



Universitetet
i Stavanger

Folken

Hva skal til for å skape en bærekraftig økonomi i privateide kulturinstitusjoner?

Børre Jacobsen

Masteroppgave i Endringsledelse
Samfunnsvitenskapelig fakultet
Universitetet i Stavanger
2014

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER: Vår 2014

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE: Folken

- Hva skal til for å skape en bærekraftig økonomi i privateide kulturinstitusjoner?

FORFATTER: Børre Jacobsen

VEILEDER: Kristin Engh

EMNEORD/STIKKORD: Ledelse av en kulturinstitusjon

SIDETALL: 58

STAVANGER 16.6.2014

Sammendrag

Denne masteroppgaven søker å finne svar på hva som skal til for å skape en bærekraftig økonomi i privateide kulturinstitusjoner. Det er brukt kvalitativ metode og intervju for å skaffe data som grunnlag for å besvare forskningsspørsmålene. Disse forskningsspørsmålene dreier seg om ledelse av frivillige, eierstruktur og evnen til å beholde kompetanse. Studentkulturhuset stiftelsen Folken er valgt som case og det er gjennomført dybdeintervju med åtte informanter som alle har, eller har hatt en sentral rolle i denne institusjonen i løpet av de ti siste årene. Det metodiske verktøyet har vært abduktiv metode og det teoretiske grunnlaget er nyere organisasjonsteori om transformasjonsledelse og kompetansestyring. Forståelseshorisonten og bakteppet for dette forskningsprosjektet, er Pierre Bourdieu sin teori om kulturell kapital.

Et av funnene i denne besvarelsen er at det kreves sterk og erfaren ledelse for å styre en organisasjon som i stor grad bygger sin virksomhet på frivillig arbeidskraft. En informant påpeker at dette er det såkalte «Folkenparadokset». Det er et dilemma for en organisasjon som ideelt sett skal fungere som læringsarena for unge mennesker, at det kreves erfaren ledelse av både styre og administrasjon for å sikre den økonomiske bærekraften. Det kommer også frem i dataene at Folken opererer og må navigere i et landskap mellom det offentlige og private. En viktig del av driftsgrunnlaget er basert på tilskudd og organisasjonen har dermed både sprikende og motsetningsfylte forventninger fra omverden, knyttet til sin drift. De forskjellige interessegruppene med blant annet studentene som eiere, Stavanger kommune, Rogaland Fylkeskommune, Norsk kulturråd, Universitetet i Stavanger, Samskipnaden i Stavanger og ikke minst publikum og brukere av huset, har alle meninger om hva som skal være Folkens satsningsområder. Det er en stor utfordring for Folken å styre sin virksomhet når det er krav om både å drive med studentkultur, musikkformidling og ha en økonomisk forsvarlig kommersiell drift.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	5
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	5
1.2 PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	7
1.3 AVGRENSNING.....	8
2.0 PRESENTASJON AV CASE	9
3.0 TEORI	18
3.1 TRANSFORMASJONSLEDELSE.....	18
3.1.1 <i>Inspirerende motivasjon</i>	20
3.1.2 <i>Idealisert innflytelse</i>	21
3.1.3 <i>Intellektuell stimulering</i>	21
3.1.4 <i>Individuell støtte</i>	22
3.2 EIERSTRUKTUR	22
3.3 KOMPETANSE	24
3.3.1 <i>Kompetansekartlegging</i>	25
3.3.2 <i>Kompetanseplanlegging</i>	26
3.3.3 <i>Strategisk kompetansestyring</i>	26
3.4 KULTURELL KAPITAL	27
4.0 FORSKNINGSDESIGN OG METODE	29
4.1 ABDUKTIV METODE.....	29
4.2 BEGREPER.....	33
4.3 CASESTUDIE.....	35
4.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	36
4.6 UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDEN.....	41
4.7 DATAINNSAMLING.....	41
4.7.1 <i>Intervjuprosessen</i>	42
4.7.2 <i>Dokumentanalyse</i>	43
5.0 RESULTATER	46
5.1 DRØFTING OG KONKLUSJON.....	52
6. LITTERATURLISTE	57
VEDLEGG:.....	58

1.0 Innledning

Jeg vil i denne masteroppgaven se nærmere på hva som skal til for å sikre en trygg drift ved en kulturinstitusjon. Problemstillingen lyder *Hva skal til for å skape en bærekraftig økonomi i privateide kulturinstitusjoner*. Jeg har valgt å bruke Stiftelsen Folken som case for å belyse problemstillingen. For å skaffe tilveie best mulig informasjon og for å kunne gå i dybden på de funnene jeg gjør valgte jeg å ta i bruk en kvalitativ metode. Det er abduktiv metode som er brukt som verktøy for dette forskningsprosjektet. Gjennom intervju av åtte informanter og dokumentanalyse har jeg fått data som jeg skal bruke som grunnlag for å besvare problemstillingen. Gjennom å bruke Folken som case håper jeg å finne svar som har overføringsverdi til andre tilsvarende organisasjoner. Jeg vil begynne oppgaven med en grundig og detaljert presentasjon av Stiftelsen Folken, dens historie og omverden. Dette mener jeg er viktig for å kunne belyse de funnene jeg har gjort, på en god måte.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vinteren 2013 ble jeg forespurt av valgkomiteen til Stiftelsen Folken om jeg kunne tenke meg å stille til valg som styreleder. Den utfordringen takket jeg ja til og på generalformalingen i april 2013 ble jeg valgt inn som styreleder. Jeg ble så gjenvalgt på årets generalforsamling. Det var mange utfordringer å gripe fatt i etter at styreledervervet ble mitt. Regnskapet for 2012 viste et underskudd på rundt en halv million kroner. Samskipnaden i Stavanger sitt Velferdsting, som fordeler tilskudd til studentvelferd, valgte å ikke støtte Folken for 2013. Det var altså slik at Folken var i en negativ utvikling, og det trengtes nye krefter og ideer inn i organisasjonen. Målet var å sikre at Folken ikke skulle bli faset ut, men at institusjonen fortsatt skulle inneha rollen som studentenes sentrumshus. Som styreleder er det min plikt og mitt ansvar å ta de rette grepene og sammen med styret ta de beste valgene for Folkens fremtid. Det var en gylden mulighet og en motivasjon for meg å skrive masteroppgave i endringsledelse, om min egen organisasjon. Gjennom min arbeidserfaring og bakgrunn har jeg bygget meg opp kunnskap om arbeid i kulturorganisasjoner. Jeg har, siden jeg påtok meg vervet som styreleder, diskutert med meg selv om det er en god eller dårlig ide å skrive om sin egen organisasjon. Jeg har vurdert dette og gjennom studier av pensum, forelesninger og

diskusjon med forelesere, veileder og andre studenter, har jeg kommet frem til at jeg nå har en unik mulighet til å få undersøkt nærmere en del spørsmål som knytter seg til driften av denne organisasjonen. Det er mange som mener mye om Folken, og det er mange som har engasjert seg på huset i de 26 årene organisasjonen har eksistert. Som styreleder møter jeg på ulike ideer og teorier om hvordan man skal sikre driften og videreutvikle organisasjonen for fremtiden. Mange av disse oppfatningene bygger på en kjennskap til Folken slik Folken en gang var, og til en organisasjon som befant seg i en helt annen politisk og konkurransemessig situasjon enn den vi i dag befinner oss i. Gjennom å gjøre et dypdykk i organisasjonen og gjennom en konkret problemstilling og et sett forskningsspørsmål, ønsker jeg å oppnå ny kunnskap om dagens situasjon for Folken for dermed å komme frem til bedre og dypere innsikt i hva som vil kunne gagne Folken i fremtiden.

Folken er en organisasjon med store strukturelle og økonomiske utfordringer. Det er sterkt behov for en endring av driften, slik at Folken skal kunne fortsette som regionens viktigste studentkulturhus. I 2013 gjennomførte organisasjonen en økonomisk snuoperasjon der et stort underskudd ble begrenset og egenkapitalen styrket. Folken er for tiden inne i en prosess som skal munne ut i en visjon og en plan for hvordan studenthuset skal være, og hvilken rolle det skal spille, i fremtiden. Det er nedsatt en gruppe, med blant annet politikere, som skal utarbeide en ny visjon og strategi for Folken. Som styreleder har jeg en sentral rolle i denne prosessen og jeg tror jeg vil kunne gjøre en bedre jobb om jeg har bedre innsikt i, og kunnskap om, de kreftene som virker inn på den organisasjonen jeg prøver å lede. Skulle jeg lykkes med å finne frem til ny kunnskap og erkjennelse i forbindelse med forskningen min, vil jeg kunne bruke dette som grunnlag for å ta bedre beslutninger som styreleder. Jeg har også et personlig forhold til scenen Folken, både som musiker og publikummer. Jeg er storforbruker av kultur og svært bevisst på det kulturlivet som er i denne regionen. Det ville være en tragedie om Folken skulle måtte avslutte sin virksomhet på grunn av dårlig styring. Det ville bli et tomrom som det ville være vanskelig å fylle. Så sett i fra dette perspektivet, har jeg altså et sterkt personlig insitament for å lykkes med det arbeidet styret og administrasjonen for tiden har fokus på.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Tema for denne mastergradsoppgaven er altså Folken, og hvordan kunnskap om den organisasjonen kan brukes til å belyse problemstillingen som mange kulturinstitusjoner står overfor, nemlig hvordan man skal klare å sørge for en trygg og sikker økonomi og forutsigbar drift. Folken skal altså brukes som case og håpet er at den innsikten og kunnskapen som kommer frem i dette forskningsarbeidet, skal kunne ha overføringsverdi til andre liknende kulturorganisasjoner. Et tema som det vil være sentralt å belyse, er om det er noen spesielle utfordringer med hensyn til ledelse og økonomistyring av organisasjoner som belager seg på bruk av frivillige. Min hypotese er at det er noen spesielle utfordringer for kulturinstitusjoner. Disse utfordringene er knyttet opp i mot hvordan man kan motivere mennesker til å bidra med en arbeidsinnsats, når de ikke får ordinær lønn. Grunnlaget for denne tesen bygger i stor grad på egen erfaring, men jeg støtter meg også på teoriene som kommer frem i boken *Organisasjon og ledelse av kunst og kultur* (Elstad og Paoli 2014). Et av målene med denne masteroppgaven er å prøve å finne ut om det er noen spesifikke suksesskriterier for å sikre økonomien på Folken. Problemstillingen som har blitt valgt lyder som følgende:

Hva skal til for å skape en bærekraftig økonomi i privateide kulturinstitusjoner?

For å finne svar på denne problemstillingen har jeg utarbeidet følgende
Forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan er forutsetningen for at ledelsen skal klare å skape en planmessighet og forutsigbarhet i en frivillighetskultur?**
- 2. På hvilken måte påvirker eierstrukturen muligheten for å tenke langsiktig med hensyn til økonomisk styring?**
- 3. Hvordan er evnen til å tiltrekke seg og beholde kompetanse i administrasjonen?**

Disse tre spørsmålene danner grunnlaget for intervjuguiden som ble benyttet for å samle inn data fra de utvalgte informantene.

1.3 Avgrensning

Oppgaven vil ikke gå i dybden eller gjøre noen større analyse av hvor tilskuddene til Folken kommer fra, altså pengestrømmen inn. Den vil heller ikke gå nærmere inn i problemstillinger knyttet til konkurransemessige forhold til andre lokale kulturinstitusjoner. Denne konkurransen fra den nære omverden vil være en faktor i drøftingen og spørsmålet berøres i intervjuene, men det vil ikke være sentralt i forhold til hovedtemaet i oppgaven. Dette forskningsprosjektet vil heller ikke se nøye på den kunstneriske profilen eller det kulturelle innholdet. Konkurransesituasjonen og omverden vil til en viss grad bli belyst, men dette er ikke sentralt i prosjektet. Det vil heller ikke bli fokusert på de politiske forholdene som påvirker driften. Dette er svært interessante og relevante problemstillinger som avgjort har stor betydning for en organisasjon som Folken, men for å kunne foreta den nødvendige fordypningen i denne avhandlingens problemstilling, har jeg vært nødt til å foreta en avgrensning mot disse temaene. Når det gjelder de politiske forholdene, så har det vært relevant å se litt på studentpolitikken og dens påvirkning på Folken, men oppgaven tar ikke opp diskusjonen rundt den lokal- og nasjonalpolitiske situasjonen en befinner seg i. Det er en politisk og strategisk utfordring å sikre Folkens posisjon i Studentbyen Stavanger, samtidig er det grunnleggende nødvendig å sikre en forretningsmessig god drift og en sunn økonomi i stiftelsen. Uten dette forutsigbare økonomiske fundamentet, vil det ikke være mulig å legge ambisiøse planer for fremtiden og gjennomføre nye visjoner for Folken. Denne oppgaven skal altså ha fokus på å prøve å gi noen svar på hva Folken kan og bør gjøre av organisasjons- og forretningsmessige grep, for å trygge økonomien for fremtiden.

2.0 Presentasjon av case

Studentmiljøet i Stavanger har utviklet seg gradvis siden 1960-tallet og hadde helt frem til åpningen av Folken i 1988 levd en omflakkende tilværelse på forskjellige adresser i Stavanger. I 1978 ble Studentersamfunnet i Stavanger offisielt stiftet. Ti år senere fikk Studentersamfunnet flytte inn i lokalene til den gamle kinoen Folketeateret i Folkets hus på Løkkeveien, sentralt i Stavanger. Studentene valgte da å skifte navn på organisasjonen og å opprette Stiftelsen Studentersamfunnet Folken. Folken har siden da vært det naturlige samlingspunktet for studentkultur i Stavanger-regionen. I 2010 endret organisasjonen, av praktiske hensyn, navn til Stiftelsen Folken. Etter at Høgskolen i Stavanger i 2005 fikk universitetsstatus, har Universitetet i Stavanger (UiS), Samskipnaden i Stavanger (SiS) og Studentorganisasjonen i Stavanger (StOr) jobbet for å utvikle et mer levende og vitalt studentmiljø også på campusområdet på Ullandhaug. Denne satsningen på campus har ført til at Folken til en viss grad har blitt nedprioritert og det har i de siste årene blitt diskutert om Folken skal få forbli studentenes viktigste hus i Stavanger. Et alternativ som har kommet opp har vært om Folkens rolle som studenthus skal fases ut og at man heller kun skal satse på kommersiell konsertvirksomhet i lokalene. (Haugen 2008: *Ekte kjærlighet – Studentersamfunnet Folkne fra før 1988 til etter 2008*)

Folken har en posisjon som en viktig og meget god konsertarena. Dette er bekreftet mange ganger gjennom de 25 årene man har arrangert konserter her. I 2004 kåret Norsk Rockforbund Folken til årets konsertarrangør, og veldig mange, både nasjonale og internasjonale artister, trekker frem Folken som en av de beste spillestedene i Norge. Med en publikumskapasitet på opp i mot 700 personer dekker Folken behovet for en mellomstor scene i Stavanger. Det er utvilsomt en intens og kraftfull opplevelse å gå på konsert i en fullsatt sal på Folken. Det er ikke få studenter og musikkinteresserte mennesker i fra regionen, som har vært engasjert som frivillige eller som betalende publikummere gjennom de årene studenthuset har eksistert. Studentkulturen har blomstret i de 26 årene Stiftelsen Folken har holdt til i Folkets Hus. I mange år var det for eksempel hver vinter et fast innslag med Studentrevy. Det var i mange år også ukentlig studentkro og siden Folken opprinnelig er en gammel kino, var det både naturlig og praktisk tilrettelagt for at Filmklubben kunne boltre seg i de ærverdige

gamle lokalene. Andre sentrale gjenger som har preget huset gjennom historien er Studentenes Musikkforening, Litteraturgjengen, Fotogjengen og mange flere. Serveringsgjengen er svært viktig for driften av huset, da den bidrar med dugnadsinnsats for å bemanne barene i Storsalen under konserter og andre arrangementer. Lyd og lys-gjengen gjør en tilsvarende innsats på den tekniske og praktiske gjennomføringen av konserter. Folken har huset Studentkoret, arrangert debatter, stand up-kvelder, quiz og andre typer studentkulturarrangement. Folken har også vært ansvarlig for planlegging og gjennomføring av den årlige studentfestivalen Ugå. Folken har fungert som byens studentkulturhus.

Det er et sentralt moment i diskusjonen omkring Folkens rolle at ikke all studievirksomhet foregår på Ullandhaug. UiS har selv sitt institutt for musikk og dans i Bjergsted, BI ligger som en stor utdanningsinstitusjon i Østre bydel, på Kampen finner man den tradisjonsrike Misjonshøgskolen og Diakonhjemmet Høgskole holder til i Sandnes. Dette er alle utdanningsinstitusjoner som er medlem av Samskipnaden i Stavanger og deres studenter har stemmerett under generalforsamlingen til Stiftelsen Folken og kan også stille til valg i styret. Disse institusjonene og deres studenter drar også nytte av og bidrar til Folken. Folken fungerer som samlingspunkt institusjonene og er samtidig campusområdet på Ullandhaug sitt naturlige kontaktpunkt med Stavanger sentrum.

Folken har siden oppstarten i 1988 hatt offentlige tilskudd som har gjort det mulig å ha en lønnet administrasjon. Administrasjonen består i dag av fire fulltidsansatte. Disse er daglig leder, bookingsjef, produksjons- og arrangementsansvarlig og kafé/barsjef. I tillegg er det en del ansatte på timebasis i baren. Disse deltidsansatte bartenderne utgjør til sammen omtrent et årsverk. Folken har i de ti siste årene omsatt for mellom 10 og 15 millioner kroner i året. De offentlige tilskuddene har utgjort i underkant av 20 % av inntektene. Dette utgjør, til sammenlikning med andre studenthus i Norge, eller andre sammenliknbare kulturinstitusjoner i Stavanger, en forholdsvis liten del av økonomien. Som eksempel kan det nevnes at Tou Scene AS sine offentlige tilskudd utgjør over 30 % av deres inntekter (tall fra Tou Scene AS sine regnskap). Det Akademiske Kvarter i Bergen (Kvarteret) har ingen husleie, da Universitetet i Bergen eier bygningene som Kvarteret holder til i (Opplysninger fra daglig leder på Kvarteret). Folken betaler derimot

en million kroner i årlig husleie til huseier Samvirkende Fagforeninger. En av de viktigste grunnene til at Folken kan overleve økonomisk, er den arbeidsinnsatsen som de frivillige studentene bidrar med gjennom året. Det blir anslått at de frivilliges innsats utgjør rundt 50 prosent av det arbeidet som utføres på huset, så disse utgjør en viktig del av arbeidsstokken på Folken.

Omverden har endret seg mye siden Folken ble innviet i 1988. Utelivet i Stavanger har vokst kolossalt og kulturtilbudet har blitt veldig mye større. Antall barer, kafeer og restauranter i sentrum har doblet seg siden den gang. Da Revyscenen Stavangeren åpnet i 2000, avsluttet Stavanger Revyteater et langt og godt samarbeid med Folken og da Tou Scene begynte å gjøre seg gjeldene som konsertarrangør utover 2000-tallet, ble den kulturinstitusjonen også en konkurrent for Folken. Det er likevel spesielt et nybygg som har hatt stor innvirkning på Folkens situasjon og det er det nye konserthuset i Bjergsted. Det må nevnes at det også før var jevnlige konserter i det gamle konserthuset i Kuppelhallen i Bjergsted. Disse konsertene konkurrerte nok kanskje med Folkens konserter, men de sporadiske konsertene som ble arrangert der, med annet enn symfonisk musikk, kan nok kanskje likevel ikke sammenliknes med den målrettede bookingen som det nye Konserthuset i Stavanger har stått for siden åpningen i 2012. Volumet i antall konserter og antall publikum har økt betraktelig fra den tiden Konserthuset holdt til i de gamle lokalene. Artister som tradisjonelt har bidratt til en viktig del av inntektsgrunnlaget på Folken, valgte i 2012 og 2013 å prøve ut de nye, arkitektonisk flotte og teknisk og akustikkmessig overlegne lokalene i det nye Konserthuset. Et eksempel på disse bandene og artistene var Spellemannsprisvinnerne Kvelertak fra Stavanger. De trakk i 2012 fulle hus to kvelder på rad på Folken og sørget for et godt overskudd når både salg av billetter og omsetning i barene var gjort opp. I 2013 valgte Kvelertak å spille i Jens Zetlitz-salen i Konserthuset og fratok dermed Folken muligheten for det overskuddet som hadde bidratt til at regnskapet i 2012 var positivt. Det er altså slik at noen få konserter av denne typen, med utsolgte hus på Folken, kan få stor betydning for bunnlinjen og det endelige økonomiske resultatet. Dette er noe av forståelseshorisonten jeg har hatt når jeg har gått inn i problemstillingen til denne oppgaven. Dette er teorier og oppfatninger som har versert over en tid og et av mine mål med denne oppgaven er å avdekke om det er grunnlag for disse oppfatningene.

Det er en stor demografisk og sosiologisk forskjell på grunnlaget og utgangspunktet for å skape en vital studentkultur i Stavanger i forhold til de andre store universitetsbyene i Norge, som Bergen, Oslo og Trondheim. UiS har blant annet tradisjonelt hatt en mindre andel tilflyttede studenter enn de andre universitetene og det er generelt mange færre studenter her. Det vil si at mange av studentene i Stavangerregionen er vokst opp her og har etablert seg i et miljø og har allerede nettverk her. I de andre byene er det både flere studenter totalt, men også større andel tilflyttede studenter. De tilflyttede studentene i de andre byene har et annet behov for møteplasser og arenaer der de kan bli kjent med andre studenter. Dette har sørget for en god og jevn rekruttering til studentaktiviteter og kultur i disse byene. Det er ikke uten grunn at Trondheim har et landskjent og levende studenthus i Samfunnet og at Hulen har spilt en så viktig rolle i Bergen frem til Kvarteret ble tatt i bruk. Universitetsbyen Stavanger har altså hatt et dårligere utgangspunkt for å rekruttere engasjerte studenter til forskjellige verv og aktiviteter. Denne utviklingen er på vei til å endre seg og dette skjer i takt med at UiS og andre utdanningsinstitusjoner som BI i Stavanger, vokser og tiltrekker seg en større andel tilflyttende studenter. Særlig UiS har en stor pågang fra både norske, men også mange internasjonale studenter som i hovedsak tiltrekkes de petroleumsrelaterte studiene.

Stavanger kommune vedtok i januar 2014 *Melding om universitetsbyen Stavanger*. Dette er et dokument som politikerne i Stavanger vil bruke som begrunnelse for den videre strategiske planleggingen og utviklingen av universitetsbyen og studentmiljøet i regionen. Under kapittelet om studenttrivsel står det følgende om Folken:

Studentersamfunnet Folken har i 25 år fungert som studentenes sentrumshus og kjerne for studentkultur. Folken er samtidig blitt et høyt respektert konsertsted med to scener til disposisjon. Gjennom frivillighet kan man delta i musikkforening, filmklubb, teatergruppe, kunstklubb med mer, men også lære og bidra i større profesjonelle konsertproduksjoner. Folken har i tillegg ansvar for å koordinere studentenes egen festival UGÅ som gjennomføres årlig. Det er behov for oppgradering av Folken, samtidig som en har behov for andre møteplasser for studentene. Studentenes krav til et studentersamfunn er

imidlertid skiftende og Folken står selv overfor utfordringer i å ivareta og opprettholde sin posisjon som studentenes sentrumshus og knutepunkt for studentaktiviteter i sentrum.

(Melding om universitetsbyen Stavanger, Stavanger kommune 2014)

I dette sitatet påpekes det at Folken selv har et ansvar for å sikre seg sin posisjon som studentenes sentrumshus og kjerne for studentkultur.

For å synliggjøre potensialet for at resultatene av denne undersøkelsen kan ha overføringsverdi til andre liknende organisasjoner og institusjoner, har jeg valgt å definere Folken som en privateid kulturinstitusjon. Det er studentene som eier stiftelsen og det er studentene som gjennom sine stemmer ved generalforsamlingen, bestemmer i hvilken retning Folken skal utvikle seg og hvilke vilkår de ønsker å legge til grunn for driften av organisasjonen. Andre tilsvarende institusjoner kan være både foreninger og aksjeselskap. Det sentrale her er at det er organisasjoner som er autonome i forhold til offentlig og politisk styring. Når dette er sagt er det åpenbart at kulturinstitusjoner som delvis baserer driften sin på offentlige tilskudd, alltid vil være avhengig av en nær dialog og et tett samarbeid med nettopp offentlige instanser og politikere som tross alt er dem som skal fordele fellesskapets ressurser. Dette kommer jeg nærmere inn på i kapitlet om eierstruktur.

For å gi et godt bakteppe for drøftingen og for at lesere skal ha grundig informasjon om den institusjonen som er brukt som case, har jeg valgt å legge inn en analyse av selve organisasjonen Stiftelsen Folken. Dette vil gi et bedre grunnlag for å forstå responsen fra informantene og drøftingen, som følger etter dette i teksten.

I problemstillingen er Folken definert som en privateid kulturinstitusjon. Dette fordi det er en stiftelse som er eid av de studentene som har betalt semesteravgift til Studentsamskipnaden i Stavanger. Dette er nedfelt i vedtekten til Stiftelsen Folken og må være grunnlaget for den definisjonen jeg kan legge til grunn for denne oppgaven. Den definisjonen vil likevel kunne diskuteres og det er legitimt å stille spørsmål ved om det faktisk er slik at Folken i praksis er privateid. Når en institusjon baserer driften sin på at 20% av inntektene er offentlig støtte, så kan en stille spørsmål ved om en kan bruke definisjonen privateid. Folken mottar altså relativt mye offentlig støtte og det er

forventninger og føringer som følger med disse midlene. I følge boka *Organisering og ledelse av kunst og kultur* av Beate Elstad og Donatella De Paoli (2014) så viser forskning at de aktørene som finansierer kunst og kultur, er med på å påvirke hvilken resultatorientering institusjoner legger til grunn for sin drift. Selv om Stiftelsen Folken er eid av de som til enhver tid er studenter i Stavangerregionen, og selv om det er studenter som er i flertall i styret, så er det utvilsomt slik at dialogen med offentlige myndigheter og da især Stavanger kommune, er sentral i forhold til den retningen Folken styrer mot. Folken har tradisjonelt hatt kontinuerlig og åpen dialog med kommunene i Stavangerregionen, Rogaland Fylkeskommune, Norsk Kulturråd, Universitet i Stavanger og Samskipnaden i Stavanger. Dette har vært en villet politikk fra Folkens side og har vært nødvendig for å sikre de tilskuddene som en har vært avhengig av for å kunne ha en sunn økonomi og gå i balanse.

I 2012 og 2013 mottok stiftelsen følgende tilskudd:

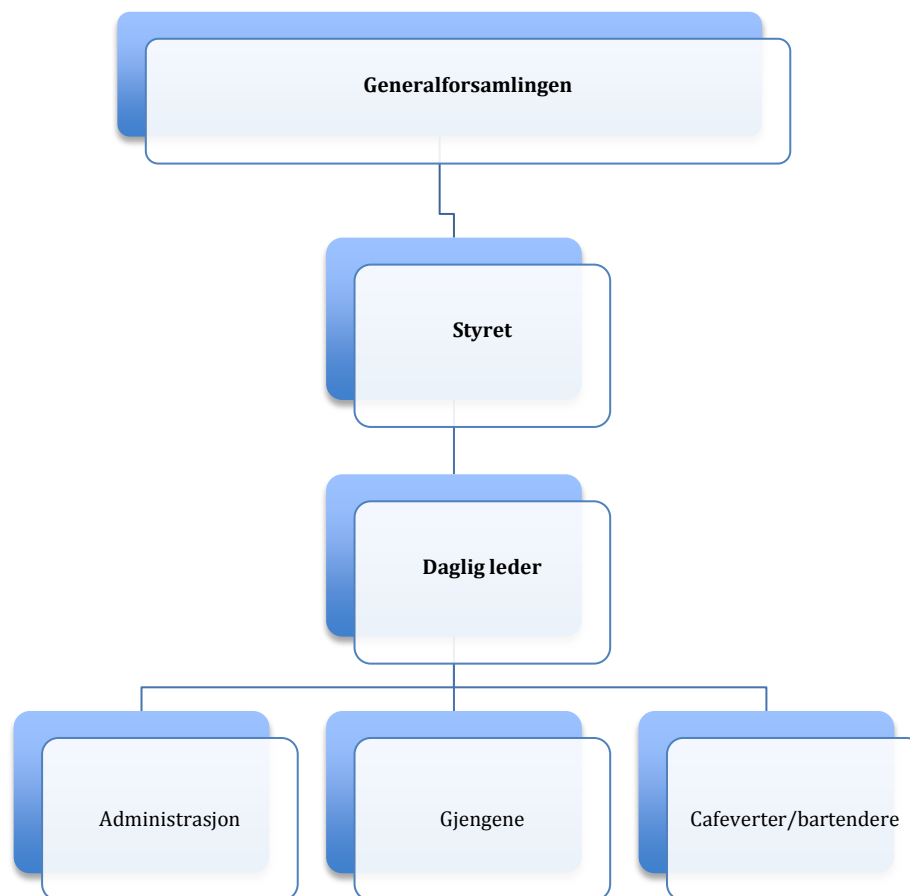
	2013	2012
Støtte drift Velferdstinget	0	304 500
Støtte kultur, gjengen (SiS arrangement)	29 186	0
Støtte drift Stavanger kommune	722 000	610 000
Støtte drift Universitetet i Stavanger	500 000	485 000
Støtte investering UiS	0	0
Støtte Ugå, Universitetet i Stavanger	0	150 000
Støtte Ugå, Stavanger kommune	250 000	270 000
Støtte Ugå, Studentsamskipnaden	0	0
Diverse støtte Ugå	0	17 000
Støtte kultur Stavanger kommune	180 000	180 000
Norsk kulturråd	250 000	250 000
Rogaland fylkeskommune	100 000	100 000
Annen støtte	25 000	186 494
SUM STØTTE	2 056 186	2 552 994
Total omsetning	10 423 340	13 751 857

Med de aller fleste tilskudd fra offentlige instanser, følger det med føringer og forventninger. "There is no such thing as a free lunch" er det et ordtak som sier. For en organisasjon som Folken, som utfører et samfunnsoppdrag med å tilby studenter et levende og tradisjonsrikt studentkulturhus og, ikke minst, byens befolkning en levende

og spennende scene med musikk av høy kvalitet, er det viktig å navigere sikkert i dette farvannet av tilskudd og ikke søke alle helt ukritisk. Det kan være store forskjeller på de kulturpolitiske forventningene fra for eksempel Norsk Kulturråd, som setter den kunstneriske kvaliteten i høyetet, og kommunene, som derimot ønsker et variert kulturtilbud med lav terskel. Det er dermed til en hver tid viktig for et styre og en ledelse av en slik organisasjon å ha en klar strategi og visjon med det arbeidet en gjør og den programmeringen som en bestemmer seg for.

Folken har ikke mottatt private sponsormidler de siste årene. Det er på samme måte som med offentlige tilskudd, slik at en sponsoravtale er en utveksling av tjenester, mer enn en gave. En sponsoravtale er en transaksjon mellom en sponsor og sponsorobjektet og er i prisnippet et salg av tjenester. (Svensson 2014). I Folkens tilfelle, som for noen år siden hadde Sandnes Sparebank inne som sponsor, så er gjenytelsen fra Folken, for å motta et visst beløp, å tilrettelegge for bedriftsarrangement for banker, på Folken. I tillegg fikk Sandnes Sparebank profilert seg med logoer både inne på Folken og på hjemmesider og på trykket materiell som flyere og plakater. Det er veldig krevende for en liten og relativt fattig institusjon som Folken å følge opp en slik sponsoravtale. Det kreves også mye arbeid for å få på plass en slik avtale. En må i praksis drive med salg og gjøre seg fin for en eventuell sponsor. På grunn av underskudd og problemer med styringen av stiftelsen de siste årene, har Folken nedprioritert dette arbeidet. Dette fører selvfølgelig til en Catch 22 situasjon, der en ikke har ressurser eller krefter i organisasjonen til å skaffe seg mer penger og dermed kommer en seg ikke videre og får utviklet og styrket organisasjonen.

Organisasjonskart for Stiftelsen Folken:



Generalforsamlingen utgjøres av alle studenter som har betalt semesteravgift til Samskipnaden Stavanger. Styret velges av generalforsamlingen årlig og består av styreleder, to ordinære styremedlemmer og tre varamedlemmer. I tillegg har ansattes representant og en representant fra StOr stemmerett. UiS, SiS og Stavanger kommune har observasjonsrett. Det gjennomføres månedlige styremøter på Folken. Daglig leder ansettes av styret i åremålsstilling på 3 år. Administrasjon består av en booking og markedsføringsansvarlig, en barsjef, en produksjonsleder med ansvar for gjennomføring av arrangement og en vaktmesterassistent. Gjengene på huset består i hovedsak av frivillige studenter og er per i dag Studentenes Musikkforening (SMF), Lyd&Lys gruppen, Serveringsgjengen, Fotogjengen, FolkenQuiz, Folkenteateret og Stavanger Filmklubb. Studentersamfunnet Folken leier lokaler av Samvirkede Fagforeninger. Det ligger i dag til grunn en avtale om opsjon på leie i 40 år. Denne går ut i 2047. Det vil si at leieforholdet er godt regulert og trygt så lenge Folken kan betale for seg. Det jobbes

kontinuerlig med å skaffe gode avtaler og forbedre villkårene fra leverandørene til Folken. Konkurransesituasjonen for Folken er stadig tiltakende og dette kommer frem i responsen fra informantene i datamaterialet etter intervjuene. Noen aktører kan trekkes frem, disse er Tappetårnet (studentbar på Universitetet på Ullandhaug, Stavanger Konserthus, Tou scene og utelivet generelt i sentrum vokser og holder folk nede i Vågenområdet i helgene. Sofa og tv må ikke undervurderes som konkurrent til Folken, slik en av informantene trekker frem. Ellers er det kommet til flere nye store idrettsarenaer i regionen som også arrangerer konserter. Sist, en ikke minst må de mange festivalene som går av stabelen i sommerhalvåret nok ta ansvar for at det er mindre billettsalg resten av året på de faste scenene. Dette er et problem som har blitt diskutert i kulturpolitisk sammenheng på nasjonalt nivå i flere år.

I all organisasjonsdrift og i næringslivet for øvrig, så er organisasjon og ledelse kun verktøy og ikke mål i forhold til det produktet man selger eller det formålet man jobber under. Er det likevel slik at kunst- og kulturinstitusjoner har et mer høyverdig mål og dermed har andre kriterier for det de skal drive med? Er det mulig å kombinere høye kunstneriske ambisjoner med sunn økonomistyring? Dette er spørsmål som blir diskutert i boken "Organisering og ledelse av kunst og kultur" av forfatterne Beate Elstad og Donatella De Paoli. Boken er et dypdykk i problemstillinger som kulturorganisasjoner er oppe i daglig og forskningsresultatet som Elstad og De Paoli kommer frem til har stor relevans for utfordringene som Studentersamfunnet Folken står ovenfor. Betyr så omdømme mer for en kulturinstitusjon enn en annen type bedrift? Om man legger til grunn Bourdieus forståelse av kulturfeltet og aksepterer hans begrep om de forskjellige kapitalformene, så kan man argumentere for at det er noe som skiller kulturinstitusjoner fra andre bedrifter. En kulturinstitusjon må sørge for å å i balanse, eller aller helst i pluss, både når det gjelder kroner og øre, men også når det gjelder å sikre sin posisjon som kulturell premissleverandør. For mange som jobber med kultur, vil kanskje den kulturelle kapitalen telle mer enn pengene, og det kan føre til at det blir økonomiske problemer, slik en har sett på Folken opp igjennom historien til Stiftelsen. En stor diskusjon innen kulturfeltet er forholdet mellom kunstneriske ambisjoner og de økonomiske rammene. Det dilemmaet som kan oppstå i interessekonflikten mellom disse forholdene, er unik for nettopp kulturfeltet (Elstad og De Paoli 2014).

3.0 Teori

I de følgende kapitlene vil jeg greie ut om det teoretiske grunnlaget som denne masteroppgaven er basert på. De følgende teoriene danner utgangspunkt for hvordan forskningsspørsmålene har blitt utformet og disse teoriene har også vært basis for tolkningen av datamaterialet som jeg har samlet inn i dette prosjektet. Jeg skal først om transformasjonsledelse og de fire grunnelementene i den teorien. Så går jeg inn i teorien rundt eierstruktur for kunst- og kulturorganisasjoner. Deretter tar jeg for meg begrepet kompetanse og teorier knyttet til dette. Til slutt vil jeg presentere og greie ut om kulturell kapital. Dette begrepet ligger til grunn for mye av forståelsen for det kulturfeltet som utgjør rammen rundt Folken, og dermed også problemstillingen som er valgt for denne oppgaven.

3.1 Transformasjonsledelse

Det finnes svært mange teorier om ledelse, og det er et hav av litteratur å velge i når en skal gjøre et forsøk på å få en bedre forståelse av begrepet. Jeg har valgt å konsentrere meg om transformasjonsledelse fordi dette er en av de sentrale teoriene innen ledelsesfeltet i dag. De siste 15 årene har det blitt fokusert mye på karismatiske ledelsesformer. Transformasjonsledelse er en karismatisk ledelsesform. De karismatiske ledelsesformene er verdibaserte og knyttet til identitet. I boken *Transformasjonsledelse* (2013) skriver professor Lars Glasø og førsteamanuensis Geir Thompson ved Handelshøgskolen BI i Oslo, om det relativt moderne begrepet transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse er en trend i tiden, og begrepet passer godt med det som preger ledelse i en kulturinstitusjon med frivillige som en del av arbeidstokken. Folk, og kanskje særlig unge studenter, ønsker å bli inspirert. De er frivillige og forventer å bli engasjert i positiv forstand. De ønsker å utvikle seg og vil delta i utviklingen av en organisasjon og et felleskap. Transformasjonsledelse er særlig interessant som teoretisk grunnlag for å forstå hva som motiverer frivillige.

Helt siden den industrielle revolusjon på slutten av 1800-tallet, har det blitt forsket på organisasjon og ledelse. Både i rent akademiske og mer merkantile sammenhenger har det vært stor interesse for hvordan vi kan organisere arbeidslivet slik at en kan øke

effektiviteten og forbedre resultatene. Denne forskningen har opp igjennom årene i større og større grad dreid fokus i fra den tekniske siden ved produksjonen og den strukturelle oppbyggingen av bedrifter og organisasjoner, til mer komplekse og relasjonelle innfallsvinkler. Kjell Arne Røvik skriver i sin bok *Trender og translasjoner. Ideer som formet det 21. århundrets organisasjon* (2007) om den historiske utviklingen og hvordan det igjennom tidene er blitt gjort forsøk opp på å overføre og implementere ideer fra suksessbedrifter, til andre bedrifter. Det har gjennom den moderne organisasjonshistorien blitt lansert mangfoldige nye teorier for hvordan en skal få til kunnskapsoverføring og hvordan man skal sikre kompetanse og videreutvikling i en organisasjon eller bedrift.

En av de nyeste teoriene på dette feltet, er transformasjonsledelse. Denne ideen om ledelse baserer seg på at noen har en kongstanke eller en stor ide og klarer å skape begeistring, mane frem inspirasjon og være motiverende. Det handler rett og slett om å få til noe. I dagens individualiserte samfunn er personlige relasjoner blitt svært viktige, ikke bare i privatlivet, men også i arbeidslivet. Der man før i tiden i mye større grad baserte samfunnet på en hierarkisk modell, er det nå flat struktur og tillit til enkeltindividet som er den rådende trenden i relasjoner både privat og i yrkeslivet. Sett i lys av denne utviklingen, er det naturlig at personlige kvalifikasjoner får større betydning i forbindelse med ledelse. Der man før i tiden kunne basere sin autoritet på en formell posisjon, er det i dag nødvendig å inneha noen personlige kvaliteter for å lykkes som leder. Det er forventet at en leder skal få med seg arbeidstakerne og engasjere folk til å stå på og bidra til å nå et mål. Sosiologen og økonomen Max Weber (1864-1920) lanserte allerede for hundre år siden begrepet karismatisk ledelse. Han trekker frem at det særlig i krisesituasjoner åpner seg rom for at personer med en klar visjon, og gjerne radikale løsninger, får innflytelse. Weber viser til at karismatiske ledere blir sett på som personer med enestående kvaliteter som ikke er basert på tradisjon eller formell autoritet. Han mener altså at det er iboende egenskaper hos lederne som utgjør denne karismaen. Glasø og Thompson (2013) argumenterer for at transformasjonsledelse er den mest omtalte og brukte ledelsesformen de siste tretti årene, og viser til at denne formen for ledelse fører til positive reaksjoner og gunstige effekter i både organisasjoner og på individuelt nivå. Det er ifølge Glasø og Thompson fire grunnelementer i transformasjonsledelse. Disse er inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse,

intellektuell stimulans og individuell støtte. Transformasjonsledelse har i ledelseslitteraturen også blitt omtalt som verdibasert ledelse. Som det kommer frem av de fire grunnelementene, så er begrepet verdi relevant, da man i forbindelse med transformasjonsledelse opererer med fenomener som ikke er håndfaste og konkrete, men mer symbolske og følelsesmessige. Det eldre og mer tradisjonelle begrepet transaksjonsledelse derimot, tar for seg en håndfast og konkret relasjon mellom leder og ansatt. Dette begrepet brukes til å forklare den transaksjonen som finner sted når en leder ber en ansatt om å utføre en arbeidsoppgave og når denne lederen så i neste omgang lønner den ansatte etter at arbeidet er utført. Transaksjonsledelse omhandler altså nytteforholdet mellom en sjef og en ansatt. Denne formen for ledelse består i å få en medarbeider til å prestere som forventet og belønne med konkret lønn. Transformasjonsledelse går utover dette og gir mulighet for at lederen kan motivere medarbeideren til å prestere mer enn det som er forventet. Innen transaksjonsledelse jobber en med ytre motivasjon i form av lønn, mens en i transformasjonsledelse appellerer til den ansattes indre motivasjon. En god leder vil i praksis ta i bruk begge disse metodene for å skape et best mulig resultat.

I følgende underkapittel presenteres de fire grunnelementene transformasjonsledelse, inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulans og individuell støtte, basert på teoriene i boka til Glasø og Thompson (2013):

3.1.1 Inspirerende motivasjon

Inspirerende motivasjon er det første grunnelementet i transformasjonsledelse. I utfordrende situasjoner med økonomiske, konkurransemessige eller strukturelle problemer, vil bedrifter og organisasjoner kunne trenge å gjøre store endringer. For å mobilisere de ansatte og involverte til å bidra i en slik prosess, kreves det at noen viser vei og peker ut mål for det arbeidet som må gjøres. En leder vil i en slik situasjon kunne få med seg resten av organisasjonen ved å snakke optimistisk og entusiastisk om fremtiden, ved å utvikle og formidle organisasjonens visjon, og ved å samtidig understreke at disse målene er det mulig å nå om alle bidrar og drar i samme retning. Ved å løfte frem og formidle visjonen vil lederen kunne bidra til at organisasjonen kan klare å realisere denne. Inspirerende motivasjon handler om å bygge opp både en indre,

men også en ytre motivasjon. Den indre motivasjonen kan være å få realisere seg selv, få brukt talentet sitt og få bidra til å utvikle konsepter. Den ytre motivasjonen kan være å få lønn, skaffe seg større nettverk, få andre goder som følger med jobben. Denne masteroppgaven vil forsøke å vise at det kan være mange former for motivasjon foruten den mer tradisjonelle belønningen i form av penger.

3.1.2 Idealisert innflytelse

”Lev som du lærer” er et gammelt begrep på fenomenet som omhandler at en skal gjøre som en selv sier at andre skal gjøre, for dermed å fremstå som en god og ekte rollemodell. For at en leder skal lykkes, er det en elementær suksessfaktor at denne lederen har tillit blant medarbeiderne i organisasjonen eller bedriften. Det må altså være koherens mellom verdiene som visjonen til organisasjonen, og lederens verdier. Lederen må gå foran som et godt eksempel. Hvis lederen lykkes med å opptre som en sterk rollemodell og et godt forbilde, kan dette motivere de ansatte til å prestere bedre og selv jobbe hardere for å oppnå de målene som er satt. Lederen må i forbindelse med idealisert innflytelse bli et ideal som går foran og viser vei både moralsk og etisk. Ved å holde fanen høyt og lede an, vil sannsynligheten øke for at dette vil skape en stolthet og tilhørighet hos medarbeiderne, som i sin tur vil være villige til å strekke seg ekstra langt, i tillegg til at de vil få et eierforhold til den ambisiøse visjonen. I en organisasjon vil det være nedfelt et sett verdier og normer som går i arv når nye krefter kommer inn i driften. Men nye krefter vil også påvirke utviklingen med sine ideer. Disse verdiene og normene forvaltes av den til enhver tid sittende ledelse og det er viktig at nettopp denne ledelsen er bevisst på kraften som ligger i slike uskrevne verdier. Verdiene må gjenspeiles i alle ledd i organisasjonen.

3.1.3 Intellektuell stimulering

Intellektuell stimulering dreier seg om å bevisstgjøre de ansatte og motivere dem til å tenke nytt og angripe problemstillinger fra nye og uvante vinkler. Målet med intellektuell stimulering er å få medarbeiderne til å i større grad tenke selv og være selvledende. Ved å stimulere de ansatte til å tenke selv, vil lederen kunne oppnå at de i neste omgang blir mer nytenkende og kreative og kan komme opp med løsninger som

kan gagne bedriften eller organisasjonen. De ansatte kan ha et ønske om utvikling og læring, altså en motivasjon til å få bruke seg selv og talentet sitt. I denne sammenhengen er det viktig at de ansatte blir involverte og får bidra i beslutningsprosesser.

Medvirkning, eierskap til prosesser og deltakelse er nøkkelord her. Dette vil kunne føre til positivt organisasjonsengasjement fordi de ansatte har forventninger om å bli stimulert og å få bidra konstruktivt.

3.1.4 Individuell støtte

En grunnleggende pedagogisk erkjennelse er at man skal fokusere på underordnedes styrker, heller enn svakheter, for å hjelpe dem til å forbedre sine resultat. Gjennom individuell støtte vil en leder kunne plukke opp den ansattes behov for kompetanseheving og sette inn tiltak der det er nødvendig. Ved å gjøre dette kan lederen legge til rette for de ansattes personlige vekst, noe som igjen kan føre til at den ansatte får utvikle sitt fulle potensial. Dette krever at lederen har empati og kan se den enkelte medarbeider og ha forståelse for deres situasjon. Man bør aldri undervurdere effekten av positive tilbakemeldinger. Mennesker er skap slik av vi trenger bekreftelse fra gruppen på at vi bidrar positivt. For en leder er det å kunne gi individuell støtte, konstruktive tilbakemeldinger og skryt, helt essensielt. Dette vil føre til et positivt jobbengasjement.

3.2 Eierstruktur

Eierstruktur har betydning for hvordan en organisasjon drives og eierstrukturen har også betydning for muligheten en organisasjon eller bedrift har for å lykkes og oppnå de mål som er satt. Innen kunst og kultur har institusjoner tradisjonelt vært organisert som ideelle stiftelser eller foreninger, eller hatt et offentlig eierskap. Det er likevel de senere år blitt mer og mer vanlig at kulturinstitusjoner etableres som tradisjonelle aksjeselskap, men da som non-profit aksjeselskap. Disse selskapene er ofte delvis eid av kunstnerne selv, da som regel i en kombinasjon med det offentlige gjennom kommuner og fylkeskommuner. Kunstfabrikken Tou Scene AS i Stavanger er et eksempel på en kunstinstitusjon som er eid av kunstnerne som stiftet den, men som har sterke bånd til det offentlige gjennom store tilskudd fra blant annet Norsk Kulturråd og gjennom at

Stavanger kommune eier bygningsmassen som institusjonen holder til i. I boka *Organisering og ledelse av kunst og kultur* (2014) tar Beate Elstad og Donatella De Paoli for seg det norske kulturlivets organisering. Et sentralt moment i deres bok er spørsmålet om hensikten og målet med de forskjellige kulturorganisasjonene og hvordan målet og hensikten med kulturorganisasjoner ofte skiller seg fra det ordinære næringslivet. Der det innen det ordinære næringslivet i all hovedsak er slik at en bedrift i siste instans har en forpliktelse, og det er å skaffe eierne fortjeneste, er det som regel slik innen kulturlivet, at suksessen ikke måles i kroner og øre. Hvilke resultater som er viktige kan variere. Innen noen kulturinstitusjoner kan det nettopp være bunnlinjen og et eventuelt overskudd som er det viktigste styringsmålet. Samtidig er det da som regel slik at dette overskuddet skal brukes til nye investeringer og prosjekter som er i samsvar med det produkt eller den tjenesten organisasjonen driver med. Mange kunst og kultur institusjoner har et mer eller mindre selvpålagt samfunnsoppdrag. Gjennom tilskudd fra private givere eller det offentlige, kommer det føringer for hva som skal være kjernen i, og kjerneverdiene til, organisasjonen. For noen kan disse verdiene være å lage nyskapende kunst, for andre kan det være å få mest mulig publikummere til sine arrangementer. Graden av måloppnåelse i forhold til de målene organisasjonen har satt seg, er sentrale når vi skal vurdere eierstruktur. Er organisasjonen en forening som er demokratisk oppbygget, vil det kanskje være flere hundre medlemmer som skal ha sitt å si om driften. Stiftelser har som regel færre interessenter og ofte veldig klare og sterkt førende vedtekter. Et eksempel på stiftelser som derimot har svært mange eiere, er studenthusene rundt i landet. Flere av Norges studenthus er organisert slik at alle studentene som har betalt semesteravgift i den gitte byen, har stemmerett ved generalforsamlingen. Flere av disse studenthusene har dermed mange tusen eiere, som igjen kan være med på å påvirke driften og utviklingen av organisasjonen, dette gjelder også Stiftelsen Folken.

I artikkelen *Det offentlige som eier av kulturinstitusjoner* (2008) skriver professor ved Handelshøyskolen BI, Jan Grund, om forholdet mellom institusjoner og den rollen det offentlige har som eier og finansieringskilde. Også når det offentlige er eier av en kulturinstitusjon, oppstår det dilemmaer med tanke på institusjonens autonomi. Det har i norsk kulturpolitikk vært en lang tradisjon for at staten har en armlengdes avstand til institusjonenes indre liv og at det er vanntette skott mellom den programmeringen som

skjer på institusjonen og det varierende politiske klima som en til en hver tid opererer i. Det er likevel slik at staten siden andre verdenskrig og opp til vår tid i større og større grad har gått inn som eiere av kulturinstitusjoner. Kulturfeltet har uansett alltid påberopt seg en uavhengig rolle til myndighetene. I dette ligger det selvfølgelig et potensial for at kulturfeltet kan være kritiske til politikken som føres og jobbe mot de intensjoner som den sittende regjeringen måtte ha. I dette spenningsfeltet mellom det offentlige og kulturlivet har det alltid vært kime til konflikt, og dette er en dynamikk, som i høyeste grad er aktuell i dagens samfunn. For mindre kulturorganisasjoner som er privateide er ikke dette dilemmaet så gjeldende, men det hersker liten tvil om man ikke biter den hånden som gir en mat. Altså vil også privateide institusjoner måtte navigere i forhold til hvor autonome og eventuelt kritiske de vil være i forhold til offentlige myndigheter som gjennom sine tilskudd og økonomiske bidrag har en symbolsk eierandel i institusjonen.

3.3 Kompetanse

Kompetansestyring og kompetanseutvikling er sentrale begrep i moderne arbeids- og organisasjonsliv. Ettersom vi i større og større grad beveger oss i retning av å være et rent kunnskapssamfunn har det har i de senere år blitt mer og mer fokus på kompetanse. Det å skaffe seg kompetanse kan være en sterk motivasjon for å engasjere seg. Å være frivillig i en organisasjon som Folken, kan gi gode utviklingsmuligheter og være begynnelsen på en karriere. Dette er faktorer som kan skape engasjement og bidra til å beholde de flinke folkene lenger. De fleste kulturorganisasjoner kan ikke lokke med god lønn, men kan gi veldig gode utviklingsmuligheter for den enkelte. Utfordrende oppgaver og ansvar blir et gode for de frivillige, som i stedet for lønn får erfaring og kompetanse. Ved å sette dette i et system slik en gjør det på Folken, der det er en gjensidig forpliktelse mellom organisasjonen som bidrar med kompetanse, og de frivillige som bidrar med arbeidsinnsats, så sørger en for at folk blir værende i. Hvordan skal en så tiltrekke seg og beholde de rette selvledende folkene når en ikke kan lokke med lønn? I denne forbindelse er omdømme og renommé utrolig viktig. Organisasjonens gode navn og rykte kan gi de frivillige noe tilbake i form av positiv tilhørighet. Det er et gode å bli assosiert med en god organisasjon. Det er altså viktig å tiltrekke ansatte og frivillige som er selvledende. Selvledende ansatte og frivillige vil få energi av å få ansvar

og få muligheten til å styre oppgavene selv. Det er samtidig viktig å ikke glemme at også selvledende personer trenger anerkjennelse og å få bekreftelse på at de gjør en god jobb.

Linda Lai skriver i sin bok *Strategisk kompetansestyring* (1997) om kompetanse som det å *være i stand til*, både på individ- og organisasjonsnivå. De fleste virksomheter i dag må erkjenne at behovet for, og kravene til, kompetanse er i stadig endring. Det er større og større krav til både sikkerhet, service og kvalitet innen de fleste områder i samfunnet. Folk krever at produkter og tjenester er tilgjengelige omtrent over alt, og at det er et variert tilbud på varer og tjenester. Satsningen på, og jakten etter, kompetanse har derfor blitt et mer og mer sentralt tema for organisasjoner som ønsker å nå ambisiøse mål. For å nå slike mål og for å komme kunder og brukere i møte på deres krav, må man inneha nødvendig kunnskap og erfaring. Lai viser til at begrepet kompetanse er et spennende, verdifullt og komplekst begrep, som berører oss alle. Hun mener at det derfor ikke er overraskende at kompetansebegrepet benyttes så ofte og med så varierende meningsinnhold. Allerede på 1960-tallet ble det en økt interesse rundt kompetanse i norsk næringsliv. Teorier om humankapital gjorde seg mer og mer gjeldende og det ble etter hvert en vanlig oppfatning blant ledere at det lønnet seg å investere i de ansatte med etterutdanning og kursing. Dette gjorde at bedriftene deres var mer konkurransedyktige og øket i neste omgang profitten for eierne. Begrepet kompetanse gjennomsyrrer retorikken til både næringslivsledere, politikere og andre som setter agendaen i samfunnet. Det kan på mange måter kalles et moteord som står i fare for å tømmes for mening gjennom så utstrakt bruk og mangeartet betydning. Linda Lai tar likevel fenomenet for seg og definerer dette i sin bok. Hun introduserer i sin bok begrepene kompetansekartlegging, kompetanseplanlegging og strategisk kompetansestyring. Disse begrepene vil jeg komme nærmere inn på i de neste underkapitlene.

3.3.1 Kompetansekartlegging

For å kunne planlegge for adekvate og målrettede tiltak er det viktig å kartlegge hvilken kompetanse en allerede innehar i organisasjonen. Det kan for eksempel være at det er ansatte som sitter på kunnskap som trengs et annet sted i organisasjonen. Da vil det kanskje være mer formålstjenelig å omdisponere ressursene sine enn å sette inn

kostbare tiltak, når en allerede har tilgang til den kompetansen. Samtidig kan det være lurt å kartlegge grundig fordi de ansatte kanskje allerede er i stand til å utføre de oppgavene som kreves. Det er i denne forbindelse viktig med enkle systemer der en kanskje kan ha en database der den enkeltes kompetanse og interesser er kartlagt. Dermed kunne ledelsen ha disponert ressursene etter hvilke styrker de sitter på. Et slikt system bør holdes enkelt og ikke for ambisiøst. Det kan basere seg på noen få kriterier og eventuelt en enkel skala for vurdering av nivå og kunnskap innen de forskjellige kriteriene.

3.3.2 Kompetanseplanlegging

Kompetanseplanlegging krever at en vet noe om hvilke behov en har og hvor en skal sette inn ressursene når en går i gang med å implementere kompetansehevede tiltak i en organisasjon. Lai viser i sin bok til at det er mange eksempler på feilslåtte tiltak der en ikke har kartlagt behovene for kompetanse og ikke minst hvilken type kompetanse det er behov for, før en har satt inn tiltak. Det er derfor sentralt i arbeid med kompetanse at man planlegger godt før man setter i verk tiltak. I en liten eller mellomstor kulturbedrift er det ofte stor turnover blant både de ansatte og frivillige. Det er dyrt å utvikle kompetanse blant de involverte og det tar tid. Ofte vil en oppleve at idet en har bygget opp sine ansatte eller frivillige, så er de klar til å ta på seg andre oppdrag og større og sterkere bedrifter henter dem ut for å utnytte deres nyvunne kompetanse. Denne dynamikken tapper rekrutteringsleddet, den ofte svakeste part, og man får dermed ikke utnyttet den kompetansen man selv har investert i. Det er dyrt å utvikle folk og gi dem den rette kompetansen og det kan virke urettferdig når ressurspersoner forsvinner så fort de er klar for andre, betalte jobber. Dette kan kanskje forhindres ved å inngå kontrakter med dem som engasjerer seg i organisasjonen, samtidig kan dette føre til at det blir en for høy terskel å engasjere seg om det følger med en slik forpliktelse.

3.3.3 Strategisk kompetansestyring

Strategisk kompetansestyring dreier seg om en helhetlig, planmessig og målbasert tilnærming til en organisasjons satsning på kompetanse. Dette innebærer at organisasjonens ledelse må utvikle en strategi for hvordan en skal bygge og

videreutvikle kompetansen blant medarbeiderne. For de fleste organisasjoner vil styret være involvert i en slik prosess, for å sørge for at utviklingen av en strategi er solid fundamentert blant eierne. Hovedhensikten med strategisk kompetansestyring er å sikre kompetansen på lang sikt. En må alltid se organisasjonens utviklingsbehov i forhold til de ansattes kompetanse. Hvor skal en sette inn ressursene? Hvilke kompetansehevende tiltak skal iverksettes? Skal man sende noen av gårde på kurs, eller skal man invitere kursholdere til fellesamlinger med de og frivillige i organisasjonen? Det må foreligge en ide om hvilke behov en har og ikke minst hvilke behov en kan komme til å få. De videre planene må basere seg på denne ideen. Det er de som lykkes med å være føre var og ha på plass den rette kompetansen når behovet melder seg, som oppnår suksess i det lange løp. I små bedrifter, eller organisasjoner med få ressurser og dårlig økonomi, er det ekstra viktig å tenke kreativt når en fordeler ansvar og gir folk oppgaver. Ved å være kreativ og strategisk i denne prosessen, så å kan man utnytte det potensialet som allerede befinner seg i organisasjonen. Mange små bedrifter og organisasjoner sliter med dette. De har nok med å holde hjulene i gang og får ikke hodet tilstrekkelig over vannet til å begynne å tenke langsiktig. Derfor er det viktig for et styre å sørge for å ha denne strategiske oversikten, og klare å peile ut en god kurs og planlegge en utvikling der organisasjonen styrkes.

3.4 Kulturell kapital

Den franske sosiologen Pierre Bourdieu (1930-2002) utviklet teorien om det sosiale rom og de forskjellige klassenes handlingsmønster i forhold til kulturell og økonomisk kapital. Bourdieu ville med sine teorier forklare maktforhold i samfunnet. Gjennom undersøkelser gjort i Paris på 60-tallet, utviklet Bourdieu teorien om at alle mennesker og grupper av mennesker har forskjellig volum av kulturell og økonomisk kapital. Den økonomiske kapitalen er ganske konkret de økonomiske verdiene et menneske råder over, mens kulturell kapital er en mer symbolsk kapital. Den kulturelle kapitalen kan måles i utdanning og kulturelle preferanser. Bourdieu mente altså at det går an å kapitalisere på andre verdier enn penger, gods og gull. Denne kulturelle kapitalen som han definerte er summen av utdanning, kunnskap og kunst og kultur, dannelses, retoriske evner, yrkeskarriere, titler og den sosiale posisjonen en har i samfunnet. Begrepet habitus er betegnelsen på den posisjonen et menneske har i det sosiale rommet. Altså

rett og slett hvor mange penger og hvor mye kulturell kapital en har. Bourdieu sine undersøkelser viste at preferansene man har i forhold til utdanning, valg av bosted, fritidssysler også videre, i stor grad bestemmes ut ifra den sosiale og økonomiske bakgrunnen man har. I Bourdieus undersøkelser kommer det likevel også frem at det er mulig å bygge opp sin egen kapital og at det er mulig å konvertere eller bytte den ene kapitalformen inn i den andre. Man kan altså forflytte seg mellom de forskjellige klassene i samfunnet. Man har ikke mulighet for å bestemme over den klassen man blir født inn i, men man kan gjøre valg i livet som former ens habitus. I et klassesamfunn som Bourdieu legger til grunn for sin teori, kan individene altså gjøre klassereiser både med tanke på å øke den konkrete formuen sin, men også ved å samle seg kulturell kapital og dermed bedre sin posisjon i samfunnet og kanskje klatre i det hierarkiet som klassesamfunnet er. (Korsnes, Andersen og Brante 1997). Det som gjør at begrepet kulturell kapital blir interessant i denne sammenhengen er at den frivillighetskulturen som er på Folken, i stor grad baserer seg på at de som engasjerer seg får sin belønning i form av økt kulturell kapital. Den sosiale gevinsten med venner og nettverk skal selvfølgelig ikke undervurderes, men bevisst eller ubevisst så samler de frivillige seg opp kulturell kapital ved å engasjere seg. Dersom vi legger til grunn Bourdieu sin teori og forståelse av samfunnet, vil det å engasjere seg på Folken være en investering i kulturell kapital. Man kan også si det samme om dem som velger å ha sin arbeidsplass i en institusjon som Folken, der det ikke er rom for å gi konkurransedyktig lønn sammenliknet med næringslivet for øvrig. Administrasjonen på Folken får, i tillegg til sin ordinære lønn, styrket sin kulturelle kapital. Også de som jobber i administrasjonen tjener i form av høyere status og har dette som et sentralt insitament til sin innsats. De fleste som er ansatt i en kulturinstitusjon, har tatt en utdanning, eller andre karrieremessig valg, som gjør at en kan anta at de er bevisst dette. De frivillige er kanskje ikke klar over denne samfunnsdynamikken før de engasjerer seg, men vil sannsynligvis bli kjent med fenomenet kulturell kapital i sitt engasjement blant alle de andre kulturarbeiderne i organisasjonen. Selv om de fleste ikke kjenner Bourdieus teorier, så vil mange kunne kjenne seg igjen i bildet han tegner med samfunnet som er organisert med de to kapitalformene.

4.0 Forskningsdesign og metode

I følgende kapittel vil jeg presentere de metodiske valgene som ligger til grunn for forskningsdesignet, datainnsamlingen og analysen av resultatene for denne masteroppgaven. Forskningsdesignet skal koble sammen forskningsspørsmål, de empiriske dataene som samles inn, tolkningen av disse dataene og konklusjonen som man ender opp med i forskningsprosjektet. Forskningsdesignet forteller hvilke valg en har tatt og hvilken metode, eller metoder, en velger å benytte seg av for å komme frem til de resultatene en ender opp med. I dette kapittelet gjør jeg en kritisk refleksjon rundt problemet med å være forsker på egen organisasjon. Det er potensial for at det skal oppstå et dilemma når en skal skrive om, og forske på, egen organisasjon. Jeg har lenge vært usikker på om jeg ville få problemer med å være objektiv og klare å holde en armlengdes avstand til prosessen, slik at jeg skulle kunne komme frem til en allmenngyldig forståelse og få gode saklige svar på min problemstilling og mine forskningsspørsmål. Gjennom diskusjon med forelesere og veileder har jeg kommet frem til at det er flere fordeler enn ulemper med det å skrive om egen organisasjon. Ved å benytte meg av abduktiv metode vil jeg kunne bruke det at jeg sitter tett opp i mitt eget case, til noe positivt og konstruktivt. Etter å ha gjennomført de åtte intervjuene, har jeg fått bekreftet at det er en stor fordel å ha en inngående kunnskap om den institusjonen en skal forske på, og at jeg dermed har en klar fordel med min bakgrunn. Jeg vil greie ut mer om abduktiv metode i det neste kapittelet og der argumentere for hvorfor det fremstår som det beste valget av metode for å besvare denne oppgavens problemstilling.

4.1 Abduktiv metode

Professor Bert Danermark beskriver i sin artikkel *Generalisering, vetenskapelige slutledningar och modeller för förklarande samhällsvetenskap* (1997) om fire forskjellige metoder for samfunnsvitenskapelig forskning. Disse er deduksjon, induksjon, abduksjon og retroduksjon. Den *deduktive* logikken sier noe om hva som er logisk gyldig ut ifra et sett gitte premisser. Denne metoden egner seg dermed til å utforske den logiske gyldigheten i de konklusjoner vi drar. Den *induktive* metoden har som formål å komme

frem til generelle regler og konklusjoner basert på undersøkelsen av et mindre utvalg. Kan man observere at vann ved gjentatte forsøk koker ved hundre grader, så kan man dra konklusjonen at vann alltid vil koke om vi varmer det opp til hundre grader. Der den deduktive metoden fører frem til resultatet at noe må være på en gitt måte, vil den *abduktive* metoden bare si noe om hvordan resultatet kan være eller kunne vært (Habermas 1972, fra Danermark 1997). Den *retroduktive* metoden er en abstraksjonsteknikk som søker å finne de underliggende og grunnleggende strukturene som ligger til grunn for et fenomen (Danermark 1997).

Abduktiv forskningsstrategi er en kvalitativ metode som gjør det mulig å tilnærme seg forskningsspørsmålene på en fleksibel og dialektisk måte. Den abduktive metoden har sitt utgangspunkt i hermeneutikken der fortolkning er det sentrale begrepet. Forskeren kan ikke være nøytral og objektiv, men vil alltid ta med seg sine egne erfaringer og fortolkning inn i forståelsen av det materialet man forsker på. Når en velger å bruke abduktiv metode i sin forskning, skal en holde sine teorier lett og være åpen for å gi slipp på dem på veien. "Kill your darlings" er et begrep som er ganske dekkende for metoden man benytter. Forskeren må til enhver tid revurdere sin forståelse ut i fra det en lærer i feltet. Forståelse er i denne sammenhengen viktig. Forskeren må skaffe seg så mye informasjon og kunnskap som mulig om det feltet en skal undersøke. Det er veldig viktig å være etterrettelig når en eventuelt skifter teori og problemstilling i prosessen, en må validere underveis. Forskere som bruker abduktiv metode vil være åpne for å endre sine teser eller forskningsspørsmål etter som en får mer kunnskap og innsikt i løpet av prosessen. Med mer innsikt i problemstillingen, så kommer det mer kunnskap og forskeren blir dermed bedre rustet til å skjønne mer. Det er svært viktig å ta leseren med i denne prosessen og være tydelig på hvem forskeren selv er i dette arbeidet. Hva kan dette ha gjort med meg som forsker og min forståelse og fortolkning av dette? Når forskeren er så tett opp i prosessen kan det hele tiden oppstå etiske problem som en må forholde seg til.

Jeg har altså tatt i bruk abduktiv metode i min masteroppgave. Dette fordrer at jeg er totalt etterrettelig i å tydeliggjøre når jeg eventuelt skifter teori og problemstillinger underveis i forskningen. Jeg har måttet validere min progresjon og nyvunne innsikt ved å ta i bruk formuleringer som: "Etter å ha sett på dette, så kunne jeg se at dette ble

viktig". Dette vil si at jeg har strebet etter å ta leseren med i prosessen og ikke minst være krystallklar på hvem jeg, som forsker, er i dette bildet og hva dette har gjort med meg. Altså hva den nye innsikten og kunnskapen har gjort med min forståelse av dataene jeg har samlet inn og problemstillingene jeg har endt opp med.

Gjennom å åpne opp for innspill fra informantene i intervjusituasjonen, har jeg fått tilgang til innsikt og informasjon som ikke ville kommet for dagen om jeg skulle måtte holde meg slavisk til en bestemt intervjuguide. Intervjuguiden har vært et utgangspunkt og en pekepinn på hvilken informasjon jeg er på jakt etter. Gjennom å åpne opp for innspill og anbefalinger vil hva som er kurante data, være mye mer åpent enn om jeg hadde holdt meg til en strikt formel med et sett ufravikelige spørsmål.

Et viktig aspekt ved å ta i bruk abduktiv metode er at man må være villig til å endre sin forståelse og sine fordommer i henhold til temaet og problemet en har valgt. En må være villig til å "kill your darlings" og forkaste både teori og forståelse etter hvert som ny kunnskap dukker opp. Det blir en plastisk og fleksibel tilnærming der veien blir til mens man går og man kontinuerlig rekontekstualiserer forskningen. Et annet begrep som kan beskrive den abduktive metode er at det er et fleksibelt verktøy som en kan ta i bruk for å oppnå den innsikt og kunnskap som en er på jakt etter.

Rekontekstualisering er også et begrep som blir brukt i forbindelse med abduktiv metode. Danermark forklarer det med en metode der en tolker og så rekontekstualiserer et fenomen ut fra en sammenheng eller struktur. Abduktiv metode er en måte å oppnå en sannsynlig konklusjon. Resultatet må ikke være logisk nødvendig, slik den må være i deduktiv metode, eller en rent empirisk generaliserbart, slik det fordres i induktiv metode. I motsetning til i den naturvitenskapelig tradisjon, åpner den samfunnsvitenskapelige tradisjon opp for en metode som den abduktive, der det ikke er de stringente og konsekvente parameterne som er målet, men der det derimot er prosessen og den nye innsikten en kan oppnå på veien mot målet, som er verdifullt for resultatet. Den abduktive metode åpner for en selvdiskuterende form på oppgaven. Det er i motsetning til i deduktiv metode ikke et mål å komme frem til resultatene og konklusjonen om at ting må være på en viss måte, men heller at de kan være på denne måten. En vei en kan gå for å sikre validitet og reliabilitet innen denne metoden, er

gjennom å forsvare de valg man gjør med hensyn til metode og valg av informanter. Nettopp det å velge ut de gode informantene kan være kilden til suksess med tanke på hvor gyldige og representative forskningsresultatene blir.

Otto Ottesen skriver i sin bok *Ledelse. Å bruke teori i praksis* (2011) om det å forske på egen organisasjon og det å være involvert i de prosessene som det forskes på. Ottesen mener at problemstillingen skal være handlingsorientert og gjerne knyttet til leders og organisasjonens reelle problem. Den ustabile økonomiske situasjonen er hovedproblemet til Folken. Problemstillingen er dermed handlingsorientert i den forstand at den søker å finne ut hvorfor situasjonen er slik den er på Folken og så løse problemet. Forskningsresultatene vil kunne fungere som verktøy for fremtidig endring på Folken. I beste fall vil resultatene ha overføringsverdi til andre liknende kulturinstitusjoner. Da vil forsøket med å bruke Folke som case for å si noe mer generelt om feltet, være vellykket.

En slik handlingsorientert innfallsvinkel på masteroppgaven er en abduktiv tilnærming til forskningsprosjektet. Det er en dialektisk, diskuterende og prosessorientert måte å angripe problemstillingen sin på. Man tar med seg sine egne erfaringer inn i forskningen og i dialog med informantene i intervju situasjonen. Jeg vil beskrive dette som en fleksibel, løsningsorientert og konstruktiv måte å arbeide på. Jeg tror man kan komme til dypere innsikt i og kunnskap om de problemene eller utfordringene man ønsker å løse i den organisasjonen man forsker. Dilemmaet med å sitte så tett oppi pågående prosesser mens man skriver en masteroppgave er åpenbart at man kan risikere å ikke se skogen for bare trær. Man klarer ikke å se organisasjonen utenifra som en objektiv observatør og kan dermed gå glipp av potensielt verdifull forståelse av det man ønsker å finne ut av. Plussiden, som er det at man kan få tilgang til mer og bedre data, oppveier den risikoen som ligger i det sistnevnte.

Som styreleder i den organisasjonen jeg skal undersøke, har jeg en unik tilgang til data. Jeg er midt inne i de prosessene organisasjonen går igjennom og jeg er den øverste ansvarlige for driften og utviklingen videre. Dette gjør at jeg kan fungere som en endringsleder, samtidig som jeg skal samle inn og bearbeide data. Disse innsamlede dataene skal ende opp i en masteroppgave hvor målet er å komme frem til ny kunnskap

og innsikt i egen organisasjon. Måler er å knytte den praktiske erfaringen og kunnskapen opp i mot vitenskapelig teori.

4.2 Begreper

Norman Blaikie beskriver i sin bok *Designing Social Research* (2010) forskningens formål som utforskning, beskrivelse, forståelse, forklaring, prediksjon, intervensjon/endring, evaluering og vurdering av innvirkning. Samfunnsforskning handler om å besvare spørsmålene *Hva*, *Hvorfor* og *Hvordan*. Disse spørsmålene kan knyttes opp i følgende forklaring: *Hva* handler om en beskrivelse av et fenomen. Dette fenomenet kan for eksempel være et handlingsmønster i samfunnet, eller det kan være en institusjon, en gruppe mennesker eller et begrep og dets mening. *Hvorfor* skal gi en forklaring og en forståelse av det fenomenet det forskes på. *Hvordan* beskriver den endringen eller intervensjonen som skal gjøres i dette forskningsprosjektet.

Danermark skriver i sin tidligere nevnte artikkel om vitenskapelige slutninger, konklusjoner og tankeprosesser, at virkeligheten ikke taler for seg selv. Han skriver videre at vitenskapen ikke kan være å bare observere og registrere det vi ser, men at vi må analysere, abstrahere og tolke våre funn. Dette mener han er en grunnleggende forutsetning for all kunnskap og kunnskapsutvikling. (Danermark 1997)

Norman Blaikie setter i sin bok opp en figur over hele forskningsdesignet og dets forskjellige elementer. Disse elementene inngår i forskningsdesignet i følge Blaikie:

1. *Forskningstema og problem*. Forskningsspørsmålene inngår her.
2. *Forskningsstrategi*. Her har jeg i denne valgt å bruke abduktiv metode i denne mastergradsavhandlingen.
3. *Forskningsparadigme*. Begrepet paradigme blir forklart i teksten under.
4. *Konsepter, teorier, hypoteser og modeller*. Her inngår transformasjonsledelse, kompetansestyring og kulturell kapital som teorier brukt i denne teksten.
5. *Typer av data og kilder*. Dybdeintervju har vært kilden til data i mitt tilfelle.

6. *Utvalget av datakildene.* Her har jeg gjort et kvalitativt utvalg av informantene som deltok i intervjuene.
7. *Datainnsamling.* Intervjuene ble gjennomført i løpet av en uke vinteren 2014.
8. *Datareduksjon og analyse.* Dette kommer inn under kapittelet om empirien, altså resultatene fra intervjuene og mine dokumentanalyser.

For å forklare begrepet paradigme, må vi begynne med å forklare begrepet diskurs. Diskurs er betegnelsen på en drøfting og diskusjon. Diskursen som til enhver tid preger samfunnet og tidsånden utgjør en del av det rådende paradigmet. Paradigmet er totalen av de sett regler vi males om i vår forståelse av verden. For å eksemplifisere dette kan vi bruke metaforen *språk*. Språket vi snakker gjør at vi kan kommunisere med hverandre. Vi kan enes om de grammatiske reglene og ordene vi bruker. På samme måte er det en enighet i det vitenskapelige samfunnet i verden om at en kan enes om en forståelseshorisont og et vitenskapelig språk, noe som igjen fører til at vi kan diskutere og argumentere med utgangspunkt i en felles forståelse. Diskurs kan defineres som det som begrenser eller muliggjør tekst, tale og tanke innenfor spesifikke historiske rammer. Thomas Kuhn innførte begrepet paradigme. Paradigme er navnet vi bruker på de sett med regler innen de forskjellige vitenskapelige disiplinene som vi kan enes om og som sier noe om den bagasjen vi har med inn i diskusjonen. Paradigmet sier noe om utgangspunktet vårt, hvor vi står og betrakter verden (Danermark 1997). Hermeneutikk og den hermeneutiske sirkel er begreper for en fortolkningsmåte eller en fortolkningslære. Begrepet innebærer at for å forstå helheten, tolker vi deler av den og ser det opp i mot helheten og opprettholder en kontinuerlig prosess der man spiller ball med argumentene og gjennom denne prosessen igjen oppnår en bedre og mer korrekt forståelse av helheten. Den hermeneutiske sirkel innebærer en dialektisk og selvdiskuterende metodikk. Abduksjon har mye felles med hermeneutikk, begge disse begrepene beskriver en prosess der tolkning og forståelse oppnås i en prosess der relasjonen mellom de enkle delene og helheten er det sentrale (Danermark 1997)

4.3 Casestudie

Norman Blaikie setter i sin bok "Designing Social Research" opp det han kaller et manifest for samfunnsforskning. Dette manifestet består av tjue punkt. Det nittende punktet sier noe om casestudier. Her skriver han:

"Case studies are neither research designs or data selection nor methods of data collection. They constitute a method of data selection, and, as such, require particular procedures for generalizing from the results produced". (Blaikie 2010)

Blaikie trekker i sin tekst frem at det har vært mange kontroverser rundt bruken av case innen samfunnsforskningen. Han viser til at det ofte blir stilt spørsmål ved om denne typen studie kan oppnå noe mer enn bare å beskrive det eksempelet som er valgt ut til case. Det er altså stor uenighet innen forskningen om dette forskningsverktøyet er det rette for å kunne si noe generelt om et fenomen, eller om det begrenser seg til å bare beskrive det eksempelet en har valgt ut. Jeg har i min oppgave valgt å bruke Folken som case og ønsker med dette å prøve å komme frem til kunnskap som har overføringsverdi til andre tilsvarende privateide kulturinstitusjoner. Blaikie viser i sin bok til tre sentrale kritikker til bruken av casestudie som virkemiddel for å belyse et større samfunnsmessig fenomen. Den første kritikken han viser til er de som forsvare den kvantitative metoden og deres argument om at kun et større antall responser kan gi legitime svar på et spørsmål og at kvalitative data ikke kan bli replisert eller imøtegått, fordi forskere har hatt for stor innflytelse på resultatene. Det andre punktet som har bekymret kritikerne av den kvalitative metoden, er at casestudiet ikke gir resultater som lar seg generalisere. Hvis man bruker flere case som forskningsgrunnlag, så er det ekstremt vanskelig å sammenstille resultatene. En tredje kritikk som ofte har kommet opp er av mer pratisk enn metodologisk art. Denne kritikken går ut på at casestudie tar for lang tid og gir uhåndterbare mengder data. Blaikie viser i sin bok til Robert K. Yin og Yin sin bok *Case Study Research. Designs and Methods* (Yin 2014) når han trekker frem disse tre hovedpunktene i kritikken mot casestudie som metode. Yin forsvare derimot bruken av casestudie som metode og mener at det er en god måte å fremskaffe en dyptpløyende og grundig kunnskap om et større fenomen. I følge Yin kjennetegnes case-studie av at det er en mer dyptgående metode enn andre mer generelle studier. Ved å

bruke case vil forskeren komme dypere ned i problemstillingen man søker å belyse. Yin argumenterer også for at case-studier egner seg spesielt godt til å svare på *hvorfor* og *hvordan* spørsmål. Forskeren vil kunne benytte seg av mange typer kilder som intervju, observasjon, artefakter og dokumenter. Dette er elementer som styrker valget av case studie og abduktiv metode for mitt forskningsprosjekt.

4.5 Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmålene er sentrert rundt den forretningsmessige driften av Folken. Disse spørsmålene har som mål å skaffe tilveie kunnskap som kan legge grunnlag for en bedre forståelse av den situasjonen Folken befinner seg i og de utfordringene som organisasjonen står ovenfor. Forskingsspørsmålene legger også grunnlag for utformingen av, og formuleringene i, spørsmålene som ble brukt i intervjuguiden. I dette kapittelet vil jeg greie ut om de tre forskningsspørsmålene. Min erfaring med det feltet som utforskes, være sentralt. Den forkunnskapen jeg sitter med vil vise igjen i teksten og det er mine påstander som det refereres til når det kommer til beskrivelsen av Folken.

1. Hvordan er forutsetningen for at ledelsen skal klare å skape en planmessighet og forutsigbarhet i en frivillighetskultur?

Folken baserer sin drift på at 50% av arbeidskraften er frivillig innsats. Stiftelsens intensjon og formål, sammen med husets historie, legger grunnlag for at vi kan definere organisasjonens virksomhet som en frivillighetskultur. Mye av arbeidet administrasjonen utfører er å tilrettelegge for de frivillige gjengene sin aktivitet. De fast ansatte i administrasjonen på Folken fungerer altså som fasilitatorer for frivillighetskulturen. Problemet med å skape planmessighet og forutsigbarhet i denne organisasjonsformen, er at de frivillige ikke har de samme forpliktelser som om de var ansatt og fikk ordinær lønn for jobben. Dersom man kan legge til grunn en arbeidskontrakt og ha et kontraktsfestet ansettelsesforhold, så innebærer det en juridisk binding som medfører en rekke forpliktelser både fra arbeidsgiver og den ansatte. I alle tilfeller der folk er ansatte, så er det slik at dette forholdet baserer seg på en transaksjon der arbeidskraften og den ansattes kompetanse byttes inn mot lønn og

eventuelt andre økonomiske goder. De frivillige har ingen juridisk binding, og de bytter ikke sin arbeidskraft mot lønn. Men det er ikke slik at de frivillige går helt uten noen form for kompensasjon. Det er å mange måter en uskrevet kontrakt med de frivillige der de vet at de vil få økonomiske goder som jevnlig fester, billig drikke i barene og gratis inngang til konserter der de ikke selv er på vakt eller allerede bidrar på en eller annen måte. Det er nok likevel slik at det er de andre ikke-økonomiske godene som motiverer de fleste frivillige på Folken til å stå på gjennom mange år og gi av sin tid, erfaring og kompetanse. Den gevinsten som ligger i å få delta i et felleskap og være med å noe større enn seg selv gir nok inspirasjon og glede, som for mange er drivkraften for å bidra. I en slik dynamikk, der et felles prosjekt, et felles mål og en større ide, er "lønnen" for å bidra, er det svært viktig med motiverende og tydelige ledere. I teorikapittelet kom jeg inn på teoriene fra boka *Transformasjonsledelse* (Glasø & Thompson 2013) I denne boka refereres det til karismatisk ledelse og betydningen av å ha ledere som kan inspirere og gå foran med et godt eksempel. Det å ha forbilder som en kan måle seg opp mot og la seg motivere av, er alfa og omega i en organisasjon som Folken. De fleste frivillige er unge mennesker i slutten av tenårene eller tidlig i tjuårene. Det er i stor grad initiativrike og selvstendige ungdommer som er villige til å bruke tiden sin på et slikt felleskap og felles prosjekt som Folken er, samtidig er dette også ungdommer som ønsker å utvikle seg og som lar seg identifisere med forbilder og karismatiske ledere. Betydningen av å ha sterke og klare lederskikkelser i den fast ansatte administrasjonen på Folken, kan derfor ikke understrekes nok. Det er også helt nødvendig at det er en klar visjon for det arbeidet som skal gjøres for at en skal lykkes med denne frivillighetskulturen. Dermed blir det et sentralt anliggende for styret at det staker ut kursen for driften av organisasjonen, og at det hele tiden foreligger gode og visjonære planer for videreutviklingen av Folken. Gode strategier og handlingsplaner er viktige verktøy for en organisasjon med base i frivillig arbeidsinnsats. En daglig leder og resten av administrasjonen vil trenge slike dokumenter for å selv ha et tydelig mål for sitt arbeid. De vil igjen formidle denne ambisjonen videre til de frivillige. Man kan si at deres ledelse i stor grad handler om å la inspirasjonen smitte over på de frivillige slik at det skapes en solid dugnadsånd i organisasjonen.

2. På hvilken måte påvirker eierstrukturen muligheten for å tenke langsiktig med hensyn til økonomisk styring?

Stiftelsen Folken eies av alle studenter som til enhver tid har betalt semesteravgift til Studentsamskipnaden i Stavanger. Dette prinsippet er nedfelt i stiftelsens vedtekter og skriver seg tilbake til da Studentersamfunnet i Stavanger ble stiftet i 1978. Det er altså studentene ved både UiS, BI Stavanger, Misjonshøgskolen i Stavanger og Diakonhjemmet i Sandnes, som er eiere av Folken. De har alle rett til å stille til valg og stemme ved den årlige generalforsamlingen. Dette eierforholdet har ført til at det opp igjennom Folkens historie har vært svært motstridende ønsker om hva dette huset skal romme av aktiviteter. Gjennom de intervjuene som ble gjennomført i forbindelse med denne masteravhandlingen, kom det frem at det, selv i blant sentrale personer tett på organisasjonen, er motstridende ideer om hva Folken bør satse på og hva som er den viktigste målgruppen for huset. Det sittende styret jobber for tiden frem en ny og ambisiøs visjon for Folken. Denne vil forhåpentlig avklare en del omkring forventningen til huset og det vil kunne bli et referansedokument når diskusjonen kommer opp rundt hvilken retning Folken skal ta videre. Det er på alle måter mulig for de styrene som blir valgt inn til å lede stiftelsen, å legge føringer og peke ut en kurs for hvilken retning organisasjonen skal utvikle seg. Samtidig er det slik at det opp igjennom historien har blitt laget flere gode og ambisiøse planer for Folkens fremtid. Disse har blitt fulgt godt opp i perioden som det styret som har utviklet planene har sittet, men så har denne visjonen ikke blitt overført til de nye styrene som etter hvert har overtatt ledelsen.

Slik vedtektene er i dag på Folken, kan kun studenter velges inn som ordinære styremedlemmer og varamedlemmer. Disse kan kun velges for ett år av gangen. Dette fører til at det er vanskelig å skape grunnlag for kontinuitet i ledelsen av organisasjonen. Ved generalforsamlingen i 2014 foreslo styret i stiftelsen en vedtektsendring som innebar at styreleder og styremedlemmer velges inn for to år av gangen. Dette er en vanlig praksis i næringslivet og i mange sammenliknbare organisasjoner. Formålet med å innføre praksisen med at styremedlemmer blir valgt inn for to år av gangen var å bedre kontinuiteten i organisasjonen og sikre kompetanseoverføring etter hvert som nye studenter blir valgt inn i styret. Ved å legge inn en overgangsperiode i inneværende år der kun halvparten av styremedlemmene blir valgt inn for to år, mens resten fortsatt

blir valgt inn for ett år, vil en unngå at hele styret blir skiftet ut i en engang og at en dermed annethvert år risikerer å miste all den erfaringen og kompetansen som har bygget seg opp i den forrige perioden. Ved å så gjennomføre at alle blir valgt inn for to år av gangen på den påfølgende generalforsamlingen året etter, vil en sikre en overlapping og alltid ha styremedlemmer som har sittet et år allerede og dermed kan rutinegodt og har opparbeidet seg kunnskap om de utfordringene stiftelsen står overfor. Forslaget som skulle sikre kontinuitet i ledelsen fikk ikke det nødvendige 2/3 flertallet som kreves for å gjennomføre endringer på generalforsamlingen. Det var representanter fra Studentorganisasjonen StOr som argumenterte mot endringsforslaget til styret. Det var altså representanter for studentene som la dette initiativet dødt.

3. Hvordan er evnen til å tiltrekke seg og beholde kompetanse i administrasjonen?

Det har vært stor gjennomtrekk av daglige ledere på Folken. Lave lønninger, lange arbeidsdager med ukurant arbeidstid og til tider svært utfordrende arbeidsoppgaver, har ført til at mange daglige ledere har blitt utslitt og ikke klart å opprettholde den nødvendige motivasjonen. Disse faktorene er sentrale i hvordan en skal forstå hvorfor det opp igjennom har vært vanskelig å skape kontinuitet i organisasjonen. Dårlige økonomiske rammebetingelser og manglende støtte fra studentmiljøet har vært faktorer som nok har slitt på de daglige lederne som har gått av etter få år. Det er samtidig slik at Folken tilbyr en unik, og for veldig mange også det de vil omtale som en kul, arbeidsplass. For en del personer, gjerne folk som er spesielt interessert i musikk, kan dette kule og interessante oppveie blant annet det at lønnen er dårlig. Dette fenomenet er ikke unikt for Folken, men noe som gjelder for de fleste kulturinstitusjoner (Elstad & De Paoli 2014). Denne "kulheten" kan forstås som kulturell kapital. Ved å bli assosiert med en kul scene og ved å skaffe seg kunnskap om musikken som spilles der, vil aktørene som er involvert i organisasjonen få mer kulturell kapital og vil dermed på kunne "sole seg i glansen" av den myteomspunne og kule plassen Folken er.

Slik det er beskrevet i kapittelet om begreper, baserer Blaikie sin teori på at det er tre typer spørsmål en kan stille i forbindelse med et forskningsprosjekt. Disse tre spørsmålene er *hva*, *hvorfor* og *hvordan*. *Hva*-spørsmålene skal brukers til å beskrive det

man skal forske på. *Hvorfor*- spørsmålene skal forklare det man har beskrevet og gi oss en forståelse av det vi vil forske på. Til slutt skal *hvordan*-spørsmålene kunne føre til endring (Blaikie 2010). I prosessen med å utarbeide intervjuguiden til mitt forskningsprosjekt, utarbeidet jeg et sett spørsmål som så dannet grunnlaget for de spørsmålene som informantene ble spurt. Disse spørsmålene var grunnlag for diskusjonen mellom meg og veileder i arbeidet med å spisse inn intervjuguiden:

1. Hvordan beskriver informantene og omverden Folken?
2. Hvorfor er Folkens økonomi så ustabil?
3. Er Folken som organisasjon dårlig rustet for å takle svingende konjunkturer og varierende opinion blant målgruppen studentene?
4. Kan man se en sammenheng mellom det ledelses- og organisasjonsmessige og det økonomiske resultatet på Folken?
5. Hva kan styret gjøre for å bidra til å sikre en stabil økonomi og forutsigbarhet i driften av Folken?

Jeg stiller med disse spørsmålene både *hva* -, *hvorfor* - og *hvordan* -spørsmål:

Spørsmål nr.1 er et *hva*-spørsmål. Det skal beskrive den oppfatningen omgivelsene har av organisasjonen. For å finne frem til svaret på dette spørsmålet, må jeg studere medieomtale av Folken, lese interne dokumenter som handlingsplaner, visjonspapirer, protokoller fra generalforsamlinger også videre. Ikke minst må jeg studere de dataene jeg får ut av intervjuene jeg skal utføre med ressurspersoner i fra og rundt Folken fra de siste årene.

Spørsmål nr.2 og 3 er *hvorfor*-spørsmål. Disse spørsmålene skal spørre om grunnen eller årsaken til at situasjonen er slik den er på Folken. Hvorfor er situasjonen slik den er per i dag? Hvorfor er mønstrene slik de er? Hvorfor er det så veldig varierte oppfatninger av organisasjonen og hvordan den bør ledes?

Spørsmål nr.4 og 5 er *hvordan*-spørsmål og dette leder inn mot en endring. Hvordan kan man skape positiv endring i organisasjonen? Har man noen virkemidler for å sikre at omverdenen får et mer homogent og korrekt bilde av den faktiske situasjonen Folken

befinner seg i. Hvordan kan vi sikre fremtiden for studentersamfunnet i Stavanger-regionen?

Disse tre spørsmålsformene har en logisk sammenheng. Blaikie skriver at vi må forstå det som foregår, før vi kan forklare det. Og vi må forstå hvorfor noe oppfører seg som det gjør, før vi kan foreta en intervensjon og legge til rette for endring. I følge Blaikie er det mange forskningsprosjekt som ikke strekker seg lenger enn til å besvare hva – spørsmål. Men det vil ofte være en sterk trang til å ta inn hvorfor – spørsmål og ikke minst hvordan – spørsmål (Blaikie 2010).

4.6 Utarbeidelse av intervjuguiden

Med tanke på at informantene er godt kjent med problemstillingene som er knyttet til hvordan en skaper en bærekraftig økonomi på Folken, og hvordan organisasjonen er bygget opp, så kunne en tenke seg at intervjuene kunne tatt form av en fri samtale rundt forskningsspørsmålene. Det er likevel viktig at man for å beholde fokus på temaet som man vil undersøke, bruker en intervjuguide med et sett faste spørsmål. Dette for å ha en rettleider for samtalen. I samråd med veileder, ble det bestemt at intervjuguiden skulle bestå av ti hovedspørsmål med noen få underspørsmål for å utdype et problem. Det ble ikke formulert flere spørsmål enn dette for å rekke over alle spørsmålene i løpet av en times intervju. For å ikke begrense informantenes svar eller ta vekk fokus i fra dialogen mellom intervjuer og informant, ble intervju spørsmålene formulert ganske åpne og ikke ledende. I følge den abduktive metoden, er det rom for å justere spørsmålene underveis, eller trekke fra og legge til spørsmål i guiden. Det ble ikke nødvendig å gjøre noen justeringer i dette tilfellet. Spørsmålene fungerte etter hensikten og det var en passelig mengde spørsmål for å få tilgang til den informasjonen jeg var ute etter.

4.7 Datainnsamling

Jeg har brukt individuelle intervju og dokumentanalyse som metode for å samle inn data til denne mastergradsavhandlingen. På grunnlag av problemstillingen og de tre forskningsspørsmålene har jeg så utformet en intervjuguide med ti spørsmål. Kvaliteten

på disse spørsmålene og formuleringen av disse har stor betydning for hvor god kvalitet jeg har oppnådd å få på de dataene jeg har tolket og analysert. Jeg forespurte en gruppe med åtte nøkkelinformanter som jeg så intervjuet omtrent en time hver for seg. Disse intervjuene ble tatt opp med opptaksfunksjonen på telefonen min og jeg tok notater gjennom intervjuene. Etter at intervjuene var unnagjort i løpet av en to ukers periode, så renskrev jeg notatene og sammenfattet disse med de innspilte lydfile. Resultatet ble et 14 siders notat som igjen la grunnlag for analysen som jeg har skrevet i denne avhandlingen. Informantene som ble valgt ut var personer med særlig god oversikt over, og innsikt i de spørsmål jeg som forskeren ønsket å få belyst (Andersen 2006). De empiriske dataene jeg så fikk ved å utføre intervjuene regnes som primærdata.

4.7.1 Intervjuprosessen

Jeg plukket altså ut åtte informanter. Disse informantene er personer som jobber, eller har jobbet, i administrasjonen eller sittet i styret i løpet av de siste fem årene.

Intervjuguiden som ble brukt bestod av ti hovedspørsmål med noen tilhørende underspørsmål. Spørsmålene hadde som formål å avdekke suksessfaktorer, påvirkning fra omverden, viktige målgrupper og trusler for organisasjonen. Noen av spørsmålene dreiet seg også om organisasjonsformen og den økonomiske situasjonen på huset.

Intervjuene ble gjennomført i løpet av to uker i mars 2014. Følgende spørsmål utgjorde intervjuguiden:

1. Hva er de viktigste suksessfaktorene for at Folken skal lykkes økonomisk?
2. Hvordan vurderer du Stavanger kommune, UiS og SiS sine ulike bidrag til Folken?
 - På hvilken måte påvirker de Folkens videre utvikling?
3. Hva kjennetegner Folkens viktigste målgruppe? Hvordan påvirker målgruppen de økonomiske forholdene ved Folken?
4. Hva er dine tanker om at det med jevne mellomrom har blitt underskudd på Folken?
5. Hvilke påvirkningsmuligheter har den administrative ledelsen på den økonomiske situasjonen på Folken?

6. Ca 50 prosent av arbeidsinnsatsen på Folken utføres av de frivillige. Hvilken effekt har dette på driften?
7. Hvordan påvirker eierstrukturen med generalforsamlingen som øverste organ, den økonomiske utviklingen?
8. Hvor stor betydning har styret og dets sammensetning for den økonomiske utviklingen?
9. Hvilke faktorer i omgivelsene utgjør størst trussel for Folken?
 - Hvor stor betydning har studentpolitikkerne og Velferdstinget for de økonomiske rammebetingelsene?
10. Hvilke andre aktører utgjør den største konkurransen for Folken?
 - Hvordan vurderer du konkurransen fra det nye Konserthuset?
 - Hva er eventuelt forskjellig fra den konkurransen det gamle konserthuset utgjorde?

Svarene var på mange av spørsmålene relativt sprikende og varierte mellom de forskjellige informantene. Selv om utvalget bestod av personer som kjenner hverandre og har ledet organisasjonen i samme periode. Hvorfor er forståelsen av Folken så forskjellig fra den ene informanten til den andre? Dette er spørsmål som jeg i denne oppgaven skal prøve å besvare. Gjennom å ta i bruk abduktiv metode åpnet jeg opp for at jeg kunne oppstå en god diskusjon og samtalsituasjon mellom meg som intervjuer og informantene. Ved gjennomføringen av intervjuene oppstod det gode samtaler og det var en avslappet og hyggelig atmosfære i situasjonen. Informantene fikk ikke se intervjuguiden og spørsmålene på forhånd, slik at de ikke skulle danne seg noen oppfatninger eller være forberedt på de svarene de ville gi. Jeg forberedte informantene på at intervjuet ville ta omkring en time. Det lengste intervjuet varte i en time og femten minutt og de korteste varte i tre kvarter. De fleste lå rundt en time, som var det som var avtalt på forhånd med informantene.

4.7.2 Dokumentanalyse

I tillegg til intervjuene så har jeg gjennom det siste året studert vedtekter, tidligere handlingsplaner og protokoller fra både styremøter og generalforsamlinger ved

Stiftelsen Folken. Dette har jeg gjort samtidig som jeg i samarbeid med resten av styret og administrasjonen har løpende utarbeidet nye dokumenter for dagens virksomhet. Boken *Ekte Kjærlighet. Studentersamfunnet Folken fra før 1988 til etter 2008* (Haugen 2008) som ble utgitt i forbindelse med 20-årsjubileet for Folken, har også vært en verdifull kilde for informasjon omkring oppbyggingen av organisasjonen og de problemer og suksesser dette har ført med seg.

Jeg har også gjennomført analyser av dokumenter som avisutklipp og protokoller fra styremøter og generalforsamlinger. Jeg har også sett på de siste ti årenes visjons- og strategidokumenter. Selv om disse arkiverte dokumentene er forfattet og utformet av andre, vil de i mitt forskningsprosjekt være primærdata fordi jeg henter dem i og analyserer dem i denne sammenheng for første gang. Jeg tar ikke utgangspunkt i en allerede eksisterende fortolkning eller analyse av de originale dokumentene.

Jeg har altså analysert intervjuene ved å lese gjennom notatene mine fra selve intervjuet og lytte til opptakene som jeg gjør i forbindelse med intervjuet. Jeg har trukket ut det stoffet som enten skiller seg ut som ny informasjon, eller nye perspektiv på et fenomen og vært på jakt etter spesifikk respons fra informantene som går igjen i intervjubesvarelsene. Har det vært flere av informantene som har svart det samme på noen av spørsmålene, har jeg kunnet trekke ut av dette en bedre forståelse av problemstillingen. Jeg valgte å ikke transkribere hele intervjuene. Dette begrunner jeg både med at det er for tidkrevende, men også med det at jeg har ansett det som unødvendig for å kunne trekke ut den essensielle og relevante informasjonen fra mine data.

De informantene jeg har plukket ut, er personer som har, eller har hatt innflytelse på Folken de siste ti årene. Dette er blant annet tidligere styremedlemmer og styreledere, ansatte i administrasjonen, politikere og andre i Folkens omverden som har preget utviklingen av organisasjonen de siste ti årene. Et reliabilitetsproblem som kan komme opp når jeg har valgt å intervjuere maktpersoner som har, eller har hatt lederroller på Folken, er det at disse personene ofte er veldig bevisste hva de sier og at de kanskje har skjulte agendaer som legger føringer for hvilken informasjon jeg får tilgang til. Ingrid Guldvik har forsket på nettopp dette problemet og skriver om gruppeintervjuet som

metode, om validitetsproblemet når informantene er så bevisste sin egen retorikk og hele intervjusituasjonen de er oppe i. Guldvik diskuterer hvordan vi kan vurdere gyldigheten av forskningen når informantene er maktpersoner. Guldvik skriver at den kvalitative forskningens begreper validitet og reliabilitet ofte blir erstattet av begrep som troverdighet, bekreftbarhet, fruktbarhet, metning, og kvalitetssikring (Guldvik 2002). I min oppgave, og med mine intervjuobjekter som er tidligere ledere og ressurspersoner, vil nettopp disse validitets- og reliabilitetsutfordringene bli sentrale, selv om jeg ikke har gjennomført gruppeintervjuer. Guldvik viser til at validitet i denne sammenhengen handler om tillit til det informantene sier. Har disse informantene skjulte agendaer? Ønsker de å fremstå i et bedre lys og ikke la det komme frem at de gjorde feilvurderinger og dårlige strategiske valg når de var i posisjon til å forme Folkens daglige drift og fremtid? Dette har jeg som forsker måttet være bevisst på og ha i bakhodet både når jeg har samlet inn data og i den påfølgende skriveprosessen. Man kan sammenlikne den kvalitative analysen med en vanlig tekstanalyse i tre steg. Det første steget beskriver det materialet man har samlet inn, altså dataene. I denne oppgavens tilfelle er det intervjuene som har blitt gjennomført og tatt opp som en lydfil. Det andre steget går ut på å systematisere og kategorisere den informasjonen som ligger i intervjuene. Dette gjøres for å redusere mengden informasjon. Det tredje og siste steget i en tekstanalyse er, altså på samme måte som i en kvalitativ analyse, å sammenbinde den informasjonen man sitter igjen med etter reduksjonen for så å komme med en fortolkning av teksten.

5.0 Resultater

Problemstillingen som er valgt for denne masteroppgaven er altså ”Hva skal til for å skape en bærekraftig økonomi i privateide kulturinstitusjoner?”. Ut i fra denne problemstillingen ble det formulert tre forskningsspørsmål. Så ble det utformet en intervjuguide på ti spørsmål som ble grunnlaget for det omkring en times lange intervjuet som ble gjennomført med åtte informanter som alle er, eller har nylig vært, tett på organisasjonen Stiftelsen Folken. Folken er altså det case som er brukt for å prøve å besvare problemstillingen.

I det følgende avsnittet presenteres funnene mine. Dette er responsen fra informantene samlet i en tekst som er skrevet etter at det er gjennomført en datareduksjon og analyse av det empiriske materialet som kom frem under intervjuene. For å strukturere analysen av dataene som er samlet inn, vil jeg her ta for meg hvert spørsmål fra intervjuguiden og trekke frem det som måtte være felles av forståelse blant de som ble intervjuet, og det som var særpreget og skilte seg ut fra flertallets respons.

1. Hva er de viktigste suksessfaktorene for at Folken skal lykkes økonomisk?

Her trekker de fleste informantene frem **salg av øl** som hovedsuksessfaktor. Man lever altså av inntektene fra baren og omsetningen er altså en av de viktigste suksessfaktorene.

Flere av informantene trekker frem at det er en klar sammenheng mellom **god økonomisk styring** av huset, med kontrollerte utgifter og fokus på inntektene, og det resultatet som man oppnår.

De av informantene som er har mye kunnskap om musikk og kultur trekker også frem at en viktig suksessfaktor er å finne **balansegangen mellom en kulturell og en kommersiell profil**, da særlig for konsertprogrammet sin del. ”Folken selger konsertopplevelser” som den ene informanten sier. Denne balansegangen mellom kunst og kommers trekker Elstad og De Paoli også frem som en av de viktige suksessfaktorene for kunst og kulturinstitusjoner. (Elstad og De Paoli 2014).

Hvordan Folken klarer å **profilere seg i media** blir av en informant trukket frem som veldig viktig. Det offentlige opinion er fremdeles veldig avhengig a hva som står skrevet i avisene.

Flere trekker også frem **studentengasjementet** som en sentral suksessfaktor. Det er i hovedsak den delen av informantene som har jobbet i administrasjonen og som har musikkfaglig kompetanse, som trekker frem konsertprogram, solgte billetter og antall liter øl, som viktigst. Mens den delen av informantene som har bakgrunn fra studentpolitikk, politikk ellers og har sittet i styret i stiftelsen, legger hovedvekt på at Folkens viktigste suksessfaktor er studentengasjement. Informantene delte seg tydelig i to leire når det gjaldt dette spørsmålet.

2. Hvordan vurderer du Stavanger kommune, Universitetet i Stavanger og Samskipnaden i Stavanger sine ulike bidrag til Folken?

- På hvilken måte påvirker de Folkens videre utvikling?

Responser på dette spørsmålet er at de fleste mener **Stavanger kommune bidrar bra** og pålitelig.

UiS har kommet på banen de siste årene og er også pålitelige, om enn med et beskjedent bidrag.

SiS har mindre tillit blant informantene og de fleste har et inntrykk av at denne organisasjonen, som i utgangspunktet skal sørge for studentvelferd, ikke støtter Folken slik en skulle ønske. De siste årene har støtten blitt kuttet dramatisk og den ene informanten stiller spørsmål ved om problemet ligger i at det er Velferdstinget som fordeler pengene som skal gå til kulturelle tiltak. Før var det styret i SiS som hadde dette ansvaret.

3. Hva kjennetegner Folkens viktigste målgruppe?

Informantene er samstemte i at det er **studentene** som bør være den viktigste målgruppen.

Samtidig trekkes også det **musikk og kulturinteresserte publikummet** i byen frem som viktige for Folken. Det er salg av billetter og øl som får hjulene til å gå rundt og dermed kan ikke huset bare basere seg på studenter med gode rabatter, men også nå ut

til et mer kjøpesterkt publikum. Dette blir mer og mer viktig ettersom konkurransen i Stavanger øker, med flere konsertarenaer og utesteder for hvert år.

Flere av informantene trekker også frem at det må være et mål for Folken å ikke være ekskluderende, men åpen for både nye folk og ideer.

4. Hva er dine tanker om at det med jevne mellomrom har blitt underskudd på Folken?

Det gjennomgående svaret på dette spørsmålet er at det er en kombinasjon av **flere faktorer**.

Først og fremst mener alle informantene at Folken er **underfinansiert** med tanke på det samfunnsoppdraget som en opplever å ha. Det koster å drive med kulturelt progressivt arbeid og det koster ikke minst å tilby studentrabatter og tilrettelegging og gratis husleie for studentarrangementer.

Det er likevel også slik at flere av informantene mener at der er **dårlig økonomisk styring og svak ledelse** som må ta skylden for at det i perioder har blitt underskudd. Et annet problem som trekkes frem, er den store **gjennomtrekken av personer i både styret og administrasjonen**. Når det lages langsiktige og gode planer, så er ikke kompetanseoverføringen god nok til at de som arver disse planene, følger dem opp. Det blir dermed vanskelig å følge opp en mer strategisk og langsiktig satsning for Folken.

5. Hvilke påvirkningsmuligheter har den administrative ledelsen på den økonomiske situasjonen på Folken?

Svarene som kom frem gjennom intervjuene var veldig sprikende på dette spørsmålet. Det kan ha noe med bakgrunnen til de forskjellige informantene å gjøre. Alle er enige om at **administrasjonen har en påvirkningsmulighet**.

Noen mener likevel at dette er **i liten grad**. Disse informantene henviser til **ytre faktorer som tilskudd og varierende mulighet for å booke konserter** som treffer publikum og trekker fulle hus.

Andre av informantene mener at **administrasjonen har alle påvirkningsmuligheter** og viser til at det tradisjonelt sett har styret gitt den daglige ledelsen en enorm frihet.

6. Ca 50 prosent av arbeidsinnsatsen på Folken utføres av de frivillige.

Hvilken effekt har dette på driften?

Responser på dette spørsmålet var ganske samstemt og viser til et dilemma som Folken i større og større grad er blitt oppmerksom på. Umiddelbart er **frivillig arbeidskraft en ressurs** og innebærer store lønnsmessige besparelser og dette viser selvfølgelig igjen på bunnlinjen.

Samtidig er det **negativt for driften** i form av at man **taper en del på salg i barene**. Det har blitt gjort forsøk med å sette inn mer profesjonelle bartendere under utsolgte konserter og det viser seg at omsetningen i barene da øker betraktelig.

Det understrekes likevel blant de fleste at det engasjementet som oppstår når unge folk velger å jobbe dugnad uten å ha fokus på penger, er sentralt for husets "sjel" og den funksjonen Folken har. **Frivilligheten kan vanskelig måles i penger**, da denne har så **mange positive bieffekter** når det gjelder omdømme utad og selvfølelse innad på huset.

7. Hvordan påvirker eierstrukturen med generalforsamlingen som øverste organ, den økonomiske utviklingen?

Inntrykket jevnt over er at **generalforsamlingen ikke fungerer etter hensikten**. Det er ofte dårlig oppmøte og det er en usikkerhetsfaktor for organisasjonen at det er lett å kuppe valget og få inn studenter som ikke kjenner historien eller tradisjonene godt nok og dermed kan ville innføre endringer som ikke er til gangs for Folken. En av informantene frykter at det kan komme "løse kanoner på dekk" og gjøre uopprettelig skade ved å få valgt inn feil folk. Det er likevel tradisjonelt liten interesse rundt generalforsamlingen og en av informantene viser at det i praksis har vært akklamasjonsvalg der man har hentet inn dem man ønsker. En av informantene sammenlikner med de større universitetsbyene der det er mye mer kamp om posisjonene og dermed mer interesse rundt valgene.

Det kom i intervjuet også inn et nytt moment fra en informant; og det er at **Folken burde gjennomgått en organisasjonsendring der en ble lagt inn under UiS**. Det ville gitt en helt annen forutsigbarhet uten at man, ifølge denne kilden, ville miste noe integritet av den grunn.

8. Hvor stor betydning har styret og dets sammensetning for den økonomiske utviklingen?

Responsen på dette spørsmålet delte seg også mellom de av informantene med bakgrunn i fra styret og de som har eller hadde jobbet i administrasjonen. De som hadde vært i styret la mer vekt på betydningen av dette.

Et bra **styre kan ha stor innvirkning** på driften. Et styre som evner å fatte beslutninger og med tillit i administrasjonen har all verdens muligheter til å styre utviklingen.

Det er likevel slik at det ofte i Folkens historie har vært slik at det er **daglig leder som utarbeider saker**, mens styret bare tar disse til orientering og **overlater den reelle makten til administrasjonen**.

En av informantene viser til det som omtales som "Folkenparadokset"; i utgangspunktet burde ikke et studenthus bli styrt av folk over 35 år, man risikerer da å få problemer med å nå målgruppen studenter. Samtidig er man avhengig av kompetanse og erfaring for å drive fornuftig.

9. Hvilke faktorer i omgivelsene utgjør størst trussel for Folken?

- **Hvor stor betydning har studentpolitikere og Velferdstinget for de økonomiske rammebetingelsene?**

Mange av informantene viser til samfunnsendringene der det er **mindre frivillighet** og mer selvopptatthet.

Det er samtidig **stadig flere som tilbyr det samme som Folken**. Både alternative kafeer og spillesteder. Det er et enormt stort og variert kulturtilbud i vår region og det er stor konkurranse om oppmerksomheten og publikum.

Uforutsigbare tilskudd og skjerpede krav i fra myndighetene trekkes også frem som trusler av flere.

En informant ser **media som den største trusselen**. Folkeopinionen lar seg veldig lett påvirke av media og setter noen i gang en negativ trend så vil mange følge denne og kjøpe historiene som god fisk.

Et annet punkt som blir trukket frem er den **fysiske beliggenheten til Folken**. I mange folks bevissthet ligger altså Folken utenfor sentrum og det for langt opp bakken til at folk streifer innom når de er på byen.

En informant mener at **fjernsyn og sofa er en trussel. Folk blir hjemme** i stedet for å gå ut og treffe folk og oppleve noe sammen.

- Det at Folken på få år har **gått i fra en halv million til null i støtte**, viser at studentpolitikkerne har stor betydning, mener en informant. Samtidig er det flere som mener at Velferdstinget blir gitt for mye oppmerksomhet og at Folken bør gjøre seg uavhengig av deres uforutsigbare støtte.

10. Hvilke andre aktører utgjør den største konkurransen for Folken?

- Hvordan vurderer du konkurransen fra det nye konserthuset?

- Hva er eventuelt forskjellig fra den konkurransen det gamle konserthuset utgjorde?

En informant viser til at det er et veldig **arbeidspress på dagens studenter** og at studiehverdagen ikke åpner for å delta i frivillig arbeid eller på sosiale arenaer for studenter.

Dessuten er **studiestøtten såpass lav**, at de fleste må prioritere lønnet arbeid utenom studiene.

Her svarer noen av informantene at en annen kulturinstitusjon i Stavanger som utgjør en reell konkurranse for Folken, er Tou Scene. Deres bookinger er midt i det samme sjiktet som Folken, samtidig som **Tou kan underby Folken på grunn av bedre tilskudd** og mulighet for å tilby artistene bedre honorarer.

- Det er **uenighet blant informantene om åpningen det nye konserthuset faktisk har vært med på å legge grunnlaget for underskuddet** Folken led i 2012. Noen mener sentrale artister som Sivert Høyen, Thomas Dybdahl og Lissy har vokst fra Folken og at deres publikum foretrekker å sitte ned i komfortable seter i mer moderne og fasjonable omgivelser. Andre viser til at også artister som Kvelertak valgte å spille i konserthuset i 2013 og at dette medførte tap av potensielle inntekter for Folken. Kvelertak er eksempel på et band likevel kom tilbake til Folken i 2014 og trakk to fulle hus til veldig gode kritikker der. Så flere av informantene tror dynamikken mellom konserthuset og Folken etter hvert vil gå seg til.

- Det **gamle konserthuset hadde helt andre fasiliteter**, en sal mindre og ikke minst en helt annen profil på bookingen, så situasjonen i dag i forhold til før er knapt sammenliknbar i følge informantene.

5.1 Drøfting og konklusjon

Jeg har gjennom denne oppgaven forsøkt å besvare min problemstilling *Hva skal til for å skape en bærekraftig økonomi i privateide kulturinstitusjoner* gjennom å stille de tre forskningsspørsmålene:

- 1. Hvordan er forutsetningen for at ledelsen skal klare å skape en planmessighet og forutsigbarhet i en frivillighetskultur?*
- 2. På hvilken måte påvirker eierstrukturen muligheten for å tenke langsiktig med hensyn til økonomisk styring?*
- 3. Hvordan er evnen til å tiltrekke seg og beholde kompetanse i administrasjonen?*

For å besvare det første spørsmålet gikk jeg til teorien om transformasjonsledelse (Glasø og Thompson 2013) og fant at det kreves en sterk, tydelig og karismatisk ledelse for at en skal klare å skape de trygge rammene som skal til for at frivillige skal blomstre, føle seg sett og verdsatt. Det er også viktig at den som leder en frivillighetskultur er flink til å vise vei og være visjonær. Unge mennesker ønsker ofte forbilder som kan inspirere og motivere.

Gjennom teorien om eierstruktur (Elstad og De Paoli 2014) fant jeg at det er spesielle utfordringer for kulturinstitusjoner som Stiftelsen Folken. Det er mange eiere og veldig forskjellige forventninger til hva som skal være formålet med organisasjonen. Det kan være stor forskjell på det samfunnsoppdraget som politikere ønsker løst og det interne behovet for å sikre økonomi og gode utviklingsvilkår.

For å se på spørsmålet om kompetanse og muligheten en kulturinstitusjon som Folken har til å holde på denne, baserte jeg meg på Linda Lai sin teori og bok *Strategisk kompetansestyring* (Lai 1997). Evnen til å tiltrekke seg og beholde kompetanse i administrasjonen har vist seg å være dårlig på Folken og det kan forklares med både dårlige lønnsforhold, men også høyt arbeidspress, lange arbeidsdager og jevnlig økonomiske problemer på grunn av veldig konjunktursårbar aktivitet.

Ut ifra de dataene som jeg fikk gjennom å intervju informantene, gjennom dokumentanalysen og mine egne erfaringer som styreleder i Stiftelsen Folken har jeg kommet frem til en del svar på de spørsmålene som var utgangspunkt for denne oppgaven. Om vi for eksempel ser på responsen fra informantene når det gjelder å besvare hva som er den viktigste suksessfaktoren for at Folken skal lykkes økonomisk, så er svaret rett og slett å selge mer øl. Fortjenesten ved ølsalg går rett på bunnen og er den faktoren som har størst påvirkning på konjunktoren i økonomien på Folken. Ser man så på billettsalget under konsertene, så har dette direkte sammenheng med ølsalget. Selger Folken mange konsertbilletter og har fulle hus, så øker omsetningen i baren og man kan begynne å se et overskudd i regnskapet. Størrelsen på tilskudd til stiftelsen spiller en rolle, men den er kanskje mer av symbolsk betydning. Tilskuddene utgjør rundt 15-20% av den totale omsetningen på huset, mens barsalg er den klart største kilden til omsetning og potensielt overskudd. Nå er det jo slik at Stiftelsen Folken ikke er et aksjeselskap og man har ingen eiere som forventer å kunne ta ut et overskudd av driften. De pengene som man tjener på huset vil bare gå inn til å styrke driften, ta eventuelle nye investeringer i bygg og infrastruktur, eller rett og slett styrke egenkapitalen. Det er likevel slik at suksessen i all hovedsak måles i kroner og øre. Det hjelper ikke om Folken får skryt for spennende konsertprogram og nyskapende studentaktivitet, om pengene ikke ruller inn og man i det minste går i balanse. Samtidig er det slik at man ikke vil klare å selge billetter og man ikke har interessante, aktuelle og populære artister på plakaten gjennom året. Det er en klar sammenheng mellom den posisjonen Folken klarer å ha, som en scene som setter standarden og viser vei, og den økonomiske situasjonen huset befinner seg i. Når man klarer å booke spennende artister og band med mye kredibilitet, så selger man mange billetter og publikum bruker penger i baren når de besøker huset. For at systemet på huset skal fungere med både de ansatte og frivillige på jobb, trengs det en klar og sterk ledelse. Det er gjort forsøk på Folken med

å la studentene ta mye av den strategiske og praktiske ledelsen av huset, men dette har vist seg å fungere dårlig i lengden. De periodene Folken har gått bra, har det særlig vært en god, profilert og tydelig daglig leder på huset. Dette styrker min teori om at transformasjonsledelse er viktig for denne typen organisasjon. Mange unge frivillige ønsker seg, og trenger, en tydelig leder som kan vise vei og være forbilde. Den inspirasjonen som en slik lederpersonlighet kan spre i organisasjonen er livsnødvendig for at det skal være et vitalt miljø som rekrutterer nye frivillige. At det er attraktivt å jobbe på et slikt hus som Folken, er altså en grunnleggende nødvendighet. Skal man til en hver tid sikre seg gode frivillige, så må noen gå foran og vise vei og skape et inspirerende og trygt læringsmiljø.

En annen suksessfaktor som man kan identifisere ut i fra svarene til informantene, er at det også er viktig å få politisk aksept for det innholdet huset har og den retningen man ønsker å utvikle organisasjonen. Både studentpolitikere og byens og regionens politikere må være fortrolige med den profilen huset har, for at man skal kunne sikre de tilskuddene man tross alt er avhengig av. Det er også viktig for å kunne øke mulighetene for videre investeringer og videreutvikling av huset. Den kunstneriske profilen er av stor betydning for tilskudds givere som Norsk kulturråd. For bunnlinjen i økonomien er det viktig å selge mange billetter, samtidig er dette også viktig for å beholde posisjonen som en av byens viktigste scener.

Kanskje eierstrukturen med stiftelse ikke er tilpasset organisasjonens behov?

Spørsmålet er om den stiftelsesformen man nå har, med generalforsamlingen som øverste organ, den beste organiseringen av Folken. Man kan se for seg muligheten for at man for eksempel gikk over til å bli et aksjeselskap der Stavanger kommune, Universitetet i Stavanger og Studentsamskipnaden i Stavanger var eiere. Hvordan ville man så sikret at studentene fremdeles hadde påvirkningsmulighet for utviklingen av studenthuset? Selv om det nok for administrasjonen på Folken opp igjennom årene har virket forlokkende å ha andre og kanskje mer forutsigbare eiere, så er det nok slik at en ved å gjøre en strukturell endring i fra stiftelse til aksjeselskap, ikke ville endret så mye på situasjonen for de som jobber på Folken. Det vil alltid være strid om hvilken profil

organisasjonen skal ha og ikke minst mye uenighet om aktiviteter som skal prioriteres og om det programmet som skal presenteres på huset.

Min konklusjon når det gjelder ledelse av Folken, er at institusjonen trenger en sterk og tydelig daglig leder. For å gi de frivillige og studentkulturen best mulige rammer og mest mulig frihet, er det, paradoksalt nok, nødvendig med en klar og sterk ledelse som styrer organisasjonen med en sterk hånd, en tydelig profil og etter en ambisiøs visjon. Unge uerfarne, men samtidig sterkt engasjerte og ambisiøse mennesker trenger gode rollemodeller og forbilder. Samtidig er det essensielt at det gis rom for prøving og feiling innen organisasjonen. Problemet oppstår når det er slik at organisasjonsstrukturen og ledelsesmodellen blir et eksperiment og ansvaret for den totale driften ikke er tydelig plassert fordi ingen har klart nok mandat, eller forståelse for kompetansen som kreves for å utføre det lederskapet som behøves. Dette leder meg inn på et paradoks som en av informantene satte ord på, nemlig *Folkenparadokset*. Det ligger i ideen bak et studenthus at det skal være en arena for prøving og feiling for unge fremadstormende og aktive samfunnsborgere. Det skal være både lav terskel og høyt under taket på Folken. Dette impliserer at det skal være rom for unge og samtidig uerfarne folk i både styret og administrasjonen.

Kan man så overføre de resultatene som har kommet frem i denne undersøkelsen av min case til andre privateide kulturinstitusjoner? Hvilke andre kulturinstitusjoner er i så fall sammenliknbare med Folken? Det er vanskelig å finne eksempler på noen som er identiske eller i hvert fall veldig likt organisert. Men det er mange liknende scener og kulturhus rundt omkring i Norge som baserer driften på frivillig innsats, som har de samme økonomiske utfordringene og den samme dynamikken som Folken. Denne dynamikken baserer seg i siste konsekvens på at bunnlinjen er avhengig av antall liter øl solgt. Dette er den viktigste kritiske faktoren som igjen er avgjørende for den økonomiske suksessen. Kan vi så overføre erfaringene fra Folken til disse? Det er vanskelig å si ut i fra den overfladiske kunnskapen jeg sitter med. Men basert på en generell interesse for, og erfaring med, dette feltet, vil jeg hevde at mine resultater har overføringsverdi til andre privateide kulturinstitusjoner. Det vil kreve tilsvarende kvalitative og dyptgående studier av andre sammenliknbare institusjoner for å kunne

bevise om det er noe overføringsverdi i fra mine funn og konklusjoner, til andre privateide kulturinstitusjoner.

6. Litteraturliste

Andersen, Svein S. (2006) "Aktiv informantintervjuing", Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, Vol. 22.

Blaikie, N. (2010). "Designing Social Research." Malden: Polity Press. 2 Edition.

Danermark, et al. (1997): "Generalisering, vitenskapelige slutledninger och modeller för förklarande samhällsvetenskap", fra Danermark et al. , *Att förklara samhället*, Lund: Studentlitteratur.

Elstad, Beate og De Paoli, Donatella (2014): "Organisering og ledelse av kunst og kultur". Cappelen Damm Akademisk

Fay, Brian (1996) "Contemporary Philosophy of Social Science". Blackwell Publishing.

Glasø, Lars og Thompson, Geir (red) (2013) "Transformasjonsledelse" Gyldendal Akademisk

Grund, Jan. (2008) "Det offentlige som eier av kulturinstitusjoner" Notat utarbeidet av Jan Grund ved Handelshøgskolen BI etter initiativ fra Arbeidsgiverforeningen.

Guldvik, Ingrid. (2002) "Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser". Tidsskrift for samfunnsforskning, Nr. 1, 2002.

Haugen, Trond Hugo (red:) (2008). "Ekte kjærlighet – Studentersamfunnet Folken fra før 1988 til etter 2008" Jubileumbok utgitt av Stiftelsen Folken

Korsnes, Olav & Andersen, Heine & Brante, Thomas (red) (1997) "Sosiologisk leksikon" Universitetsforlaget

Lai, Linda (1997) "Strategisk kompetansestyring" Fagbokforlaget.

Nordhaug, Odd (2012) "LMR Ledelse av Menneskelige Ressurser" Universitetsforlaget.

Ottesen, Otto. (2011) "Ledelse – Å bruke teori i praksis" Høyskoleforlaget.

Svensson, Linnea E. (2014) "Sponsorhåndboken – for konsertarrangører " Norsk Rockforbund.

Vedlegg:

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Tittel:

Folken

Hva skal til for å skape en bærekraftig økonomi i privateide kulturinstitusjoner?

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å undersøke om det finnes noen spesifikke suksesskriterier som har betydning for kunstnerisk og økonomisk suksess i kulturinstitusjoner. I denne undersøkelsen brukes Folken som case for å belyse problemstillingen. Det er en målsetting at resultatet av undersøkelsen skal kunne ha overføringsverdi til tilsvarende aktører i markedet. Oppgaven skrives som den avsluttende delen av mastergradsstudiet i endringsledelse ved Universitet i Stavanger.

Utvalget av informanter til intervjuene er gjort av undertegnede i samråd med veileder Kristin Engh. Utvalget består av ressurspersoner som kjenner Folken godt og som enten har jobbet der eller vært engasjert som frivillig. Noen har i tillegg inngående kjennskap til organisasjonen gjennom samarbeid eller ved at de representerer institusjoner som samarbeider med Folken.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Hovedtrekket i studien er de kommersielle forholdene knyttet til driften. Datainnsamlingen vil foregå ved at undertegnede foretar et en times langt intervju med hver enkelt informant, basert på en standardisert intervjuguide. Det skal gjennomføres 8 intervjuer.

Hva skjer med dataene som samles inn?

Alle informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Etter at masteroppgaven er ferdiskrevet og levert 16.juni 2014, vil data bli slettet/makulert. Undertegnede vil kunne sitere direkte fra intervjuene, men informantene vil bli anonymisert så langt det lar seg gjøre

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger du har bidratt med bli slettet.

Mvh

Børre Jacobsen

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Børre Jacobsen (Student) 90957637 / boerrejacobsen@hotmail.com

Kristin Engh (Veileder) 91198008 / kristin.ENGH@icloud.com