logoen ble varemerkeregistrert 14. oktober 2008, men det tok ikke lang tid før tredjepart kom med innsigelser og ny behandlingstid måtte påberegnes (Kvinesdal).



Bilde 12: Ildsjelene hylles av Manowar, 2009

⁸ § 3. Rådighet over formuesverdien: Når stiftelsen er opprettet, jf. § 2, har oppretteren ikke lenger rådighet over formuesverdien som er overført til stiftelsen (Stiftelsesloven).

⁹ For plakat og program 2009, se vedlegg 7.

3.2.5 Norway Rock Festival 2010 – År 5

I 2010 kunne festivalen feire 5 år med rock og metal i Kvinesdal. Festivalen ble utvidet med en ekstra dag, onsdag til lørdag, og kunne friste med en imponerende lineup; Twisted Sister, Megadeath, Slash, Kamelot, Sebastian Bach og Motörhead¹⁰ (Norway Rock Festival). Drøyt 25 000 besøkende var innom festivalen og presseansvarlig i Norway Rock hadde følgende å si om årets festival;

”Dette er den beste festivalen vi har arrangert. Det arrangementsmessige har gått på skinner, og vi har forbedret oss fra i fjor da det var en del køer på innsjekkingen. Artistene har også gitt veldig gode tilbakemeldinger. 80 prosent av dem sa at det var den beste festivalen de hadde vært på. Slikt er naturligvis



Bilde 13:
Jubileumsplakat, 2010

kult å høre.” (Støle 2010).



Bilde 14: Anvil og ivrige fans, 2010

Til tross for vellykket gjennomføring, gikk festivalen i underskudd igjen, hovedsakelig på grunn av for lite

billettsalg. Festivalen hadde ca samme salgsvolum som i 2009, men for 2010 hadde festivalen budsjettert med en liten økning. Dette førte til at festivalen ikke hadde råd til å betale alle leverandører det de skulle ha. Siden ” vi her i Kvinesdal aldri har vært flinke til å legge oss ned å dø.” (Norway Rock Festival), ble en akkordløsning eneste mulighet. Alle leverandørene gikk med på akkordløsningen og ønsket å fortsette samarbeidet med festivalen. Som det står på festivalens nettside; ”Det som ikke tar livet av oss kommer til å gjøre oss sterkere.” (Norway Rock Festival), og det er dermed duket for festival også i 2011 (Norway Rock Festival).

En nesten to års lang merkevarestrid tar endelig slutt, da patentstyret konkluderte med at tredjepartens innsigelser ikke ville tas til følge, og NRF får alle rettigheter til deres eget varemerke (Kvinesdal).

¹⁰ For plakater og program 2010, se vedlegg 8.

3.2.6 Norway Rock Festival 2011 – År 6

NRF arrangeres for sjette året på rad og festivalens program begynner å ta form da band som blant annet Black Label Society, Alice Cooper, Djerv, In Flames, Kvelertak og Kvinesdals egne Luxus Leverpostei¹¹, skal spille i år. I tillegg kommer danske Volbeat, som er et av de mest etterspurte bandene til festivalen. Bookingteamet har fått i land en avtale der Volbeats eneste festivalopptreden i Norge i år, blir på NRF. Festivalen har mottatt økonomisk støtte fra Kvinesdal Kommune og Norsk Kulturråd på til sammen kr.



Bilde 15: Noen av headlinerne i 2011

700 000,- til arrangering av årets festival

(Norway Rock Festival), i tillegg til at Vest-Agder Fylkeskommune har sponset festivalen med kr. 200 000,- (Egeland).

Den siste tiden har Kvinesdal hatt fokus på faren med økt aktivitet av kriminelle MC-grupperinger på Sørlandet (Nekstad 2011). Blant annet har en MC-klubb i nærmeste nabokommune, Farsund, offentliggjort deres vedtak om å sympatisere med den kriminelle MC-klubben Hells Angels (HA) (Roksvåg Pedersen 2010). En slik supporterklubb kan også refereres til som 1 % klubber og kan i tillegg til HA, sidestilles med klubber som Outlaws, Bandidos og Coffin Cheaters og deres supporter klubber (Kumano-Ensby 2007).

Kommunen og politiet samarbeider nå med å forhindre at 150 HA medlemmer deltar på festivalen, da de har planlagt et landsomfattende HA-treff her i år. På bakgrunn av dette ønsker nå politiet at NRF skal nekte mennesker med HA-emblem adgang til festivalen og festivalområdet (Larsen og Eie 2011). I tillegg ønsker Kvinesdal kommune å gjøre et vedtak som går ut på å ta full avstand fra denne type klubber, noe som også har gitt konsekvenser for NRF (Løvland og Thime 2011). Dersom NRF slipper inn medlemmer av kriminelle MC-klubber, altså mennesker som tydelig går med merker og emblemer som viser at de er

¹¹ For plakat og program 2011, se vedlegg 9.

medlemmer, eller sympatisører med disse MC-klubbene, risikerer festivalen å miste så mye som over en halv million i offentlig støtte. Fylkeskommunen, som har støttet festivalen mer kr. 100 000,- helt siden dens oppstart, og Norsk Kulturråd vurderer å trekke sponsoratet, og Kvinesdal Kommune vurderer å kun gi halvparten av de kr. 500 000,- de har innvilget til festivalen, dersom ingen tiltak blir gjort (Støle 2011). Anders Werp¹², representant i Stortingets justiskomiteé for Høyre, mener at dersom Kvinesdal har tatt et standpunkt i en sak slik som denne, bør kommunen kun gi støtte til festivalen dersom de velger å ta samme standpunkt (Leer-Salvesen 2011).

Til sammen risikerer NRF å miste ca. halvannen million i direkte støtte og sponsoravtaler (Jacobsen 2011), dersom festivalens reglement ikke endres. Ordfører Omland har følgende kommentar til saken;

”Vi hadde ønsket at de fikk inn i sitt reglement at disse klubbene ikke har adgang på festivalen. Vi vil gjennom dialog forhåpentligvis kunne finne løsningen på dette. Det skal formannskapet og politiet gjøre sammen med Norway Rock.” (Larsen og Eie 2011),

og presiserer videre; ”Norway Rock har vært en berikelse for Kvinesdal kommune. Vi har alltid hatt god dialog og har det fremdeles.” (Larsen og Eie 2011).

NRF har vært både for og i mot et eventuelt adgangsforbud mot folk som profilerer kriminelle MC-klubber. Til slutt sto valget

mellom å avlyse festivalen eller å akseptere betingelsene kommunen og sponsorene kom med, for å kunne beholde støtten og sponsorpengene (Larsen og Heggheim 2011). 24. mars kom den endelige pressemeldingen fra NRF¹³, der det kommer frem at de til slutt måtte ta et valg og at de valgte å innlemme en ny formulering i deres ordensreglement; ”Norway Rock



Bilde 16: Hells Angels på Norway Rock Festival

¹² Werp er tidligere ordfører i Øvre Eiker og er kjent for å være mannen som stanset etablering av den kriminelle MC-klubben Outlaws i sin hjemkommune (Leer-Salvesen 2011).

¹³ For å lese pressemeldingen i sin helhet, se vedlegg 10.

innfører forbud mot profilering av 1 % klubbene og deres supportklubber.” (Norway Rock Festival). Åse Gjelsten Versland, som er pressetalskvinne i NRF, har følgende kommentar til saken;

”Vi ville helst forbli nøytrale og slippe inn alle. Men vi ble presset av politiet, kommunen, fylkeskommunen og Norsk kulturråd som truet med kutte økonomisk støtte. Nå er vi spent på hvilke krav som stilles til alle andre festivaler” (Jacobsen 2011).

I april 2011 overtok Per Arne Netland som styreleder, etter Sveinung Egeland.

3.2.7 Stiftelsen Norway Rock Kvinesdal

Stiftelsen Norway Rock Kvinesdal er en næringsdrivende stiftelse, noe som vil si at de driver næringsvirksomheten selv (Stiftelsesloven), og består av ildsjeler som brenner for festivalen, samt fungerende styreleder, Per Arne Netland. En ildsjel defineres i følge NRKs vedtekter hovedsakelig som en person som er involvert i og gjør en arbeidsinnsats for festivalen, gjennom hele planleggings-, gjennomførings- og avslutningsfasen. En ildsjel kan også være en ressurssterk person når det kommer til økonomi og/eller nettverk. Det er styret i stiftelsen som bestemmer hvem som kvalifiserer seg som ildsjel.

Alle ildsjelene jobber på frivillig basis for stiftelsen, men i de siste månedene før festivalstarten i år, 2011, har organisasjonen ansatt to stykker som skal jobbe hundre prosent for festivalen; Festivalsjef og bookingansvarlig Kelly Aamodt, og presse- og markedsansvarlig Åse Versland. Stiftelsen fører to årsmøter i året (Egeland).

Organisasjonen er delt opp i avdelinger; grafisk og design, markedsføring, sponsor, salg, booking, artistanstvarlig, frivilligkoordinator, informasjonskoordinator, HMS, vakt og område. Hver avdeling har en overordnet leder som deretter definerer og fordeler oppgaver og ansvar til ildsjeler i sine team. Organisasjonskartets oppsett er hierarkisk med ledelsen øverst og



Bilde 17: To glade frivillige

avdelingene definert under. For stiftelsen Norway Rock Kvinesdals organisasjonskart fra 2010, se vedlegg 11.

I starten var festivalens visjon å lage en fest og ha det gøy. Kellys visjon og ønske var, som nevnt tidligere, å lage en festival som var litt for alle. Etter hvert forandret festivalens visjon seg til ”vi gjør det mer for bygda” med

fokus på å tjene penger og skape resultater. Disse visjonene var ikke definert på papir og det finnes per dags dato heller ingen definert visjon, misjon eller verdier på papir (Egeland).

3.2.8 Festivalens målgruppe

Ut i fra en ringvirkningsanalyse som ble gjennomført for festivalen i 2009, kom det frem at majoriteten av festivalens publikummere var i alderen 31 til 50 år, samt at to av tre deltakere var menn. Rapporten definerte da publikummet som et voksent og kjøpsterkt publikum. Det kom flest festivaldeltakere fra Rogaland, etterfulgt av Østlandet, Agder og Lister. For ringvirkningsanalyse av Norway Rock Festival i 2009, se vedlegg 12.

3.2.9 Festivalens konkurransefortrinn

Festivalen skiller seg ut fra sine konkurrenter ved at den tilbyr rockeentusiaster en totalpakke som inneholder en definert musikkstil, et stort campingområde der en føler festivalopplevelsen hele døgnet, og en fantastisk natur som omringer det hele (Egeland). I 2007 konkluderte Kelly følgende;

”Her er vi «one big happy family». På en sjangerfestival vet du at de i nabotellet er her av samme grunn som deg. Det blir stort å se disse artistene på et jorde i bygda du er vokst opp i, spille musikken du er vokst opp med” (Dybfest Dahl 2007).



Bilde 18: Festivalpublikum



Bilde 19: Feststemte festivalpublikummere, samt Kelly og Ordfører Odd Omland

Siden den gang har festivalen vokst og økt i popularitet (Egeland).

Ringvirkningsanalysen viser at det å være med venner, feste, treffe nye folk, oppleve kjente og ukjente band, samt oppleve noe nytt, var grunnen til hvorfor festivalpublikummet valgte å komme på festivalen. I tillegg var de fornøyd med stemningen, de frivillige, campingforholdene og avfallshåndteringen (vedlegg 12).

3.2.10 Markedsføring

NRF markedsføres først og fremst i Norge og festivalen har nylig inngått i et slags ”pilotprosjekt” med det nyetablerte firmaet Killer Promo som hører til i Oslo (Egeland). Killer Promo er et moderne og funksjonelt promobyrå som spesialiserer seg på promotering av konserter, turneer, plateutgivelser og festivaler (Facebook¹⁴), og skal jobbe med promotering av NRF. Festivalen har også et street-team, der hvem som helst kan bli medlem. Festivalen søker mennesker som kan være ambassadører for festivalen, og som kan promotere festivalen i ulike deler av landet ved å dele ut flyers og henge opp plakater. Til gjengjeld, mot bildebevis på minst 10 utførte ”oppdrag”, får medlemmene i street-teamet festivalpass (Norway Rock Festival).



Bilde 20:
Logo



Bilde 21: Norway Rock
Festivals ølglass, ølbrett
og Svart Kaffe

I tillegg markedsføres festivalen også via bransjeblad, musikkblader og lignende, både i Norge og i Norden. Bandet Manowar som gjestet festivalen i 2009 har også hatt en markedsføringseffekt på festivalen da de annonserte informasjon¹⁵ om festivalen på deres egen hjemmeside på nett (Egeland);

” We call all warriors from Finland, Sweden, Denmark and the world over to stand beside our Norwegian brothers in our battle against false metal. The Kings Of Metal will crack the earth in Kvinesdal!” (Manowar).

Uten å bruke for mye ressurser på det, benytter NRF logoen både bevisst og ubevisst i alt de gjør, noe som kan bidra til økt kjennskap

¹⁴ Det kildes her til Facebook, da Killer Promo ikke har egen hjemmeside på nett, men kun sosial media profil.

¹⁵ For å se Manowars annonsering i sin helhet, se vedlegg 13.

til varemerket (Egeland). Ildsjelene i Norway Rock har blant annet utviklet ”Svart Kaffe” som selges i utvalgte butikker i byer som Kvinesdal, Farsund, Flekkefjord og Trondheim (Konsmo’s Agentur). Konsmo Agentur håndterer innkjøp, salg og distribusjon av Svart Kaffe (Egeland). I tillegg har NRF egne ølglass og ølbrett med festivalens logo på (Norway Rock Festival). Ringvirkningsanalysen fra 2009 viser at majoriteten av publikummet har hørt om festivalen gjennom venner og bekjente, noe som kan vise til at word-of-mouth, eller jungeltelegraf, er et effektivt middel her i forhold til gratis markedsføring (vedlegg 12).

I 2011 inngikk festivalen samarbeid med sandwichkjeden Subway, som skal tilby en egen rockesubway (Norway Rock Festival).

3.2.11 Frivillige

I tillegg til ildsjeler behøver festivalen frivillige som kan stille opp under arrangementdagene for å bidra til ulike arbeidsoppgaver, som blant annet rigging, butikkmedarbeider, transport, sikkerhet og stagehands. Til gjengjeld kan NRF tilby et eget campingområde for frivillige, festivalpass, ”Local Crew”



Bilde 22: Frivillige

T-skjorte og mat og drikke til de som stiller som frivillig (Norway Rock Festival). NRFs rekruttering foregår hovedsakelig gjennom deres egen nettside, samt flyers som blir delt ut (Egeland).

3.3 Norway Rock Festivals nøkkeltall 2006-2011

	Antall besøkende	Økonomiske status
Kvinesdal Rock Festival 2006	Ca. 3 000	NOK 150.000,- underskudd
Kvinesdal Rock Festival 2007	Ca. 5 000	NOK 350.000,- underskudd
Norway Rock Festival 2008	Ca. 17 000	- ¹⁶
Norway Rock Festival 2009	Ca. 25 000	NOK 200.000-300.000,- underskudd
Norway Rock Festival 2010	Ca. 25 000	NOK 2-2,4 mill underskudd ¹⁷
Norway Rock Festival 2011	-	-

¹⁶ Har ikke tall, men ca. balanse (Egeland).

¹⁷ Regnskap ikke ferdigstilt per 30. mai 2011 (Egeland).

4.0 Frivillig lederskap

I denne delen vil det defineres hva lederskap er, og det vil sees nærmere på ledelsesteoriene verdibasert ledelse, transformasjonsledelse og samspillteorien. Det vil også sees nærmere på hva som kjennetegner gode ledere, hvilke roller en leder har, samt hva en bør tenke på når det kommer til valg av leder. Avslutningsvis vil det belyses hva en formålsparagraf er og hvilken funksjon den har for en organisasjon, samt hvilken type kontrakt den enkelte ildsjel kan ha med organisasjonen NRK. Disse temaene vil knyttes opp til lederskap i frivillige organisasjoner, som i dette tilfellet er Norway Rock Kvinesdal.

4.1 Definisjonen på ledelse

Man kan definere ledelse som at man bruker innflytelse for å organisere arbeid, påvirke medarbeiders måte å tenke på, holdninger og atferd, slik at en gruppe eller en organisasjon kan realisere sine fastsatte mål, i tillegg til å motivere mennesker til å yte og trives i arbeidet med måloppnåelsen (Jacobsen og Thorsvik 2008). Lederskap kan sees på som det å føre an eller å ta initiativ (Kaufmann og Kaufmann 2009) og defineres av kulturen, og organisasjonskulturen avgjør hvordan lederen ser på sin rolle. Lederskap handler også om å sette fokus på folks forpliktelse, da det er dette som kan avgjøre om de enkelte ildsjelens arbeidsinnsats når organisasjonens mål (Bjerke og Ind 2007).

I prinsippet blir frivillige organisasjoner styrt av ikke-profesjonelle ildsjeler, og disse er demokratisk valgt av og blant medlemmene i organisasjonen. For å bli valgt inn i styret kreves ikke særskilt kompetanse, men kunnskap er, som i andre organisasjoner, også her en kilde til makt (Ulstein 1998). Det at ildsjelene utfører viktige samfunnsoppdrag og at mange lever i en tøff konkurransesituasjon, krever god ledelse og styring (Ladegård og Vabo 2010). I oppgavens innledende case kommer det frem at Per Arne Netland sitter som styreleder i stiftelsen og sitter dermed som øverste organ i et styre som består av andre ildsjeler fra organisasjonen. Man kan se på denne lederrollen som en formell ledelsesrolle, ettersom styrelederen i organisasjonen har en klar, definert spesifisering over ansvars- og myndighetsområder, og er objektiv og formell i juridisk forstand (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Lederskap som en driver til merkebyggingsevnen dreier seg om at ledere har det overordnede ansvaret for utviklingen av en merkestøttende organisasjonskultur, i tillegg til at de er viktige

når det kommer til fortellinger om organisasjonen, produkter, tjenester og personer. Dette spesielt når det kommer til media, da lederne kan påvirke kunders oppfatninger og merkestyrke i forhold til når de uttaler seg i media (Bjerke og Ind 2007).

4.2 Ledelsesteorier

De siste årene har ledelseslitteraturen dreid seg mye om verdibasert ledelse og transformasjonsledelse (Yukl 2010). Denne typen ledelse er relevant for frivillig arbeid, der idealisme er en viktig drivkraft for engasjementet (Ladegård og Vabo 2010).

4.2.1 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse kan være med på å støtte opp om det verdibaserte engasjementet til de som arbeider i en frivillig organisasjon, slik som NRK (Ladegård og Vabo 2010). En leders sentrale utfordring vil være å utforme noen nøkkelverdier, oppfatninger, normer og forventninger som preger organisasjonens omgivelser, i et institusjonelt perspektiv (Jacobsen og Thorsvik 2009). Ledelse med utgangspunkt i verdier er relevant når idealismen er en viktig drivkraft bak frivillig engasjementet. Det er også verdier som er viktigst både for motivasjonen og ønsket om å fortsette som frivillig (Ladegård og Vabo 2010). Vi forstår her verdier som det man anser som ønskeverdier, og inkluderer ideelle tilstander og de mål som organisasjonen ønsker å oppnå.

En verdibasert ledelse har fokus på at lederen og ildsjelen skal ha samme, sterke indre verdier, noe som skal synliggjøres av lederen gjennom å formulere og kommunisere en sterk visjon med tilhørende verdier som er meningsbærende for både den formelle organisasjonsstrukturen og arbeidsmiljøet og organisasjonskulturen (Kaufmann og Kaufmann 2003). Det kan tenkes at en verdibasert lederstil er hensiktsmessig i ledelsen av ildsjeler som engasjeres av mer instrumentelle og individualistiske grunner, fordi forskning viser at belønning i form av materielle goder faktisk kan bidra til en reduksjon i motivasjonen (Kuvaas 2008). Ildsjelene kan derfor ha et større oppmerksomhetsbehov fra ledelsen for å motiveres til å yte best mulig for organisasjonen (Ladegård og Vabo 2010).

4.2.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonslederskap har blitt definert som et sett med observerbare og lærbare praksiser, som blir tatt i bruk for å påvirke holdninger og antakelser, og for å skape forpliktelser til organisasjonens mål (Yukl 2010). Transformasjonsledere fornyer de ansattes forpliktelse til organisasjonen ved å redefinere organisasjonens mål og visjon (Roberts 1985). De bruker karisma, individuelle hensyn, inspirasjon og intellektuell stimulans for å stimulere kreativitet og forsterke kapasiteten til å skape innovasjon (Bryman 1992), og de integrerer skapende innsikt, varighet, utholdenhet og energi, intuisjon og sensitivitet når det kommer til ildsjelens behov (Bjerke og Ind 2007). Transformasjonsledere søker å forene og oppfordre ildsjeler til å realisere organisasjonens visjon (Bryman 1992), gjennom inspirasjon og samhandling med ildsjelene (Kaufmann og Kaufmann 2009). De utvikler også en kultur som baseres på tillitsrelasjoner, at alle bidrar til noe unikt, og at en løser problemer på et så lavt nivå som mulig. Dette vil da kunne føre til at det oppstår gjensidig tillit mellom transformasjonslederen og ildsjelene (Bjerke og Ind 2007).

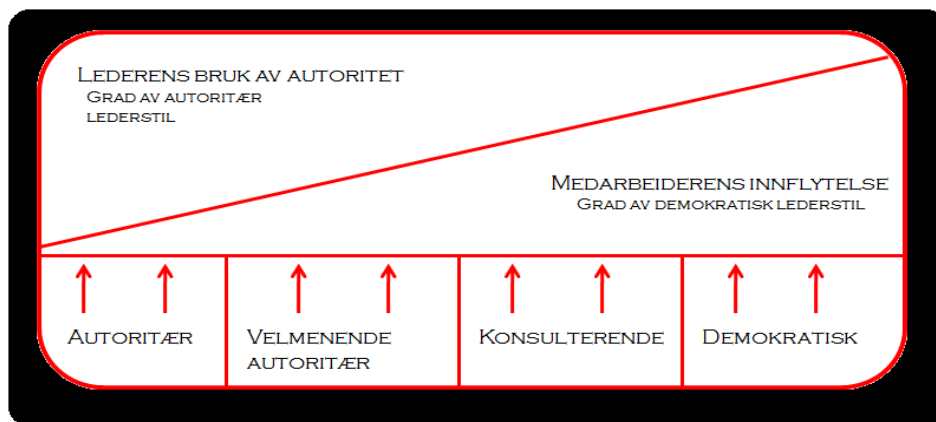
En effektiv transformasjonsleder må merke seg den dominante delen av organisasjonskulturen, noe han/hun kan gjøre ved å observere ritualer, språk og atferd som definerer ildsjelens væremåte og oppførsel (Bjerke og Ind 2007).

4.2.3 Samspillteorien

Denne teorien tar for seg ledelse som et samspill mellom person og situasjon. Grunntanken her er at ledelse aldri, eller sjelden, kun er en funksjon av bare lederen eller situasjonen der ledelse utøves. Det er et samspill mellom lederens egenskaper og karakteristikkene ved situasjonen. Fred Fiedler hevdet at for at man skal kunne skille mellom god og dårlig ledelse, må man se på lederens personlige egenskaper og situasjonen det ledes i. Fiedler innførte begrepet lederstil, som betegner den grunnleggende orienteringen en leder har til sine oppgaver. Lederstilen bestemmer da mye av handlingene han/hun foretar seg som leder (Fiedler 1964).

Fiedler skiller mellom relasjonsorientert (demokratisk) og oppgaveorientert (autoritær) lederstil (Fiedler 1964), og den ene lederstilen utelukker ikke den andre og de kan kombineres. Dermed kan lederen legge opp til en lederstil som faller inn langs en skala der

det reflekteres i hvilken grad ildsjelene skal være aktivt med i beslutninger som påvirker deres jobbhverdag (Jacobsen og Thorsvik 2008), noe som vises her;



Figur 1: Hvordan ulike lederstiler kan klassifiseres langs en skala som angir grader av autoritær og demokratisk lederstil, Jacobsen og Thorsvik 2008

Relasjonsorientert ledelse fokuserer på gode relasjoner med og mellom ildsjelene og motiverer til ytelse i arbeidet (Fiedler 1964), noe som kan være viktig når det kommer til ledelse av ildsjeler i en organisasjon slik som NRK. Det brukes også mye tid på å drøfte eventuelle problemer og konsultere med dem i vanskelige situasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2008). En oppgaveorientert leder fokuserer på å ”få jobben gjort” og fokuserer mer på resultater og måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2009). Lederen tar selvstendige avgjørelser uten ildsjelene og kommunikasjonen er preget av ordre situasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2008).

4.3 Hva kjennetegner gode ledere

En vanlig tilnærming til ledelse er at man antar at gode ledere har særegne egenskaper, eller trekk, som skiller dem fra andre mennesker. Denne teorien kalles ”ledertrekk teori” (”trait theories”). Denne teorien hadde som formål å avdekke om det fantes unike personlighetstrekk som karakteriserte gode ledere, noe som ble testet og bekreftet (Kaufmann og Kaufmann 2009). For en oversikt over disse personlighetstrekkene, se vedlegg 14.

Når teorien forteller om en ”superleder”, så tar ikke denne ideen hensyn til det store mangfoldet av lederoppgaver som eksisterer i frivillig arbeid. Oppgavene som skal løses krever erfaring og ulike egenskaper og kompetanse (Ulstein 1998), og en god leder er derfor ikke redd for å bruke styrkene i organisasjonen, eller for å føle seg tilsidesatt av ressurssterke

ildsjeler i organisasjonen. En effektiv leder trenger ikke mye tid på å gjøre seg forstått. Han/hun setter seg ned med sine medarbeidere og forklarer at ”slik er situasjonen, dette var alternativene og derfor valgte vi slik vi gjorde” (Drucker 1990).

En god leder skal kunne klare å finne en balansegang mellom langsiktige og kortsiktige mål, og det store bildet og de små detaljene. Fokuserer man kun på det store bildet, kan enkeltindividene i organisasjonen lett glemmes, selv om det er disse som utgjør det store bildet. En annen kritisk balansegang er den mellom det å være forsiktig og det å forhaste seg. Her er timing essensielt. Man må være tålmodig og ikke forvente resultater i det øyeblikket et tiltak er satt i gang, men man bør heller ikke la vær og iverksette tiltak fordi man ikke tror at det vil gi resultater (Drucker 1990). I tillegg bør han/hun kunne skape rom for ulike meninger og syn i festivalorganisasjonen, for å skape en dynamikk med mye diskusjoner, ettersom dette kan være grobunn for nye og gode ideer (Larson 2011). De kan også forsterke organisasjonens innovasjonskapasitet gjennom å styre energien og ressursene mot en implementering av nye programmer og systemer, samt å gi legitimitet og makt til innovative prosjekter (Hasenfeldt 1983). En leder må ha tro på organisasjonen og/eller merkeidentiteten for å kunne forvalte lidenskap, og han/hun må være i stand til å lytte til andre, formulere og implementere merkeidentitet, gjøre valg og konsekvent handle ut i fra implikasjonene disse valgene gir. I tillegg må han/hun være åpen for å kunne få både positive og negative tilbakemeldinger (Bjerke og Ind 2007).

4.4 Valg av leder

Når en person velges til leder for en organisasjon, er det mange egenskaper som bør vurderes. Det er viktig at personen først og fremst har kompetanse og erfaring på det området som skal ledes, sterke kommunikasjonssevner og er god på relasjonsbygging (Karlsen og Gottschalk 2008). Dette kan være en kritisk egenskap for en leder, ettersom det og skaffe til veie midler i form av sponsorer kan være en viktig del av det å jobbe med festival.

Når det gjelder personlige egenskaper og atferd, er det mange trekk som er viktig for en leder av en organisasjon å inneha, basert på frivillig innsats (Karlsen og Gottschalk 2008);

- Evnen til å ha et skarpt overblikk og en helhetsforståelse av organisasjonen.
- Personlig fremtreden og troverdighet i møte med festivalens omgivelser og interessenter.

- Kunne jobbe bra under stressede situasjoner, noe som kan oppstå relativt ofte i festivalmiljøet.
- Lederen bør ha en god sosial forståelse, toleranse og være tilpasningsdyktig
- Være resultatorientert og klare å få jobben gjort selv om det betyr å ta vanskelige avgjørelser.
- Kunne motivere og støtte sine frivillige medarbeidere og ildsjeler.

En leder kan selvfølgelig ikke leve opp til alle disse punktene fullt og helt, men det bør gjøres en helhetsvurdering av disse når en leder skal velges (Karlsen og Gottschalk 2008). Det er også viktig at menn og kvinner likestilles i utvalgsprosessen. Det bør i tillegg legges vekt på hva den eventuelle lederen har oppnådd og styrkene hans/hennes, da det er disse som skal brukes i ledelsen av den frivillige organisasjonen. Selv om man er leder av en frivillig organisasjon, slik som NRK, kreves det at man tar rollen seriøst (Drucker 1990).

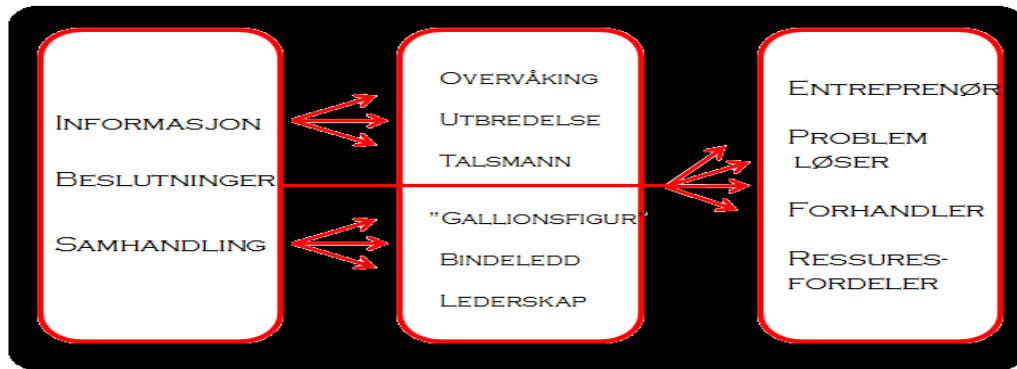
4.5 Lederens roller

De ulike lederteoriene som finnes, knyttes tett til lederposisjoner, fordi det automatisk forventes at en leder av en organisasjon skal utøve ledelse, noe som også gjelder for frivillige organisasjoner. Man kan si at lederrollen består av to overlappende elementer (Jacobsen og Thorsvik 2009)

- 1) Atferdsmønsteret lederen utviser for å fylle lederforpliktelsene.
- 2) Andres forventinger til lederen.

Det kan imidlertid oppstå uoverensstemmelser mellom hvordan lederen utfører sin rolle og hva som faktisk forventes av ildsjelene (Jacobsen og Thorsvik 2009).

For denne oppgaven brukes den kanadiske forskeren Henry Mintzbergs (1973) teori omkring klassifisering av lederroller, der det tas utgangspunkt i lederens formelle autoritet og posisjon i organisasjonen. Denne klassifiseringen ser først på tre interpersonelle lederroller som igjen leder til fire beslutningsroller. Disse ti rollene til sammen utgjør en integrert helhet av roller (Mintzberg 1973):



Figur 2: Lederroller, Mintzberg 1973

I kategori en, som omfatter *informasjonsfunksjoner*, finner man *overvåking*, der lederen må finne frem til informasjonen som er viktig for organisasjonen og formidle den videre innad i organisasjonen, noe som kan være essensielt i en frivillig organisasjon slik som NRK.

Utbredelse handler om å klare å formidle denne nøkkelinformasjonen videre til nøkkelpersoner i organisasjonen, slik at informasjonen kan tas i bruk av alle. Funksjonen *talsmann*, dreier seg om å formidle informasjon om organisasjonen og dens arbeid ut til interessenter (eksempelvis kunder, leverandører, lokalpolitikere i Kvinesdal osv) og omgivelsene, som i dette tilfellet er Kvinesdal kommune og dens innbyggere, i tillegg til å spre informasjon på NRFs nettsider til potensielle samarbeidspartnere og kunder (Mintzberg 1973). Det vil bli sett nærmere på intern kommunikasjon i punkt 5.8.

I den andre kategorien, som omhandler *beslutninger*, snakkes det om *entreprenørfunksjoner* og eksempler på dette er å ta initiativ til forandringer og forbedringer. Her må man være en god *problemløser* og ha evne til å forutse truende situasjoner som potensielt kan by på problemer for organisasjonen. Eksempler på dette er konkurrerende festivaler, sviktende sponsorer eller misnøye fra omgivelsene, slik som saken med MC miljøet og kommunens press om å nekte dem adgang på festivalen, noe som kommer fram i oppgavens innledende case. Lederen må kunne *fordele ressursene* på en rettferdig måte innad i organisasjonen, noe som kanskje kan være en av de mest utfordrende oppgavene en leder i en frivillig organisasjon har, da midler og ressurser kan være veldig begrensede. En annen viktig rolle

lederen har, er å være en symbolfigur (*gallionsfigur*), en som kan inspirere og motivere sine medarbeidere. Han/hun skal også representere organisasjonen utad, til presse, media og eventuelle samarbeidspartnere. En av de viktigste rollene er *bindeledd*, som vil si å bygge nettverk, skaffe nye sponsorer, pleie etablerte samarbeidsforhold, snakke med lokalpolitikere osv (Mintzberg 1973).

Ledelse av frivillige ildsjeler har fokus på relasjonen mellom ledelsen og den enkelte ildsjel, og styringssystemer i form av formelle programmer, systemer, strukturer og prosedyrer, kan sørge for at ildsjelenes atferd styres i ønsket retning ut i fra organisasjonens visjoner og mål (Ladegård og Vabo 2010).

4.6 Organisasjonens formålsparagraf

Etter at lederen og ledelsen er valgt, er det deres oppgave å nedtegne og formidle organisasjonens formålsparagraf. Denne må være operasjonell, og oppfordre til handling, ikke bare være nedskrevne ord og gode intensjoner. Det er lederens oppgave og spesifisere denne formålsparagrafen, altså organisasjonens mål, og den bør ha fokus på hva organisasjonen skal gjøre for å nå disse målene, noe som kan utformes i form av en misjon. En av lederens viktigste oppgaver her, er å forvente og planlegge for kriser. Lederen kan ikke planlegge å unngå dem, men han/hun må være forberedt, fordi det er i kriser en organisasjon virkelig er avhengig av en leder. Det er viktig å bygge opp en organisasjon som har høy moral, vet hvordan kriser skal takles, og det er like viktig at alle er tro mot seg selv, som organisasjonen. Ut i fra formålsparagrafen skal det være klart for alle ildsjelene hva som skal oppnås og hvordan alle kan bidra for at organisasjonen når målet (Drucker 1990).

For at formålsparagrafen skal være forenelig med organisasjonen og dens verdier (Drucker 1990), i tillegg til å styrke merkebyggingsevnen, er det viktig at lederen kan fokusere eksternt; levere verdi til festivalpublikumet, og internt; for å gi retning til ildsjelene. Dette for at samarbeidet skal bli så velfungerende som mulig. Dette kan være med på å styrke NRFs merkebyggingsevne (Bjerke og Ind 2007).

Det bør ut i fra formålsparagrafen legges en plan for hvordan organisasjonens begrensede midler skal utnyttes på best mulig måte, både penger, frivillige/ildsjeler og kompetanse innad i organisasjonen. Ledelsen må hele tiden ha i fokus hva organisasjonen og ildsjelene står for, fordi et formål aldri er upersonlig, og kanskje spesielt ikke i en organisasjon som drives

utelukkende av ildsjeler og andre frivillige. For at noe skal bli utført bra, må alle være forpliktete og dedikerte. Om ikke formålsparagrafen reflekterer dette, vil ikke organisasjonen kunne klare å mobilisere de menneskelige ressursene til å gjøre det som er rett for organisasjonens mål og derfor heller ikke overleve. I tillegg til formålsparagrafen, bør ledelsen ha utarbeidet en innovativ strategi, slik at det finnes en plan for hvordan nyheter skal blitt presentert på markedet, i tillegg til å avdekke muligheter og skape nye mål for organisasjonen (Drucker 1990). Når det kommer til styrking av merkebyggingsevnen til NRK, og formuleringen av merkeidentiteten og strategier, bør dette ideelt sett skje gjennom deltakelse av alle i organisasjonen (Bjerke og Ind 2007).

4.7 Kontrakt

Alle frivillige ildsjeler som blir medlemmer i en organisasjon, som stiftelsen NRK, kan ha en formell og psykologisk arbeidskontrakt. En formell kontrakt beskriver hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, eventuell lønn, samt krav og forpliktelser mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og en psykologisk kontrakt legger til de gjensidige forventningene og pliktene som ikke eksplisitt står nedskrevet i en ordinær arbeidskontrakt. Dette vil da si det som er uttalt mellom partene i form av plikter og forventninger. Eksempel på dette kan være at det ikke spesifikt står noe om kleskode i kontrakten, men at det forventes at du kler deg slik som kollegaene dine, uten at det har blitt fortalt. Men dersom en slik kontrakt blir benyttet, bør en være obs på at ikke alle har samme oppfattelse av den psykologiske delen av kontrakten. Dette kan få konsekvenser i form av misforståelser og konflikter, samt redusert tillit, motivasjon og engasjement (Ladegård og Vabo 2010).

5.0 Motivasjon og belønning for frivillige ildsjeler

Her vil det sees nærmere på hva motivasjon er og dens betydning og viktighet for en frivillig organisasjon. Motivasjonsteoriene Maslows behovsteori, sosiale teorier og målsettingsteorier vil bli gjennomgått, i tillegg til indre og ytre motivasjon. I forhold til indre og ytre motivasjon, vil det også sees på Hertzbergs tofaktorteori. Ledelse av menneskelige ressurser er også en motiverende faktor, og det vil i forhold til det sees nærmere på rekruttering, fordeling av oppgaver og hvordan ildsjelene generelt kan læres opp, kommunikasjon, utviklingsmuligheter og belønning. På bakgrunn av organisasjonen NRKs økonomiske situasjon, noe som vises i oppgavens innledende case, vil det også sees på kostnadsfire belønnings- og motivasjonssystemer.

5.1 Motivasjon

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) er definisjonen på motivasjon biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som påvirker måloppnåelsen ved aktivisering, ved å gi retningslinjer og som opprettholder atferd uansett intensitet (Kaufmann og Kaufmann 2009), med andre ord den årsaken eller det motivet som får en person til å utføre en handling (Berthelsen og Drevland 2009). En persons motivasjon for å være frivillig ildsjel er nært linket til sosiale interesser og dette fører igjen til tilfredsstillelse i opplevelsen av å være ildsjel. Motivasjon er den ene vesentlige forskjellen som skiller mellom ledelse av frivillige og ledelse av lønnet ansatte (Van der Wagen 2007).

Alt for ofte tas både ansatte og frivillige/ildsjeler for gitt, og når dette skjer, synker moralen i tillegg til produktiviteten og effektiviteten i arbeidet som utføres. Derimot vet en effektiv leder hva som motiverer arbeidstakerne, uansett om de er frivillige eller lønnet. Dersom en leder er obs på hva som kan motivere de frivillige, blir lederen i stand til å skape det rette miljøet for å kunne tilfredsstille et høyere behovsnivå på jobben. Når alle ledere i en organisasjon arbeider sammen mot dette målet, kan resultatet bli ikke mindre enn vellykket (Varner 1983).

En organisasjon med en sterk identitet har en stor sannsynlighet for at engasjerte og ildsjeler ønsker å bidra til organisasjonens beste (Whetten og Godfrey 1998), og dersom det lykkes å skape et positivt arbeidsmiljø og ildsjelene trives, øker sannsynligheten for at en identitetsfølelse til organisasjonen skapes (Gagliardi 2002, etter Bjerke og Ind 2007). Dette

kan være meget positiv når det kommer til å få ildsjeler tilbake, år etter år. Dersom organisasjonen tilrettelegger for effektive introduksjonsprogrammer, har en støttende ledelse, en hensiktsmessig symbolsk oppførsel, samt en organisatorisk identitet, kan dette bidra til at ildsjelene kan gå fra å ha en potensiell identifikasjon over til realisert identifikasjon, til så å føle seg involvert, internalisert og forpliktet, mye raskere (Bjerke og Ind 2007).

NRK er en klassisk medlemsstiftelse som består av ildsjeler og ulønnede ledere. En slik ledelse har, i følge Ulstein, få incentiver og sanksjonsmuligheter og de må selv skape motivasjon for å kunne beholde frivillige ledere som allerede er innarbeidet i stiftelsen. En slik motivasjon kan være å tilrettelegge gode arbeidsforhold, gi positiv oppmerksomhet, samt skape sosialt samvær. Når man skal stimulere ildsjeler til å yte mer eller dra i samme retning, må man legge vekt på positive virkemidler som kan stimulere til økt innsats, fordi man ikke vil komme langt om man velger å true eller komme med andre sanksjoner (Ulstein 1998).

En ildsjel har ingen formell forpliktelse som binder han/hun til organisasjonen, og dersom han/hun ikke opplever noen form for motivasjon i den jobben som gjøres, kan dette utvikle seg til en negativ konsekvens for organisasjonen. Straff er uaktuelt, da det ikke forekommer et økonomisk avhengighetsforhold mellom ildsjelen og organisasjonen, og om ildsjelen velger å stå tiden ut eller ikke, blir en æressak for han/henne. Den negative konsekvensen ved å "miste" en allerede innarbeidet ildsjel er at kunnskaper, ferdigheter og erfaringer som organisasjonen er avhengig av går tapt, noe som kan ta lang tid å erstatte (Ulstein 1998).

Det kan være viktig for en organisasjon som NRK, å merke seg hva som er motivasjonen hos dem som ønsker å bidra som ildsjel, for det er ofte de bakenforliggende årsakene som er sentrale når det kommer til den innsatsen ildsjelene yter for festivalen (Berthelsen og Drevland 2009).

5.2 Motivasjonsteorier

Noe av det spesielle med teorier som omhandler motivasjon, er at handlingen sees på som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler, med hensyn til personlig måloppnåelse, i tillegg til at det arbeidet som skal utføres er instrumentelt i oppnåelsen av belønninger som er knyttet til ønsker og behov (Kaufmann og Kaufmann 2009). Frivillige ildsjeler kan ha ulike motiver når det kommer til grunnlag for hvorfor de ønsker å bidra til organisasjoner, som

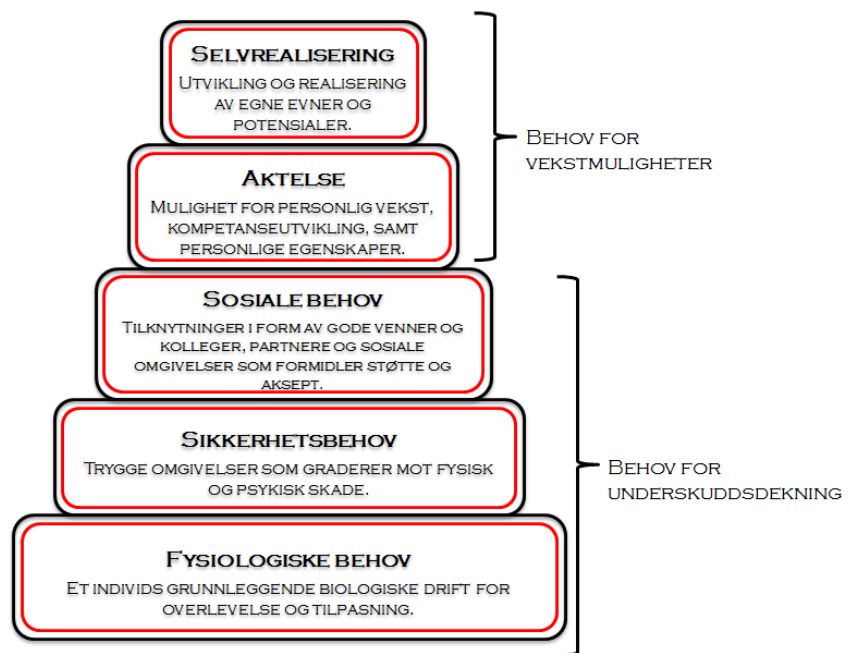
NRK, men for å kunne motivere dem og få dem til å yte ekstra, kan man se på behovsteoriene, sosiale teorier og målsettingsteori (Kaufmann og Kaufmann 2009).

5.2.1 Behovsteori

Behovsteorien går ut på at det er menneskers grunnleggende behov som utløser motivert atferd, noe som kan være biologisk eller læring over lengre tid. For å kunne klassifisere de menneskelige behov, kan man se på Maslows (1987) behovshierarki. Her kategoriseres de grunnleggende menneskelige behovene i fem kategorier (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Ut i fra denne teorien er en grunnleggende tanke at de laveste behovene, altså underskuddsbehovene, må kunne tilfredsstilles før de øvrige vekstmulighetene kan aktiviseres. Det skal også være sagt at flere behov kan betjenes samtidig (Kaufmann og Kaufmann 2009). I undersøkelser utført av Porter (1961), kommer det frem at individer i høyere

stillinger i en organisasjon, har større mulighet til å tilfredsstille sine vekstbehov, mens individer i lavere stillinger som oftest kun tilfredsstiller behovet for underskuddsdekning (Porter 1961). Fordi de fleste ildsjelene også har betalte jobber i tillegg til det frivillige arbeidet de gjør, kan deres frivillige arbeid oppfylle eventuelle motiverende behov som ikke møtes i den jobben de har (Philips og Philips 2010), og frivillige organisasjoner er en naturlig plass for akkurat dette (Varner 1983).



Figur 3: Maslows behovshierarki, Jacobsen og Thorsvik 2009

5.2.2 Sosiale teorier

Det finnes mange grunner for at mennesker velger å jobbe som frivillige ildsjeler, også for NRK, noe en stor studie i Storbritannia i 1991 kom frem til. Noen av disse motivene var ideelle og altruistiske, mens andre var mer rettet mot egne behov, for eksempel sosiale behov, utviklingsbehov eller et behov for anerkjennelse (Lynn og Smith 1991). Disse var;

1. De ble spurt om hjelp
2. De tilbyr seg å hjelpe
3. Det er relatert til egne behov eller interesse
4. Det er relatert til behov eller interesse hos familie og venner
5. Et ønske om å bedre noe og hjelpe mennesker
6. Tid til overs
7. Dekke et behov i samfunnet
8. Møte nye mennesker og få nye venner
9. Man deltar fordi man er god til det som skal gjøres
10. Det er relatert til den lønnede jobben man allerede har
11. En mulighet til å utvikle nye ferdigheter
12. Var med å grunnlegge gruppen eller organisasjonen

Motivasjonsfaktoren i sosiale teorier, er hvordan et individ opplever sitt forhold til medarbeiderne sine, og hvordan dette individet opplever rettferdighet. Det kan, i uheldige tilfeller, virke demotiverende, om personen opplever å motta ulik behandling enn andre og urettferdighet fra lederen (Kaufmann og Kaufmann 2009).

5.2.3 Målsettingsteori

Motivasjonskraften i målsettingsteorien er at en arbeider mot et bestemt mål. Denne teorien tar for seg tre viktige prinsipper; *spesifikke mål*; fremmer ytelse i større grad i motsetning til generelle mål, *vanskelige mål*; dersom disse målene aksepteres, fører disse målene til større motivasjon enn hva lette mål gjør og *tilbakemeldinger*, som er det siste prinsippet. Dette prinsippet vil kunne fungere som en informativ rettesnor slik at atferd kan korrigeres, i tillegg til å føre til større ytelse. Tilbakemelding er også viktig når det kommer til læring. I denne teorien forekommer det to betingelser som nyanserer disse prinsippene; 1. Det er viktig å sikre medarbeidernes forpliktelse når det kommer til målet som er satt og 2. i forhold til bestemte oppgaver som skal gjøres, hva tror individet at han/hun kan klare. Dersom ildsjelene tar del i

målsetningsprosessen, kan graden av aksept for målet øke. Aksept er grunnleggende når det kommer til målets motiverende effekt (Kaufmann og Kaufmann 2009).

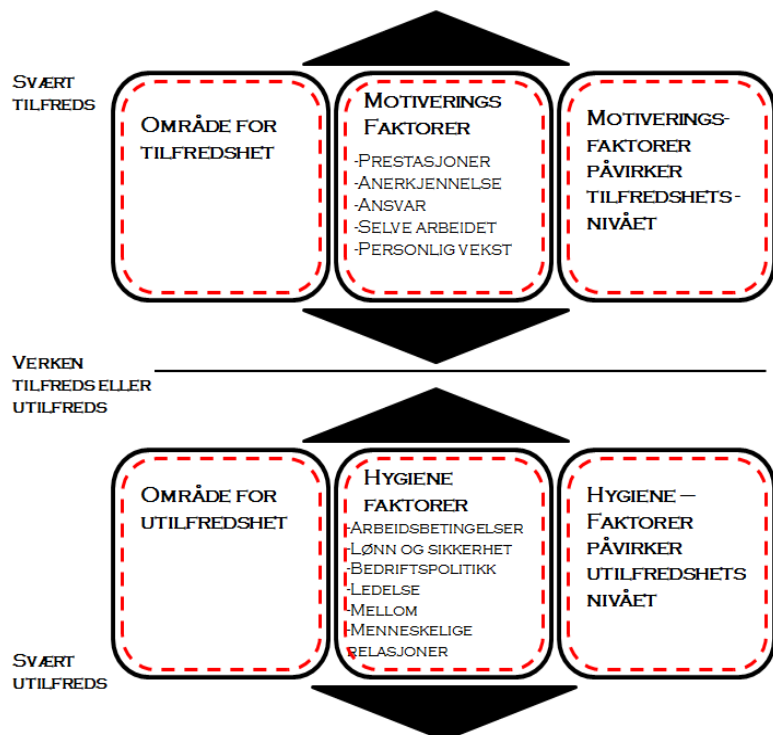
5.3 Ytre og indre motivasjon

Ladegård og Vabo (2010) skiller mellom ytre og indre motivasjon, der indre motivasjon refererer til atferd med begrunnelse i belønning, i form av tilfredshet, glede eller mening med de oppavene som ble utført. Den ytre motivasjonen kommer fra ytre belønninger slik som å tjene penger, få positive tilbakemeldinger eller det å ta seg godt ut overfor andre (Kuvaas 2008). Det kommer frem at den viktigste grunnen for noen å jobbe som frivillig/ildsjel i en festivalorganisasjon, slik som NRK, er den å være sosial og komme sammen med andre mennesker (Ladegård og Vabo 2010).

5.3.1 Hertzbergs tofaktorteori

Motivasjons- og hygienefaktorer er de faktorene som inngår i Hertzbergs (1993) tofaktorteori.

Hygienefaktorene er de fysiske og sosiale arbeidsforholdene, lønnsforholdene, status og jobbtrygghet, mens motivasjonsfaktorene er blant annet prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter, og disse faktorene kan resultere i jobb-berikelse (Hertzberg mfl. 1993).



Figur 4: Hertzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer, Kaufmann og Kaufmann 2009

5.4 Ledelse av menneskelige ressurser og motivasjon

Ledelse av menneskelige ressurser innebærer å rekruttere, utvikle og motivere ildsjelene i retning mot festivalsuksess (Hede og Rentschler 2007), noe som er det essensielle i hele merkebyggingsprosessen. Dette, i tillegg til å opprettholde arbeidsforholdet, samt kunne tilby en eller annen form for belønning og videreutdanning, især for de ivrigste ildsjelene i NRK, kan øke sannsynligheten for at ildsjelene fortsetter i årene fremover (Bjerke og Ind 2007).

5.6 Rekruttering

Når det kommer til rekruttering av ildsjeler til en organisasjon som NRK, handler det om å trekke til seg de rette menneskene for jobben (Bjerke og Ind 2007). De rette menneskene kan være de som potensielt vil kunne identifisere seg med organisasjonens merkeidentitet. For å kunne vekke deres interesse bør organisasjonen derfor kommunisere og rekruttere ut i fra et sett med tydelig definerte verdier, da disse kan danne grunnlag for et langsiktig og positivt samarbeidsforhold mellom organisasjonen og ildsjelen (Boxx mfl. 1991). De som har ansvar for å rekruttere må kunne forstå organisasjonens strategi og organisasjonskultur, og de må kunne rekruttere de menneskene som kan bidra til å fremme organisasjonens mål. Ledere som forstår og engasjerer seg i organisasjonens merkeidentitet bør da tilrettelegge rekrutteringsprosedyrer og eventuelle tester, på en slik måte at disse menneskenes potensielle verdioverensstemmelse raskt vil kunne identifiseres. En slik integrering er også viktig i forhold til de ildsjelene som allerede eksisterer i organisasjonen, når det kommer til å beholde, belønne og utvikle disse (Bjerke og Ind 2007).

Dersom festivalen har en innbydende profil, er det større sannsynlighet for at ildsjeler melder sin dugnadsinteresse. For at en organisasjon på best mulig måte skal kunne fremstå med en attraktiv profil og som en attraktiv arbeidsgiver, er det viktig at organisasjonen tydeliggjør utad hva de tror på og hvordan de opererer (Bjerke og Ind 2007), noe man kan definere som ”employer brand” eller på norsk ”arbeidsgivermerke” (Lloyd 2002). Men en frivillig organisasjon, må være obs på å ikke skape for store forventninger hos den enkelte potensielle ildsjel, da de kan stå i fare for å skape et gap i forhold til hva de sier de kan levere, og hva de faktisk klarer å levere, både internt og eksternt (Bjerke og Ind 2007). Teori omkring rekruttering i forhold til å bevare og vedlikeholde organisasjonskulturen, kan sees i punkt 6.5.

5.7 Fordeling av oppgaver og opplæring

Ytre og indre motivasjonsfaktorer kan trekke eller tiltrekke seg en person til en bestemt stilling, fordi en person søker den beste tilpasningen mellom organisasjonen og seg selv (Bright 2008). Dersom organisasjonen er obs på at det finnes ulike grunner for frivillighet, kan en klassifisere potensielle ildsjeler etter deres individuelle motivasjonsfaktorer, samt interesser og evner, for så å fordele disse på de ulike jobbene som må utføres. Fordelingen kan gjøres enten ut i fra ildsjelens eller organisasjonens tilfredshet, for å unngå interessekonflikter, noe som kan resultere i ulykkelighet for begge parter (Varner 1983).

Man vil kunne spare tid og ressurser på å beholde ildsjeler som allerede innehar kunnskap, relasjoner og kompetanse som er relevante for de ulike arbeidsoppgavene på festivalen (Reichheld 1996). En fordel er at ildsjelene som rekrutteres, har overlappende kompetanser da dette kan bidra til redusert sårbarhet for organisasjonen. En forutsetning for dette, er at personalfunksjoner er en fast del av den strategiske planleggingen (Nordhaug 2002). Man kan redusere turnover ved å tilfredsstille ildsjelens jobbforventninger, samt deres eventuelle ønske om selvrealisering (Bjerke og Ind 2007).

En måte å lære ildsjelene om arbeidsoppgavene, er gjennom opplæringsprogrammer (Van der Wagen 2007), og disse kan ofte være motiverende i seg selv (Grensing-Pophal 2002). For ledelsen i en organisasjon, kan det gjennomføres lederopplæring og lederskapsopplæring, for å på best mulig måte kunne sikre at alle er på samme bølgelengde. Lederskapsopplæring myntes på organisasjonens ledere og har som mål å utvikle de frivilliges motivasjon og bidra til langvarig oppholdstid i organisasjonen (Van der Wagen 2007). En organisasjon kan også ta i bruk web-basert opplæring da dette kan være kostnadsbesparende (Van der Wagen 2007), og praktisk i forhold til muligheten for ”siste-liten opplæring” og informasjon, samt muligheten til å enkelt og billig oppdatere informasjon slik at det umiddelbart er tilgjengelig for alle ildsjelene i organisasjonen (Grensing-Pophal 2002).

5.7.1 Eventmanual

En eventmanual gir en historisk oversikt over en festival og blir en del av den intellektuelle kapitalen i organisasjonen. Manualen benyttes for å orientere ildsjelene og bør derfor inneholde alle dokumenter som kan relateres til det å arrangere selve festivalen, samt kunne gi instruksjoner for hva som skal skje under selve festivaldagene. Dokumenter som bør inngå her,

er blant annet timeplaner, skjemaer, kopier av kontrakter og viktige sjekklister. Manualen bør settes sammen allerede i startfasen, da den vil kunne hjelpe en leder til å visualisere nøkkelementene som inngår i arrangementet, samt bidra til utvikling av en initiell plan. Eventmanualene kan deles inn i fire kategorier; overordnet manual, rapport manual, operasjons eller produksjons manual og manual for de ansatte. En *Work Breakdown Structure* kan også inngå i manualen, da denne kan bidra til at ledere vil kunne lettere skaffe seg en oversikt over hvilke arbeidsenheter det må tas stilling til, når det kommer til å utvikle forskjellige dokumenter. For eksempel på en Work Breakdown Structure, se vedlegg 15. Når arrangementet er over, kan manualen også fungere som et arkiv i tilfelle det skulle oppstå usikkerheter i etterkant (O'Toole og Mikolaitis 2002).

5.8 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en viktig motiverende faktor. Maslows behovshierarki, som ble nevnt tidligere i oppgaven, er like aktuell i ildsjelenes kommunikasjon som i ildsjelenes motivasjon. Ildsjelene vil ikke være klare til å nå et høyere nivå av forståelse før deres grunnleggende behovsnivå for sikkerhet, trygghet og tilhørighet, er oppnådd. Toppledelsen er det kritiske første steget når det kommer til initiativ for effektiv kommunikasjon til og blant ildsjelene (Grensing-Pophal 2002). Kommunikasjon må skje kontinuerlig og konsekvent, fordi det er ledelsen som signaliserer merkeidentitetens betydning og dens implikasjoner for hvordan ildsjelene skal tenke og handle, til organisasjonen (Bjerke og Ind 2007).

En organisasjon som NRK, må kommunisere for å kunne fremme forståelse, produktivitet, samt skape teamidentitet. Organisasjonens regler og politikk, aktuelle organisatoriske aktiviteter, tidligere resultater, feil dømmekraft og måloppnåelse, samt fremdrift, organisatoriske planer og bedriftens mål, må kommuniseres til ildsjelene. Dette fordi inkludering er en viktig avgjørende motivasjonsfaktor, i tillegg til å være avgjørende på ildsjelenes produktivitet. For å unngå misforståelser, kan det være viktig å *bekreft* at kommunikasjonen har blitt nøyaktig oppfattet, *avklare* at begge parter forstår hva som skal skje videre eller hvilke valg som har blitt gjort, samt *oppfølging* av kommunikasjonen for å være på den sikre siden om den er vellykket. Kommunikasjonsmidler som kan benyttes, kan være vanlige møter, klage- eller forslagssystem, intranett forum, åpen dør politikk, meningsmålinger eller sosiale sammenkomster (Grensing-Pophal 2002).

Geografiske avstander kan lett gli over til å bli psykologiske avstander, noe som kan skape et potensial for konflikter. Når en kommuniserer gjennom bruk av e-post og sosiale medier, kommuniserer man med nonverbale signaler. Dette kan bidra til å skape psykologiske avstander, noe som igjen kan så mistillit. Mottaker kan altså ende opp med å feiltolke avsenders melding, men for å redusere denne avstanden, må tillit bygges på forhånd før man kan stole utelukkende på e-kommunikasjon. Å bygge tillit er en konstant øvelse som best kan oppnås gjennom ansikt-til-ansikt. Det er altså et behov for å engasjere seg i konstant sosial smøring for å kompensere for mangelen på kommunikasjon via e-post (Jarvenpaa og Leidner 1999).

5.9 Kompetanseutvikling

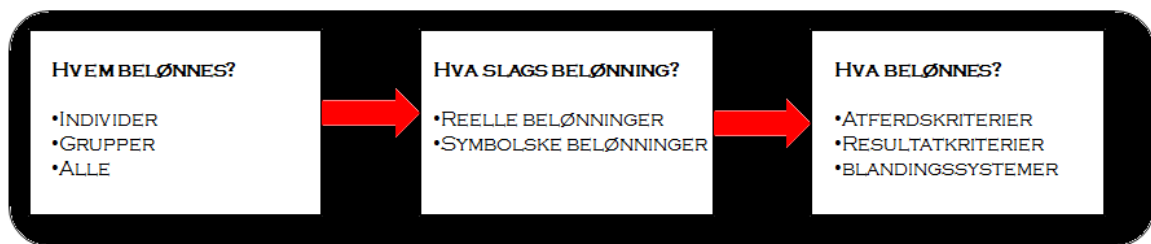
Da det stadig skjer endringer i markeder og innen teknologi, bør en organisasjon vedlikeholde og fornye den kompetansen den allerede innehar gjennom en systematisk innsats, for å kunne være best mulig rustet til å imøtekomme disse endringene (Nordhaug 2002). Selv om ildsjelene innehar en rekke ferdigheter, er det ikke alltid at disse er slipt for de oppgavene som er knyttet til festivalledelsen. Festivalledere i regionale områder har ofte begrenset tilgang til didaktiske¹⁸ erfaringer og opplevelser i sitt felt, noe som kan skape utfordringer når det kommer til å utvikle strategier som forbedrer ferdighetene til festivalledelsen (Hede og Rentschler 2007).

En organisasjon som NRK kan gjennomføre ulike programmer og tiltak for å kunne utvikle ildsjelenes kunnskaper, ferdigheter og evner. Dette, samt den uformelle læringen som tilegnes den enkelte ildsjel gjennom selve arbeidet han/hun gjør, kan betegnes som kompetanseutvikling. Om en organisasjon tilrettelegger for kompetanseutvikling, kan dette trygge og forbedre effektiviteten i organisasjonen, og bidra til sosialisering av ildsjelene. Utviklingsprogrammer kan også ha betydning for organisasjonens omdømme ute på arbeidsmarkedet, da faglige og personlige utviklingsmuligheter ofte verdsettes høyere enn hvilke lønnsmuligheter en organisasjon har. Utviklingsmuligheter kan skape et konkurransefortrinn for organisasjonen, samt virke som et motivasjonssystem for de frivillige ildsjelene (Nordhaug 2002).

¹⁸ Belærende, moraliserende (Store Norske Leksikon)

5.10 Belønning

For at ildsjelene i organisasjonen skal kunne utføre de rollene de tildeles, samt løse arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte, benyttes som oftest belønningssystemer, også kalt incentivsystemer, som en motivasjonsfaktor. Det vil altså si at ildsjelene arbeider og oppfører seg slik som organisasjonen ønsker, for å kunne oppnå belønning. Jacobsen og Thorsvik (2007) har utviklet en modell over incentivsystemenes elementer;



Figur 5: Incentivsystemer, Jacobsen og Thorsvik 2009

En utfordring ved et slikt incentivsystem, kan være hvordan systemet skal utformes for å kunne oppnå ønsket effekt (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Gitt økonomiske begrensninger for frivillige organisasjoner som NRK, (for en oversikt over festivalens økonomiske resultater, se punkt 3.3 i oppgavens innledende case), er det nevneverdig at de mest meningsfulle motivasjonsfaktorene verken er dyre eller vanskelig å skaffe, da organisasjonene kan eie flere motiverende alternativer enn de har vært klar over. Det vil altså si at ledere vil kunne gi bedre resultater, med lavere kostnader, ved å konsentrere sin innsats på å gi, forbedre eller opprette symbolske belønninger (Allen og Shaw 2009).

Symbolske belønninger er viktig når det kommer til god tilpasning til organisasjonen (Kaufman og Kaufman 2009), og det kommer frem i en rekke undersøkelser at ildsjeler, spesielt de i lederstillinger, setter større pris på indre belønninger, enn lønnede kolleger (Lee og Wilkins 2011). Slike belønningsformer kan være *formålsbelønninger*; en individuell drivkraft i form av et ønske om at organisasjonen skal nå sine mål, og *solidaritetsbelønninger*; organisasjonens evne til å skape tilhørighet, fellesskap og vennskap blant medarbeiderne (Clark og Wilson 1961).

I tillegg til disse belønningsformene, kan omgivelsene også fungere som en type belønning når ildsjelene oppnår gode resultater. Dette skjer når ildsjelene får anerkjennelse fra kolleger, nære medarbeidere i deres egen arbeidsgruppe, eller av andre i organisasjonen (Martinsen 2009). Anerkjennelse er en veldig effektiv og tilgjengelig måte til å motivere ildsjelene på, og er et verktøy en alltid har tilgjengelig til umiddelbar disposisjon. Et eksempel på dette, kan være da Manowar anerkjente alle ildsjelene på scenen foran publikum i 2009, noe som kan sees i oppgavens innledende case. Ganske enkelt kan dette gjøres ved å være en synlig leder, oppmuntre folk til å jobbe med deg og ikke for deg, og vær rask med å gi komplimenter (Grensing-Pophal 2002).

6.0 Organisasjonskultur

I denne delen vil det avdekkes hva organisasjonskultur og subkulturer er, hvilken funksjon den har for organisasjonen, hvordan den kan formidles ut til ildsjeler og interessenter, samt hvordan den kan vedlikeholdes.

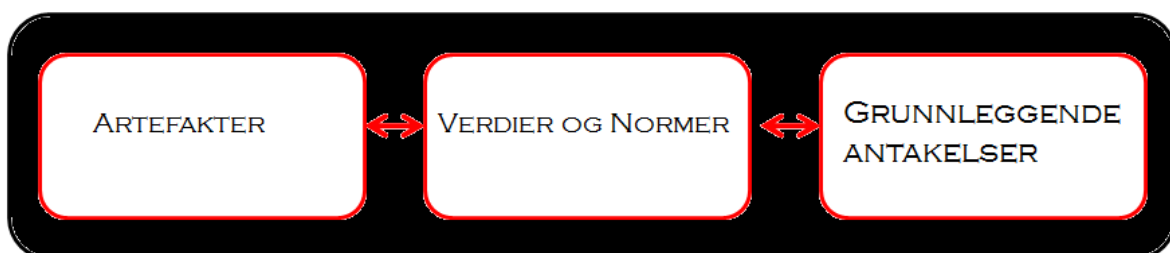
6.1 Organisasjonskultur

Kultur er et begrep som defineres på ulike måter, deriblant av Edgar H. Schein (2010), som definerer kultur på følgende vis;

”... et mønster av delte grunnleggende antakelser, tillært av en gruppe gjennom å løse sine problemer med ekstern tilegnelse og intern integrasjon, som har fungert bra nok til å bli ansett som gyldig, og derfor lært videre til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle i forhold til disse problemene.” (Schein 2010, 18, egen oversettelse).

Når det kommer til en frivillig organisasjon, slik som NRK, kan en organisasjonskultur betegnes som de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles internt i organisasjonen, basert på hvordan ildsjelene samhandler seg i mellom, og med omgivelsene (Bang 1995). Kulturen som oppstår i en organisasjon skjer delvis på grunnlag av tradisjoner, delvis gjennom samhandling mellom medlemmene, samt delvis gjennom samhandling og utveksling med de kulturene som finnes i organisasjonens omgivelser. Den er ikke synlig eller merkbar, men defineres som den måten man gjør ting på i en organisasjon (Ulstein 1998).

Organisasjonskulturen eksisterer på tre kulturelle nivåer; artefakter, verdier og normer, og grunnleggende antakelser;



Figur 6: Kulturelle nivå, Jacobsen og Thorsvik 2009

Disse tre nivåene er forholdsvis synlige og usynlige uttrykk i en organisasjon. Artefakter representerer de synlige uttrykkene for kultur, som for eksempel i NRK kan være merchandise/uniform, kontorlokaler, plakater/flyers og webside. Verdier og normer representerer en høyere grad av bevissthet, mens de grunnleggende antakelsene er de usynlige uttrykk som tas for gitt, altså meninger og oppfatninger som betraktes som sannheter. Artefaktene har også et symbolsk og et instrumentelt innhold, noe som vises i vedlegg 16 (Jacobsen og Thorsvik 2009).

Det er lederne som har størst effekt på utviklingen av organisasjonskulturen, i det organisasjonen tar form. Det er de som både skaper og gir kulturen til ildsjelene, samt at de skaper organisasjonskulturens verdier, tro og antakelser som de mener er nødvendige og bra for organisasjonen (Schein 2010). Utviklingsprosessen påvirkes av enkeltmedlemmenes verdier, kunnskap, mål, personlighet, erfaringer og utdanning, samt teknologi man har tilgjengelig, økonomi, pålagte oppgaver og offentlig regulering, noe som gjenspeiler de ytre rammer (Ulstein 1998). Altså, det er ildsjelenes totale erfaring som reflekteres i kulturen, i tillegg til ledernes grunnleggende tro, som oppleves å fungere i praksis (Jaskyte 2004), samt at det er ildsjelene i organisasjonen som både former og vedlikeholder kulturen (Bjerke og Ind 2007).

6.2 Subkulturer

En organisasjonskultur kan betraktes som en blanding av ulike subkulturer, som preges av mangfold og er skiftende over tid, selv om den i sin helhet gir et inntrykk av å være homogen og stabil (Jacobsen og Thorsvik 2007). Subkulturer kan også kalles for minikulturer (Kaufmann og Kaufmann 2009) og dannes enten i organisasjonsstrukturen, det vil si at det dannes en egen kultur i de ulike avdelingene i organisasjonen, eller i de ulike personalsammensetningene på bakgrunn av demografi og rekruttering. Disse årsakene er de mest vanligste når det kommer til dannelse av subkulturer (Jacobsen og Thorsvik 2007).

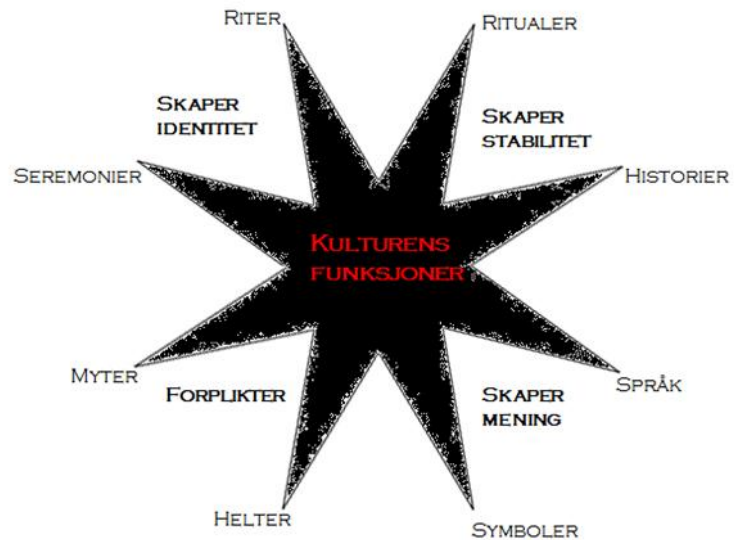
6.3 Organisasjonskulturens hovedfunksjoner

En organisasjonskultur har en rekke hovedfunksjoner, noe som illustreres i følgende modell;

Ut i fra denne modellen kommer det frem at dersom organisasjonens verdier er tydelig definerte, kan en organisasjonskultur øke identitetsfølelse, skape stabilitet, forpliktelse og mening for ildsjelene i organisasjonen. Dette kan føre til redusert usikkerhetsfølelse blant ildsjelene, spesielt blant de nye som tiltrer

organisasjonen, da dette skaper en sterkere retningslinje for jobbatferd

(Kaufmann og Kaufmann 2009). En sterk organisasjons- og kommunikasjonskultur, kan bidra til å beholde ildsjeler i organisasjonen og festivalen (Bjerke og Ind 2007).



Figur 7: Hovedfunksjonene til en organisasjonskultur, Kaufmann og Kaufmann 2009

6.4 Formidling av kultur gjennom den symbolske ramme

For å formidle kulturen til organisasjonens ildsjeler, kan det tas utgangspunkt i modellen *Mekanismer i kulturformidling*, hvor det kommer frem at kulturen kan formidles blant annet ved bruk av og gjennom symboler, myter, ritualer og historiefortelling (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Disse symbolske rammene kan gi en alternativ måte å forstå organisasjonen på, og kan redusere forvirring, forklare atferd, øke forutsigbarhet og finne retningen organisasjonen skal ta. En slik symbolsk ramme kan bidra til å skape forståelse rundt flere sider ved frivillig arbeid (Ulstein 1998).

6.4.1 Rituelle trekk

Når bestemte handlinger foregår på en fast måte, som også gjerne kan være tradisjonsbestemt, er dette et ritual. Dette gjenspeiles også i en organisasjon, da mye av det som foregår her følger faste mønstre, gjentatte ganger. Dette gir da frivillig arbeid en rituell karakter (Ulstein 1998).

Ritualer i en organisasjon kan lett identifiseres. Dette kan være alt fra rekruttering, utdeling av diplomer, møter, og lignende. Det gjennomføres også mange prosedyrer, først og fremst av symbolske grunner, som blant annet ansettelsesintervjuer, iverksetting av opplæring og nedsetting av komiteer (Ulstein 1998). I tillegg bør organisasjoner markere de enkelte ildsjelens høydepunkter i livet, som for eksempel bursdager, bryllup og lignende, samt merkedager i løpet av året; jul, påske og lignende, for å styrke de sosiale bånd og følelsen av tilhørighet i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007). Fest er også en type ritual og frivillige organisasjoner som NRK, spiller en viktig rolle når det kommer til det å være en festarrangør, og er i høy grad med på å administrere lokalsamfunnets kollektive ritual (Ulstein 1998).

Riter og ritualer bør holdes så ofte som mulig, da dette er viktig for ildsjelene og organisasjonskulturen kan forsterkes (Mitchell og Yates 2002), men organisasjonen bør derimot være obs på at dersom ritualet kun gjennomføres for handlingens egen skyld, uten mål og mening, kan dette skape kommunikasjonshindringer blant ildsjelene, noe som igjen vil kunne føre til blant annet angst og et splittet team (Ulstein 1998).

6.4.2 Myter og historiefortelling

For å på best mulig måte inkludere nye ildsjeler i organisasjonskulturen, kan den enkelte ildsjel innvies i organisasjonens mytologi, slik at han/hun har best mulig forutsetning for å kunne ha forståelse på, samt delta i organisasjonens liv. Myter er forestillinger om virkeligheten som ikke er etterprøvbare, og kan bidra til å dyrke frem tanker om organisasjonens særegenhet. Disse forestillingene, altså mytene, er som oftest forankret i individuelle eller i kollektive erfaringer, og er nødvendige for å redusere varig uvisshet. Mytenes negative sider er at de kan dempe nysgjerrigheten og styre oppmerksomheten i feil retning, men dersom en mytedannelse blir gjort på riktig måte, kan en organisasjon fremstå

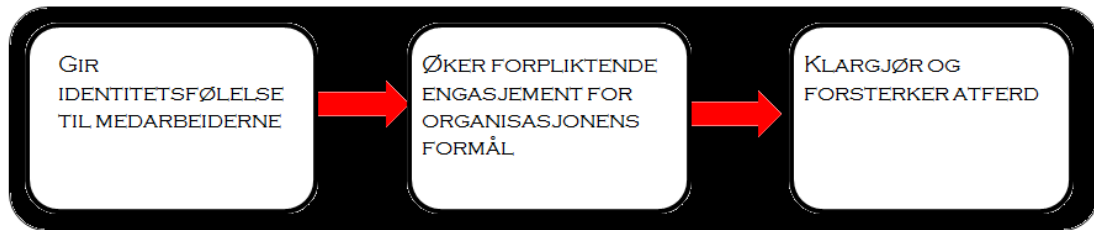
som en suksess, og dermed bli elsket av organisasjonens stolte ildsjeler og frivillige (Ulstein 1998).

En organisasjonskultur oppstår i det ildsjelene i organisasjonen deler en følelse for identitet, og de vil kunne påvirke og bli påvirket av kulturen gjennom samtaler og historiefortellinger. Organisasjonens selvbilde, måten de utfører diverse ting på og deres håndteringsevne av interne relasjoner, kan forsterkes dersom de har en støttende historie og/eller myte basert på tidligere opplevelser, og dette gjenspeiler organisasjonskulturen (Schein 2010). En historiefortelling må kunne appellere til ildsjelene i en organisasjon. Den skal kommunisere festivalens misjon, visjon og verdier, og kan baseres på organisasjonens suksesshistorier som reflekterer merkets styrke. Interne og/eller eksterne utfordringer som både organisasjonen og festivalen har gått seirende ut av (Bjerke og Ind 2007), som for eksempel bruddet med trønderne, samt merkevarestriden som nevnes i oppgavens innlende case, eller dersom organisasjonen opplever å få god omtale i media, opplever økonomisk fremgang og dermed suksess, er eksempler på sterke opplevelser ildsjelene kan dele. Dette kan føre til en sterkere og tettere organisasjonskultur (Kaufmann og Kaufmann 2009). Slike historier kan definere organisasjonens og festivalens unikhhet, ved å illustrere deres egen handlemåte både internt og eksternt, og kan resultere i mer energiske og engasjerte ildsjeler både før, under og etter festivalen (Bjerke og Ind 2007). For en modell av merkehistorien, se vedlegg 17.

Historien må, som nevnt tidligere, reflektere den interne kulturen blant ildsjelene i festivalen, fordi den kan bidra til at ildsjelene får en sterkere indikasjon på hvorfor de gjør den jobben de gjør for organisasjonen og festivalen. En sterk historie kan også formidles eksternt, noe som vil forsterke troverdigheten og ildsjelene vil føle stolthet over å få være en del av festivalteamet (Bjerke og Ind 2007).

6.5 Vedlikeholde organisasjonskulturen

For at en organisasjon på best mulig måte skal kunne vedlikeholde kulturen, samt holde den i live, må de rette ildsjelene rekrutteres til organisasjonen, de må sosialiseres med hverandre, samt belønnes, noe som vises i denne modellen (Kaufmann og Kaufmann 2009):



Figur 8: Opprettholdelse av organisasjonskulturen, Kaufmann og Kaufmann 2009

Når en organisasjon som NRK skal rekruttere ildsjeler, kan det rekrutteres ildsjeler som man selv mener har de ferdigheter og kompetanse til å passe inn i den allerede eksisterende organisasjonskulturen, eller i den kulturen man ønsker å skape for organisasjonen. Denne rekrutteringsprosessen kan gjøres i form av personlig intervju eller headhunting, og kan betraktes som en toveisprosess, da ildsjelen selv kan velge å ”trekke seg”, dersom han/hun ikke føler at han/hun passer inn i organisasjonens kultur. I tillegg, når en velger å benytte seg av denne formen for rekruttering, bør en være obs på at dersom en kun velger ut ildsjeler som en mener likner på seg selv, kan dette føre til at organisasjonens utvikling kommer til en stopp. Når det kommer til opplæring av disse ildsjelene, kan en i denne sammenhengen, benytte seg av mentoring, som vil si at en erfaren veileder står for opplæringen av de nyeste ildsjelene (Kaufmann og Kaufmann 2009).

7.0 Markedsføring

Her vil markedsføring for festivaler defineres først og så vil det sees nærmere på hvordan en kan bygge og lede et merke. Deretter vil markedsføringens 5P'er kort gjennomgås; produkt, pris, plass, PR og posisjonering. Det sees også nærmere på medias dekning av festivaler, Stakeholder Theory i forhold til merkebygging av festivaler, samt event sponning.

7.1 Markedsføring

Markedsføringen er viktig med tanke på å tiltrekke seg sponsorer og besøkende, for det er disse som kan dekke de aller fleste utgiftene en slik organisasjon har. Det er da er det viktig med en plan, spesielt når man skal selge og promotere noe så uhandterbart som en festivalopplevelse. Dermed er designet på markedsføringsstrategien viktig for å få tak i de midlene som er nødvendige for å drive festivalen videre, med håp om en dag å generere nok penger til å lønne ildsjelene (Drucker 1990).

Getz (2005) definerer markedsføringen av events, på følgende måte;

”Markedsføringen av events beskriver prosessen med å bruke markedsføringsmixen for å nå organisatoriske mål gjennom det å skape verdier for kundene og andre interessenter. Organisasjonen må bruke en markedsføringsorientering som understreker det å bygge gjensidige fordelaktige relasjoner og vedlikehold av konkurransefortrinn.” (Getz 2005 s.304, egen oversettelse).

Bjerke og Ind (2007) presenterer innside-ut-perspektivet som en hjørnestein i merkebyggingsprosessen. Det vil for denne oppgaven tas utgangspunkt i denne teorien for markedsføringen i NRK og ansatte omtales som ildsjeler. Innside-ut-perspektivet mener at det er ildsjelene som bestemmer og styrer festivalpublikummets merkeopplevelse, gjennom sine antakelser, oppførsel og atferd. Dette perspektivet argumenterer også for at organisasjonen må forstå seg selv, om den skal kunne forstå samfunnet og omgivelsene, i tillegg til interessentenes foranderlige behov og ønsker (Bjerke og Ind 2007).

Festivaler har den siste tiden begynt å ta i bruk merkevareprinsipper for å effektivisere markedsføringen og lettere få støtte fra omgivelsene (Mossberg og Getz 2006). I dag er ikke merker bare viktig for produkter, men også for tjenester, slik som å skape en musikkfestival,

noe som ikke bare innebærer fysiske produkter, men også tjenester og opplevelser. Derfor kan man nå se på merkevaretenkning i forbindelse med festivaler (Mossberg og Getz 2006).

I markedsføringen av en festival kan det å samarbeide med en annen festival skape muligheten for å dele informasjon omkring markedsføringskanaler som media-kultivering og billettsalg, i tillegg til å tiltrekke seg journalister til festivalen (Larson 2011).

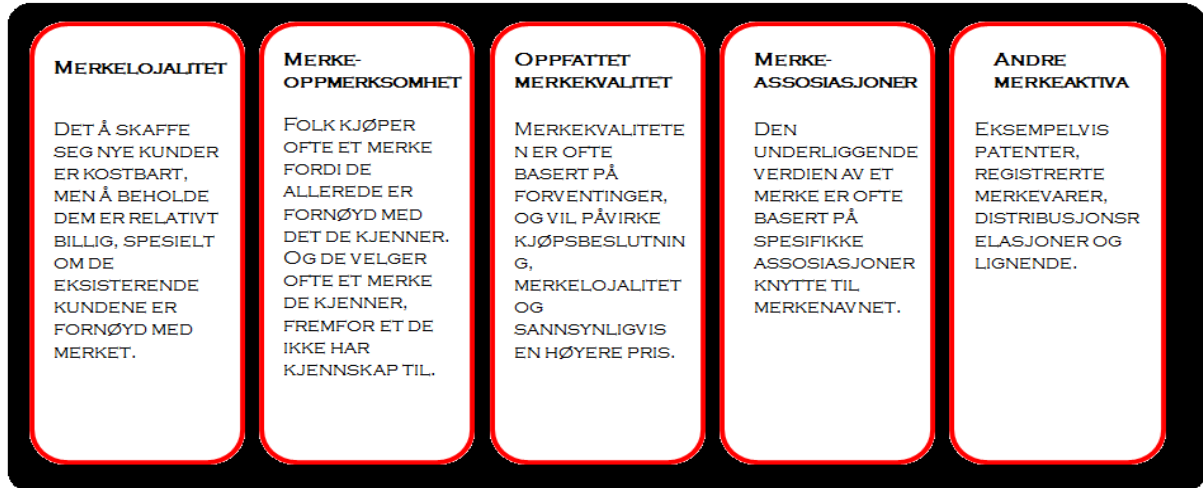
7.2 Merkebygging av festivaler

Getz (2005) mener at om man skal markedsføre et event, i dette tilfellet en festival, må man begynne med en posisjoningsstrategi, for så å utvikle festivalnavnet, logoen og symboler som skal kommunisere kvalitetene til festivalen ut til målgruppen. Han foreslår også at egenkapitalen til festivalmerkevaren omfatter ”goodwill” i tillegg til håndfast avkastning, noe som i lengden kan føre til at festivalen blir en tradisjon i samfunnet den eksisterer i. Da Getz (2005) så på ulike former for festivalorganisasjoner og ledelsen av nonprofit-samfunner, kom det frem at mange av disse diskuterte merkebygging som et markedsføringsspørsmål, selv om de så at det å ha en bærekraftig organisasjon, som for eksempel det å finne en nisje i nærsamfunnet som sikrer nødvendige ressurser og støtte, kunne linkes til et sterkt merkenavn (Getz 2005).

Meningen med å skape en merkeidentitet for en festival, er å få målgruppen til å assosiere merket med noe som er attraktivt og relevant for dem, og det er organisasjonen som skal skape dette bildet av merket i sinnet hos kunden. Denne identiteten, som innehar ulike assosiasjoner hos hvert enkelt individ, inkluderer også det visuelle uttrykket og navnet på festivalen. En rockefestival, som NRF, kan appellere til en viss type musikkelskere, og en link til et visst sted, som Kvinesdal, kan øke bevisstheten omkring merket, skape verdi og troverdighet (Mossberg og Getz 2006). For at det skal finnes en sammenkopling internt, trenger organisasjonen da markedsførere som er orientert mot både det interne miljøet og omgivelsene og interessentene. Det vil si at man må først tenke på å markedsføre festivalen innad til ildsjelene, slik at ildsjelene kan bli gode ambassadører for festivalen utad. Dette kan karakteriseres som deltakende markedsføring, bygget gjennom intern involvering og forpliktelse hos ildsjelene (Bjerke og Ind 2007).

7.3 Hvordan å bygge og lede et merke

Ifølge Aaker (1991) finnes det fem merkedrivere som er med på å bygge og utvikle merkevaren og dens verdier;



Figur 9: 5 merkedrivere, Aaker 1991

Aaker (1991) mener at om man jobber målbevisst med å utvikle disse merkedriverne vil dette føre til en sterkere merkevare. I tillegg til disse merkedriverne, er det viktig å se på merkeelementene, som er blant annet logo, slagord, design og lignende. Disse er med på å identifisere og differensiere merkevaren, og har derfor en sentral plass i etableringen og utviklingen av en sterk merkevare (Aaker 1991). En merkestøttende organisasjon fokuserer på å leve ut forretningsideen og visjonen, misjonen og verdiene sine gjennom å koordinere og sammenkople alle merkedriverne effektivt. Dette kan styrke og opprettholde merkestyrken og merkebyggingsevnen til organisasjonen. Om en frivillig organisasjon, som NRK, skal levere på grunnlag av den merkestyrken de ønsker å ha, da spesielt med tanke på oppfattet merke kvalitet og omdømme, i tillegg til hva festivalpublikum forventer, er det viktig med konsekvent kommunikasjon med publikum. I tillegg må det også leveres opplevelser, i form av kundesynkroniserte tjenester og produkter, som samsvarer med hva som kommuniseres ut (Bjerke og Ind 2007).

7.4 Markedsføringens 5 P'er.

7.4.1 Produkt

Om en skal markedsføre en festival, finnes det viktige elementer som bør vurderes:

1. *Hva er historien bak festivalen?* En stor del av markedsføringen er den muligheten som finnes til å skape historie ved å trekke folk inn i en synergisk aktivitet som kan definere organisasjonen eller organisasjonen og dens mål (Hoyle 2002).
2. *Hva er verdien av produktet?* Noen ganger kan det å love noen en fantastisk musikkopplevelse være nok til å overtale en person om å kjøpe et produkt eller delta på festivalen (Hoyle 2002).
3. *Hva gjør produktet unikt?* Markedsføringen bør fokusere på differensiere seg fra andre festivaler for å tiltrekke seg besøkende. Markedsføringen kan identifisere ROI (Return On Investment) som kan forventes av billett- og produktsalg, den spesielle opplevelsen som tilbys og merverdien som skapes av Word of Mouth. Men dette krever analyser av markedet og organisasjonens mål (Hoyle 2002). Som nevnt i oppgavens innledende case, kom det frem i en ringvirkningsanalyse fra 2009, at det var nettopp WOM som var den kanalen de aller fleste hadde hørt om festivalen gjennom (vedlegg 12).

7.4.2 Pris

En analyse av markedet er viktig før man setter i gang med markedsføringstiltak. Denne analysen vil avdekke konkurrentenes produkttilbud, målgruppe og prissetting (Hoyle 2002). Det bør i tillegg defineres hva som er organisasjonens finansielle filosofi (om man er ute etter å tjene penger eller break-even), noe som bør tas med i betraktning når man skal designe markedsføringsstrategien. Et annet spørsmål er hvor mye det koster å drive festivalen? Priser må reflektere de totale kostnadene av varer og tjenester, inkludert selve markedsføringen. En analyse av den finansielle demografien hos målgruppen skal avdekke betalingsevne og betalingsvilje hos festivalpublikummere på ulike nivå, noe som vil påvirke selve planleggingen av festivalen (Hoyle 2002).

7.4.3 Plass

Akkurat som i eiendomsmarkedet er det “location, location, location”. Plassen der festivalen holdes kan ikke bare avgjøre besøkstallet, men også karakteren og personligheten til festivalen (Hoyle 2002). Kvinesdal med sine naturskjønne omgivelser og gode campingmuligheter, som nevnt i oppgavens case, kan gi festivalen et fortrinn over lignende festivaler som arrangeres inne i en by, slik som Øyafestivalen i Oslo som ikke tilbyr overnatting på sine nettsider (Øyafestivalen).

7.4.4 Public Relations (PR)

PR er en vesentlig og stor del av markedsmixen. PR kan avgjøre hvilket bilde som skapes av festivalen og organisasjonens mål. En PR kampanje er et vedvarende tiltak for å skape positive oppfatninger om organisasjonen og festivalen som helhet (Hoyle 2002).

7.4.5 Posisjonering

Markedsføringen er avhengig av produktet, som i dette tilfellet er festivalen og alt som tilbys i forbindelse med den. Det vil være vanskelig, om ikke umulig, å selge nok billetter om man ikke har utviklet en markedsføringsplan, og nøkkelen til en suksessfull plan er posisjonering. Posisjonering er den strategien som skal avgjøre, gjennom intuisjon, undersøkelser og evaluering, hvilke behov festivalen kan tilfredsstillte hos de besøkende. Det må vurderes hvilken nisje man vil nå, hva som differensierer festivalen og hvilke markeder som vil være mottakelige for festivalkonseptet (Hoyle 2002).

7.5 Mediedekning og festivaler

Før, under og etter en festival kan mediedekningen være stor, og om media er negative i sine omtaler, kan dette resultere i at festivalen mislykkes, noe som følges av store økonomiske tap for festivalorganisasjonen. En festival slik som NRF, som blant annet blir sponset av kommunen de operer i, er konstant i medias søkelys (Mossberg og Getz 2006), og en sak som har fått mye pressedekning er, som nevnt i oppgavens case, MC-klubbene og deres antatte organiserte kriminelle virksomhet. Andre eksempler på rockefestivaler som har fått negativ oppmerksomhet fra media, er Roskilde festivalen i Danmark, for noen år tilbake, der overtrenghet og storming mot scenen resulterte i tragiske dødsfall og alvorlige skader for

tilskuerne (Mathiesen 2000). Det er nytteløst å markedsføre en festival med et image som er komplett forskjellig fra det som presenteres gjennom autonome informasjonskilder, og det er dette som skaper et dramatisk skille i imagebyggingen for en festival og private industrier (Mossberg og Getz 2006).

7.6 Stakeholder Theory anvendt i merkebyggingen av festivaler

En festivalorganisasjon har en rekke interessenter og felles for alle disse relasjonene er at begge partene vurderer fordelene av samarbeidet som større enn kostnadene (Pfeffer og Salanick 1978) I følge Mossberg og Getz (2006) finnes det seks store interessenter for festivaler; eieren, ansatte, leverandører, lokalsamfunnet, kundene og den offentlige sektoren (Mossberg og Getz 2006).

Freeman (2010) kommer med en bred definisjon på interessenter; ”... *enhver gruppe eller enkeltindivid som kan påvirke eller påvirker måloppnåelsen til en bedrift.*” (Freeman 2010, 25, egen oversettelse). Batt og Purchase (2004) nevner 4 stadier som kan brukes når man skal forholde seg til sine interessenter; voksestadiet, vedlikeholdsstadiet og forlat-stadiet. Dette er alle valg som organisasjonen må ta når det kommer til å investere i interessenter (Batt og Purchase 2004). Klassiske ledervalg som kommer frem når i forhold til interessenter er; forsvare, overvåke, samarbeide eller involvere (Savage mfl. 1991). Alle disse kan relateres til oppfatningen av interessentenes mulighet til å enten støtte, involvere eller true organisasjonen. Nonprofit organisasjoner, velger i stor grad en form for samarbeidsstrategi (Reilly 2001), og for å beholde sin autonomi, lærer de seg å skifte fra en konkurransesituasjon til samarbeid (Kramer 2000).

Nonprofit organisasjoner, slik som NRK, vil alltid prøve å beholde sin kjerneidentitet og verdier. Dette til tross for at mandatene i festivalsektoren ofte er selvdefinerte, der medlemskap og ledelse kan være fleksible når det kommer til forandringer (Andersson og Getz 2008).

7.7 Eventssponsing

Napoleon sa at det var tre ting en trengte når man skulle i krig. Det ene var penger, det andre var penger og det tredje var penger. For en festival trengs det også en plan, markedsføring og ildsjeler (Drucker 1990). Sponsing er en utrolig viktig del av å drive en festival (Grönkvist 2000) og eventssponsing er sponsing av festivaler og andre arrangement. Slik sponsing går under kategorien kultursponsing og Gran og Hofplass definerer kultursponsing på følgende måte;

”Kultursponsing er sponsing av kultur, der kulturaktørene og næringslivet inngår et bytteforhold som består av ytelser og motytelser. En bindende avtale blir inngått ut i fra begge aktørenes motiv om utbytte.” (Rønningen 2001, etter Gran og Hofplass 2007:35).

For en organisasjon kan et sponsorat skape muligheten til og nå et nisjemarked, og festivalen kan brukes som en arena for å promotere nye produkter og tjenester (Skinner og Rukavina 2003). Når man ser etter sponsorer, kan man gå etter store bedrifter med god økonomi, og spesielt de som allerede sponser andre eventer. Da trenger man ikke nødvendigvis å selge dem verdien av eventssponsingen, bare verdien av eventet i seg selv (Skinner og Rukavina 2003).

8.0 Metode

I denne delen presenteres metoden og forskningsdesignet som er blitt brukt for denne oppgaven.

8.1 Casedesign

Det har for denne oppgaven blitt valgt å bruke case som forskningsdesign, basert på Yins (1994) teorier. Dette fordi det er ett tilfelle, nemlig organisasjonen Norway Rock Kvinesdal, som er studieobjektet. Det har blitt utført en grundig undersøkelse om hvordan de frivillige i NRK oppfatter organisasjonen, med fokus på organisasjonens merkebyggingsdrivere (Johannessen mfl. 2004). Det har blitt brukt en kvalitativ tilnærming i form av dybdeintervjuer, for å avdekke meninger, generelle oppfatninger og fakta omkring organisasjonen. Det vil sees nærmere på kvalitative intervjuer senere i metodedelen.

Det er i samfunnsforskning to særskilte kjennetegn ved casedesignet. Disse er; en så inngående beskrivelse av casen som mulig og et avgrenset fokus på casen (Johannessen mfl. 2004). Det har for denne casen blitt hentet inn informasjon hos medlemmer i organisasjonen, informasjon fra flere tidligere undersøkelser gjort i forbindelse med festivalen, søk via internett og festivalens egen hjemmeside, samt dybdeintervjuer av festivalorganisasjonens ildsjeler. Dette fordi en casestudie krever flere kilder til informasjon (Creswell 1998) og det må samles inn så mye data som mulig om fenomenet (Johannessen mfl. 2004).

Når det kommer til casedesign, mener Yin (2003), at det er fem områder som det er særlig viktig å fokusere på. Det første man må tenke på, er selve forskningsspørsmålet, som fører videre til neste steg, som er de teoretiske antakelsene, som i denne oppgaven er formulert som analyse spørsmål, for å lette forskningsprosessen. Det tredje steget er valget av analyseenheter, som i dette tilfellet er individer i en organisasjon. Det er viktig at det finnes en logisk sammenheng mellom de teoretiske antakelsene og den dataen som er samlet inn gjennom undersøkelsen, noe som skal gjøres ved å tolke funnene opp mot teori brukt i oppgaven (Yin 2003).

8.2 Casestudie-design

Casedesignet kan utformes på ulike måter. Den ene måten baseres på hvor stort antall case som er involvert, enten man arbeider med en eller flere case, mens den andre dimensjonen tar for seg om man bruker en holistisk tilnærming (en analyseenhet) eller en analytisk tilnærming (flere analyseenheter). For denne oppgaven ble det brukt enkelt casedesign, ettersom det er kun NRK som studeres, med en analytisk tilnærming, fordi det kun har blitt sett på ildsjelene som jobber i organisasjonen og er medlemmer av denne (Johannessen mfl. 2004).

8.3 Analyseenheter og rekruttering

Det har blitt benyttet *strategisk utvelging* av informanter, fordi målgruppen som er interessant for problemstillingen er bestemt på forhånd, nemlig mennesker som jobber med planleggingen og gjennomføringen av festivalen. Ut i fra denne utvelgelsesstrategien har vi valgt *snøballmetoden*. Dette fordi det i hovedsak skulle tas utgangspunkt i noen på forhånd bestemte intervjuobjekter innenfor NRK, som kunne komme med informasjon om hvilke andre ildsjeler som kunne være aktuelle for intervjuer og samtaler, for å finne frem til svar på problemstillingen (Johannessen mfl. 2004). Det var viktig å fokusere på de personene som tilhører den målgruppen som var mest interessant for oppgaven. Det var i utgangspunktet ikke begrensninger for hvor mange som kunne intervjues for denne undersøkelsen, men ettersom det krevdes et opphold i Kvinesdal for å utførelsen av disse, ga dette oss begrenset med tid til utførelsene av intervjuene, derfor ble det valgt ut 10 informanter for personlig dybdeintervju (Johannessen mfl.2004).

8.4 Kvalitative metode

Kvalitative undersøkelser referer til meningen, definisjonen, metaforen, karakteristikken, konseptet og beskrivelsen av noe, i dette tilfellet organisasjonen NRK og dens ildsjeler. Kvalitative undersøkelser har en stor grad av fleksibilitet, og i stedet for å følge regler, har man retningslinjer. Denne metoden ble valgt for at det var metoden som skulle tjene oppgaven, men oppgaven skulle ikke være slave av metoden (Askheim og Grennes 2008). I kvalitative metoder sees gruppen eller individene som undersøkes ikke på som variabler, men mer som en helhet. Dette kalles et "holistisk perspektiv" og kjennetegner denne metoden. Kvalitative intervjuer er en måte å tilnærme seg virkeligheten på, samt menneskelige tanker

og følelser. Dette kan føre til beskrivende data av det som undersøkes, i motsetning til en ren spørreundersøkelse som måles i tall og statistikk (Askheim og Grennes 2008).

8.5 Kvalitative intervjuer

Kvalitative intervjuer har blitt brukt for å komme frem til den informasjonen som ildsjelen innehar og var nødvendig for oppgaven. Det var registreringen av disse svarene som utgjorde dataen i det kvalitative intervjuet, og det var derfor viktig at disse intervjuene ble nøye dokumentert gjennom lydopptak. Dette for og på best mulig måte kunne oppdage nyanser i intervjuobjektets svar. En svakhet med å bruke notater og utskrifter av lydopptak er det at det ikke fanger opp non-verbal kommunikasjon (Johannessen mfl. 2004).

Det ble tatt i bruk et strukturert intervju (vedlegg 20). Dette fordi spørsmålene skulle være åpne, og intervjuobjektet skulle få kunne få svare med egen ord. Svarene som kom frem viste hvordan intervjuobjektet forstod spørsmålet. Grunnen til at det ble valgt strukturert intervju med en viss standardisering, var at svarene på hvert spørsmål skulle være enklere å sammenligne, noe som er viktig for denne oppgaven for å kunne avdekke sammenhenger, likeheter eller sprik mellom oppfatninger, meninger og følelser omkring det frivillige arbeidet (Johannessen mfl. 2004). Dette ble sett på som viktig, ettersom det ofte eksisterer mye følelser og personlig engasjement fra ildsjeler som virkelig brenner for musikken og musikkfestivaler. Det var åpent for at intervjuobjektet kunne komme med mer personlige meninger og uttalelser, og settingen ble lagt opp til å være uformell, samt skape en så positiv opplevelse som mulig for intervjuobjektene (Kvale og Brinkmann 2009).

Det var viktig for oppgaven at svarene som kom frem ble holdt anonyme og at det ut i fra kodinger og analyser av svarene, ikke skal være mulig å kjenne igjen respondenter. Intervjuguiden og utførelsen av intervjuet ble lagt opp på en slik måte at dette på best mulig måte, blir ivaretatt (Kvale og Brinkmann 2009). Intervjuene ble holdt i avskjermede og lukkede møterom i NRKs kontorlokaler, samt hjemme hos enkelte respondenter.

8.6 Analyse av data

Etter intervjuene var over, ble alle lydopptak transkribert ordrett for å kunne gjennomføre en så korrekt analyse som mulig. Her ble det oppdaget at ett av lydopptakene, hadde blitt ødelagt, og kunne dermed ikke brukes. Da ble antall respondenter redusert fra 10 til 9, noe som var svært beklagelig.

Analysen bestod av å bryte ned lange svar til kortere og mer analyserbare svar. På denne måten ble det forsøkt å komme frem til naturlige meninger om intervjuets ulike temaer, som ble fortolket og analysert videre. For en detaljert oversikt over det reduserte datamaterialet, se vedlegg 18 og 19. Meningen var å se om det fantes ulike oppfattelser, sprik i meninger og felles tolkninger av organisasjonen og dens formål, samt intervjuobjektets egen rolle i organisasjonen (Kvale og Brinkmann 2009). Dette ble sett i sammenheng med teorier som ble presentert i oppgaven, for å se om det fantes linker og samsvar mellom teori og ildsjelenes egne oppfatninger og meninger. Yin (1994) beskriver dette som teoribasert analyse, fordi teorien har blitt brukt som utgangspunkt når svarene fra intervjuene har blitt analysert (Johannessen mfl. 2004).

8.7 Ethiske spørsmål

Et kvalitativt intervju er en moralsk undersøkelse, og samspillet mellom intervjueren og intervjuobjektet påvirker begge parter. Det finnes flere etiske problemstillinger som det har blitt tatt hensyn til;

Det første stadiet i en forskningsundersøkelse er tematisering. Her ble det ikke bare diskutert den vitenskapelige verdien av kunnskapen som ble søkt, men det ble også hensyn til forbedring av den menneskelige situasjonen som utforskes. Det ble lagt vekt på å beholde konfidensialiteten og tenke på hvilke konsekvenser undersøkelsen kunne få for de involverte. Denne konfidensialiteten ble intervjuobjektene informert om i forkant av intervjuene. Når det kom til transkriberingene, ble disse utført ordrett, for å få en så ærlig transkripsjon som mulig av intervjuobjektets uttalelser. Når analyseringen skulle påbegynnes, ble det avgjort hvor dypt og kritisk disse intervjuene skulle analyseres. Det foreligger også et etisk ansvar for å rapportere kunnskap som er så sikker og verifisert som mulig. Dette påvirket også hvor kritiske spørsmål som kunne stilles intervjuobjektene under intervjusituasjonen. I det siste steget av prosessen, rapportering, ble igjen konfidensialitetsprinsippet tatt hensyn til og det

ble vurdert hvilke konsekvenser en offentliggjort rapport ville kunne ha for både intervjuobjektene, og Norway Rock Kvinesdal (Kvale og Brinkmann 2009).

9.0 Analyse og drøfting av funn

De som har blitt intervjuet for denne oppgaven, er alle ildsjeler i den frivillige stiftelsen Norway Rock Kvinesdal. De fleste av respondentene er født, oppvokst og bor i Kvinesdal, noe som kan betegnes som stedstilhørighet, i følge Lundby og Futsæter (1993), mens noen av respondentene har tilknytning til stedet gjennom festivalarbeidet, eller er tilflyttere. Disse respondentenes tilknytning er da stedsbånd, noe disse teoretikerne beskriver i sin teori. Majoriteten av våre respondenter har vært en del av festivalen i 4 år eller mer, og over halvparten av dem har vært med fra starten. Det finnes et vidt spekter av arbeidskompetanse og yrkeserfaringer hos ildsjelene, som strekker seg fra handels- og næringssektoren til industri og kommunalt arbeid og selvstendig næringsdrivere og gründere, og disse har alle forskjellige roller og ansvarsområder i organisasjonen.

Videre vil funnene analyseres og drøftes opp mot eksisterende teori, samt delkonkluderes for hvert analyse spørsmål.

9.1 Analyse spørsmål 1:

Hvordan oppfatter de frivillige ildsjelene ledelsen av stiftelsen Norway Rock Kvinesdal?

9.1.1 Lederskap

Da ildsjelene ble bedt om å definere hva lederskap betyr for dem, kan vi se ut i fra vedlegg 18 at var det stor enighet om at en leder bør gå foran med et godt eksempel, lede og styre andre, være klar og tydelig, fremtidsrettet, samt motiverende og inkluderende. Dette er i tråd med hva teoretikerne Jacobsen og Thorsvik (2008) og Kaufmann og Kaufmann (2009) sier på dette området, når lederskap skal defineres. Det kan også gjenspeile Bjerke og Inds (2007) teori om at lederskap handler om å fokusere på forpliktelse. Det var også viktig for ildsjelene at en leder kunne ta avgjørelser, skjære gjennom når det trengs, men også ta hensyn til alle, noe som stemmer overens med Druckers (1990) teorier omkring gode ledere. Respondentene mener også at lederen skal være rettferdig når det kom til å fordele oppgaver, samt det å kunne opprettholde toveiskommunikasjon med ildsjelene. Grensin-Pophal (2002) mener at det å ha en åpen toveiskommunikasjon kan virke som en motiverende faktor i frivillig arbeid. Samtidig er det i følge Kuvaas (2008) viktig å se i retning av verdibasert ledelse, ettersom organisasjonen både ledes av og består av frivillig innsats av ildsjelene. I tillegg kan det sees i retning mot teori omkring transformasjonsledelse, noe Bjerke og Ind (2007) tar for seg i sin

teori. Der kommer det blant annet frem at ledere skal utvikle kultur basert på tillitsrelasjoner, noe man kan oppnå med toveiskommunikasjon. Roberts (1995) og Brymann (1992) sier i sin teori at transformasjonsledere fornyer forpliktelse ved å fornye organisasjonens mål og visjon, og for at ildsjelene skal kunne vite hva disse er, kan det så henvises til Druckers (1990) teori omkring viktigheten av å ha en definert formålsparagraf.

9.1.2 Kjennetegn på gode ledere

Ifølge ildsjelene i NRK, finnes det visse trekk som forventes at en god leder av organisasjonen bør inneha. Disse er; være rettferdig, tydelig, kunne lytte, ha karisma, være positiv og blid, samt kunne delegerer og kommunisere, stole på sine ansatte og ta upopulære avgjørelser. Noen av disse eksemplene kan vi kjenne igjen fra Jacobsen og Thorsviks (2008) modell over personlighetstrekk hos ledere (vedlegg 14), og finnes også i teorien til Karlsen og Gottschalk (2008), som omhandler personlige egenskaper en god leder bør inneha. Dette er også noe Bjerke og Ind (2007) beskriver i sin teori, da de nevner at en leder må kunne ta valg og konsekvent handle ut i fra implikasjonene disse valgene gir, og at en leder skal være åpen for tilbakemeldinger uansett om de er positive eller negative. Disse svarene kan knyttes sammen med ildsjelenes definisjoner på lederskap, men Drucker (1990) beskriver også den gode lederen, som en som har en klar og tydelig rolle, en som kan engasjere og motivere, samt kunne holde fokus på målet og kunne klare å gjøre seg forstått på en effektiv måte. Det er også viktigere for ildsjelene at lederen er synlig internt, i motsetning til eksternt. Dette er en av rollene som beskrives av Kaufmann og Kaufmann (2008) i deres presentasjon over interpersonelle lederroller. Respondentene mener at dette er fordi organisasjonen består av kun frivillige ildsjeler, som alle er like viktige for at festivalen skal kunne drives og eksistere, noe som kommer tydelig frem i intervjuene (vedlegg 18). Ildsjelene ytret meninger om at det ikke skal finnes ett ansikt utad, men en felles stemme farget av alle ildsjelene. Det kom frem i undersøkelsen at ildsjelene føler at de har en eller flere av disse egenskapene selv i sin lederrolle, og det ble uttrykt et felles bekreftende syn på egen posisjon og lederegenskaper hos den enkelte.

9.1.3 Lederens rolle og lederstil

Ildsjelene i NRF uttrykker en felles mening om at de selv som ledere, tilpasser sin lederstil etter situasjonen det ledes i, noe som er i tråd med Fiedlers (1964) samspillteori for ledelse. Noen av respondentene mener at de leder på samme måte, uavhengig av situasjon, og er mest fokusert på å få oppgavene gjort i tide. Da det viser seg at størrelsen på de ulike teamene/gruppene varierer, for eksempel ved at en av lederne har et team bestående av kun noen få ildsjeler (vedlegg 18), kan dette ha en påvirkende effekt på hvordan de betrakter egen lederstil. Ildsjelene mener også at et fokus på en kombinasjon av oppgave- og relasjonsorientert ledelse er den beste måten å lede og inkludere andre ildsjeler på, noe som bekrefter Jacobsen og Thorsviks (2008) teori om at lederstilen kan reflektere hvorvidt medarbeiderne skal være aktivt med i beslutninger. Noen respondenter mener derimot at et fokus på oppgavene som skal gjøres, kommer før relasjonene. Noen kom inn på tanken om at når en nærmer seg festivalstart, kan fokuset ligge på det å få oppgavene gjort og kanskje ikke så mye på relasjonene i organisasjonen og innad i de enkelte teamene.

Noen av respondentene mener at det å foreta risikoanalyser ikke er en del av deres jobb som leder, da det finnes en HMS ansvarlig som har dette som arbeidsoppgave. Enkelte av respondentene mener at det å foreta risikoanalyser er en del av deres lederoppgave, noe som stemmer overens med Druckers (1990) teori om at det er viktig for en leder å være forberedt på kriser. Det kan være en svakhet for en leder å ikke utarbeide planer selv, eller være fullstendig klar over de risikoene som finnes i og omkring hans/hennes ansvarsområder, fordi en god leder bør ha en fullstendig, om enn kanskje overflatisk, oversikt over sitt team og deres utfordringer. Dette fremmes i Druckers (1990) teori omkring utarbeidelsen av formålsparagrafen, noe som er en viktig lederoppgave.

Ut i fra Mintzbergs (1973) teorier om klassifisering av lederroller, ser vi også at det er viktig for en leder å kunne ta beslutninger, deriblant kunne fordeler ressurser i organisasjonen på en fornuftig og rettferdig måte. Selv om NRK har begrensede økonomiske midler og ressurser til rådighet, opplever respondentene at disse blir fordelt på en god måte, selv om noen områder, som bandbooking, forståelig nok krever litt større økonomiske ressurser enn andre områder.

9.1.4 Kortsiktige og langsiktige mål

Selv om det finnes klare fellestrekk og sammenlignbare svar når det kommer til NRKs kortsiktige og langsiktige mål, fremstår det ingen definerte visjoner og mål for festivalorganisasjonens fremtid. Noe som kommer ganske tydelig frem i undersøkelsen, er det kortsiktige målet om å klare å tjene nok penger i 2011, til å overleve og kunne begynne planleggingen av en ny festival neste år. Noen nevner et langsiktig mål, som planer for festivalområdet, der det finnes nedskrevne ideer og ønsker for hvordan festivalområdet og omgivelsene rundt skal se ut i fremtiden, sammen med ønsket om å kunne ha et rikt tilbud til festivalpublikummet og Norges største festivalområde. Mangelen på en klar uttrykt og tydelig visjon hos ildsjelene i organisasjonen, kan tyde på at det ikke finnes en nedskrevet formålsparagraf, utviklet av ledelsen, som er tilgjengelig eller distribuert ut i organisasjonen.

Utviklingen av en slik formålsparagraf er, i følge Drucker (1990) viktig, fordi det er den som skal gjøre alle klar over organisasjonens mål og hvordan man skal nå det. Finnes det derimot en slik paragraf, kan respondentenes uvitenhet om denne, tyde på at det ikke blir lagt vekt på å inkludere ildsjelene i utviklingen av denne og opplysningen om den internt. Dette er noe som kan svekke organisasjonens merkebyggingsevne, ettersom en formålsparagraf kan være retningsgivende og styrke samarbeidet for både nye og eksisterende ildsjeler i følge Bjerke og Ind (2007). Ser man til Kaufmann og Kaufmanns (2009) målsettingsteori, kan man se at tydelige og klare langsiktige og kortsiktige mål, kan ha en positiv effekt på ildsjelenes motivasjon. Ettersom utbredelse er en viktig og sentral lederrolle i Mintzbergs (1973) teorier, kan dette ses på som et forbedringspotensial hos ildsjelene i styret og lederne i NRK. Lederne i organisasjonen bruker mail og personlige møter som informasjonskanaler ut til andre i organisasjonen. Videre analyse og drøfting av intern kommunikasjon, se punkt 9.2.4, analyse spørsmål 2.

9.1.5 Kontrakter

Ladegård og Vabo (2010) mener at frivillige både kan ha psykologiske og formelle kontrakter som knytter dem til organisasjonen. Ut i fra undersøkelsene for denne oppgaven, viser det seg at det ikke finnes noen former for formelle kontrakter mellom stiftelsen og dens ildsjeler, men de fleste uttrykker at de opplever at de har en form for psykologisk kontrakt med organisasjonen, i form av forpliktelse og lojalitet. Ser man på Ladegård og Vabos (2010) teori kan bruken av kun en psykologisk kontrakt, ha negative konsekvenser, ettersom de fleste som

jobber med festivalen har en ulik oppfattelse av hva en slik kontrakt kan innebære. Dette kan føre til misforståelser og konflikter, redusert tillit, motivasjon og engasjement. Om en har en skriftlig kontrakt med ildsjelene som jobber for festivalen, kan dette skape klarere rammer for arbeidet, og hva som forventes av hver enkelt ildsjel.

En organisasjon som NRK er avhengig av å til enhver tid ha tilstrekkelig med ildsjeler, for å kunne dekke over alle arbeidsoppgavene som skal utføres i forkant og under festivalen. Det kommer frem av intervjuene at det kan se ut som at organisasjonen for tiden ikke har nok ildsjeler til å hele tiden dekke over alle arbeidsoppgavene, og da må det jobbes på tvers av avdelinger og grupper/team. Da vil en formell kontrakt kunne virke hemmende på ildsjelene, ettersom ansvarsområder og arbeidsoppgaver øker og minsker i mengde, i forhold til antall ildsjeler i organisasjonen. Dermed vil en formell kontrakt kanskje ikke være en god nok løsning for NRK og stiftelsens ildsjeler, men en psykologisk kontrakt er til stede hos de aller fleste ildsjelene og setter individuelle rammer for innsatsen i arbeidet for festivalen.

9.1.6 Delkonklusjon for analysespørsmål 1

Formålet med dette analysespørsmålet var å avdekke hvordan de frivillige ildsjelene i NRK oppfatter lederskapet i organisasjonen, i forhold til hva teorier på dette området har definert som lederskap. Som forventet har ikke alle ildsjelene et samlet syn på hva lederskap betyr, men ser man svarene sammen, ser man mye av lederskapsteorien for denne oppgaven gjenspeilet i de svarene. Ildsjelene mener selv de er gode ledere og innehar de egenskapene og kvalitetene som trengs for å bli en god leder. Det fremstår en felles oppfatning av at de selv leder etter hvilken situasjon de er i, og ildsjelene har det klart for seg at de noen ganger fokuserer mer på oppgavene som skal gjøres, og andre ganger mer på relasjonene til de andre ildsjelene. Selv om det finnes noen fellestrekk i ildsjelenes svar på kortsiktige og langsiktige mål, kan det fremstå som om disse målene ikke er nedskrevne og tydeliggjort for alle, noe som kan skape forvirrende og usikre situasjoner. Det finnes ingen formelle kontrakter for ildsjelene, men alle har en følelsesmessig tilknytning til organisasjonen, noe som vitner om at det eksisterer psykologiske kontrakter mellom ildsjelene og NRK.

Med bakgrunn i våre undersøkelser, kan det da konkluderes med at ildsjelene oppfatter sin egen ledelse som sterk og synlig, men teorien avdekker områder ved ledelsen i NRK som kan sees på som mindre sterke, i forhold til alle elementene som brukes i definisjonen på en sterk

ledelse. Organisasjonen har ikke en klar ledestjerne, i form av nedskrevne, definerte mål som alle kan jobbe samlet om å oppnå, delmål for delmål.

9.2 Analysespørsmål 2:

Hva motiverer de frivillige ildsjelene i Norway Rock Kvinesdal til å fortsette med sitt engasjement for festivalen?

9.2.1 Motivasjon og motivasjonsteorier

Når det kommer til hva som motiverer ildsjelene til å jobbe for festivalen, er det stor enighet om hva som driver deres engasjement. Det sosiale, menneskene i organisasjonen og det at festivalen engasjerer hele bygda, er en av hovedmotivasjonene til de frivillige ildsjelene i NRK. Dette gjenspeiles i Kaufmann og Kaufmanns (2009) sosiale teori, samt i undersøkelsen som ble foretatt av Lynn og Smith, i 1991.

Det at Kvinesdal får til noe så stort og at festivalen setter bygda på kartet, er også en motiverende faktor for ildsjelene, og det er et delt syn på at enkelte arbeidsoppgaver i organisasjonen, det å se resultater av arbeidet og det å fylle fritiden med noe, motiverer. Denne motivasjonskraften defineres av Kaufmann og Kaufmann (2009) som målsettingsteori og av Kuvaas (2008) som indre motivasjon, da enkelte arbeidsoppgaver og målsettinger i organisasjonen fører til tilfredshet, glede og mening over arbeidet som har blitt gjort. Disse motivasjonsfaktorene og -teoriene gjenspeiler også svarene på hva respondentene mener at de får igjen for det arbeidet de gjør, da et generelt syn her er at ny tilegnet kunnskap fra arbeidet med og for festivalen, fellesskapet, nye bekjentskaper, gode opplevelser, skaperglede for bygda, se at ting fungerer og den følelsen som kommer av å se at det er fullpakket på sletta, er det mest betydningsfulle som kommer ut av arbeidet med festivalen.

Hertzbergs (1993) tofaktorteori kan også tas med i betraktningen her, da motivasjonsfaktoren kan være ildsjelenes prestasjoner i form av planlagt og gjennomført festival, og deres personlige og faglige utviklingsmuligheter som arbeidet medbringer. I tillegg når det nevnes at det er motiverende at Kvinesdal settes på kartet, kan dette være en hygienefaktor, da dette kanskje kan oppleves som økt status både for festivalen og da også ildsjelene og deres arbeid og roller i organisasjonen.

9.2.2 Rekruttering

Når det kommer til rekruttering av nytt blod til organisasjonen, føler ildsjelene til en viss grad at de har ansvar for å rekruttere nye frivillige, men dette gjøres ikke aktivt av alle. Bjerke og Ind (2007) belyser at de som rekrutterer må ha en viss forståelse av organisasjonens strategi og kultur når det rekrutteres nye ildsjeler. Siden det er flere i organisasjonen som rekrutterer og dette ikke skjer regelmessig, mener Bjerke og Ind (2007) videre, at en formålsparagraf kan være til hjelp når det kommer til å opprettholde og vedlikeholde forståelsen av organisasjonens strategi og kultur.

Det er felles for de fleste respondentene at når de rekrutterer, tas det utgangspunkt i eget nettverk for å kunne nå den rette personen for organisasjonen. Dette gjenspeiler Kaufmann og Kaufmanns (2009) teori når det kommer til å rekruttere ildsjeler inn i en allerede eksisterende organisasjonskultur, noe de mener kan gjøres ved headhunting eller personlig intervju. Bjerke og Ind (2007) er også inne på dette når det kommer til å få inn personer som ønsker festivalens beste og som lett kan integreres i den allerede eksisterende kulturen, samt videre forming og vedlikehold av kulturen. Da kan det være en fordel å være mer bevisst over hvem man rekrutterer til å bli en del av organisasjonen, for og på best mulig måte kunne oppnå en optimal sammenkobling mellom ildsjelene og deres interaksjon med hverandre og organisasjonen, noe Kaufmann og Kaufmann (2009) poengterer i sin teori.

Når respondentene beskrev den perfekte ildsjel for NRK, var det nøkkelord som engasjert, ansvarsbevisst, motivert, selvdrivende, en som brenner for festivalen og mangfold av ildsjeler, som gikk igjen i intervjuene. Bjerke og Ind (2007) nevner i sin bok *Organisasjonsdrevet Merkebygging*, Boxx mfl (1991) sine ideer om hvordan en kan vekke ildsjelers interesse, og argumenterer videre for at en innbydende festivalprofil kan være en tiltrekningskraft for potensielle ildsjeler. Dersom en skal jobbe i en organisasjon som NRK, kan man diskutere om det heller er selve sjelen til organisasjonen som tiltrekker en ildsjel, mens festivalens image utad i større grad lokker til seg frivillige som skal jobbe under festivaldagene.

9.2.3 Fordeling av oppgaver og opplæring

Respondentene ble spurt om det legges vekt på personlige egenskaper, kompetanse og erfaringer når det rekrutteres nye ildsjeler til organisasjonen, og da kom det frem at de fleste

var enige om at personlige egenskaper vektlegges mest, men at kompetansen og erfaringen avgjør hvilke arbeidsoppgaver ildsjelen får i organisasjonen. Varner (1983) argumenterer for at en slik fordeling kan virke positivt på ildsjelenes og organisasjonens tilfredshet.

Respondentene la også til det at kompetanse og erfaring ikke er et krav, men en fordel, noe Reicheld (1993) mener, ifølge boken *Organisasjonsdrevet Merkebygging* av Bjerke og Ind (2007), er tids- og ressursbesparende for organisasjonen.

Respondentene i denne undersøkelsen har delte meninger angående om det finnes og brukes tidligere nedskrevne erfaringer eller en type håndbok, når festivalen skal planlegges. De mener at det finnes en del dokumenter både digitalt og i papirform i NRK, og at de bruker disse dersom de har tilgang til dem. Noen opplever imidlertid at slike dokumenter ikke finnes tilgjengelige. O'Toole og Mikolaitis (2002) viser til at en eventmanual kan være et viktig verktøy når det kommer til videre planlegging og gjennomføring av festivalen. En slik manual kan kanskje også være bra og ha dersom nye ildsjeler tiltrer enkelte nøkkelstillinger, da en kan se i manualen etter tidligere erfaringer og tips, som kan lette arbeidet for den nye. I den sammenheng kan nok også en slik manual være tidsbesparende i planleggingsfasen, slik at den nye ildsjelen, men også erfarne ildsjeler, kan lære av tidligere erfaringer på kortere tid, for så å kunne fokusere på konkrete saker.

9.2.4 Kommunikasjon

Kommunikasjonen innad i NRK oppleves som mindre bra, med bakgrunn i at ildsjelene er spredt og ikke jobber sammen, i tillegg til andre udefinerte årsaker. Grensing-Pophal (2002) viser til at kommunikasjon motiverer, og at den har en sammenheng med Maslows (1987) behovshierarki. Han argumenterer også for at kommunikasjon fremmer inkludering i organisasjonen, noe som også kan oppleves som motiverende. Bjerke og Ind (2007) uttaler også at kommunikasjon må være kontinuerlig og konsekvent, noe det kan tyde på at ikke skjer i så stor grad i organisasjonen NRK, basert på svarene i undersøkelsen.

Den interne informasjonsflyten oppleves som ikke optimal, da informasjonen kan være varierende og litt på kryss og tvers, noe som tydeliggjøres i undersøkelsen (vedlegg 18). Det nevnes også at spredningen av informasjonen internt kunne vært bedre. Her argumenterer Grensing-Pophal (2002) for at kommunikasjon kan sørge for å fremme forståelse, produktivitet og forsterke teamet i organisasjonen. At ildsjelene er spredt, kan skape psykologiske avstander noe som igjen kan ha en negativ innvirkning på teamet dersom det

ikke bygges tillit, noe teoretikerne Jarvenpaa og Leidner (1999), viser til. Dersom kommunikasjonen internt ikke er optimal eller i det minste på et tilfredsstillende nivå, kan det lettere oppstå usikkerhet rundt arbeidet som skal gjøres, noe som kan påvirke samholdet og samarbeidet i en negativ retning.

Respondentene nevner at mail, møter, videokonferanser, Facebook og tilfeldige treff på gaten, benyttes som informasjonskanaler når det formidles informasjon til medlemmer og interessenter. Dersom det kommuniseres mye gjennom mail og sosiale medier, kan også dette, i følge Jarvenpaa og Leidner (1999), føre til psykologiske avstander, da kommunikasjonen preges av nonverbale signaler. Det er dermed økt fare for at meldinger og beskjeder kan feiltolkes av den enkelte ildsjel, noe som kan få store konsekvenser for samarbeidet mot å nå organisasjonens mål. Disse teoretikerne viser så til at faren kan reduseres, dersom man klarer å bygge god tillit til hverandre, noe som bør sees på som en kontinuerlig prosess, i form av face-to-face kommunikasjon.

Det er enighet blant respondentene om at det finnes god toveiskommunikasjon i organisasjonen. Grensing-Pophal (2002) poengterer at kommunikasjon og inkludering er viktige motivasjonsfaktorer og at det finnes rom for innspill blant ildsjelene og de ulike avdelingene, sees på som positivt. Når ildsjelene føler seg inkludert i organisasjonen kan dette ha betydelig effekt på deres arbeidsinnsats for festivalen. Dette kan også knyttes opp til Fiedler (1964) samspillteori, og Kaufmann og Kaufmanns (2009) sosiale teori.

9.2.5 Kompetanseutvikling

Respondentene i denne undersøkelsen opplever at de får muligheten til å utvikle seg både faglig og personlig i sitt arbeid for organisasjonen, noe Nordhaug (2002) i sin teori, betrakter som positivt for ildsjelene og i forhold til organisasjonens posisjon ute på konkurransemarkedet. Respondentene mener imidlertid at utviklingsmuligheter ikke var årsaken til eller tanken rundt deres beslutning om å jobbe som ildsjel for organisasjonen. Hede og Rentschler (2007) viser til en festivalleders utfordringer når det gjelder tilgang til relevante ferdigheter i enkelte regioner, og da kan en organisasjon kanskje dra full nytte av å ha utviklingsprogrammer tilgjengelige for ildsjelene. Nordhaug (2002) mener at disse programmene kan være sosialiserende, noe som da kan knyttes opp igjen til Lynn og Smiths (1991) undersøkelse, samt Kaufmann og Kaufmanns (2009) motivasjonsfaktor, i den sosiale

teori. Kompetanse- og personlige utviklingsprogrammer kan da altså være et viktig motiverende verktøy når det kommer til organisasjonens omdømme ute på arbeidsmarkedet.

9.2.6 Belønning

Respondentene mener at ros, klapp på skulderen og det og backe hverandre opp, sees på som belønning for god innsats. Dette gjenspeiler Allen og Shaws (2009) teori når det gjelder belønninger i frivillige organisasjoner, med begrensede midler. Martinsen (2009) og Grensing-Pophal (2002) viser også til teori på dette området, i form av at en ildsjels omgivelser spiller en rolle her. I tillegg ytres det at det å få komme opp på VIP området og se at publikum og band er fornøyde, er belønning i seg selv. Det ble også nevnt at i 2009, da Manowar gjestet festivalen, fikk alle ildsjelene komme opp på scenen, noe som opplevdes som svært belønnende. Clark og Wilson (1961), viser til solidaritetsbelønninger, noe disse eksemplene kan trekkes inn i; VIP'en og Manowar er "belønninger" som ildsjelene deler sammen, noe som kan bidra til å forsterke fellesskap, vennskap blant ildsjelene og tilhørighet til gruppen. Jacobsen og Thorsvik (2007) viser til ulike incentiv- eller belønningssystemer organisasjoner kan benytte, og Lee og Wilkins (2011) henviser til en rekke undersøkelser som har blitt gjort i forhold til symbolske belønninger og dets påvirkning på frivillige ildsjeler, kontra lønnede arbeidere.

9.2.7 Delkonklusjon for analysespørsmål 2

Formålet med dette analysespørsmålet var å finne ut hva det er som motiverer ildsjelene i NRK til å drive med sitt frivillige arbeid for festivalen. Det som ble avdekket i undersøkelsen, var at den følelsen av at "alle er med" på en eller annen måte, skaper en stolthet hos ildsjelene, og stimulerer den indre motivasjonen. Det at fritiden brukes på noe fornuftig og det å se et resultat av det arbeidet som legges ned for festivalen, motiverer dem til å jobbe videre. Ildsjelene bruker sitt eget nettverk i stor grad til å rekruttere, noe som er bra fordi det er ressursbesparende og sikrer at de rette menneskene blir medlemmer av organisasjonen, i følge Reichelds (1996) teori. Det er også positivt at ildsjelene tar med de personlige egenskapene i betraktning når de rekrutterer, men lar kompetanse og erfaringer avgjøre i hvilke områder av organisasjonen de får jobbe. En svakhet er at det ikke eksisterer en fullverdig eventmanual, som ildsjelene har tilgang til.

Kommunikasjonen innad i organisasjonen oppleves av ildsjelene som ikke optimal, og kunne vært bedre. Et større fokus på dette området kan nok styrke følelsen av et lederskap og øke følelsen av engasjement og involvering. Respondentene opplever at de har gode utviklingsmuligheter i NRK, men ser mer på dette som et gode og ikke en motivasjonsfaktor. Belønning er en høy motivasjonsfaktor hos ildsjelene, og denne opplever de å få i form av skryt, unike opplevelser og immaterielle belønninger før og under festivaldagene, noe som Kuvaas (2008) definerer som indre og ytre motivasjon.

Det kan dermed konkluderes med at ildsjelene motiveres mye av det å bare delta og det å bidra til å få skape noe stort for sitt hjemsted, noe som samsvarer med oppgavens belyste teorier for motivasjon av frivillige. Det vil si at ildsjelene drives av både indre og ytre motivasjon, i sitt arbeid for festivalen. Når ildsjelenes grunnleggende behov er dekket, noe som er viktig i forhold til Maslows motivasjonsteori, kommer det tydelig frem at både den sosiale teorien og målsettingsteorien har en motiverende effekt på ildsjelene. Det kan legges til at organisasjonen ikke fokuserer nok på og er klar over hvilken stor effekt symbolske belønninger kan ha som motivasjonsfaktor, og at dette ikke nødvendigvis krever mye ressurser og ofte er gratis. Det kan også konkluderes med at kommunikasjonen ikke er tilstrekkelig god nok internt i NRK.

9.3 Analyse spørsmål 3:

Hva kjennetegner organisasjonskulturen i Norway Rock Kvinesdal?

9.3.1 Organisasjonskultur

Over halvparten av alle respondentene i undersøkelsen mener at det finnes et klart og tydelig bilde på hva festivalen er i dag; en musikkfestival med en snever sjanger innenfor rock og metal. Dette synliggjør en felles forståelse av hva organisasjonen NRK jobber mot og kan være med på å skape klare virkelighetsoppfatninger av mål og rammer for arbeidet. Uttalelser om å bli best på camping og opplevelse, preger også svarene til noen av respondentene, i tillegg til at det finnes et samlet ønske om å bli Norges største rockefestival. Dette kan, i følge Jacobsen og Thorsvik (2009), karakteriseres som organisasjonskulturens grunnleggende antakelser og kan kanskje sies å danne fundamentet i arbeidet for organisasjonen og festivalen. Både Bang (1998) og Ulstein (1998) uttrykker at en kultur oppstår blant annet i det

ildsjelene samhandler med hverandre, og da de fleste respondentene hadde likt syn på festivalens bilde, kan dette tyde på at det finnes en kultur i organisasjonen.

Jacobsen og Thorsvik (2009) viser til at organisasjonskulturen eksisterer på tre kulturelle nivåer. Det finnes ingen felles normer som kommer tydelig frem hos de intervjuende ildsjelene i organisasjonen, annet enn vage svar om at en skal bruke normal folkeskikk og behandle penger og budsjetter som om det var ens eget. Årsakene til at det ikke kommer tydelige svar her kan være at uskrevne regler ikke er noe som er vanlig å ha klart og tydelig for seg til enhver tid, eller at disse er så underliggende at de er vanskelige for respondentene å sette ord på i en intervjusammenheng.

Scheins (2010) teori viser til at det er lederne som i utgangspunktet skaper kulturens verdier, tro og antakelser, men ingen av våre respondenter kunne med visshet sette ord på NRKs verdier. Det ble nevnt flere ord som; ildsjel, totalopplevelse (sol og sommer, god mat og drikke), mestringsfølelse (få til noe stort), samhold, engasjement, dugnad, skaperglede, ærlighet, inderlig glød for å lage festival, være best, skikkelig god rockefestival, musikkglede, fest, omgivelsene og den spesielle atmosfæren. Dette kan kanskje tyde på at festivalen ikke har nedskrevne verdier som er tydelige og tilgjengelige for ildsjelene, noe som Kaufmann og Kaufmann (2009) mener er en vesentlig del av det å skape en sterk organisasjonskultur.

Til tross for at det ikke avdekkes noen tydelig definerte verdier som er felles for alle i organisasjonen (vedlegg 18), kan det virke som at organisasjonen allerede har en identitetsfølelse og en mening for ildsjelene, noe Kaufmann og Kaufmann (2009) videre omtaler som viktig, i sin teori. Det viser seg nemlig at det å jobbe som frivillig for en musikkfestival i et lite tettsted som Kvinesdal, ser ut til å skape sterke følelser hos ildsjelene i NRK. Mange opplever at de har et eierskap til festivalen og har et stort engasjement fordi de selv får lov til å være med på å skape noe stort for bygda, noe som igjen kan reflektere Fiedlers (1964) samspillteori. De respondentene som kanskje har sterkest følelsesmessige tilknytning og eierskap til festivalen, er gründerne og grunnleggerne, ettersom de har sett festivalen vokse fra en liten bygdefest til en stor festival med besøkende fra hele landet.

Ser man på tvers av intervjuene, avdekkes det ulike oppfatninger av arbeidsforholdene i organisasjonen. Selv om det finnes et festivalkontor, der ledere kan jobbe, materiale kan oppbevares og møter avholdes, *er det* mange som jobber hjemmefra. Dette kan tyde på at det er subkulturer i organisasjonen, noe Jacobsen og Thorsvik (2009) og Kaufmann og Kaufmann (2007) beskriver i sin teori. Brymann (1996) sier at det finnes ulike subkulturer i en

organisasjonskultur, noe som kan stemme kanskje spesielt i en organisasjon som NRK, da ildsjelene, som nevnt tidligere, ikke alltid er samlet i Kvinesdal.

Samtlige respondenter er enige i at det finnes et veldig godt sosialt miljø i NRK og at det sosiale miljøet er viktig for dem i arbeidet for organisasjonen. De sosiale sammenhengene som finnes i NRK kan være med på å skape en identitetsfølelse og tilhørighet til organisasjonen, men kunne kanskje blitt enda mer forsterket dersom det fantes sterke verdier som definerte arbeidet og skapte større forpliktelse og mening i arbeidet. Det sosiale aspektet ved det frivillige arbeidet er også, i følge Kaufmann og Kaufmann (2009), en måte å vedlikeholde og holde organisasjonskulturen i live.

For tiden avholdes styremøter på Utsikten Hotell, som ligger like i nærheten av Kvinesdal sentrum. De aller fleste føler at det jobbes sammen om å nå organisasjonens mål, men det avdekkes også tydelige sprik i denne oppfatningen, da noen føler at ikke alle bidrar like mye, eller så mye som det skulle være ønskelig, og at ikke alle drar i samme retning mot et felles mål. Jaskyte (2004) mener at ildsjelenes totale erfaring reflekteres i kulturen. Dersom disse sprikene vedvarer, kan det gå ut over organisasjonskulturens utviklingsprosess, fordi det i følge Bjerke og Ind (2007) er ildsjelene som både former og vedlikeholder den. Her kan vi se tilbake på både Grensing-Pophal (2002) og Jarvenpaa og Leidner (1999), kommunikasjonsteorier, om hvor viktig det er å kommunisere og bygge tillit. I tillegg kan det henvises til Druckers (1990) teori omkring en formålsparagraf, om hvor viktig det er med et felles uttrykt mål som skal danne arbeidsrammer og retningslinjer for arbeidet med festivalen.

Bjerke og Ind (2007) sier i sin teori at det er ledere som har hovedansvaret for å utvikle en organisasjonskultur, men ut i fra respondentenes uttalelser i denne undersøkelsen, og basert på tegn til utilstrekkelig kommunikasjonsflyt internt, kan det virke som at det finnes flere subkulturer som kan være sterkere enn hva en eventuell overordnet organisasjonskultur er.

9.3.2 Ritualer og historiefortelling

Det kommer ikke frem særskilt mange eksempler på ritualer, da respondentene blir bedt om å utdype litt om disse. Det nevnes generelt ett eksempel, og dette er eksempelet med festen som forekommer søndagen etter at festivalen er over. Denne festen markerer avslutningen på flere måneders hardt arbeid, og fungerer ikke bare som et ritual, men også for mange som en slags belønning for innsatsen. Ulstein (1998), Jacobsen og Thorsvik (2007) og Mitchell og Yates

(2002) har alle teorier som både definerer og beskriver ritualer og rituelle trekk. Det at ildsjelene opplever at det er få ritualer i organisasjonen, kan tyde på at sosiale sammenkomster utenfor jobb, i regi av organisasjonen, skjer i liten grad. Dette kan kanskje bremse organisasjonskulturens utvikling og styrke, til en viss grad. Ulstein (1998) påpeker også at eventuelle ritualer som holdes, må ha en mening og et mål, noe det virker som avslutningsfesten etter festivalen har, da den markerer at festivalen er over for året. En annen tanke på det faktum at ildsjelene ikke nevner flere ritualer, kan være at det er en misoppfatning av ordet ritual, ut i fra hvordan teoretikerne på området beskriver og eksemplifiserer rituelle hendelser.

Derimot kommer det tydelig frem hos ildsjelene at det finnes spesifikke hendelser og historier som har preget organisasjonen og ildsjelens samhold. Her nevnes konsekvent tre hendelser, og disse er dødsfallene i 2008, bruddet med Diesel Dahl i 2008 og oppstyret omkring Hells Angels i 2011, noe som omtales i oppgavens innledende case. Ildsjelene uttrykker at alle disse hendelsene og historiene har skapt tøffe situasjoner internt, men at organisasjonen har kommet styrket ut av disse og at det har skapt et sterkere samhold blant dem. Teoretikere som Bjerke og Ind (2007) og Kaufmann og Kaufmann (2009), påpeker at hvordan organisasjonen takler og kommer ut av slike situasjoner, ikke bare preger ildsjelene, men også definerer og kommuniserer organisasjonskulturen eksternt, så vel som internt. Det at ildsjelene føler at de sammen har kommet sterkere ut av de hendelsene som nevnes her, kan vise til at det finnes en identitetsfølelse blant ildsjelene, noe Schein (2010) diskuterer i sin teori omkring temaet. Disse minneverdige historiene og festivalens seiere, kan i følge Bjerke og Ind (2007), koble sammen festivalens merkeidentitet og organisasjonens prestasjonsevne. Videre sies det at historiene må reflektere den interne kulturen, noe som kan bidra til en mer motivert organisasjon, samt en forsterket troverdighet utad til interessenter. Slike historier kan også kanskje sees opp mot Kaufmann og Kaufmanns (2009) målsettingsteori, ettersom organisasjonen har jobbet sammen og kommet styrket ut av disse hendelsene.

9.3.3 Delkonklusjon for analysespørsmål 3

Formålet med dette analysespørsmålet var å avdekke hva som kjennetegner NRKs organisasjonskultur, basert på ildsjelenes egne oppfatninger og meninger omkring organisasjonen og samholdet innad. Noe som ble tydelig var at ildsjelene opplever samholdet og samarbeidet i NRK som bra, men det kan allikevel konkluderes med at det finnes mange

subkulturer i organisasjonen, noe som antas å oppstå fordi det finnes et språk i hvordan ildsjelene ser på sin egen innsats opp mot de andre ildsjelene. De fleste ildsjelene er klar over hva som er organisasjonens mål, men arbeidet mot dette er heller litt uklart. Det finnes ingen klare normer eller nedskrevne verdier som skal representere organisasjonen, noe som kan være med på å svekke en organisasjonskultur, da det er disse normene og verdiene som danner grunnlaget for hvordan organisasjonen samhandler og utvikler seg. NRK fokuserer ikke mye på å ha faste ritualer som skal binde ildsjelene sammen, men dette ser ikke ut til å påvirke ildsjelene i særskilt negativ retning, da de er svært fornøyde med det sosiale samholdet i organisasjonen.

Dermed kan det konkluderes med at det finnes en organisasjonskultur i NRK, men at den preges av flere subkulturer, noe som i lengden kan skape avstander mellom ildsjelene, samt skade en forenelig front ut mot omgivelsene.

9.4 Analyse spørsmål 4:

Hvordan oppfatter ildsjelene i stiftelsen Norway Rock Kvinesdal markedsføringen av merkevaren Norway Rock Festival?

9.4.1 Merkebygging av festivaler

Da ildsjelene ble spurt om hva de ønsker at besøkende skal assosiere med festivalen, ble det avdekket flere felles synspunkter på at festivalen skulle assosieres med totalopplevelsen og ikke bare musikken eller stedet (vedlegg 18). Totalopplevelsen for ildsjelene, betyr camping, musikken, sol og sommer, natur og Kvinesdal som destinasjon. Det er disse elementene, som formidles ut til besøkende og publikum, som kan være med på å skape merkeidentiteten til festivalen. I følge Mossberg og Getz undersøkelse fra 2006 omkring merkevarebygging i festivaler, er det viktig å ikke bare fokusere på de fysiske produktene, men også tjenester og opplevelser. Dette sammenfaller med ildsjelenes ønsker om hva festivalpublikummet skal assosiere med festivalen. NRK legger stor vekt på å skape positive assosiasjoner hos sitt festivalpublikum, og bruker disse elementene i sin markedsføring av festivalen. Aaker (1991) mener at dette er viktig for å styrke merkevaren, sammen med de andre merkedriverne som kan sees i hans modell over merkedrivere. Et slikt fokus kan være med på å øke bevisstheten rundt merket og om ildsjelene står samlet i sin assosiasjonsbygging av festivalen, kan dette

øke festivalen og merkets troverdighet eksternt så vel som internt. Bjerke og Ind (2007) sier i sin teori at en må markedsføre seg internt for å kunne danne en sammenkobling internt, altså at ildsjelene på best mulig måte skal kunne fungere som gode ambassadører for festivalen. Disse teoretikerne definerer dette som deltakende markedsføring.

Ildsjelene er delte i meningen om hvorvidt festivalen har et lojalt festivalpublikum eller ikke. Noen mener at de har en liten skare faste publikummere som kommer igjen år etter år, uavhengig av hvilke band som kommer, mens andre mener at festivalen ikke har lojale publikummere. Det er i følge Aaker (1991) kostbart å skaffe nye publikummere og kunder, men når man har fått dem, er det relativt billig å beholde dem, spesielt om festivalen har et fornøyd publikum, noe som kommer frem i hans teori omkring merkeloyalitet. Dette da med tanke på totalopplevelsen av festivalen og ikke bare musikken, i tillegg til kontakt med publikummet gjennom sosiale medier i løpet av hele året og ikke bare månedene før selve festivalen.

Ildsjelene forbinder merkevaren Norway Rock Festival med rockefestival, Kvinesdal og Øyesletta. Dette kan henge sammen med hva ildsjelene ønsker at publikum skal assosiere med festivalen, nemlig totalopplevelsen av å være på festival og stedet. Disse assosiasjonene kan, i følge Mossberg og Getz undersøkelse av merkebygging i festivaler fra 2006, være med på å skape en merkeidentitet for festivalen, noe som kan øke bevisstheten omkring merket og igjen styrke NRFs merkebyggingsevne. Ildsjelene hadde også meninger om at merkevaren forbindes med festivalens design, logo og profilering eksternt. Dette muligens fordi det er mye følelser involvert i et så stort arbeid, og fordi mange ser lenger enn kun festivalens logo, og heller til selve følelsen av festivalen og Kvinesdal som en totalpakke. Men det er viktig å heller ikke glemme disse merkeelementene, da de er med på å identifisere og differensiere merkevaren fra andre merker i festival-Norge. NRK jobber, ifølge ildsjelene, konstant med å skape oppmerksomhet rundt merkevaren, men noen mener at det ikke jobbes nok med dette i år i forhold til hvordan dette har blitt gjort tidligere år. Om NRK klarer å skape økt kjennskap omkring merkevaren, og mye positive assosiasjoner hos sine nåværende publikummere og potensielle publikummere, mener Aaker (1991) med sin teori på merkeoppmerksomhet, at dette kan skape en positiv effekt for salg av billetter, ettersom folk ofte kjøper merker de er kjent med eller har god kjennskap til og er fornøyd med.

Det å skape fornøyde festivalpublikummere kan henge sammen med det å skape merke kvalitet, noe som mange av respondentene mener at det hele tiden jobbes med å oppnå

for festivalen og merchandisen som selges under festivaldagene. En liten del av ildsjelene mener at dette er noe festivalen kunne jobbet enda mer for å bli tydeligere på. Aaker (1991) mener at kvaliteten på et merke ofte er knyttet til forventninger, noe som kan tolkes mot at festivalpublikummets beslutning om å delta på festivalen, kjøpe merchandise og å være lojal overfor festivalen og merkevaren, påvirkes. Dersom NRF har en sterk merkekvalitet, kan dette øke sjansen for at de også kan ta en eventuell høyere pris for sine varer og tjenester, ettersom merkekvalitet og pris muligens kan ha en sammenheng.

9.4.2 Markedsføringens 5 P'er

Det er tydelig at det er store sprik i hvordan ildsjelene mener festivalen blir markedsført, da mange ikke er klar over hvordan dette gjøres eller hadde nok informasjon til å svare på dette spørsmålet (vedlegg 18). Av de som kunne svare, mener noen at det er helhetsopplevelsen som markedsføres og det ble også nevnt at det i år skal fokuseres mer på å få festivalens historie frem i lyset. Her kan Druckers (1990) teori om en formålsparagraf hentes inn, da denne skal være en retningsgiver for hvordan organisasjonen skal nå sine mål. I følge Bjerke og Ind (2007) er det viktig at alle jobber sammen mot samme mål, da dette kan styrke organisasjonens merkebyggingsevne.

I tillegg ble det nevnt at festivalen bør benytte seg av, samt forsøke, å bruke andre sterke merkevarer som kan gi gjensidig løft hos begge/alle merkene. Hoyle (2002) påpeker at det er viktig at en organisasjon er klar over festivalens historie og kan bruke denne i markedsføringen, for å trekke til seg publikummere. Det kan også her være viktig at NRK og ildsjelene er klar over verdien av produktet de tilbyr, og hva som differensierer festivalen fra andre festivaler i Norge, for og på best mulig måte kunne skape et konkurransefortrinn. Det som gjør festivalen unik, i følge respondentene, er det faktum at organisasjonen drives av frivillige ildsjeler. Det kommer også frem at det er musikken med fokus på rock og metal eller omgivelsene som skiller festivalen fra andre.

Når det kommer til festivalens prisstrategi er det et sprik i ildsjelenes oppfattelse av hva denne går ut på (vedlegg 18). Mens noen mener at organisasjonen blant annet ser til andre festivaler for å sette priser, mener andre at prisen satt for at budsjettene skal kunne gå opp. Det legges også til at det i år vil kjøres en fast pris på billettene, med muligheten åpen for å kunne tilby kampanjer eller ulike tilbud. Ildsjelene har ikke et klart syn på hva som er festivalens prisstrategi, men andre steder i intervjuet påpeker flere at det å gå i pluss økonomisk, er et mål

for organisasjonen. Dermed kan dette muligens være organisasjonens finansielle filosofi, uten at dette uttrykkes klart av respondentene. I følge Hoyle (2002) kan det være viktig for organisasjonen å ha dette målet på plass, dersom NRK skal kunne designe en god markedsføringsstrategi. Det er kanskje ikke fullt så viktig at alle ildsjelene vet hvorfor og hvordan prisene settes for festivalen og dens tilbud og tjenester, men at alle er klar over den finansielle filosofien.

Det kan være viktig for en festival som NRF å spille på sin idylliske beliggenhet i markedsføringen. Undersøkelsene for denne oppgaven viser at festivalens beliggenhet er viktig og brukes aktivt i markedsføringen. Dette kan være viktig, da beliggenheten, ifølge Hoyle (2002) ikke bare kan være med på å avgjøre hvor mange som kommer til festivalen, men også selve identiteten og karakteren til festivalen. Derimot ble det også ytret meninger om at fokuset bør ligge på merkevaren og musikken, og ikke festivalens beliggenhet i seg selv.

Ettersom NRK ikke har store budsjetter til å drive markedsføring, brukes det mye gratis markedsføringskanaler, slik som sosiale medier og samarbeidspartnere som tilbyr svært gode avtaler for annonsekampanjer og lignende. Dette inkluderer annonser i avis, reklamesnutter på radio, Facebook kampanjer for å verve nye medlemmer og lignende. I år har NRK et samarbeid med Subway, som beskrives nærmere i det innledende caset. Det holdes også kickoffkonserter, konkurranser og quiz, for å skape blest om festivalen. Det var i liten grad enighet om at det fantes ulike mål med de ulike PR-kampanjene som organisasjonen benytter seg av. Det eneste som kom klart frem, var det å selge mer billetter. Dette var ikke en felles forståelse hos ildsjelene, ettersom de fleste ikke hadde informasjon nok til å kunne svare på dette.

I forhold til hvor NRF har posisjonert seg på markedet, er det en konsensus blant ildsjelene om hvem som er festivalens målgruppe; musikkinteresserte mennesker mellom 18 og 50, noe som bekreftes av en tidligere undersøkelse, som har definert festivalens målgruppe, som 30 år og oppover, og at dette er et kjøpesterkt, kvalitetsbevisst festivalpublikum, noe som kan sees i oppgavens innledende case. Det kom også frem meninger om at det er musikk sjangeren som har definert målgruppen, og ikke målgruppen som har definert musikk sjangeren. Hoyle (2002) mener at det må foretas undersøkelser og evalueringer, samt stole på sin intuisjon når det skal avgjøres hvilke behov festivalen skal tilfredsstillere hos publikum.

9.4.3 Festivalen og media

Det eksisterer konsensus blant ildsjelene om at media har en stor påvirkningskraft på ildsjelene og deres arbeidsinnsats for stiftelsen. En negativ omtale kan ha en negativ påvirkning, mens positive omtaler kan gi ny giv og glede innad i organisasjonen. Dette kan påvirke deres innsats i positiv retning, noe som gjenspeiler Mossberg og Getz (2006) oppdagelse i sin undersøkelse, der festivaler ofte er i medias søkelys under festivaldagene, og negative omtaler kan være en avgjørende faktor for festivalens suksess. Det var stor enighet om at media har fremstilt og fremstiller festivalen og organisasjonen positivt, spesielt av lokalmedia, men det finnes en felles oppfatning av at de ikke får nok medieomtale. Noen uttrykte at festivalen blir omtalt nøytralt eller negativt i media, noe som kan ha en påvirkning på festivalpublikummets oppfatninger og assosiasjoner med NRF, noe som kanskje ikke er en positiv faktor når det kommer til motivasjon hos ildsjelene. Kaufmann og Kaufmanns (2009) teori omkring historiefortelling i organisasjonskulturen, kan trekkes inn her. Argumentet for dette er at medias omtaler av festivalen kan spille inn på organisasjonens bilde internt og eksternt, noe som igjen kan bidra til å gjøre festivalen og organisasjonen unik, i følge Bjerke og Ind (2007).

9.4.4 Sponsing av festivalen

Det er, ifølge Batt og Purchase (2005), viktig å forholde seg til festivalens interessenter, noe Reilly (2001) bekrefter med sin teori som sier at interessentene både kan støtte, true eller involvere seg i organisasjonen. På spørsmål om interessenters sponsing av festivalen er viktig, mener ildsjelene at dette er utrolig viktig, til og med avgjørende, for festivalens eksistens. Dermed kan det bli avgjørende for organisasjonen og festivalen i fremtiden å se etter store, solide sponsorer, om man skal følge Skinner og Rukvinas (2003) uttalelser om at man da ikke behøver å selge sponsoren verdien av selve eventsponsingen, men bare verdien av festivalen i seg selv. Ifølge Grönkvist (2000) er sponsing en viktig del av en festival og ettersom NRK er en organisasjon drevet av frivillige ildsjeler, er de avhengig av midler utenfor organisasjonen for å kunne drifte og gjennomføre festivalen.

9.4.5 Delkonklusjon for analysespørsmål 4

Dette analysespørsmålet hadde som hensikt å avdekke hvordan ildsjelene oppfatter festivalens markedsføring. Det kommer frem at ildsjelene har et relativt samlet syn på at det er totalopplevelsen som bør markedsføres utad, noe det brukes mye tid på gjennom å benytte

blant annet sosiale medier og andre gratis markedsføringskanaler. Dette er positivt da det er disse som skaper merkeidentiteten til festivalen. Undersøkelsene avdekket ikke videre intern markedsføring. Ildsjelene oppfatter markedsføringen som god, men mener til tross for dette at festivalen ikke har et stort lojalt publikum. Organisasjonen bruker mye tid å skape merke kvalitet gjennom høykvalitets merchandise, god musikk og bra camping, noe som er med på å styrke festivalpublikummets oppfattede merke kvalitet.

Når det kommer til markedsføringens 5 P`er, kan det konkluderes med at organisasjonen ikke inkluderer ildsjelene nok i hvordan NRK markedsføres. Dette forårsaker at ikke alle vet hvordan markedsføringsavdelingen vil at festivalen og organisasjonen skal fremstå, og kan dermed ikke markedsføre festivalen på en samlet måte. Dette kan ha en negativ konsekvens for det å tiltrekke seg flere ildsjeler, samt det å skape et lojalt festivalpublikum.

Alle ildsjelene er enige i at media og sponsorer har en stor påvirkningskraft på både ildsjelene og organisasjonen, både i positive og negative retninger, noe som bekrefter denne oppgavens teorier omkring medias påvirkning på festivaler.

Det kan konkluderes med at selv om ildsjelene har et samlet syn på hvordan festivalen skal markedsføres, ser det ut som at en tydelig markedsføringsstrategi ikke er kommunisert i stor grad, til alle ildsjelene i organisasjonen.

10.0 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å skape et bilde av merkedriverne til Norway Rock Kvinesdals merkebyggingsevne. Innledende i oppgaven presenterte vi vår problemstilling, som er;

Hva karakteriserer Norway Rock Kvinesdals merkebyggingsevne?

Ut i fra et teoretisk grunnlag og dybdeintervjuer med nøkkelpersoner fra NRK, har organisasjonens merkebyggingsdrivere blitt analysert for å komme frem til et svar på denne problemstillingen.

Det kan her konkluderes med at NRK har potensialet for å skape en sterk merkevare dersom de bygger videre på de allerede eksisterende positive elementene innenfor merkebyggingsdriverne, og skape enda flere ved å fokusere på de områdene der forbedringspotensialet er størst.

Det kommer tydelig frem at ildsjelene deler mange av de samme tankene når det gjelder lederskap og måten festivalen skal markedsføres på, men at de mangler en tydelig definert strategi som kan virke som en rettesnor, og som kan skape identitet og eierskap til organisasjonen. Spesielt når det kommer til markedsføring, ble det avdekket et sprik i hvordan teorien mener at markedsføringen skal involvere de ansatte og skape gode markedsførere av alle ildsjelene og hvordan dette faktisk foregår i NRK. Denne konklusjonen er basert på respondentenes mangelfulle innsikt i NRKs markedsføring, noe som kan komme av at dette er en frivillig organisasjon, der ildsjelene kun har fokus på sine arbeidsoppgaver og ikke hva som foregår andre steder i organisasjonen.

Ildsjelene er svært fornøyde med det sosiale samholdet i organisasjonen, og det er dette som stikker seg frem som den største motivasjonsfaktoren, sammen med det å skape noe for hjemstedet og føle stolthet og tilhørighet til festivalen og menneskene i organisasjonen. Mye av det gode samholdet i organisasjonen skapes av ildsjelene selv, gjennom deres samhandling og inkludering, og skyldes i liten grad organisasjonens konstruktive arbeid for å skape en god organisasjonskultur for sine medlemmer. Hvorfor det ikke kommer frem flere tydelige tilhørighetsskapende og sosiale aktiviteter i regi av organisasjonen, vites ikke, men det kan komme av den grunn at samtlige ildsjeler kommer fra samme sted, har kjent hverandre lenge

og ikke føler behovet for å sosialiseres mer enn det som skjer gjennom arbeidet med festivalen.

En viktig faktor som tilsynelatende er svak i disse fire merkebyggingsdriverne, er kommunikasjon. Som undersøkelsen avdekket og som det ble nevnt tidligere i denne konklusjonen, deler mange av ildsjelene like tanker og meninger omkring disse temaene, men det kom aldri frem en enighet om en felles viten av hva som foregår i organisasjonen. Som teorien sier, er kommunikasjonen viktig og motiverende. Det finnes få til ingen klare definerte mål og strategier nedskrevet tilgjengelig for alle ildsjelene. Dette tilsier da at kommunikasjon er en avgjørende faktor for ildsjelenes engasjement, tilhørighet og identitet til organisasjonen og festivalen, i tillegg til å være nøkkelen til å kunne styrke NRKs merkebyggingsevne. Dette er noe som kan slå positivt ut på merkestyrken og de økonomiske resultatene. Det kan dermed konkluderes med at svaret på vår problemstilling er følgende;

Mangelen på en god og velfungerende kommunikasjonsstrategi som preger NRK som organisasjon, kan være en årsak til at det finnes et sprik i teorier denne oppgaven har presentert for disse områdene, og hva som har kommet frem i undersøkelsene. Dette betyr derimot ikke at organisasjonen ikke skal strebe etter å styrke sine merkebyggingsdriver, men tvert i mot skape en organisasjon der alle er opplyst om hva som foregår i organisasjonens maskineri og kan utføre sine arbeidsoppgaver og forholde seg til hverandre deretter, noe som kan være med på å styrke Norway Rock Festivals merkebyggingsevne.

Helt til slutt kan det konkluderes med at det for denne oppgavens funn og for Norway Rock Kvinesdal, er elementene motivasjon og kommunikasjon som de gjennomgående faktorene for alle de fire omtalte merkedriverne. Etter forskernes egne antakelser, gjelder nok dette i større grad for frivillige organisasjoner og engasjement hos ildsjelene, enn en bedrift med lønnede ansatte.

11.0 Forslag til tiltak

Det vil i denne delen av oppgaven bli presentert konkrete tiltak og anbefalinger til Norway Rock Kvinesdal, som baseres på funn fra undersøkelsen og teori fra oppgavens teoridel. Det vil tas hensyn til organisasjonens begrensede økonomiske ressurser, og ut i fra det, presenteres noe prosjektgruppen mener er gjennomførbare tiltak for ildsjelene i organisasjonen. Disse tiltakene utarbeides med tanke på å styrke organisasjonens merkebyggingsevne, ved å forsterke NRKs merkebygging drivere.

11.1 Lederskapet i Norway Rock Kvinesdal

Ut i fra undersøkelsene og dybdeintervjuene som ble utført, ble det avdekket at det fantes sprik i ildsjelenes oppfatninger av fremtidsrettede kortsiktige og langsiktige mål, som det ble jobbet mot. Det tas da utgangspunkt i dette når prosjektgruppen anbefaler Druckers (1990) teori, som sier at en nedskrevet og formidlet formålsparagraf, kan hjelpe organisasjonen med å samle alle ildsjelene omkring felles kortsiktige og langsiktige mål. Denne formålsparagrafen skal virke retningsgivende og gjøre det klart for alle ildsjelene hva det er som skal oppnås, hvordan arbeidet mot dette målet skal gjøres og hvorfor arbeidet er viktig.

Skal NRK utvikle en slik formålsparagraf, må denne bygges på organisasjonens visjon, misjon og verdier. Dybdeintervjuene som ble utført, avdekket ingen klare og definerte verdier, visjon eller misjon, men et ønske om å bli Norges største rockefestival. Organisasjonen NRK bør derfor definere en skriftlig visjon og misjon. Da organisasjonen heller ikke har definerte verdier, har prosjektgruppen våget seg på å skape noen eksempler på verdier for NRK som skal fungere som en slags ledestjerne for fremtiden, og disse baseres på ildsjelenes egne utsagn og følelser omkring festivalen og det frivillige arbeidet;



Figur 10: Eksempel på verdier til Norway Rock Festival

11.2 Motivasjon og belønning for frivillige

Da det kom frem av undersøkelsene at ildsjelene motiveres av det å delta i det frivillige arbeidet for festivalen i seg selv, burde organisasjonen gjøre sitt aller beste for at alt ligger til rette for å lette dette arbeidet. Det ble avdekket gjennom intervjuene at det ikke finnes en eventmanual, noe som kan lette planleggingen av festivalen og byggingen av organisasjonens intellektuelle kapital. En eventmanual er også en måte å sikre seg mot at opparbeidet organisasjonskunnskap går tapt, dersom en av ildsjelene velger å avslutte sitt frivillige arbeid for organisasjonen. For et eksempel på hvilke elementer en slik eventmanual kan inneholde;



Figur 11: Eksempel på Eventmanual

11.2.1 Intranett/Ildsjelportal

Det kom også frem i løpet av intervjuene av ildsjelene ikke er helt fornøyde med hvordan informasjonen blir spredt i organisasjonen, noe som ble gjenspeilet i respondentenes svar gjennom hele intervjuprosessen. Det kom frem uttrykk som vitnet om et behov og et ønske om mer informasjon om hva som foregår i organisasjonen. Svarene ble også tolket i den retning at det ikke eksisterer et godt nok kommunikasjonsforum, ettersom mye informasjon går gjennom tilfeldige samtaler og uoffisielle møter. Det kom ikke frem at det allerede finnes et intranett som brukes til kommunikasjon, og det vil i den sammenheng her foreslås at NRK oppretter et intranett, som det her blir referert til som Ildsjelportalen, for hele organisasjonen. Her skal alle organisasjonens medlemmer kunne danne sin egen profil, der informasjon om ildsjelen, dens arbeidsoppgaver og ansvarsområder opplyses, kontaktinformasjon, bilde av personen, organisatoriske kunnskaper og tidligere erfaringer. Disse profilene skal være åpne, og kunne sees av samtlige ildsjeler som er medlemmer av organisasjonen, slik at en lettere kan vite hvem en kommuniserer med. I dette intranettet skal det eksistere ulike sider, som administrativt organisert, inneholder all informasjon som ildsjelene trenger å vite om alle aspektene i organisasjonen, Q&A (spørsmål & svar -dokumenter), nyhetsbrev og historier om festivalen. Hvordan organisasjonen kan skape disse historiene, belyses i punkt 11.5,

organisasjonskultur. I tillegg kan det her eksistere en virtuell ”ris og ros”- boks, som ildsjelene kan bruke for å komme med sine ønsker, tanker, kreative forslag, tilbakemeldinger, kommentarer osv. Dette for å skape en mer inkluderende organisasjon, der ildsjelene, om ønskelig anonymt, kan ytre sine meninger til både ledelse og andre ildsjeler. Et slikt tiltak kan også fungere som en motiverende faktor, om NRK klarer å skape en spennende og informativ Ildsjelprofil, som både engasjerer, inkluderer, kommuniserer og sprer kunnskapen ut til alle i organisasjonen. En positiv fordel ved å implementere en slik portal i organisasjonen, er at en vil kunne redusere papirbruk, noe som både er kostnadsbesparende og mer miljøvennlig.

11.2.2 Symbolske belønninger

Ildsjelene i NRK motiveres, som nevnt tidligere mye av det å bare delta i festivalarbeidet, og det å få være med å skape noe stort for Kvinesdal. Men det ble også nevnt motivasjonsfaktorer som det å bli belønnet med ros og muntlige verdsettelse, i tillegg til offentlig anerkjennelse, som da ildsjelene ble tatt opp på scenen under Manowar-konserten i 2009. Ledelsen i NRK bør bli mer bevisst på hvor lite som skal til, før ildsjelene føler at de blir belønnet i en eller annen grad, og de bør bli mer oppmerksom på hvilke kostnadsfrie belønningsmetoder som faktisk finnes allerede i organisasjonen. En motivasjonsfaktor kan for eksempel være kompetanseutviklingsmuligheter. Det vil si å gi ildsjelene gode muligheter til å få utvikle seg innenfor festivalsektoren, noe som kan gjøres blant annet gjennom kursing, seminarer og konferanser. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom opplærings- og kompetanseskapende programmer som kan tilbys gjennom ildsjelportalen. Slike programmer eller tilbud kan bygges opp etter hvert som organisasjonens intellektuelle kapital øker, og ildsjelene kan velge selv hvilke programmer og kurs de velger å gjennomføre via denne portalen

Et eksempel på en symbolsk belønning, kan være det å ha en årlig konkurranse, der en komité kårer ”Årets Ildsjel”. Dette kan skje gjennom NRKs Ildsjelportal, og kan være noe å strekke seg etter for ildsjelene i organisasjonen. Prestisje og ære er gode motivasjonsfaktorer, ettersom frivillig innsats ofte utføres for egen selvutvikling. Når dette settes pris på av andre, øker den indre drivkraften og mestringsfølelsen.

11.3 Organisasjonskultur

Som det kom frem i analysen og konklusjonen, føler ildsjelene at samholdet og samarbeidet i organisasjonen er bra, men det finnes tydelige tegn på flere subkulturer. Under intervjuene kom det ikke frem noen faste ritualer som alle ildsjelene kunne ta del i, bortsett fra avslutningsfesten som holdes på søndagen, etter endt festival. Det er viktig for NRK og fokusere på å skape en organisasjonskultur som innlemmer alle ildsjelene, fordi det kan øke ildsjelenes identitetsfølelse, skape stabilitet, forpliktelse og mening for deres arbeid i organisasjonen. Som nevnt tidligere i disse tiltakene, skal vi i denne delen se nærmere på hvordan NRK kan bruke sine erfaringer og hendelser til å skape historier. Disse historiene skal integreres i merkebyggingen, og kan være med å samle ildsjelene og styrke merket Norway Rock Festival.

En merkehistorie kan i følge Bjerke og Ind (2007) utvikles ved å sette i gang en strøm av interne historier, noe som kan gjøres i fem faser;

Den første fasen går ut på å kople historiefortellingsprogrammet opp til den eller de dominante kulturene i organisasjonen, for å kunne skape troverdighet rundt dette programmet. Nøkkelpersoner fra flere avdelinger i organisasjonen bør samarbeide om dette for å sikre at historiene har betydning for alle internt og for å være sikker på at koplingen mellom merkeidentiteten og bedriftens prestasjonsevne stemmer overens. Dette leder over til fase to som går ut på å samle inn historier fra avdelingene i organisasjonen, gjennom blant annet samtaler, tilbakemeldinger og eventuelle skriv (Bjerke og Ind 2007). Som det kom frem i intervjuene og oppgavens innledende case, har festivalen og organisasjonen flere historier en kan ta utgangspunkt i, deriblant dødsfallene, bruddet mellom organisasjonen og Diesel Dahl, akkordløsningen og Hells Angels saken. Som respondentene påpekte i intervjuene, har alle disse historiene styrket samholdet og følelsen av at "Kvindølene klarer alt".

Når innsamlingen er ferdig, må historiene gjennomgås for å se hvilke man vil bruke videre, som er fase tre i denne prosessen. NRK kan etablere egne strukturingskriterier for dette arbeidet, for å sikre at historiene er i samsvar med verdiene, misjonen og visjonen. Det er en fordel at historiene som blir valgt er minneverdige, samtidig som de appellerer til publikummet på en troverdig måte. Når dette er gjort må historiene kommuniseres og inkluderes i organisasjonen. Slike historier kan presenteres for alle ildsjelene i form av blant annet en presentasjon, via direkte dialog eller publiseres på den eventuelle Ildsjelportalen og/eller festivalens internettside. Når fase fire er gjennomført, må det foretas en evaluering av

hvor verdifulle historiene er, noe som kan gjøres i form av en kvalitativ undersøkelse. Denne undersøkelsen, som er siste fase, vil kunne måle i hvor stor grad historien er kjent blant de frivillige, samt deres meninger omkring historien (Bjerke og Ind 2007).

I tillegg til å forme merkehistorier, bør NRK fokusere mer på å tilrettelegge for ritualer. Da organisasjonen allerede har en årlig avslutningsfest etter festivalen, kan de også ha et årlig kickoff for ildsjelene som markerer starten på et nytt år. Som Ulstein (1998) påpeker i teorien, må det være mål og mening med kickoffet og ikke bare en fest. For å skape en mening med kickoffet, kan organisasjonen presentere nye mål og eventuelt årets strategi for hvordan de ønsker å gå frem mot festivalen, i tillegg til å arrangere en fest hvor alle kan sosialiseres med hverandre. Dette kickoffet kan holdes så tidlig på høsten, så fort planleggingsarbeidet gjenopptas. I tillegg, for å holde den sosiale motivasjonsfaktoren oppe, kan organisasjonen ha et årlig event rundt juletider, i form av julebord eller nyttårsfest, noe som samler ildsjelene til en høytydelig feiring sammen, og her kan også organisasjonen legge frem hvordan de ligger an i arbeidet med årets festival, samt veien videre.

11.4 Markedsføring

Ildsjelene har, ut i fra dybdeintervjuene, ikke en samlet oppfatning av hvordan festivalen markedsføres utad. Det kan kanskje tyde på at organisasjonens markedsførere ikke markedsfører i så veldig stor grad innad, noe som ifølge Bjerke og Ind (2007), er en stor del av merkebyggingprosessen. Som et tiltak for å involvere ildsjelene mer i organisasjonens merkebygging, kan markedsføringsavdelingen sørge for å ha en klar og tydelig markedsføringsstrategi, og gjøre denne virtuell/digital, ved å innlemme den som en del av Ildsjelportalen. Her kan ildsjelene alltid ha en oversikt over de nyeste PR-stuntene, hva som er hensikten med ulike markedsføringskampanjer, og hvordan organisasjonen vil at festivalen skal representeres utad. En slik oversikt kan organiseres i en digital kalender, der ildsjelene kan se når markedsføringskampanjene skal utføres, og gi ildsjelene en mulighet til å velge om de vil delta i disse. I tillegg til at det bør åpnes opp for en slags digital ”tipsboks”, der ildsjelene kan komme med tips, ideer og kommentarer. Dette kan skape muligheter for at ildsjeler som sitter med tanker og kreative ideer til billig/gratis markedsføring, kan uttrykke disse her. Dette kan føre til videre tilhørighetsfølelse til organisasjonen, og en mulig sterkere markedsføringsstrategi, noe som igjen øker NRFs merkestyrke.

12.0 Avslutning

I denne oppgaven har vi kommet frem til flere karakteristikk ved Norway Rock Kvinesdals merkebyggingsdrivere, blant annet at det finnes et sterkt samhold i organisasjonen, som baserer seg på felles opplevelser, motgang, mestring og gleden av å skape noe sammen. Selv om ildsjelene gleder seg over et felles samarbeid, mangler en god kommunikasjonsstrategi og klare, oppnåelige mål. Det kan fremstå som om organisasjonen lever mot å ”overleve” neste festival, uten å ta tilstrekkelig hensyn til de som arbeider med målet. Festivalen bør ta seg tid til å skape verdier og visjoner sammen, for å forsterke samholdet og involvere ildsjelene som kommer ferske inn i organisasjonen. Om NRK klarer å styrke sine indre merkebyggingsdrivere, eventuelt gjennom tiltakene som er foreslått i denne oppgaven, kan organisasjonen virke mer attraktiv utad og dermed kunne klare å tiltrekke seg og beholde ildsjelene i årene fremover.

Forfatterne håper at festivalen blir en suksess i år, både publikumsmessig og økonomisk, og kan klare å skape en bærekraftig, frivillig organisasjon, drevet av ildsjelenes engasjement, kraft og lidenskap, i årene som kommer.

Litteraturliste Case

Aass Kristiansen, Arnhild og Hilde Marie Tvedten. – Godt at vi er her sammen. *Dagbladet*. 13. juli. <http://www.dagbladet.no/nyheter/2008/07/13/540698.html> (lesedato: 1. april 2011)

Avisen Agder. 2008. Kvinesdal kan, vil og tør. http://avisenagder.no/index.php?page=vis_nyhet&NyhetID=6043&sok=1 (lesedato: 2. april 2011)

_____. 2008. Rock on, Kvinesdal. http://avisenagder.no/index.php?page=vis_nyhet&NyhetID=4629&sok=1 (lesedato 2. april 2011)

Dybfest Dahl, Ingvill. 2007. Rocker løs sørlandssommeren. *Fædrelandsvennen*. 12. juli. <http://www.fvn.no/kultur/musikk/article494135.ece> (lesedato: 20. mars 2011)

Egeland, Sveinung. Samtale med Sveinung Egeland, tidligere styreleder i stiftelsen Norway Rock Kvinesdal, 4. februar 2011 og 1. mai 2011.

Facebook. Killer Promo. <http://www.facebook.com/pages/Killer-Promo/155861444463182> (lesedato: 14. mars 2011)

Hoel, Ole Jacob. 2008. Rock'n'roll kontroll. *Adressa*. 9. januar. <http://www.adressa.no/kultur/festivaler/article1007415.ece?act=readDebate> (lesedato: 10. februar 2011)

Farsunds Avis. 2008. Kvindøler brøt rockesamarbeidet. <http://www.farsunds-avis.no/artikkel.asp?Artid=36196> (lesedato: 30. mars 2011)

Festivalinfo. Norway Rock Festival 2009. <http://www.festivalinfo.se/festival/norway-rock-festival-2009> (lesedato: 25. mars 2011)

Festivalmagasinet. Frivillig på festival? <http://www.festivalmagasinet.com/2011/03/15/frivillig-pa-festival/> (lesedato: 3 april. 2011)

Fædrelandsvennen. Rocken inntok Kvinesdal. <http://www.fvn.no/kultur/musikk/article381854.ece> (lesedato: 16. februar 2011)

Gjersøe, Jørn. 2008. "Diesel" skaper rocksyndikat. *NRK*. 10. januar. <http://www.nrk.no/musikk/festival/1.4487265> (lesedato: 30. mars 2011)

Jacobsen, Hans E. H. 2011. Hells Angels nektes adgang. *Aftenbladet*. 25. mars.
<http://www.aftenbladet.no/kultur/Hells-Angels-nektes-adgang-1844980.html> (lesedato: 27. mars 2011)

Jacobsen, Yngve M. 2009. Logostriden, Norway Rock Festival. *Heavy Metal*. 21. april.
<http://www.heavymetal.no/show.article.asp?menuid=&artid=9732> (lesedato: 1. mars 2011)

Konsmo's Agentur. Norway Rock. Svart kaffe.
<http://konsmo.no/?vis=artikkel&fid=4323&id=1202201013575320170&> (lesedato: 14. mars 2011)

Kumano-Ensby, Anne Linn. 2007. – Rasisme å nekte MC-gjenger. *NRK Nyheter*. 31. oktober.
<http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/ostlandssendingen/1.3910296> (Lesedato: 30. mars 2011)

Kvinesdal. Varemerket "Norway Rock" hører til i Kvinesdal!
<http://www.kvinesdal.no/2010/09/11/varemerket-norway-rock-horer-til-i-kvinesdal/> (lesedato: 1. mars 2011)

Kvinesdal Kommune. Om Kvinesdal Kommune.
<http://www.kvinesdal.kommune.no/Modules/Theme.aspx?ObjectType=Article&ElementID=1236&Category.ID=5414&Query=> (Lesedato: 28. mars 2011)

_____. Kvinesdals innbygger nr. 5800 feiret.
<http://www.kvinesdal.kommune.no/Modules/article.aspx?ObjectType=Article&Article.ID=3386&Category.ID=5121> (lesedato: 10. februar 2011)

_____. Kort om kommunen.
<http://www.kvinesdal.kommune.no/Modules/Theme.aspx?ObjectType=Article&ElementID=1240&Category.ID=5422> (lesedato: 10. februar 2011)

Larsen, Lars Erik og Lars Gunnar Eie. 2011. HA planlegger storstilt treff. *NRK Nyheter*. 22. mars. <http://nrk.no/nyheter/distrikt/sorlandet/1.7560600> (Lesedato: 27. mars 2011)

Larsen, Lars Erik og Sander Heggheim. 2011. Presset til Hells Angels nekt. *NRK Nyheter*. 24. mars. <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/sorlandet/1.7563914> (lesedato: 27. mars)

Leer-Salvesen, Tarjei. 2011. – Still krav til Norway Rock. *Fædrelandsvennen*. 24. mars.
<http://www.fvn.no/lokalt/lister/article849520.ece> (lesedato: 27. mars)

Lunde Strindin, Runa. 2008. UKAS medlem: Norway Rock Festival. *Norsk Rockforbund*. 23. oktober. http://www.norskrockforbund.no/nor/pages/672-ukas_medlem_norway_rockfestival (lesedato: 1. april 2011)

Løvland, Svein og Erik Thime. 2011. – Hells Angels – frykt i Kvinesdal. *Avisen Agder*. 22. mars. http://avisenagder.no/index.php?page=vis_nyhet&NyhetID=11263 (lesedato: 27. mars 2011)

Manowar. Manowar to headline Norway Rock 2009. http://www.manowar.com/news_body.php?idnews=285 (lesedato: 14. Mars 2011)

Midthun, Sondre og Paal Uvaag Espeland. 2008. To døde, åtte sendt til sykehus. *Dagbladet*. 12. juli. <http://www.dagbladet.no/nyheter/2008/07/12/540676.html> (lesedato: 2 april. 2011)

Nekstad, Vegard. 2011. Frykter landstreiff på rocken. *Fædrelandsvennen*. 22. mars. <http://www.fvn.no/lokalt/lister/article848472.ece> (lesedato: 23. mars)

Norway Rock Festival. <http://norwayrock.no/> (lesedato: 1. Desember 2010)

_____. Frivillig 2011. <http://norwayrock.no/frivillig-2010-2/> (lesedato: 29. januar 2011)

_____. Informasjon om festivalen. <http://norwayrock.no/info/> (lesedato: 11. januar 2011)

_____. Meldingen om vår død har vært sterkt overdrevet. <http://norwayrock.no/2010/09/13/meldingen-om-var-d%C3%B8d-har-v%C3%A6rt-sterkt-overdrevet/> (lesedato: 14. mars 2011)

_____. Norway Rock Festival har mottatt kr. 500.000 i kommunal støtte. <http://norwayrock.no/2010/12/20/norway-rock-festival-har-mottatt-kr-500-000-i-kommunal-st%C3%B8tte/> (lesedato: 20. desember 2010)

_____. Pressemelding 24.03.2011. <http://norwayrock.no/pressemelding/> (lesedato: 24. mars 2011)

_____. Reiseinformasjon. <http://norwayrock.no/info/reise-informasjon/> (lesedato: 11. januar 2011)

_____. Sponsorer og samarbeidspartnere.

<http://norwayrock.no/samarbeidspartnere/> (lesedato: 13. mai 2011)

_____. Test av årets ølbrett. <http://norwayrock.no/2010/06/27/test-av-arets-%c3%b8lbrett/> (lesedato: 29. januar 2011)

_____. Verdens første rockesubway.

<http://norwayrock.no/2011/04/27/verdens-f%c3%b8rste-rockesubway/> (lesedato: 7. juni 2011)

_____. Volbeat spiller eneste festivalopptreden i Norge på Norway Rock Festival 2011. <http://norwayrock.no/2010/12/07/vb-nyhet/> (lesedato: 7. desember 2010)

_____. Årets ølglass er ankommet og grundig testet.

<http://norwayrock.no/2010/04/27/arets-%c3%b8lglass-er-ankommet-og-grundig-testet/> (lesedato: 29. januar 2011)

Rockman. 2009. Manowar hyller den ekte rockesjelen.

<http://rockman.vgb.no/2009/07/11/tidenes-rockefest-pa-norway-rock/> (lesedato: 13. mars 2011)

Rodahl, Anne-Lene. 2007. Fast Forward Rock'n'roll i Kvinesdal. *Utelivsguiden*.

<http://www.utelivsguiden.no/artikkel.ugml?id13=11928> (lesedato: 2. april 2011)

Roksvåg Pedersen, Theis. 2010. – Dette er svært alvorlig. *Farsunds Avis*. 29. desember.

<http://www.farsunds-avis.no/artikkel.asp?Artid=71787> (lesedato: 29. desember 2010)

Røyseland, Halstein. 2008. – Skal bli Norges største rockefestival. *VG*. 13. mai.

<http://www.vg.no/rampelys/festivalsommeren/artikkel.php?artid=515168> (lesedato: 31. mars 2011)

_____. 2009. Diesel Dahl i logo-krangel. *VG*. 30. april.

<http://www.vg.no/rampelys/festivalsommeren/artikkel.php?artid=552920> (lesedato: 25. mars 2011)

Stenersen, Robin og Guro Istad. 2004. Heftig sex på Quart-scenen. *VG*. 6. juli.

<http://www.vg.no/rampelys/artikkel.php?artid=233843> (lesedato: 3. april 2011)

Stiftelsesloven. <http://pubadmin2.ostfold.net/data/images/229/Stiftelsesloven.pdf> (lesedato: 10. mars 2011)

Støle, Tom Arild. 2010. Tidenes Rockefest. *Farsunds Avis*. 12. juli. <http://www.farsunds-avis.no/artikkel.asp?ArtID=64090> (lesedato: 14. mars 2011)

_____. 2011. Kan tape en halv million. *Farsunds Avis*. 24. mars. <http://www.farsunds-avis.no/artikkel.asp?Artid=75495> (lesedato: 24. mars 2011)

Svela, Elling. 2006. Nytt sexsjokk på rockefestival i Kvinesdal. *Fædrelandsvennen*. 16 juli. <http://www.fvn.no/kultur/musikk/article381846.ece> (lesedato: 3. april 2011)

_____. 2006. Turboneger rocket Kvinesdal. *Fædrelandsvennen*. 17. juli. <http://www.fvn.no/kultur/musikk/article381793.ece> (lesedato: 3. april 2011)

_____. 2007. Politikere stiller opp som rockevakter. *Fædrelandsvennen*. 21. juni. <http://www.fvn.no/lokalt/lister/article487788.ece> (lesedato: 5. april 2011)

_____. 2008. Endrer navn til Norway Rock Festival. *Fædrelandsvennen*. 8. januar. <http://www.fvn.no/kultur/musikk/article545201.ece?service=mobile> (lesedato: 31. mars 2011)

Sørf. Norway Rock Festival. <http://www.sørf.no/node/148> (lesedato: 10. mars 2011)

Thime, Erik. 2008. Norway Rock kan bli flyttet. *Avisen Agder*. 30. august. http://avisenagder.no/index.php?page=vis_nyhet&NyhetID=4659&sok=1 (lesedato: 3. april 2011)

Wikipedia. Sweden Rock Festival. http://en.wikipedia.org/wiki/Sweden_Rock_Festival (lesedato: 1. mars 2011)

Litteraturliste

- Allen, Justine B. og Sally Shaw. 2009. "Everyone rolls up their sleeves and mucks in": Exploring volunteers' motivation and experiences of the motivational climate of a sporting event. *Sport Management Review (Elsevier Science)*; May2009, Vol. 12 Issue 2, p79-90, 12p
- Andersson, Tommy D. og Donald Getz. 2008. Stakeholder Management Strategies of Festivals. *Journal of Convention & Event Tourism*, Vol. 9(3)
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, Henning. 1995. *Organisasjonskultur*. 3. utgave. Oslo: TANO
- Batt, P., & Purchase, S. 2004. Managing collaboration within networks and relationships. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 169—174
- Berthelsen, Erica og Andreas Drevland. 2009. *There`s gonna be some rockin` - Rekruttering og motivasjon av frivillige. Håndbok for konsertarrangørene*. 2. utgave. Oslo: Norsk Rockforbund
- Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Oslo: Cappelen akademisk
- Boxx, W. Randy, Randall Y. Odom og Mark G. Dunn. 1991. Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination with the public sector. *Public Personnel Management*, vol 20, issue 2
- Bright, Leonard. 2008. Does Public Service Motivation Really Make a Difference in the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? *American Review of Public Administration* 38(2): 149–66
- Bryman, Alan. 1992. *Charisma & Leadership in Organizations*. London: Sage Publications Ltd
- Clark, P. B. & Wilson, J. Q. (1961). Incentive system: A theory of organization. *Administrative Science Quarterly* 6, 129- 166
- Creswell, John W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing among five traditions*. Newbury Park: Sage Publications

Drucker, Peter F. 1990. *Managing the non-profit organization – Practice and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd

Dun & Bradstreet

<http://www.db24.no/DB/Nyheter/Analyse/Blodr%C3%B8de+rock%60n+roll+tall+i+festival-Norge.hTZ9zogJj3F6pwlBQYH.ips>

Elstad, Beate og Donatella De Paoli. 2008. *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. Oslo: Cappelen akademiske

Fiedler, F.E. 1964. A cognity model of leadership effectiveness. I: L. Berkowitz (red.). *Advances in experimental social psychology* 1, 149-190. New York, NY: Academic Press.

Formica, Sandro og Suzanne Murrmann. 1997. The effect of group membership and motivation on attendance: an international festival case. *Tourism Analysis*. 3(3/4), 197-208

Freeman, R. 2010. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing

Getz, Donald. 2005. *Event Management and Event Tourism*. New York: Cognizant

Gagliardi, P. 2002. *The role of humanities in the formation of new European elites*. Annual Meeting of the European Academy of Management – key-note speech. Stockholm.

Gran, Anne-Britt og Sophie Hofplass. 2007. *Kultursponsing*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Grensing-Pophal, Lin. 2002. *Motivating today's employees*. Bellingham, WA : Self-Counsel Press. 2. Utgave

Grönkvist, Uno. 2000. *Sponsoring & event marketing*. Uddevalla: Media Print

Hasenfeld, Yeheskel. 1983. *Human Service Organizations*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

Hede, Anne-Marie og Ruth Rentschler. 2007. *Mentoring volunteer festival managers: Evaluation of a pilot scheme in regional Australia*. *Managing Leisure*. Apr-Jul2007. Vol. 12 Issue 2/3, p157-170, 14p, 1 Chart

Hertzberg, Fredrick, Bernard Mausner og Barbra Bloch Snyderman; with a new introduction by Frederick Herzberg. 1993. *The Motivation to Work*. New Brunswick, N.J: Transaction Publishers.

Hoyle, Leonard H. Jr. 2002. *Event Marketing – How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, and Expositions*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2009. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Jarvenpaa, S. L., and Leidner, D. E. "Communication and Trust in Global Virtual Teams." *Organization Science*, 1999, 10(6), 791–816

Jaskyte, Kristina. 2004. Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit management & leadership*, vol. 15, no. 2. p.153-165

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utgave. Oslo: Abstrakt Forlag

Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kramer, Ralph M. 2000. A Third Sector in the Third Millennium? *Voluntas, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 11 Issue: Number 1, p1-23, 23p

Kulturdepartementet. Stortingsmelding 39.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/Stmeld-nr-39-2007-/1/2.html?id=478233> (lesedato: 20. april 2011)

Kuvaas, Bård. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk

- Kvinesdal 2022. 2010. Langsiktig kommuneplan for Kvinesdal Kommune – samfunnsdelen. Kvinesdal Kommune
- Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo. 2010. *Ledelse og Styring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Larson, Mia. 2011. Innovation and creativity in festival organizations. *Journal of Hospitality Marketing and Management*. 20:287-310.
- Lee, Young-joo og Vicky M. Wilkins. 2011. More similarities or more differences? Comparing public and non-profit managers' job motivations. *Public Administration Review*; Jan/Feb2011, Vol. 71 Issue 1, p45-56, 12p, 2 Charts
- Lloyd, Simon. 2002. Branding from the inside out. *BRW*; 3/14/2002, Vol. 24 Issue 10, p64, 3p.
- Lundby, Knut og Knut-Arne Futsæter. 1993. *Flerkanalsamfunnet. Fra monopol til mangfold*. Oslo: Universitetsforlaget
- Lynn, Peter og Davis J. Smith. 1991. The 1991 National Survey of Voluntary Activity in the UK. *The Volunteer Centre UK*, Second Paper Series (Paper Nr.1)
- Martinsen, Øyvind L. 2009. *Perspektiver på ledelse*. 3. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Maslow, Abraham. H. 1987. *Motivation and Personality*. 3. Utgave. New York: HarperCollins
- Masson, Gordon. 2009. Government lays down live gauntlet. *Music Week*, p11-11, 1/4p
- Mathiesen, Trygve. 8 drept på Roskilde. 2000. <http://www.puls.no/3342.html> (Lesedato 23.03.11)
- Mitchell, Mark Andrew og Donald Yates. 2002. *How to Use Your Organizational Culture as a Competitive Tool*. Nonprofit World; Mar/Apr2002, Vol. 20 Issue 2, p33-34, 2p
- Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row Publishers Inc.

- Mossberg, Lena og Donald Getz. 2006. Stakeholder Influences on the Ownership and Management of Festival Brands. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 6, No. 4, 308-326
- Nordhaug, Odd. 2002. *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet persona- og kompetanseledelse*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS
- O'Toole, William og Phyllis Mikolaitis. 2002. *Corporate Event Project Management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Pfeffer, Jeffrey og Gerald R. Salancik. 1978. *The external control of organizations – A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Phillips, Laura C., og Mark H. Phillips. 2010. *Volunteer Motivation and Reward Preference: An Empirical Study of Volunteerism in a Large, Not-For-Profit Organization*. Vol. 75 Issue 4, p12-39, 9p
- Porter, L.W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.
- Reichheld, Frederick F. 1996. *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston, Mass.: Bain
- Reilly, T. 2001. Collaboration in action: An uncertain process. *Administration in Social Work*, 25(1), 53–74.
- Roberts, Nancy C. 1985. Transforming Leadership: A Process og Collective Action. *Human Relations*, Vol. 38, Nr. 11, pp. 1023-1046.
- Ross, Doug. 1992. Managing Volunteers- When the Carrot Is Not a Paycheque. *Cost & Management*, 66(9), 30
- Rønningen, C.L. 2001. Kultur til salgs: en studie av partenes begrunnelser for å inngå avtaler om kultursponsing. Bø: Hovedoppgave i kulturstudier ved Høyskolen i Telemark.
- Salamon, Lester M., S. Wojciech Sokolowski & Associates, red. (2004), *Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector*. Volume II. Bloomfield, CT: Kumarian Press
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. 1991. Strategies for assessing and managing

organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 51–75

Schein, Edgar H. 2010. *Organizational culture and leadership*. 4. Utgave. San Fransisco : Jossey-Bass

Skinner, Bruce E. og Vladimir Rukavina. 2003. *Event Sponsorship*. New Jersey: John Wiley and Sons Inc.

Ulstein, Kristen. 1998. *Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget

Van Der Wagen, Lynn. 2007. *Human Resource Management for Events – managing the event workforce*. Oxford, UK: Elsevier Ltd.

Varner Jr., Albert F. 1983. What motivates the volunteer? Nonprofit World Report. Vol. 1 Issue 2, p12-15, 4p

Whetten, David A. og Paul C. Godfrey. 1998. *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Thousand Oaks, California: Sage.

Wood, E. 2002. Events, civic pride and attitude change in a post-industrial town: evaluating the effect of local authority events on residents' attitudes to the Blackburn Region. Paper 2 presented at the Events and Placemaking Conference. Event Research Conference, Sydney

Yin, Robert. K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif. : Sage

Yukl, Gary. 2010. *Leadership in organizations*. 7. Utgave. New Jersey: Pearson Education Inc.

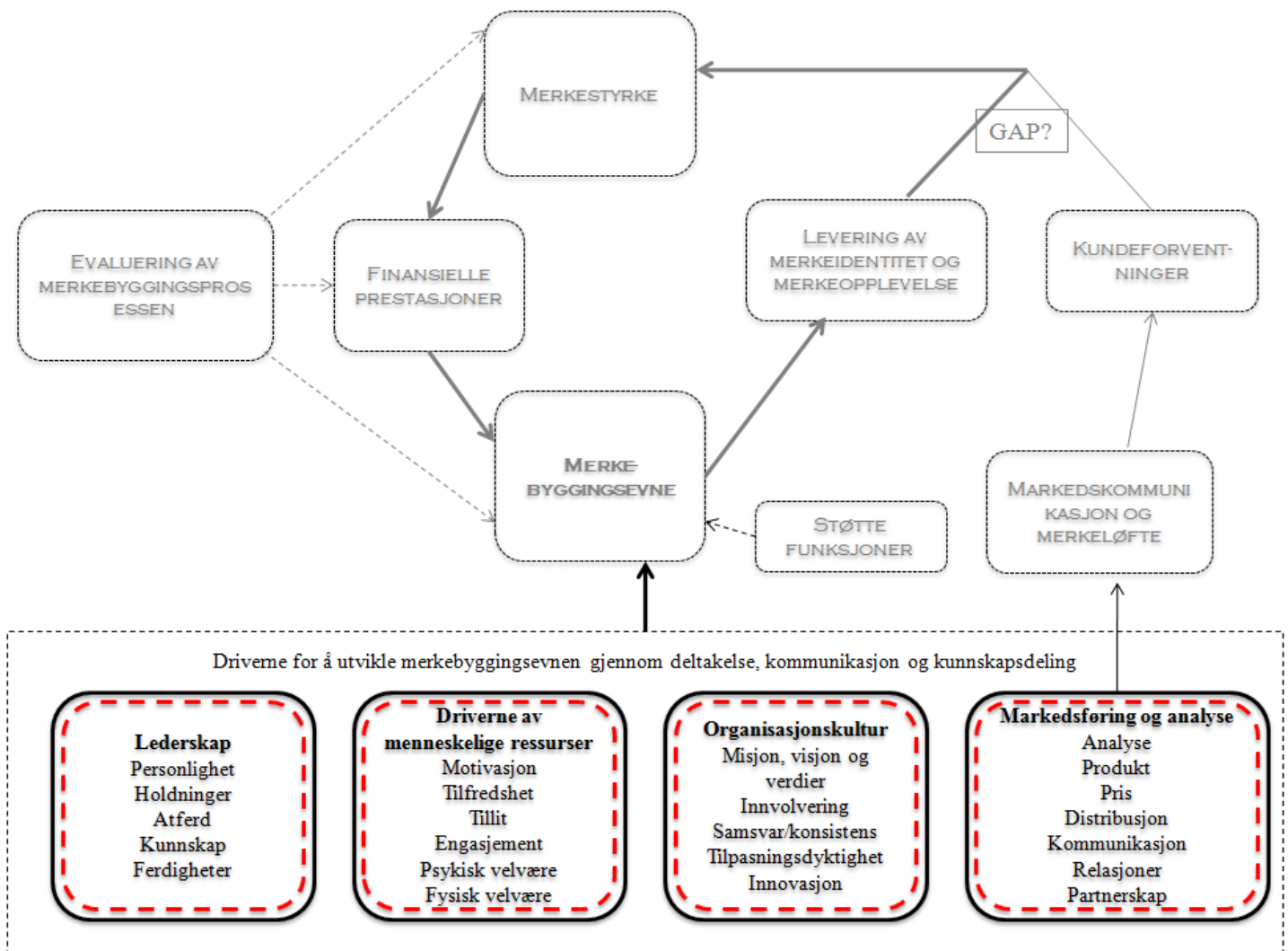
Øyafestivalen. Hotellpakke med festivalpass til øya!

http://www.oyafestivalen.com/pages/nor/925-hotellpakke_med_festivalpass_til_oeya

(Lesedato: 27.03.11)

Aaker, David. A. 1991. *Managing Brand Equity – Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Simon and Schuster Inc.

Vedlegg 1: Bjerke og Inds (2007) Sammenkoblingsmodell



Sammenkoplingsmodellen

(Bjerke og Ind 2007)

Vedlegg 2: Norway Rock Festivals Sponsorer og samarbeidspartnere 2011

Norway Rock er stolt over å samarbeide med følgende firmaer og organisasjoner¹⁹:

Hovedsponsor:

Kai Hansen Trykkeri – Leverer alt av trykkerisaker

Jærradioen

Rogalands Avis

Monster energy

Subway

Sponsorer:

Eramet

Norsk Rockforbund

Harvest bar

Metalhammer Norway

Farsund Aluminium Casting

Pyrotek

Støttespillere:

Kvinesdal Kommune

Vest Agder Fylkeskommune

Norsk Kulturråd

Listerrådet

Leverandører

Aeston – Alt av webhosting og support

Mediesponsorer:

Kvinesdal.no

Scream Magazine

¹⁹ Per 29. mai 2011

Vedlegg 3: Festivalplakat 2006

13 - 16 JULI 2006



**KVINESDAL
ROCK
FESTIVAL 2006**

LØRDAG 15. JULI
TURBONEGER [KL. 14.00] • U.D.O [D]
PAUL DI'ANNO [UK] • PAGANS MIND • BACKSTREET GIRLS
TØMMERMENN • CARNIVORA • THUNDERBOLT • ZEROZONIC • EMATHEA

FREDAG 14. JULI:
•MONSTERS OF TRIBUTE NIGHT• : OZZY OSBOURNE [OZZMOSIS] • AC/DC [HEATSEEKERS] • PANTERA [TRENDKILL]
MOTORHEAD [OVERHEAD] • GUNS 'N ROSES [DUST 'N BONES] • U2 [ELEVATION] • BON JOVI [DRY COUNTY]

TORS DAG 13. JULI:
ABSINTH • DIESEL DAHL & FRIENDS • PLAYBOYS • VINNER AV «BATTLE OF THE BANDS»
LOKAL KICK-OFF. COVER 100,- KJØPES VED INNGANGEN. 16-ÅRS ALDERSGRENSE.

MC CAMP OG FELLESCAMP PÅ OMRÅDET

  Billetter kjøpes på Billettservice: 815 33 133 eller www.billettservice.no. Forhåndssalg: Dagspass fredag: 300,- Dagspass lørdag: 400,- Festivalpass: 600,- Billetter ved inngang: Fredag: 400,- Lørdag: 500,- Festivalpass: 700,- Konsertstart på torsdag: 19.30. Konserttid fredag: 17.00-01.00 Konserttid lørdag: 12.00-01.30. 18-års aldersgrense. Campingplass er inkludert i prisen. Det vil også være bar og catering på festivalen. Ved kjøp av Festivalpass er det gratis entré på torsdagen

 NORGE / NORWAY

WWW.KVINESDALROCKFESTIVAL.NO

Vedlegg 3: Festivalprogram 2006

Program

Torsdag 13. juli (“Local Kick-Off”)

Messy Escalator

Cruel Intentions

Playboys

Diesel Dahl & Friends

Absinth

Fredag 14. juli (“Monsters Of Tribute Night”)

Dry County

Elevation

Dust N’ Bones

Overhead

Trendkill

Heatseekers

Ozzmosis

Lørdag 15. juli

Emathea

Zerozonic

Turboneger

Model Chicks Rock

Thunderbolt

Tømmermenn

Carnivora

Backstreet Girls

Pagan’s Mind

Paul Di’Anno

U.D.O.

Antall besøkende: Ca. 3000

Festivalens økonomiske status: Ca. NOK 150.000,- i underskudd

Vedlegg 4: Festivalplakat 2007

12-15. JULI 2007

KVINESDAL
ROCK
FESTIVAL

SKAMBANKT JORN SEBASTIAN BACH D.A.D. TNT KAMELOT

FREDAG 13. JULI LØRDAG 14. JULI

SEBASTIAN BACH **D.A.D.**
(FORMERLY OF SKID ROW)

JORN **TNT**

SKAMBANKT **KAMELOT**

(DIO TRIBUTE) **ANTHEM** (IRON MAIDEN TRIBUTE) **MOONCHILD**

SABATON **FREAK KITCHEN**

PAPERBACK FREUD **CIRCUS MAXIMUS**

LOWDOWN **THE CARBURETORS**

CRUCIFIED BARBARA **THE CUMSHOTS**

BREED **TRIOSPHERE**

MAYAH **COMMUNIC**

TORSDAG 12. JULI

LUXUS LEVERPOSTEI • INGENTING

THE KIDS • WIG WAM

VINNER: BATTLE OF THE BANDS

FESTIVALEN HAR INNGJERDET FELLESCAMP OG EGEN MC-CAMP MED VAKTHOLD
DET ER KUN DE SOM HAR FORHÅNDSKJØPT BILLETT SOM ER GARANTERT CAMPINGPlass

WWW.KVINESDALROCKFESTIVAL.NO

START FERIE PÅ KVINESDAL ROCK FESTIVAL. KJØP BILLETENE NÅ

Billetter kjøpes på BillettService: 815 33 133 eller www.billett-service.no. Forhåndsvalg: Dagspass fredag: 550,-, Dagspass lørdag: 550,-, Festivalpass: 900,-. Billetter ved inngang: Tirsdag: 250,-, Fredag: 600,-, Lørdag: 600,-, Festivalpass: 1200,-. Fri aldersgrense på torsdag, 18-års grense på fredag og lørdag. Det vil også være bar og catering på festivalen. Ved kjøp av Festivalpass er det gratis entré på torsdagen

billett-service.no Spare-Bank 1 SH-Bank METALIZKA KAI HANSEN FROST OG FRIMST TINFOS HENNIG OLSEN KVINESDAL SPAREBANK SCREAM

Vedlegg 4: Festivalprogram 2007

Kvinesdal Rock Festival 2007

Program

Torsdag 12. juli

Statement

The Kids

Ingenting

Wig Wam

Luxus Leverpostei

Fredag 13. juli

Mayah

Breed

Crucified Barbara

Lowdown

Paperback Freud

Sabaton

Anthem

Skambankt

Jorn

Sebastian Bach

Lørdag 14. juli

Communic

Triosphere

The Cumshots

The Carburetors

Circus Maximus

Freak Kitchen

Moonchild

Kamelot

TNT

D-A-D

Antall besøkende: Ca. 5000

Festivalens økonomiske status: Ca. NOK 350.000,- i underskudd

Vedlegg 5: Sweden Rock Festival

Sweden Rock Festival er en årlig rock/metal festival som har blitt holdt i Sverige siden 6.juni 1992. I tillegg til å ha et klart rock/metal fokus, er festival kjent for sitt mangfold mellom disse sjangrene. På scenen har det stått et bredt spekter av artister, som fra sørstatsbandet Molly Hatchet til deathmetal legendene Obituary (Wikipedia).

Den første versjonen av festivalen ble holdt i Olofström, med ni band på scenen. De neste fem årene ble festivalen holdt i Karlshamn, men dette endret seg i 1998. Siden den gangen har festivalen blitt holdt i Norge, utenfor Sölvesborg (Wikipedia).

Når festivalen startet opp I 1992, presenterte de ni relativt ukjente band, og festivalen varte kun en dag. Det følgende året utvidet festivalen til to dager, og flere band ble lagt til linupen. Fra 1993 til 2002 varte festivalen I to dager; I løpet av disse årene presentere festivalen flere og flere større navn. I 2000 ble festivalen utvidet til tre dager, men returnerte til to dager det følgende året (Wikipedia).

Fra 2003 til 2006 varte festivalen i tre dager, og hadde til da presentert noen av de største navnene innen metal og rock. Fra 2007 ble festivalen utvidet til fire dager, og presenterer nærmere 120 ulike band og artister (Wikipedia).

Noen av de mest kjente opptredenene på Swedish Rock Festival har blant annet vært; Aerosmith, Judas Priest, Mötley Crüe, Dio, Bruce Dickinson, Yngwie Malmsteen, Twisted Sister, Whitesnake, Uriah Heep, Europe, Deep Purple, Accept, Motörhead, Saxon, Nazareth, Poison, Status Quo, Lynyrd Skynyrd, Scorpions, Porcupine Tree, Kamelot, Def Leppard, Alice Cooper, Testament, W.A.S.P., ZZ Top, The Orchestra, Thin Lizzy and Guns N' Roses.

Festivalen har også fungert som en comeback-scene for band som Triumph og Thundersteel line-up Riot The Bachman and Turner Band startet sin verdens reunion her i juni 2010 (Wikipedia).



Vedlegg 6: Festivalplakat 2008

NORWAY ROCK '08
FESTIVAL ★ 10-13 JULY ★ KVINESDAL

FRIDAY 11TH
ALICE COOPER (US)
HELLOWEEN (DE)
HARDCORE SUPERSTAR (SE)
VOLBEAT (DK)
PAIN (SE)
BACKSTREET GIRLS
RONNI LE TEKRÖ
KININE (N)

SATURDAY 12TH
MOTÖRHEAD (UK)
TURBONEGRO (NO)
SOILWORK (SE)
WE
THE QUIREBOYS (US)
PAGANS MIND
AUDREY HORNE
DOG ALMIGHTY

THURSDAY 10TH
DUMDUM BOYS ★ **STAGE DOLLS**
HAYSEED DIXIE (US) ★ **THE LAST ROCK N ROLL BAND**

★ FRI ALDERSGRENSE PÅ TORSDAG, 18-ÅRS GRENSE FREDAG OG LÖRDAG. LES MER PÅ WWW.NORWAYROCKFESTIVAL.COM ★

Billetter kjøpes på billettvervise 815 22 133 eller www.billettvervise.no. Parkbillettavgift: Dagpass fredag 600,-, Dagpass lørdag 600,-, Festivalpass 1200,-, Torstidag 200,- (veksel), 200,- (under 18 år), Fri aldersgrense på torsdag, 18-års grense på fredag og lørdag. Kjøp en billett med inngang, Dagpass fredag 600,-, Dagpass lørdag 600,-, Festivalpass 1200,-, Torstidag 450,- (veksel), 200,- (under 18 år). Det vil også være bar og catering på festivalen. Ved kjøp av Festivalpass er det gratis entré på torsdagen samt gratis campingbus, Parkering, teltecamp og WC-camp i utvalgte nærhet av konsertarena, Partybus, Karantænesteder og i tillegg flere og forskjellige tilbud. Se også www.norwayrockfestival.com for mer informasjon.

NORWAY ROCK MAGAZINE | TINFOS | CLOSET | gni | KAI HANSEN | STRØMMES | UTSIKTEN | SpareBank 1

Vedlegg 6: Festivalprogram 2008

Norway Rock Festival 2008

Program

Torsdag 10. juli

The Last Rock 'n Roll Band

Hayseed Dixie

Stage Dolls

DumDum Boys

Fredag 11. juli

K(Nine)

Ronni Le Tekrø

Backstreet Girls

Pain

Volbeat

Hardcore Superstar

Halloween

Alice Cooper

Lørdag 12. juli

Insense (erstatter for Dog Almighty)

Audrey Horne

Pagans Mind

Soilwork

WE

Turboneger (kansellerte rett før de skulle spille)

Motörhead

Antall besøkende: Ca. 17 000

Festivalens økonomiske status: Underskudd

Vedlegg 7: Festivalplakat 2009


NORWAYROCK
 FESTIVAL ★ 9-12 JULI 2009 ★ KVINESDAL



MANOWAR

EXCLUSIVE IN SKANDINAVIA '09 SPECIAL GUEST: HOLYHELL

Nightwish *IN FLAMES*

TESTAMENT ★ SONATA ARCTICA
 W.A.S.P. ★ ARCH ENEMY ★ U.D.O
 SATYRICON ★ DORO ★ MUSTASCH
 BACKYARD BABIES ★ SAHG ★ SKAMBANKT ★ K[NINE]
 SIRENIA ★ SISTER SIN ★ THUNDERBOLT ★ ZEROZONIC

WWW.NORWAYROCK.NO



NIGHTWISH



IN FLAMES

TJODOLF ROCK STAGE

Torstags: Spellbound • Karaoke from Hell • Big Balls • Silver Fredag: Spellbound • Karaoke from Hell • Iron Fist • Iron Madem • Accepted
 Lørdag: Spellbound • Karaoke from Hell • Varg • DeathTrack • Trendkill • Valentourettes

 Billetter selges på Billettservice: 815 22 123 eller www.billettservice.no. 18 års grense ved kjøp av Festivalpass. Festivalpass: 1300,- + avg. Torstagspass: 420,- (under 18 år, 600,- (påkone) + avg. Fredagspass: 700,- + avg. Lørdagspass: 600,- + avg. Campingpass: 200,- pr. pers. for både helde. Ingen adgang på campus uten både camp- og festivalbillett! Begrenset med campingplasser. Se www.norwayrock.no for bestilling og reservering av campingplass. Start ferien i Kvinesdal på Norway Rock Festival og en uforglemmelig helg med Rock og Metal!







Vedlegg 7: Festivalprogram 2009

Norway Rock Festival Program

Torsdag 19. juli

Zerozonic

Arch Enemy

Sonata Arctica

In Flames

Fredag 10. juli

Thunderbolt

Backyard Babies

K(nine)

Satyricon

W.A.S.P.

Testament

HolyHell

Manowar

Lørdag 11. juli

Sister Sin

Sahg

Sirenia

Skambankt

Mustasch

U.D.O.

Doro

Nightwish

Antall besøkende: Ca. 25.000

Festivalens økonomiske status: NOK 200.000-300.000,- underskudd

Vedlegg 8: Festivalplakat 2010



NORWAYROCK
FESTIVAL ★ 7-11 JULI 2010 ★ KVINESDAL

TWISTED SISTER ★ SLASH
MEGADETH ★ MOTÖRHEAD
GARY MOORE ★ IMMORTAL

QUEENSRÛCHE ★ BULLET FOR MY VALENTINE
KAMELOT ★ KILLSWITCH ENGAGE ★ SAXON ★ U.D.O
SEBASTIAN BACH ★ AIRBOURNE ★ GAMMA RAY
OVER THE RAINBOW ★ CAVALERA CONSPIRACY ★ EPICA
SABATON ★ ENSLAVED ★ JORN ★ DEVILDRIVER
AMON AMARTH ★ AUDREY HORNE ★ ANVIL ★ SYBREED
CRASHDIET ★ TONY HARNELL ★ PURIFIED IN BLOOD

RAMMSUND ★ INCENTING ★ TÖMMERMENN ★ LILLASYSTER ★ CYANED ★ THE CUMSHOTS
BLACK DEBBATH ★ VALENTOUTETTES ★ BACKSTREET GIRLS ★ LUXUS LEVERPOSTEI
ÖVERHEAD ★ THE CARBURETORS ★ CHROME DIVISION ★ SKALLEBANK ★ IRON MADE'EM
KARAOKE FROM HELL ★ SMOOTH CRIMINALS ★ HEATSEEKERS ★ TRENDKILL ★ ACCEPTED

 <p>MOTÖRHEAD</p>	 <p>SLASH</p>	 <p>TWISTED SISTER</p>	 <p>GARY MOORE</p>
 <p>MEGADETH</p>	 <p>KAMELOT</p>	 <p>IMMORTAL</p>	 <p>BULLET FOR MY VALENTINE</p>

Rock og metal i 4 lange kvelder under åpen himmel. Festivalcamping, MC-Camping, egen alkoholfri camping for de under 18 år. (Kun adgang på festivalen for de under 18 år onsdag og torsdag). Festivalbutikk med de viktigste varene på kjøp og fornuftige priser. Badebass, bredt utvalg av matboder, utvidet handlegate og kanorvæ. Kvinesdal er glassen å være andre helga i juli. Kjøp festivalpass og campingpass på www.billettservice.no. For campingplass og mer info om aldersgrenser og priser se WWW.NORWAYROCK.NO



Vedlegg 8: Festivalprogram 2010

Norway Rock Festival 2010

Hovedscenen

Onsdag (Fri aldersgrense):

- Twisted Sister
- Megadeth
- Saxon
- Airbourne
- Jorn
- Rammstein (Rammstein)

Torsdag (Fri aldersgrense):

- Slash feat. Myles Kennedy
- Kamelot
- Immortal
- Killswitch Engage
- Over the Rainbow
- Amon Amarth
- Purified in Blood
- Sybreed

Fredag:

- Gary Moore
- Queensrÿche
- Cavalera Conspiracy
- Gamma Ray
- Enslaved
- Tony Harnell
- Audrey Horne
- Crashdiet

Lørdag:

- Sebastian Bach
- Motörhead
- Bullet for My Valentine
- U.D.O
- Sabaton
- Epica
- DevilDriver
- Anvil

Antall besøkende: Ca. 25 000

Festivalens økonomiske status: Underskudd

Tjodolf Rock Stage

Onsdag:

- Valentourettes
- Ingenting
- Cyaneed
- Luxus Leverpostei
- Sublime Eyes
- Critical Solutions

Torsdag:

- Backstreet Girls
- Lillasyster
- Tømmermenn
- Overhead (Motörhead)
- Skallebank
- Skallebank
- Rangers

Fredag:

- The Cumshots
- The Carburetors
- Iron Made'em (Iron Maiden)
- Accepted (Accept)
- Karaoke from hell
- Smooth Criminals

Lørdag:

- Black Debbath
- Chrome Division
- Heatseekers (ACDC)
- Trendkill (Pantera)
- Karaoke from Hell
- Smooth Criminals

Vedlegg 9: Festivalplakat 2011

NORWAY ROCK FESTIVAL
7-10 JULI 2011

VOLBEAT **ALICE COOPER** **IN FLAMES**

BLACK LABEL SOCIETY ★ **THE DARKNESS** ★ **EDGUY**
MESHUGGAH ★ **U.D.O** ★ **BLIND GUARDIAN** ★ **KVELERTAK** ★ **TNT**
KEEP OF KALESSIN ★ **CANCER BATS** ★ **PAGAN'S MIND** ★ **MERCENARY**

LUXUS LEVERPOSTEI ★ **INGENTING** ★ **THE QUIREBOYS** ★ **BLACK INGVAR** ★ **CRUCIFIED BARBARA**
BLOOD COMMAND ★ **INSENSE** ★ **SAINT DEAMON** ★ **DJERV** ★ **GUARDIANS OF TIME** ★ **BREED** ★ **MONGO NINJA**
HEATSEEKERS ★ **OZZMOSIS** ★ **TRENDKILL** ★ **POWERRIDE** ★ **METALLICATZ** ★ **TEARDOWN**

WWW.NORWAYROCK.NO

Musikk i 3 lange dager under åpen himmel. Festivalcamping, MC-Camping, Badeplass, bredt utvalg av matboder og handlegate.
 18-års grense. Kvinesdal er stedet å være andre helga i juli. Kjøp festivalpass og campingpass på billettservice.no.
 Campingpass kjøpes på www.norwayrock.no. Norway Rock Festival - så mye mer enn bare musikk!

www.billettservice.no www.facebook.com/norwayrock

OPEN AIR **KVINESDAL** **OPEN AIR**

ROCKNETT SØKJEMENNER MONSTER HAMMER PYRO SUBWAY Ringnes

Vedlegg 9: Festivalprogram 2011

Norway Rock Festival 2011 Program

Hovedscenen

Torsdag 7 juli:

23:30 – 01:00 In Flames
20:45 – 22:00 U.D.O
18:20 – 19:30 Blind Guardian
16:00 – 17:00 Kvelertak
13:45 – 14:45 Mercenary

Fredag 8 juli:

23:30 – 01:00 Volbeat
20:45 – 22:00 Black Label Society
18:15 – 19:15 Meshuggah
15:45 – 16:45 Cancer bats
13:40 – 14:40 Pagans mind

Lørdag 9 juli:

23:15 – 0:45 Alice Cooper
20:30 – 21:45 The Darkness
18:00 – 19:10 Edguy
15:45 – 16:45 TNT
13:30 – 14:30 Keep of Kalessin

Tjodolf Rock Stage

Torsdag 7 juli:

- 01:10 – 02:00 Trendkill
- 22:15 – 23:15 Ingenting
- 19:45 – 20:30 Insense
- 17:15 – 18:00 Djerv
- 15:00 – 15:45 Breed
- 13:00 – 13:30 Teardown
- 12:15 – 12:40 Moron Police

Fredag 8 juli:

- 01:10 – 02:00 Ozzmosis
- 22:15 – 23:15 Quireboys
- 19:30 – 20:30 Luxus leverpostei
- 17:00 – 18:00 Black Ingvars
- 14:50 – 15:35 Blood Command
- 12:45 – 13:30 Saint Deamon
- 12:05 – 12:25 Switchblade love

Lørdag 9 juli:

- 01:00 – 02:00 Crucified barbara
- 22:00 – 23:00 Heatseekers
- 19:25 – 20:15 Mongo Ninja
- 17:00 – 17:45 Guardians of time
- 14:45 – 15:30 Metallicatz
- 12:15 – 13:15 Powerride
- Rock dJ

Vedlegg 10: Norway Rock Festivals pressemelding

Pressemelding 24. mars 2011

Norway Rock Festival vil med dette presisere sitt standpunkt i forhold til debatten om samarbeid med kommune og politi i kampen mot organisert kriminalitet: Vi har, som alle tidligere år vi har arrangert Norway Rock Festival, hatt et godt samarbeid og dialog med politi og kommune angående organisert kriminalitet. Ildsjelene bak festivalen har fra starten i 2006 tatt sterk avstand fra all form for kriminell virksomhet, Senest den 17 mars i år gikk festivalen ut og støttet Kvinesdal kommune i kampen mot organisert kriminalitet.

”Som alle andre frivillige festivaler i Norge ønsket Norway Rock å få lov til å være helt nøytrale, har du kjøpt festivalpass og retter deg etter festivalens ordensregler og Norsk lov er du velkommen”.

De siste ukene har festivalen opplevd et enormt press fra politi, kommunen, fylkeskommune og kulturråd om å nekte all form for profilering av 1% klubber og deres supportere.

Festivalen har jobbet tett sammen med politi og kommune for å prøve å løse situasjonen.

Da vi ikke lykkes opplever vi at vi nå er tvunget i kne til å ta inn en ny formulering i vårt ordensreglement.

” Norway Rock innfører forbud mot profilering av 1% klubbene og deres supportklubber”.

Det vil si at alle fremdeles er hjertelig velkommen på Norway Rock 2011, bare de lar all form for profilering av overnevnte klubber bli igjen hjemme.

Med dette standpunktet forventer Norway Rock full ”oppbacking” og støtte fra politi, Kvinesdal kommune, Vest-Agder Fylkeskommune og Kulturrådet.

Vedlegg 11: NRFs organisasjonskart 2010, se egen fil

Vedlegg 12: Ringvirkningsanalyse av NRF, 2009, se egen fil

Vedlegg 13: Manowar til Norway Rock Festival i 2009



MANOWAR to headline Norway Rock 2009 Thursday - February 05, 2009

A Norwegian hero has risen!

MANOWAR has found a promoter with the balls to bring us to the country of Norway!

His name is Kelly Aasmot. He and his team are TRUE viking warriors!

Kelly along with The Atomic Agency have sworn to bring MANOWAR'S TRIUMPHANT RETURN TO NORWAY with very special guests HOLYHELL.

On July 10, 2009 MANOWAR will headline the Norway Rock 2009 set to take place in Kvinesdal.

We call all warriors from Finland, Sweden, Denmark and the world over to stand beside our Norwegian brothers in our battle against false metal. The Kings Of Metal will crack the earth in Kvinesdal!

More tour dates for 2009 will be announced shortly, including the third edition of the Magic Circle Festival.

Stay tuned!

Vedlegg 14: **Personlighetstrekk**

PERSONLIGHETSTREKK VED GODE LEDERE

- HØYERE INTELLIGENSNIVÅ ENN GJENNOMSNI TTET.
- HØYT AKTIVITETSNIVÅ, OG MER ENERGI ENN ANDRE MENNESKER
- UTADVENDT OG SIKKER I SOSIALE SETTINGER.
- HØYT PRESTASJONSNIVÅ, SETTER OFTE HØYE MÅL FOR SEG SELV OG GJØR ALT FOR OG NÅ DISSE
- MAKTORIENTERING OG MAKTHEMMING. SØKER MAKT MEN ER FORSIKTIG MED Å BRUKE DEN.
- SELVTILLIT – TROR AT DE KAN OG VIL FÅ INNFLYTELSE OG OPPNÅ DE FASTSATTE MÅLENE.

Personlighetstrekk ved gode ledere

(Jacobsen og Thorsvik 2009)

Vedlegg 15: Eksempel på Work Breakdown Structure

NORWAY ROCK KVINESDAL

STED

- STRØM
- FORETRUKNE LEVERANDØRER
- SIKKERHET/HMS
- RENGJØRING

AUDIOVISUELL

- SØKE ETTER LEVERANDØRER
- BOOKE LEVERANDØR
- LYD
- LYS
- PERSONALE
- KOMMUNIKASJON

ADMINISTRASJON

- SENDE UT INFORMASJONSBR EV TIL FESTIVALENS INTERESSENTER
- LEGGE UT AKTUELL INFORMASJON PÅ NETTSIDE/INTRAN ETT
- PROTOKOLL

UNDERHOLDNING

- BOOKE BAND
- BOOKE ANNEN UNDERHOLDNING
- STORSKJERM

CATERING

- MENY
- MAT OG DRIKKE
- FRIVILLIGE
- PLANTEGNING PÅ HVOR BODER SKAL PLAGGERES
- EKSTRA UTSTYR

LOGISTIKK

- TRANSPORT
- PARKERING
- SKILTING

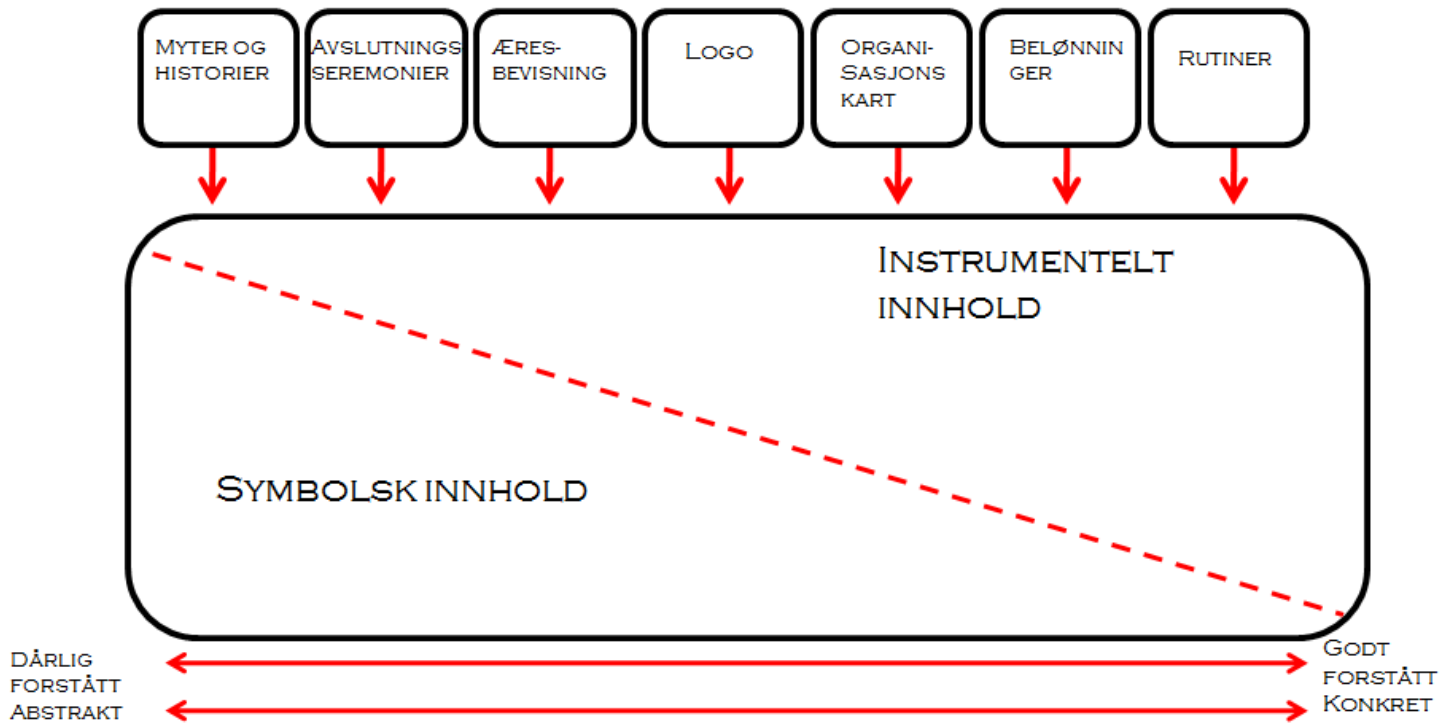
DESIGN

- TEMA
- DEKORASJONER/ BANNERE på området
- Brosjyrer

Work Breakdown Structure

(O'Toole og Mikolaitis 2002)

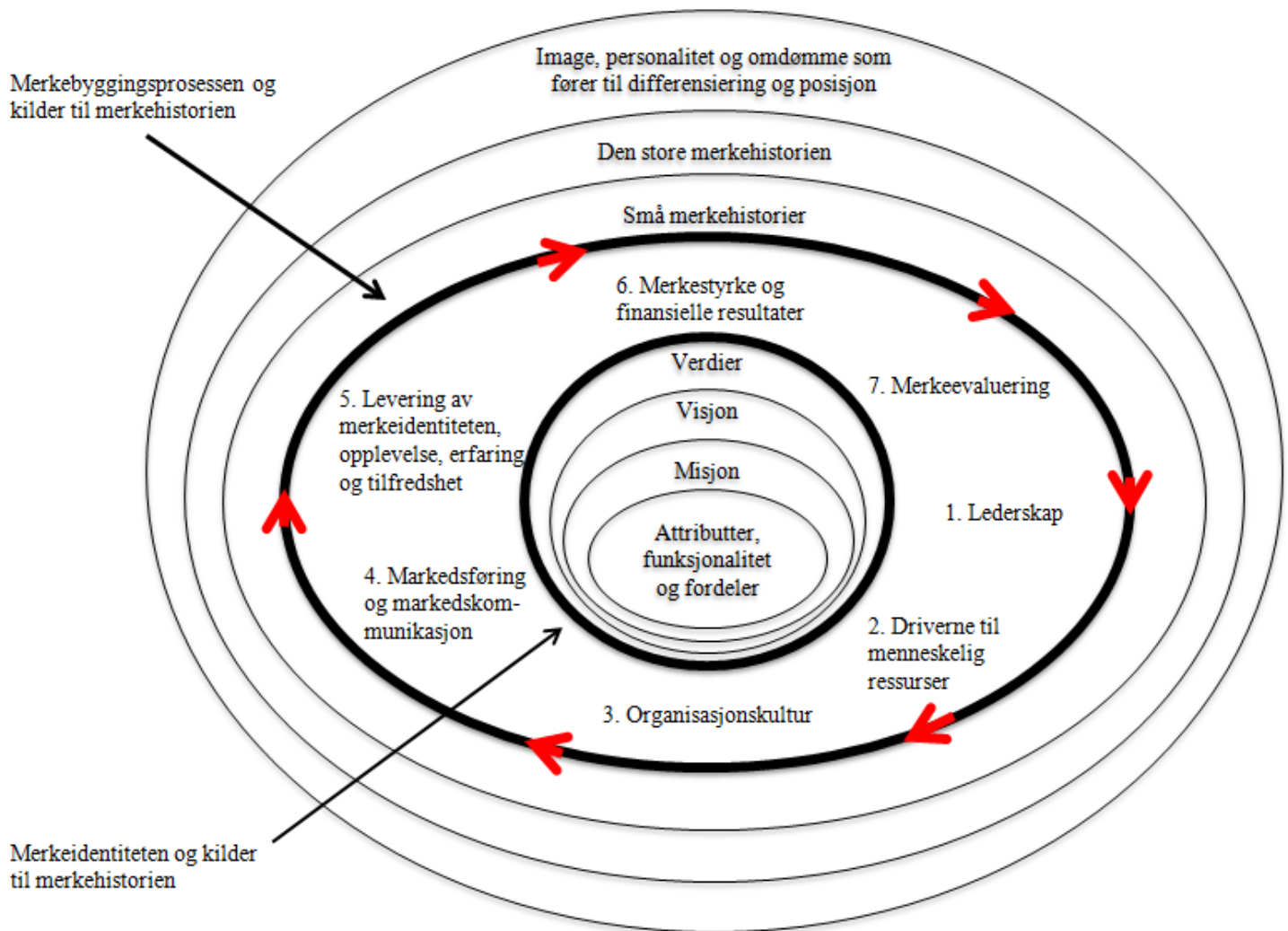
Vedlegg 16: Artefaktene symbolske og instrumentelle innhold



Artefaktens symbolske og instrumentelle innhold

(Jacobsen og Thorsvik 2009)

Vedlegg 17: Merkehistorien



Merkehistoriemodellen

(Bjerke og Ind 2007)

Vedlegg 18: Kodedokument av dybdeintervju, se egen fil

Vedlegg 19: Sammendrag av dybdeintervjuer

Info

1. Hva er din rolle i NRF?

Et bredt spekter av roller og ansvarsområder i NRK. Alle er ildsjeler i organisasjonen.

2. Hva jobber du med til vanlig?

Det finnes et vidt spekter av arbeidskompetanse og yrkeserfaringer hos ildsjelene. Spekteret strekker seg fra handels og næringssektoren, industri og kommunalt arbeid til selvstendig næringsdrivere og gründere.

Frivillig

3. Hva er din tilknytning til Kvinesdal?

Majoriteten av respondentene er født og oppvokst i Kvinesdal og har fast bopæl her, mens et fåtall er innflyttet eller bor i annen by.

4. Hva betyr frivillig arbeid for deg?

Et lite flertall mener at det å være engasjert, bidra og bruke egen fritid er det som betyr frivillig arbeid for dem, mens skaperglede, det å skape noe og få til noe for bygda også er en sterk pådriver for det frivillige arbeidet. 1/3 av respondentene mener at uten frivillig arbeid, ville det ikke vært mulig å arrangere en festival. To av respondentene ga uttrykk for at frivillig arbeid skaper et fellesskap og er gøy, spennende, utfordrende og sosialt.

5. Føler du at du får brukt mye av den kompetansen du innehar i arbeidet ditt for NRF?

Et stort flertall av respondentene mener at de får brukt sin yrkesfaglige/personlige kompetanse i arbeidet med festivalen, mens en er uklar på om han/hun får brukt sin kompetanse.

Motivasjon

6. Hva motiverer deg til å jobbe for NRF?

2/3 av respondentene mener at det sosiale, menneskene i organisasjonen og det at festivalen engasjerer hele bygda er en av hovedmotivasjonene til det frivillige arbeidet. 2/3 mener også at det er motiverende at Kvinesdal får til noe så stort, og at festivalen setter bygda på kartet. Nesten halvparten av respondentene mener at enkelte arbeidsoppgaver i organisasjonen, det å se resultater av arbeidet og det å fylle fritiden med noe, er noe som motiverer.

7. Hva føler du at du får igjen for det arbeidet du gjør for NRF?

Halvparten av respondentene mener at de lærer mye av arbeidet med festivalen, mens kun to av respondentene føler at ringvirkningene og tilbakemeldingene av kommune, politikere og næringslivet betyr noe for dem. 2/3 mener i tillegg at fellesskapet, nye bekjenskskaper, og det å få igjen mange gode opplevelser er det de får igjen for sitt arbeid med festivalen. I tillegg mener 2/3 at det å være med å bidra til å skape noe for bygda, se at ting fungerer og den følelsen som kommer av å se at det er fullpakket på sletta er det som er mest betydningsfulle.

8. Opplever du at det finnes noen form for belønning dersom noen gjør en god innsats for NRF?

2/3 av respondentene opplever at det å få komme opp på scenen med bandet Manowar, få komme opp på VIP området og det å se at publikum og band er fornøyde, er belønning.

Litt over halvparten mener at det å få ros, klapp på skulderen og det å backe hverandre opp, er belønning for deres innsats som frivillig for festivalen.

9. Opplever du at du får muligheten til å utvikle deg både faglig og personlig i ditt arbeid for NRF?

Alle respondentene mener at de har muligheten til å utvikle seg både faglig og personlig i sitt arbeid for organisasjonen.

9.1 Hvis ja, var dette noe som påvirket din beslutning da du valgte å stille som frivillig?

Alle, med unntak av to respondenter, mener ikke at muligheten til å utvikle seg faglig og personlig, påvirket deres beslutning om å jobbe som ildsjel for festivalen.

Ledelse

10. Hva betyr lederskap for deg?

2/3 av respondentene mener at lederskap er det å og foran med et godt eksempel, lede og styre andre, være klar og tydelig, fremtidsrettet samt motiverende og inkluderende. Ca halvparten mener at det å ta avgjørelser, skjære gjennom og ta hensyn til alle, fordele oppgaver og opprettholde en toveiskommunikasjon er lederskap. To av respondentene mener også at ledelsen må ta hensyn til at NRF er en frivillig organisasjon.

11. Hvilke egenskaper mener du en god leder bør inneha?

Oppsummert mener respondentene at en leder bør være; rettferdig, tydelig, kunne lytte, ha karisma, positiv og blid, samt kunne delegere og kommunisere, stole på sine ansatte og ta upopulære avgjørelser.

11.1 Opplever du at du/din leder innehar disse egenskapene?

De aller fleste mener at de innehar egenskapene de mener en god leder bør ha, mens to er litt usikre, men håper at de har noen av dem.

12. Mener du at det er viktig at en leder er synlig, både internt og eksternt i NRF?

2/3 av respondentene mener at det aller viktigst at en leder er synlig innad i organisasjonen, men de resterende mener at det er like viktig med en synlig intern og ekstern leder.

13. Opplever du at du har en definert rolle i NRF, og hva er den?

Det er nesten jevnt fordelt med unntak av en mer ja på dette spørsmålet om definerte roller.

14. Har du tydelig definerte arbeidsoppgaver?

Et fåtall av respondentene mener at de har helt klare og tydelige arbeidsoppgaver i organisasjonen, mens de aller fleste mener at de har udefinerte arbeidsoppgaver.

15. Opplever du at lederen din eller du som leder tilpasser måten det ledes på ut i fra situasjonen?

2/3 mener at de tilpasser sin lederstil etter situasjonen, mens under 1/3 mener at de leder likt, uavhengig av situasjonen.

16. Mener du at du er mest fokusert på lederoppgavene som skal gjøres, eller menneskene som utfører oppgavene i organisasjonen?

1/3 av respondentene mener at oppgavene er det viktigste fokusområdet og at relasjonene kommer i andre rekke, mens over halvparten av respondentene mener at det må være en kombinasjon av begge deler.

17. Brukere dere som ledere tidligere nedskrevne erfaringer/håndbok i planleggingen av festivalen?

2/3 av respondentene mener at det finnes og at de bruker tidligere, nedskrevne erfaringer i planleggingen av en ny festival. Kun 1/3 opplever at slike dokumenter ikke finnes.

18. Foretar du risikoanalyser i forhold til planlegging av festivalen?

Et fåtall av respondentene foretar risikoanalyser i sitt arbeid, mens 2/3 mener at dette er noe andre i styret eller HMS ansvarlig gjør.

19. Opplever du at organisasjonen har klare, definerte kortsiktige og langsiktige mål?

1/3 av respondentene mente at det kortsiktige målet for NRF var å tjene penger/gå med overskudd, mens to av respondentene mente at kortsiktige mål er lekser/oppgaver som skal gjøres mellom hvert styremøte. To av respondentene mener at NRFs langsiktige mål er å bygge ut øyesletta for å ha det største festivalområdet i Norge og et rikt tilbud til festivalpublikummet. Selv om noen av respondentene sier at det finnes en klar visjon og klare langsiktige og kortsiktige mål for festivalen, kommer ikke disse frem i våre intervjuer. Nesten halvparten av respondentene sier at det kortsiktige målet er å overleve neste års festival.

19.1 Hvordan karakteriseres arbeidet med å nå disse målene?

Grunnet manglende svar hos 1/3 av respondentene er ikke dette spørsmålet valid.

20. Hvordan opplever du at kommunikasjonen mellom deg og de andre frivillige i NRF er?

2/3 av respondentene er ikke helt 100 % fornøyde med kommunikasjonen i organisasjonen. Noen begrunner dette med at ildsjelene er spredt og ikke jobber sammen, mens andre har andre grunner for å ikke være 100 % fornøyd.

21. Hvordan opplever du at samarbeidet mellom deg og de andre frivillige i NRF er?

På dette spørsmålet var det stor konsensus om at det er et godt samarbeid gjennom hele organisasjonen.

22. Hvordan opplever du at informasjon internt i NRF formidles?

Samtlige respondenter mener at den interne informasjonsflyten ikke er optimal, er varierende og litt på kryss og tvers. Det nevnes også at spredningen av informasjon internt kunne vært bedre.

22.1 Hvordan formidler du som leder informasjon innad i NRF og ut til interessenter?

2/3 av respondentene svarer mail og møter på dette spørsmålet.

23. Hvilke typer informasjonskanaler bruker du for og formidle informasjon ut til andre medlemmer og interessenter?

Det kommer frem av dette spørsmålet at respondentene formidler informasjon gjennom mail, møter, videokonferanser og tilfeldige treff på gata og Facebook.

23.1 Finnes det en form for toveiskommunikasjon når det kommer til formidlet informasjon (tilbakemeldingsmuligheter)?

Det var enstemmig enighet om at det finnes god toveiskommunikasjon i organisasjonen.

Rekruttering

24. Har du ansvar for å rekruttere frivillige (ildsjel eller til festivaldagene)?

Over halvparten av respondentene mener at de har et ansvar, til en viss grad, for å rekruttere frivillige ildsjeler, men ikke alle gjør dette aktivt.

25. Hvordan vil du beskrive den perfekte frivillige for NRF?

Stikkord som kommer frem under dette spørsmålet er; engasjert, ansvarsbevisst, motivert, selvdrivende, en som brenner for festivalen og at det skal være et mangfold av ildsjeler.

25.1 Hvordan går du frem for å nå denne frivillige?

Et stort flertall sier her at hovedkilden til rekruttering av ildsjeler er eget nettverk.

26. Legges det stor vekt på personlige egenskaper, kompetanse og erfaringer når det rekrutteres frivillige?

Det kommer her frem at det legges størst vekt på personlige egenskaper når det rekrutteres ildsjeler, men at kompetanse og erfaring avgjør hvilke arbeidsoppgaver personen får i organisasjonen, men det er ikke et krav med kompetanse og erfaring men en fordel.

26.1 Hvordan kommer du frem til hvilke personlige egenskaper, kompetanse og erfaringer som trengs i ditt ansvarsområde når du rekrutterer?

Halvparten av respondentene mener at det kommer an på hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres når det kommer til å avgjøre hvilke personlige egenskaper, kompetanse og erfaringer som trengs i organisasjonen.

27. Hvilken opplæring får de frivillige?

Det er varierende opplæringstilbud for frivillige i de enkelte avdelingene. Teamledere har ofte ansvar for dette, og da med en se-og-lær metode. Det finnes ikke mye oppfølging. Ildsjelene får mer opplæring.

28. Finnes det en form for kontrakt mellom deg og NRF, og kan du beskrive denne kort? (skriftlig eller psykologisk kontrakt)

Ingen i organisasjonen har en skriftlig kontrakt. Den følelsesmessige kontrakten som uttrykkes er i form av forpliktelse og lojalitet.

29. Opplever du de økonomiske ressursene i NRF som rettferdig fordelt?

Flesteparten av respondentene mener at de økonomiske ressursene fordeles bra.

Organisasjonskultur

30. Opplever du at det finnes et klart bilde av hva festivalen er, hva den står for i dag og hva den sikter på å være i fremtiden?

Ut i fra respondentenes svar, ser vi at over halvparten uttrykker et bilde av at NRF er en rockefestival med en snever sjanger innenfor rock og metal, mens to av respondentene også nevner at NRF skal bli Norges beste på opplevelse og camping, i tillegg til å bli Norges største rockefestival.

31. Mener du at det finnes noen former for uskrevene regler som det forventes at alle i NRF skal følge når de utfører oppgaver i forbindelse med NRF?

1/3 av respondentene mener på at det finnes uskrevene regler, men klarer ikke å nevne noen. 1/3 mener også at folkeskikk er en uskreven regel i organisasjonen. Resten av respondentene mener at man skal behandle pengene som om det var deres egne og ikke overskride budsjettene, i tillegg til at man skal være tydelig og klar på hva en mener og gjør. En respondent kunne ikke svare på dette.

32. Opplever du at det finnes et sett med verdier eller nøkkelord som karakteriserer organisasjonen NRF og hva den står for?

På dette spørsmålet var det noe varierende og noen uklare svar, men det kom frem meninger som at verdiene er; ildsjel, totalopplevelse, masse god drikke og sol, følelsen av å få til noe, samhold, engasjement og den spesielle atmosfæren når sola går ned og de t siste bandet står på scenen.

32.1 Hvis nei, kan du beskrive med tre ord hva som kjennetegner organisasjonen?

To av respondentene kunne ikke svare på dette, men de resterende respondentene kom med følgende ord; ildsjel, korthus, dårlig økonomi, dugnad, gøy, skaperglede, samhold, ærlighet, engasjement, inderlig glød for å lage festival, være best, skikkelig god

rockefestival, musikkglede, fest, omgivelser og spesiell atmosfære.

33. Hvordan vil du beskrive din følelsesmessige tilknytning til festivalen?

De fleste av respondentene beskriver sin følelsesmessige tilknytning til festivalen som noe det er gøy å være på, skape noe for Kvinesdal, eierskap til festivalen og engasjement. 1/3 har ekstra sterk tilknytning til festivalen, fordi de føler at det er deres festival og det var de som var med på å skape den.

34. Hvordan vil du karakterisere arbeidsforholdene i NRF?

De fleste respondentene karakteriserer arbeidsforholdene som forskjellige i forhold til forskjellige arbeidsområder og oppgaver som må utføres. Noen jobber hjemmefra, noen på rockekontoret, mens møter og lignende blir avholdt på Utsikten Hotell.

35. Er det et godt sosialt miljø mellom dere som jobber i NRF?

Det er enstemmig fra alle respondentene at det er et godt sosialt miljø i NRK.

35.1 Hvor viktig er et sosialt miljø i NRF for deg som frivillig?

Nesten alle respondentene mener at et sosialt miljø er veldig viktig for deres arbeid med festivalen.

36. Opplever du at det finnes faste ritualer i organisasjonen?

Litt over halvparten av respondentene nevner etterfesten på søndagen etter festivalen som et fast ritual i organisasjonen. En av respondentene nevner også morgenmøtene før festivalen.

37. Føler du at alle jobber sammen om å nå målene organisasjonen har satt seg?

Over halvparten av respondentene mener at alle jobber sammen om å nå målene, men det kommer også frem at 1/3 av respondentene føler at ikke alle drar i samme retning når det gjelder hvordan man skal nå målet.

38. Opplever du at det finnes noen spesifikke hendelser som har styrket eller svekket samholdet i NRF og hvordan dere forholder dere til hverandre?

Det kommer frem av dette intervjuet, at de historiene som har preget organisasjonen mest, er dødsfallene i 2008, brutt samarbeid med Diesel Dahl & co i 2008 og Hells Angels oppstyret i 2011. Alle disse har skapt tøffe situasjoner internt, men alle føler at organisasjonen har kommet styrket ut av alle hendelsene.

Markedsføring i merkebyggingsprosessen

39. Hva ønsker du at interessenter og festivalpublikum skal assosiere med festivalen?

Majoriteten av respondentene mener at totalopplevelsen av festivalen, med camping, musikken, sol og sommer, natur og Kvinesdal er det de ønsker at interessenter og festivalpublikum skal assosiere med festivalen. En av respondentene mener at det å ha det gøy er viktigst å formidle ut, mens den siste svarte ”vet ikke”.

40. Legges det mye vekt på å skape positive assosiasjoner hos publikum og interessenter i markedsføringen av festivalen?

Det er så å si enstemmig at det legges mye vekt på og skape positive assosiasjoner hos publikum og interessenter når det kommer til markedsføringen av festivalen.

41. Opplever dere at dere har et lojalt festivalpublikum?

1/3 av respondentene mener at festivalen har faste festivalpublikummere, mens over 1/3 mener at festivalen ikke har et lojalt publikum, men en liten skare mennesker som

kommer uansett. En respondent vet ikke.

42. Hva forbinder du med NRF som en merkevare?

1/3 av respondentene forbinder merkevaren NRF med dens design, logo og profilering. Ca halvparten av respondentene forbinder merkevaren med festival og Kvinesdal/Øyesletta.

1/3 av respondentene svarer ikke på dette eller vet ikke.

43. Jobbes det målbevisst med å utvikle oppmerksomhet rundt merkevaren NRF internt og eksternt?

Alle med unntak av to respondenter mener at det jobbes med dette i en eller annen form, mer eller mindre. De resterende to mener at dette har vært for dårlig i år, at det ikke har vært nok fokus på det, i forhold til tidligere år.

44. Jobbes det bevisst med å utvikle merkekvalitet internt og eksternt i markedsføringen?

2/3 av respondentene mener at det hele tiden jobbes med å opprettholde en høy kvalitet, både på merch, musikk og merkevare. Dette er noe festivalen er bevisst på, men også kunne vært ennå tydeligere på. 1/3 av respondentene svarer ikke eller har ikke blitt spurt.

45. Hvordan markedsføres NRF som et produkt?

1/3 av respondentene mener det er helhetsopplevelsen som markedsføres. En sier at det i år fokuseres på å få festivalens historie opp og fram, mens en respondent mener at man kan utnytte andre sterke merkevarer for å løfte hverandre opp uten å bruke for mye krefter på markedsføringen (ek: Subway og Pizzabakeren). Halvparten av respondentene vet ikke eller har ikke svart på spørsmålet.

45.1 Hva mener du gjør festivalen unik?

Over halvparten av respondentene mener at det er selve organisasjonen, at den er frivillig og lidenskapen til de frivillige ildsjelene som er unikt med festivalen, samarbeidet mellom

ildsjelene og dens mangel på kommersialitet. 1/3 av respondentene mener at det er musikken, at det er en sjangerfestival med rock metal i fokus som er unikt, mens 1/3 mener at det er omgivelsene, plassen og Kvinesdal som er det unike.

46. Hva er deres prisstrategi?

Her kommer det tydelig frem at ikke alle ildsjelene er klar over festivalens prisstrategi, da det er mange ulike meninger om hva denne er. 1/3 av respondentene mener at de ser til andre festivaler for å skape konkurransedyktige priser, mens to respondenter mener at de ligger slik de må, prismessig, for å få det til å gå rundt i budsjettene. 1/3 kan ikke svare på dette spørsmålet. En respondent legger til at det i år kjøres en fastpris, med muligheten for at det må kjøres kampanjer og tilbud.

47. Brukes festivalens beliggenhet aktivt i markedsføringen?

Alle respondentene, med unntak av en, mener at festivalens beliggenhet brukes i markedsføringen av festivalen, og at dette er ganske viktig og brukes aktivt i markedsføringen. Den resterende respondenten mener at det fokuseres på merkevaren Norway Rock og hvilke band som kommer.

48. Hvilke type PR kampanjer benytter NRF seg av, og har ulike kampanjer ulike mål?

Det kommer frem av svarene til 2/3 av respondentene at det benyttes mye gratis markedsføring; Facebook, Jærradioen, Rogalands Avis, Subway og Streetteamet. Ca halvparten av respondentene nevner blant annet kickoff konserter som en kampanje, sammen med konkurranser, quiz og bandslipp. En av respondentene svarer at kampanjene har et felles mål; selge mer billetter.

49. Hvor mener du NRF har posisjonert seg i markedet (målgruppe og differensiering)?

2/3 av respondentene definerer målgruppen som et kjøpesterkt publikum, som er mellom 18 og 50 år, med mest vekt på de fra 30 år og oppover. 1/3 av respondentene mener at musikken som spilles har definert målgruppen og ikke omvendt.

50. Hvor viktig er sponning på driften av NRK og gjennomføringen av festivalen?

Alle med unntak av en respondent uttrykker at sponning er veldig viktig for festivalen og avgjørende for dens eksistens.

51. Har NRF noen faste sponsorer som har vært med lenge?

Alle med unntak av to respondenter svarer at de har sponsorer som har vært med lenge, der noen nevner Eramet, Jærradioen, Rogalands Avis og Kai Hansen Trykkeri som eksempler. En respondent har ikke svart, mens en respondent mener at det har vært mye utskiftninger.

52. Mener du at interessentene i NRKs omgivelser påvirker de frivillige og deres innsatsvilje i arbeidet med og for festivalen?

2/3 av respondentene mener at interessentene har en påvirkning på de frivillige ildsjelene når det kommer til deres innsatsvilje og arbeide med og for festivalen. En respondent har ikke blitt spurt, mens de resterende mener at interessentene påvirker i liten eller ingen grad ildsjelens arbeid. En av respondentene som mener at interessentene ikke har en påvirkning, mener at et band kan påvirke i mye større grad.

Festivalen og media

53. Hvordan opplever du at media påvirker de frivillige og deres arbeidsinnsats i og for NRF?

Det kommer her frem at alle respondentene mener at media har en stor påvirkningskraft på ildsjelene. Blir festivalen omtalt negativt har dette en negativ innvirkning og er det en positiv omtale kan dette gi ny giv og glede innad i organisasjonen.

54. Hvordan opplever du at media fremstiller festivalen og organisasjonen?

2/3 av respondentene opplever at media fremstiller festivalen og organisasjonen positivt, spesielt lokalmedia, mens 2 respondenter opplever at de blir fremstilt negativt. En respondent opplever at festivalen blir fremtalt nøytralt. I tillegg ytrer 4 av respondentene at de føler at festivalen og organisasjonen ikke får nok medieomtale (positiv omtale).

Vedlegg 20: Intervjuguide

Info

1. Hva er din rolle i NRF?
2. Hvor lenge har du vært med i NRF?
3. Hva jobber du med til vanlig?

Frivillig

4. Hva er din tilknytning til Kvinesdal?
5. Hva betyr frivillig arbeid for deg?
6. Føler du at du får brukt mye av den kompetansen du innehar i arbeidet ditt for NRF?

Motivasjon

7. Hva motiverer deg til å jobbe for NRF?
8. Hva føler du at du får igjen for det arbeidet du gjør for NRF?
9. Opplever du at det finnes noen form for belønning dersom noen gjør en god innsats for NRF?
10. Opplever du at du får muligheten til å utvikle deg både faglig og personlig i ditt arbeid for NRF?
 - 10.1 Hvis ja, var dette noe som påvirket din beslutning da du valgte å stille som frivillig?

Ledelse

11. Hva betyr lederskap for deg?
12. Hvilke egenskaper mener du en god leder bør inneha?
 - 12.1 Opplever du at du/din leder innehar disse egenskapene?
13. Mener du at det er viktig at en leder er synlig, både internt og eksternt i NRF?
14. Opplever du at du har en definert rolle i NRF, og hva er den?
15. Har du tydelig definerte arbeidsoppgaver?
16. Opplever du at lederen din eller du som leder tilpasser måten det ledes på ut i fra situasjonen?

17. Mener du at du er mest fokusert på lederoppgavene som skal gjøres, eller menneskene som utfører oppgavene i organisasjonen?
18. Brukere dere som ledere tidligere nedskrevne erfaringer/håndbok i planleggingen av festivalen?
19. Foretar du risikoanalyser i forhold til planlegging av festivalen?
20. Opplever du at organisasjonen har klare, definerte kortsiktige og langsiktige mål?
 - 20.1** Hvordan karakteriseres arbeidet med å nå disse målene?
21. Hvordan opplever du at kommunikasjonen mellom deg og de andre frivillige i NRF er?
22. Hvordan opplever du at samarbeidet mellom deg og de andre frivillige i NRF er?
23. Hvordan opplever du at informasjon internt i NRF formidles?
 - 23.1** Hvordan formidler du som leder informasjon innad i NRF og ut til interessenter?
24. Hvilke typer informasjonskanaler bruker du for og formidle informasjon ut til andre medlemmer og interessenter?
 - 24.1** Finnes det en form for toveiskommunikasjon når det kommer til formidlet informasjon (tilbakemeldingsmuligheter)?

HRM

25. Har du ansvar for å rekruttere frivillige (ildsjel eller til festivaldagene)?
26. Hvordan vil du beskrive den perfekte frivillige for NRF?
 - 23.1 Hvordan går du frem for å nå denne frivillige?
27. Legges det stor vekt på personlige egenskaper, kompetanse og erfaringer når det rekrutteres frivillige?
 - 27.1 Hvordan kommer du frem til hvilke personlige egenskaper, kompetanse og erfaringer som trengs i ditt ansvarsområde når du rekrutterer?
28. Hvilken opplæring får de frivillige?
29. Finnes det en form for kontrakt mellom deg og NRF, og kan du beskrive denne kort? (skriftlig eller psykologisk kontrakt)
30. Opplever du de økonomiske ressursene i NRF som rettferdig fordelt

Organisasjonskultur

31. Opplever du at det finnes et klart bilde av hva festivalen er, hva den står for i dag og hva den sikter på å være i fremtiden?
32. Mener du at det finnes noen former for uskrevede regler som det forventes at alle i NRF skal følge når de utfører oppgaver i forbindelse med NRF?
33. Opplever du at det finnes et sett med verdier eller nøkkelord som karakteriserer organisasjonen NRF og hva den står for?
 - 33.1 Hvis nei, kan du beskrive med tre ord hva som kjennetegner organisasjonen?
34. Hvordan vil du beskrive din følelsesmessige tilknytning til festivalen?
35. Hvordan vil du karakterisere arbeidsforholdene i NRF?
36. Er det et godt sosialt miljø mellom dere som jobber i NRF?
 - 36.1 Hvor viktig er et sosialt miljø i NRF for deg som frivillig?
37. Opplever du at det finnes faste ritualer i organisasjonen?
38. Føler du at alle jobber sammen om å nå målene organisasjonen har satt seg?
39. Opplever du at det finnes noen spesifikke hendelser som har styrket eller svekket samholdet i NRF og hvordan dere forholder dere til hverandre?

Markedsføring i merkebyggingsprosessen

40. Hva ønsker du at interessenter og festivalpublikum skal assosiere med festivalen?
41. Legges det mye vekt på å skape positive assosiasjoner hos publikum og interessenter i markedsføringen av festivalen?
42. Opplever dere at dere har et lojalt festivalpublikum?
43. Hva forbinder du med NRF som en merkevare?
44. Jobbes det målbevisst med å utvikle oppmerksomhet rundt merkevaren NRF internt og eksternt?
45. Jobbes det bevisst med å utvikle merke kvalitet internt og eksternt i markedsføringen?
46. Hvordan markedsføres NRF som et produkt?
 - 46.1 Hva mener du gjør festivalen unik?
47. Hva er deres prisstrategi?
48. Brukes festivalens beliggenhet aktivt i markedsføringen?
49. Hvilke type PR kampanjer benytter NRF seg av, og har ulike kampanjer ulike mål?
50. Hvor mener du NRF har posisjonert seg i markedet (målgruppe og differensiering)?

51. Hvor viktig er sponning på driften av NRK og gjennomføringen av festivalen?
52. Har NRF noen faste sponsorer som har vært med lenge?
53. Mener du at interessentene i NRKs omgivelser påvirker de frivillige og deres innsatsvilje i arbeidet med og for festivalen?

Festivalen og media

54. Hvordan opplever du at media påvirker de frivillige og deres arbeidsinnsats i og for NRF?
55. Hvordan opplever du at media fremstiller festivalen og organisasjonen?