

**Maria Grindevoll Strønstad**  
**Marie Henden Andersen**

## **Integrering av kritiske suksessfaktorer i festivaler**

- **En casestudie av Roskilde-festivalen**

## **Integration of critical success factors in festivals**

- **A case study of the Roskilde Festival**

**MASTEROPPGAVE - Økonomi og administrasjon/siviløkonom**  
**Trondheim, Mai 2018**

**Hovedprofil: Økonomistyring**

**Veileder: Per Ståle Knardal**

**Samarbeidsbedrift: Roskilde Festival-gruppen**

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av siviløkonomstudiet ved NTNU Handelshøyskolen våren 2018. Oppgaven er skrevet innenfor fordypningen økonomistyring.

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan kritiske suksessfaktorer er integrert i økonomistyringen i en festival. Dette er et spennende og aktuelt tema, da organisasjoner ofte må balansere ulike mål og ta hensyn til ulike faktorer for å oppnå suksess. Utgangspunktet for oppgaven har vært en casestudie av Roskilde-festivalen. Bakgrunnen for valget av caset er festivalens suksessrike historie, samt at det er en stor internasjonal festival. Motivasjonen for temaet har sitt utgangspunkt i fordypningen vår, og det faktum at interessen rundt festival-fenomenet er voksende.

Arbeidet med masteroppgaven har vært lærerikt og givende. Vi har opparbeidet oss en økt forståelse for kompleksiteten i festivaler, og hvordan kritiske suksessfaktorer er integrert i økonomistyringen i Roskilde-festivalen. Vi ønsker avslutningsvis å rette en stor takk til vår veileder Per Ståle Knardal for stort engasjement og støtte underveis. I tillegg vil vi benytte anledningen til å takke alle våre respondenter fra Roskilde Festival-gruppen som har vært svært hjelpsomme og imøtekommende i prosessen.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 23. mai 2018.



Marie H. Andersen



Maria G. Strønstad

## **Sammendrag**

Bakgrunnen for denne masteroppgaven er en profesjonalisering av festivalbransjen. Denne bransjen blir ofte kritisert i media for å ha dårlig styring, likevel er det flere aktører som har stor suksess. Dette gjør det spennende å forske på hvorfor noen gjør det så bra i en bransje som preges av høy konkurranse og usikkerhet. Derfor valgte vi å se på Roskilde-festivalen, som er en internasjonal festival med stor suksess. Vi ønsket å forske på hva som er deres kritiske suksessfaktorer, og hvordan disse integreres i økonomistyringen. Derfor har vi tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

### ***Hvordan er kritiske suksessfaktorer integrert i økonomistyringen i en festival?***

For å svare på problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i integrasjons-rammeverket til Gond *et al.* (2012), som viser til integrasjon langs tre dimensjoner: teknisk, organisatorisk og kognitiv. Vi valgte å kombinere dette rammeverket med mer kjente økonomisk teorier, for å øke relevansen av rammeverket. I tillegg har vi undersøkt hvordan kontekstuelle faktorer legger føringer for hvorfor suksessfaktorene er integrert slik som de er. Dette ble gjort med utgangspunkt i en bred definisjon av kontekst, hvor vi ser på både intern og ekstern kontekst. I studien brukte vi en kvalitativ tilnærming, hvor vi har samlet inn data gjennom dybdeintervjuer og dokumentstudier.

Basert på resultatene våre identifiserte vi følgende kritiske suksessfaktorer for Roskilde-festivalen: *profesjonalisering, allmennyttig formål, frivilligheten, kultur, erfaring og kunstnerisk uttrykk*. Videre fant vi at samtlige var integrert langs de tre dimensjonene. Likevel står den tekniske og organisatoriske integrasjonen av faktorene sterkest. Det fremstår som at den organisatoriske integrasjonen forsterker den tekniske, fordi den legger til rette for ansvarliggjøring av instrumenter og praksiser i Roskilde-festivalen. I tillegg kan integreringen forklares ut fra usikkerheten i det eksterne miljøet, den teknologiske utviklingen og veksten i størrelse. Samtidig påvirker fellesskaps-logikken i festivalen hvorfor integrasjonen er som den er. Basert på dette konkluderer vi med at Roskilde-festivalen har integrert de kritiske suksessfaktorene langs alle de tre dimensjonene, samtidig som integreringen er påvirket av konteksten de er en del av.

## **Abstract**

The background for this master thesis is a professionalization of the festival industry. The festival industry is often criticized in the media for poor management. Yet, there are several festivals which have great success. This makes it interesting to study why some festivals does it so well in an industry that is characterized by high competition and uncertainty. We chose to look at the Roskilde Festival, which is a well-known international festival with great success. We wanted to find out what their critical success factors are, and how these are integrated into the management control system. As a result, the following research question was chosen:

### **How are critical success factors integrated into the management control systems of a festival?**

To answer the research question, we have used the integration framework by Gond *et al.* (2012), which refers to integration along three dimensions: technical, organizational and cognitive. In order to increase the relevance of the framework, we chose to combine it with more established economic theories. In addition, we have studied why the critical success factors are integrated as they are based on the context Roskilde Festival are a part of. This was done based on a broad definition of context, where we looked at both internal and external context. We used a qualitative approach and collected data through in-depth interviews and document studies.

Based on our results, we identified the following critical success factors for the Roskilde Festival: professionalization, non-profit purpose, volunteers, culture, experience and artistic expression. We found that all factors were integrated along the three dimensions They were strongest integrated in a technical and organizational way. It appears that the organizational integration enhances the technical, because it facilitates the accountability of instruments and practices in Roskilde Festival. In addition, the integration can be explained by the uncertainty of the external environment, technological development and the increase in size. The community logic at the festival, also influences the integration. Based on our findings, we conclude that Roskilde Festival has integrated the critical success factors along all three dimensions. However, the integration is influenced by the context of the Roskilde Festival.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>ii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>iii</b>
<b>Figur- og tabelloversikt</b> .....	<b>vi</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn og aktualisering.....	1
1.2 Kort casebeskrivelse.....	3
1.3 Problemstilling.....	4
1.4 Oppgavens struktur .....	5
<b>2. Litteraturgjennomgang</b> .....	<b>6</b>
2.1 Litteratursøk.....	6
2.2 Økonomistyring .....	7
2.3 Festivalforskning .....	9
2.3.1 Prosjektorganisering .....	11
2.4 Økonomistyring i festivaler .....	12
2.5 Oppsummering .....	14
<b>3. Teori</b> .....	<b>15</b>
3.1 Kritiske suksessfaktorer .....	15
3.2 Integrasjon og styringspakke .....	16
3.2.1 Teknisk integrasjon.....	17
3.2.2 Organisatorisk integrasjon.....	18
3.2.3 Kognitiv integrasjon .....	19
3.2.4 Oppsummering .....	20
3.3 Kontekst .....	21
3.3.1 Situasjonsbestemt teori .....	21
3.3.2 Institusjonelle logikker.....	23
3.3.3 Oppsummering .....	25
<b>4. Metode</b> .....	<b>26</b>
4.1 Vitenskapsteori .....	26
4.2 Forskningstilnærming .....	27
4.3 Forskningsdesign .....	28
4.3.1 Forskningsstrategi.....	28
4.4 Forskningsmetode.....	29
4.4.1 Dybdeintervju.....	29
4.4.2 Respondenter.....	30
4.4.3 Dokumentstudier.....	31
4.5 Etske retningslinjer .....	32
4.6 Analyse av data.....	32
4.7 Empiriens kvalitet .....	33

4.7.1 Reliabilitet.....	33
4.7.2 Validitet.....	34
4.7.3 Generaliserbarhet.....	35
4.7.4 Refleksivitet.....	36
4.7.5 Transparens.....	36
4.8 Kritikk av metode.....	36
<b>5. Resultat og analyse.....</b>	<b>37</b>
5.1 Roskilde-festivalen.....	37
5.2 Kritiske suksessfaktorer.....	40
5.3 Integring av kritiske suksessfaktorer.....	45
5.3.1 Profesjonalisering.....	46
5.3.2 Allmennyttig formål.....	52
5.3.3 Frivilligheten.....	56
5.3.4 Kultur.....	61
5.3.5 Erfaring.....	65
5.3.6 Kunstnerisk uttrykk.....	68
5.4 Oppsummering.....	72
<b>6. Diskusjon.....</b>	<b>74</b>
6.1 Kontekst.....	74
6.1.1 Situasjonsbestemt teori.....	74
6.1.2 Institusjonelle logikker.....	77
6.2 Oppsummering.....	81
<b>7. Konklusjon.....</b>	<b>82</b>
7.1 Teoretisk og empirisk bidrag.....	84
7.2 Forslag til videre forskning.....	85
<b>8. Kilder.....</b>	<b>86</b>
<b>9. Vedlegg.....</b>	<b>I</b>
Vedlegg 1: Generell intervjuguide.....	I
Vedlegg 2: Divisjonskart.....	IV
Vedlegg 3: Informert samtykke.....	VII

## **Figur- og tabelloversikt**

### **Figurer**

Figur 1: Types of Logic Multiplicity Within Organizations .....	24
Figur 2: Organisering av Roskilde Festival-gruppen .....	39
Figur 3: Roskilde-festivalens verdier .....	43
Figur 4: Mål for reorganisering i 2013 .....	48
Figur 5: Utvikling av Roskilde-festivalens divisjoner .....	51
Figur 6: Frivillighetsmanifestet .....	57

### **Tabeller**

Tabell 1: Respondentoversikt .....	31
Tabell 2: Casespesifikke dokumenter .....	31
Tabell 3: De fem strategiske initiativer .....	49
Tabell 4: Oppsummering resultat og analyse .....	72
Tabell 5: Oppsummering resultat og analyse (konklusjon) .....	82

# 1. Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere bakgrunnen for og aktualisering av masteroppgaven. Videre vil vi redegjøre for valg av problemstilling og gi en kort casebeskrivelse. Til slutt vil vi legge frem oppgavens struktur.

## 1.1 Bakgrunn og aktualisering

Festivaler har blitt en stor del av det kulturelle markedet (Knardal og Pettersen, 2015). Tjora (2013, s. 12) poengterer at festivaler er et fenomen som lenge har vært i vekst, og hevder at: «Det norske kulturlivet har gjennomgått en form for festivalisering, hvor stadig flere festivaler omfatter stadig flere kulturelle arrangementer, besøkende og lokalsamfunn.» I en artikkel i Aftenposten uttrykker Heitmann Velum, daglig leder i Norske Konsertarrangører, at festivaler har blitt den foretrukne måten å oppleve kultur på, og at publikum er villige til å betale en god pris for dette (Mauren, 2017). Han fremhever at det kun er kino av norske kulturtilbud som slår konserter, og viser til at økt profesjonalisering er en viktig årsak til hvorfor bransjen nå gjør det så bra økonomisk (Mauren, 2017). I artikkelen trekkes det også frem at profesjonaliseringen innebærer flere underleverandører, ansatte og frivillige (Mauren, 2017). Også Yeoman *et al.* (2004) trekker frem at kultur og kulturarrangement har blitt en viktig økonomisk og kulturell drivkraft for land og byer. Dette viser hvor sentrale festivaler har blitt, som en del av kulturen, og som en bidragsyter til samfunnet ellers.

Man hører ofte om festivaler som har hatt stor suksess. Festivaler som Slottsfjell, Øyafestivalen, Roskilde-festivalen og Glastonbury-festivalen er gode eksempler på suksessrike internasjonale festivaler (Festival Insights, 2017). Til tross for dette er det mange som har vært skeptisk til festivalbransjens overlevelsessevne. De siste ti årene har flere store, norske festivaler gått konkurs. Noen eksempler på dette er Hovefestivalen, Quartfestivalen og Norwegian Wood (Lorch-Falch, 2013; Bjørndal, 2017). Som Knardal (2017, s. 1) skriver i sin artikkel debatteres festivaløkonomien ofte i media: «Et tilbakevendende tema er at festivaler ofte assosieres med dårlig styring - ukontrollerbare kostnader og store budsjettoverskridelser.» Ved et søk på festivaler er dette noe av det som møter oss:



## - Festivalene dør en naturlig død

Norge har fortsatt for mange musikkfestivaler, hevder festivalforsker.

(Mosland og Bjørdal, 2009)

## Harde tider i festivalbransjen

Tirsdag kom meldingen om at Bygdalarm i Øystese legger inn årene – i hvert fall inntil videre. I høyeste grad uventet med tanke på at årets suksessfestival gikk så det suste i sitt tiende år.

(Engelstad, 2016)

E24 -0,50% OSLO 835,65 -0,22% OLJE 68,12 -0,35% S&P 2.776,42 -0,35% EURO 1,62 -0,20% DOLLAR 7,86 -14,54% BITCOIN 10.798,30

## Øyafestivalen trosser konkursherjet bransje

Festivalbransjen er nærmest en konkursrytter å regne, mens Øyafestivalen øker omsetningen for trettende året på rad.

(Lorch-Falch, 2013)

## - Musikkfestivalenes storhetstid er over

(Ørstavik, 2015)

## Roskilde frykter «dansk Øyafestival»

Festivalbransjen frykter for Roskildefestivalens fremtid om en av de store arrangørene starter festival i København. – En slik festival kan bli et problem, sier festivalen selv.

(Eriksen, 2014)

Festivaler er preget av flere unike karakteristika og usikkerheter, og et aktuelt spørsmål er da *hva som gjør at noen overlever, mens andre ikke?* En av karakteristikkene som skiller festivaler fra andre ordinære forretninger er at all verdiskapningen skjer på få dager (Knardal og Pettersen, 2015). Dette fører til at bransjen preges av en lang planleggingsfase og en kort gjennomføringsfase (Knardal, 2017). I tillegg til dette har festivaler en kompleks logistikk

ettersom arrangementet skal skje på et bestemt tidspunkt, og dermed må alt være på plass til disse dagene. Forhold som dårlig vær, tekniske problemer, ulykker eller problemer med forsyningene er usikre momenter som må tas i betraktning og planlegges før festivalen.

Festivaler har også en innebygd usikkerhet når det gjelder artister, da de må ta hensyn til popularitet, kunstnerisk uttrykk og kontraktbetingelser (Knardal og Pettersen, 2015). Mauren (2017) skriver i Aftenposten at «fremveksten av, nye stabile arrangører med penger på bok har også gjort konkurransen om artistene tøffere. Det har presset artisthonoraret opp.» Lars Giskeødegård, som er med og styrer kulturkonsernet Momentum, understreker at det generelt blir vanskeligere å få de store navnene (Mauren, 2017). I tillegg til denne usikkerheten, genererer festivaler kostnader uten å helt vite hva billettinntektene kommer til å bli (Knardal og Pettersen, 2015). Bransjen er altså preget av høy konkurranse, noe som øker usikkerheten og risikoen til festivaler.

En annen karakteristikk ved festivaler er den spesielle balansen mellom økonomiske og kunstneriske krav og mål. Ifølge Eikhof og Haunschild (2007) antas det å være forholdsvis motstridende forhold mellom kunst og kultur på den ene siden, og økonomi på den andre. Kunsten blir produsert i en økonomisk kontekst, og det kan bli vanskelig å skille mellom kunstnerisk og økonomiske mål (Eikhof og Haunschild, 2007). Eksempelvis kan en musikkbooker ha et ønske om å levere en best mulig «line-up» uavhengig av pris, mens en økonomiansvarlig vil sette økonomiske begrensninger for slike bookinger. Utfordringen blir da som Elstad og De Paoli (2014, s. 14) skriver: «Hvordan kombinere høye kunstneriske ambisjoner med sunn økonomistyring?».

## **1.2 Kort casebeskrivelse**

Vi har valgt å skrive en casestudie om Roskilde-festivalen, fordi dette er en festival som har hatt langvarig suksess. Festivalen startet opp i 1971, og har siden den gang vokst til å bli den største kultur- og musikkfestivalen i Nord-Europa (Roskilde Festival, 2018b). Festivalen arrangeres i månedsskifte juni/juli hvert år i Roskilde i Danmark. I 2017 hadde Roskilde festivalen et besøkstall på 130.000, hvor 30.000 av disse var frivillige. De er en allmennyttig organisasjon, som vil si at de deler ut alt overskudd til allmennyttige formål (Roskilde Festival, 2018a). Formålet med festivalen er å støtte humanitært, annet velgjørende,

allmennyttig og kulturelt arbeid med særlig fokus på barn og unge (Roskilde Festival-gruppen, 2017b).

Et av Roskilde-festivalens kunstneriske mål er å være en nyskapende festival, men samtidig levere i tråd med publikums forventninger. Blant annet hadde festivalen 180 band som spilte på Roskilde-festivalen 2017, og 75 % av disse hadde aldri spilt på festivalen før. Å levere i tråd med publikums forventninger og ha en best mulig «line-up», kan bli dyrt for festivalen. Dette kan stå i kontrast til deres økonomiske mål om å kunne arrangere festivalen også de neste årene. Samtidig har festivalen det allmennyttige formålet som vil si at de har et ønske om å gå med mest mulig overskudd, slik at de kan donere bort overskuddet i tråd med deres formål.

Siden oppstart har festivalen kun hatt et år med underskudd, noe som vil si at de har gått med overskudd i 45 av 46 år. Roskilde-festivalen har klart å bygge opp en solid og suksessrik festival, til tross for at de er i en bransje som er preget av økonomisk usikkerhet og høy konkurranse. Vi stiller derfor spørsmål om hvordan Roskilde-festivalen har klart å opprettholde en slik suksess, og hvilke faktorer som er kritiske for festivalen.

### **1.3 Problemstilling**

Med utgangspunkt i drøftingen over er det interessant å undersøke *økonomistyringen* i festivaler. Ettersom det er sentralt at festivaler skaper all verdien i løpet av få dager, er det flere kritiske suksessfaktorer som må tas i betraktning. Disse faktorene bør ses i sammenheng med økonomistyringen. Vi har derfor valgt følgende problemstilling:

***Hvordan er kritiske suksessfaktorer integrert i økonomistyringen i en festival?***

Vi avgrenser oss altså til å se på hvordan kritiske suksessfaktorer er integrert i økonomistyringen. Det antas at festivaler har noen særegne suksessfaktorer som er kritiske for å få en vellykket festival. Disse faktorene bør integreres i økonomistyringen slik at de tas hensyn til, og følges opp i en større sammenheng. Begrepene vil bli definert i neste kapittel.

## **1.4 Oppgavens struktur**

Masteroppgaven er delt inn i syv kapitler. De syv kapitlene er strukturert på følgende måte: i kapittel to presenterer vi konseptene vi studerer; økonomistyring og festivaler. Kapittel tre omhandler relevant teori som brukes for å belyse problemstillingen. Videre presenteres metodevalg som er tatt i oppgaven i kapittel fire. Her gjennomgås det vitenskapelige ståstedet, valg av forskningsdesign, datainnsamlingsmetode, etiske retningslinjer, dataanalyser og empiriens kvalitet. I kapittel fem vises det først til en casebeskrivelse av Roskilde-festivalen, før empirien som er innsamlet presenteres og analyseres. I kapittel seks diskuteres resultatene og analysen i forhold til konteksten de er en del av. Avslutningsvis, i kapittel syv, legger vi frem en konklusjon basert på analysen vår, teoretiske og empiriske bidrag og forslag til videre forskning.

## 2. Litteraturgjennomgang

Vi har valgt å skille mellom litteraturgjennomgang og teori, fordi det er sentralt å skille mellom konseptene vi studerer, og teoriene vi bruker for å studere konseptene (Lukka og Vinnari, 2014). På denne måten kan vi få en bedre oversikt og forståelse for fenomenet vi studerer (Tranfield, Denyer og Smart, 2003). Derfor vil vi i dette kapittelet gi et overblikk over eksisterende litteratur innenfor konseptene vi studerer. Vi vil begynne med å forklare hvordan vi gjennomførte litteratursøket for å finne eksisterende litteratur. Deretter vil vi presentere konseptene vi studerer: økonomistyring og festivaler. Før vi til slutt vil vise til tidligere forskning på økonomistyring i festivaler.

### 2.1 Litteratursøk

For å få en oversikt over eksisterende forskning, gjennomførte vi et litteratursøk. Strategien vår var å først gjøre et søk i NTNU Universitetsbibliotek for å få et overblikk over temaet. Deretter utvidet vi søket i Norges fagbibliotek. Til sist gjennomførte vi litteratursøkene i databasene «SciencDirect» og «BusinessScholar». Her gjorde vi separate søk for «økonomistyring», «festivalforskning» og «økonomistyring i festivaler». Ordene som ble brukt var «management control», «management control systems», «management accounting» og «festival management».

Forskningen innenfor økonomistyringsfeltet er generelt stor. Da vi skulle finne relevant litteratur om økonomistyring tok vi utgangspunkt i hvordan begrepet har utviklet seg over tid. Søkeord som ble brukt var «management control», «management control systems» og «management accounting». Her valgte vi ingen begrensninger i tid.

I søket om festivaler måtte vi begrense oss for å få relevante treff. Vi valgte derfor søkeordet «festival management» for å få et overblikk over hva som er forsket på innenfor dette området. Forskningen på temaet omhandler spesielt «event management». Det har blitt produsert mye litteratur på dette temaet de 20 siste årene. Et annet emne som går igjen i litteraturen om festivaler er prosjektstyring. Derfor gjorde vi også et litteratursøk på prosjekter.

For å begrense oss ytterligere gjorde vi et litteratursøk på økonomistyring i festivaler. Selv om det har vært en økning i forskning på festivalområdet, så eksisterer det lite forskning på temaet økonomistyring i festivaler. Dette kan skyldes at festivalorganisasjoner skiller seg fra tradisjonelle organisasjoner på flere områder, som forklart i innledningen.

## 2.2 Økonomistyring

Økonomistyring er et begrep som har utviklet seg over tid (Chenhall, 2003; Malmi og Brown, 2008; Otley, 2016). Blant annet hevder Chenhall (2003) at definisjonen av et styringssystem har utviklet seg fra å fokusere på å gi mer formell, økonomisk kvantifiserbar informasjon for å hjelpe ledelsen med beslutninger, til å omfatte et mye bredere omfang av informasjon. Videre mener Malmi og Brown (2008) at styringssystemer ikke opererer isolert, men at de ulike systemene må ses i sammenheng. I likhet med Chenhall (2003) hevder også Otley (2016) at økonomistyring tidligere hadde størst fokus på budsjettkontroll. I nyere tid har ikke-finansielle prestasjonsmål økt i bruk og blir sett på som en del av det overordnede kontrollsystemet (Otley, 2016).

Et klassisk syn på økonomistyring legges frem av Anthony (1965). Han ser på styringssystem som bestående av økonomistyring, strategisk planlegging og operasjonell kontroll (Anthony, 1965). Han definerer *økonomistyring* som «the process by which managers assure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization's objectives» (Anthony, 1965, s. 17). Dette begrepet kombinerer både planlegging og kontroll, og omfatter blant annet formulering av budsjett, bemanningsplanlegging og måling av prestasjon (Anthony, 1965). *Strategisk planlegging* definerer han som «the process of deciding on objectives of the organization, on changes in these objectives, on the resources used to attain these objectives, and on the policies that are to govern the acquisition, use, and disposition of these resources» (Anthony, 1965, s. 16). Noen eksempler på strategisk planlegging er å sette organisatoriske mål, utarbeide personalpolitikk og produktutvikling (Anthony, 1965). Anthony (1965, s. 18) definerer til slutt *operasjonell kontroll* som «the process of assuring that specific tasks are carried out effectively and efficiently.» Denne typen kontroll skiller seg fra økonomistyring da den fokuserer på selve utførelsen av oppgaver, i motsetning til både planlegging og utførelse (Anthony, 1965). Implementere politikk, måle og forbedre ansattes effektivitet er eksempler på operasjonell kontroll (Anthony, 1965).

Begrepet er også tatt i bruk av Simons (1990, s. 128), som definerer «management control systems» som: «the formalized procedures and systems that use information to maintain or alter patterns in organizational activity.» Han mener at tidligere forskning ikke har tatt hensyn til forholdet mellom styringssystemer og strategi (Simons, 1990). Videre argumenterer han for at hans syn skiller seg fra det tradisjonelle ved å legge frem at styringssystemer ikke bare er viktig for strategiimplementering, men også i strategiformuleringen (Simons, 1990). Ut fra denne brede definisjonen inkluderes formaliserte prosedyrer for blant annet planlegging, budsjettering, konkurranseanalyser, prestasjonsmåling og evaluering (Simons, 1990). Med utgangspunkt i dette utviklet Simons (1995b) «Levers of Control» rammeverket i 1995. Her skiller han mellom fire kontrollsystemer: diagnostisk styringssystem, interaktivt styringssystem, begrensningssystem og trossystem. Disse blir diskutert i kapittel 3.

Et utviklet syn finner vi hos Chenhall (2003). Han forklarer at ord som «management accounting», «management accounting systems», «management control systems» og organisasjonskontroll ofte blir brukt om hverandre (Chenhall, 2003). Chenhall (2003, s. 129) definerer «management accounting» (MA) som «a collection of practices such as budgeting or product costing.» «Management accounting systems» (MAS) definerer han som «the systematic use of MA to achieve some goal», og «management control systems» som «a broader term that encompasses MAS and also includes other controls such as personal or clan controls» (Chenhall, 2003, s. 129). Han trekker også frem organisasjonskontroll som «is sometimes used to refer to controls built into activities and processes such as statistical quality control, just-in-time management» (Chenhall, 2003, s. 129). Chenhall (2003) ser på styringssystem med en bred tilnærming, som blant annet inkluderer ekstern informasjon relatert til markeder, kunder, konkurrenter og uformelle personlige og sosiale kontroller. Han argumenterer for at man må se styringssystem i sammenheng med kontekstuelle variabler (Chenhall, 2003). Selv om Chenhall (2003) skiller mellom disse fire begrepene så vil begrepet økonomistyring på norsk omhandle en kombinasjon av disse.

I likhet med Chenhall (2003), ser Malmi og Brown (2008) på økonomistyring med en bred tilnærming. Malmi og Brown (2008, s. 290) legger frem økonomistyring som «all the devices and systems managers use to ensure that the behaviours and decisions of their employees are consistent with the organisation's objectives and strategies but exclude pure decision-support systems.» Slik sett kan alle systemer, som budsjettering og balansert målstyring, anses som et styringssystem (Malmi og Brown, 2008). De ser videre på styringssystem som en pakke hvor

de skiller mellom følgende fem kontrollsystemer: kulturell kontroll, planlegging, kybernetisk kontroll, belønning og kompensasjon, og administrativ kontroll (Malmi og Brown, 2008). Samtidig argumenterer de for at disse kontrollsystemene må ses i sammenheng (Malmi og Brown, 2008). Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 3.

Som vi ser har konseptet økonomistyring utviklet seg over tid, også hvilket begrep som blir brukt om styringssystem varierer (Chenhall, 2003). Likevel er det et ord som går igjen, kontrollsystemer. Når kontrollsystemer blir definert som en funksjon av ledelse, heller enn et synonym til «makt», vil det si det ledere gjør for å sikre at organisasjonen presterer (Merchant og Otley, 2006). I en bred definisjon er et styringssystem designet for å hjelpe en organisasjon å tilpasse seg miljøet den operer i, og for å nå de målene som er satt (Merchant og Otley, 2006). Vi synes Anthony (1965) sin definisjon gir et for snevert syn i forhold til hva vi mener økonomistyring handler om. Av den grunn velger vi å ta utgangspunkt i et bredere syn på økonomistyring, slik som blant annet Malmi og Brown (2008) og Chenhall (2003). Dette omfatter at styringssystemet inkluderer strategiprosesser (Simons, 1990), tar hensyn til kontekstuelle variabler (Chenhall, 2003) og inkluderer flere kontrollsystemer (Malmi og Brown, 2008).

### **2.3 Festivalforskning**

Festivalbegrepet brukes i dag vidt og det er mange ulike definisjoner. Selve ordet *festival* stammer fra det latinske ordet *festivus* eller «som gjelder en fest» (Elstad og De Paoli, 2014, s. 163). Getz (2005, s. 21) definerer festivaler som «a public, themed celebrations.» Elstad og De Paoli (2014, s. 163) bygger videre på denne definisjonen, og definerer en festival som «en offentlig feiring basert på et eller flere kunst- og kulturuttrykk eller temaer som dans, musikk, litteratur, revy, historisk hendelse etc.» Imidlertid trekker Wilson *et al.* (2017) frem at de ulike definisjonene har til felles at festivaler er arrangementer som holdes på et bestemt tidspunkt, de gjentas og er åpne for offentligheten. Ifølge Tjora (2013) har den økte mengden av festivaler, ført til økt forskning på området de siste 10-15 årene. Forskningen er i hovedsak knyttet til reiseliv og opplevelsesøkonomi (Tjora, 2013).

Getz (2010) har gjennom sin forskning funnet tre hovedområder som omhandler forskning på festivaler. Det første er rollene, betydningen og virkningen av festivaler i samfunn og kultur (Getz, 2010). Det andre er festival turisme, som er en del av «event turisme», med blant annet



fokus på festivaler som verktøy i turisme og økonomisk utvikling (Getz, 2010). Det nyeste hovedområdet er festivalledelse, som omfatter alt fra menneskelige ressurser og risiko, til markedsføring og logistikk (Getz, 2010). Ifølge Getz (2010) har festivaler vært en viktig del av «event» litteraturen, men har ikke blitt studert som et eget fenomen før 1993. Da ble forskningsjournalene «Festival Management» og «Event Tourism» (senere «Event Management») etablert (Getz, 2010). Imidlertid blir «event management» fortsatt ofte nevnt i sammenheng med festivalforskning (Getz, 2008; Yeoman *et al.*, 2004). «Event management» er det anvendte fagfeltet som ser på design, produksjon og styring av planlagte arrangementer, som omfatter for eksempel festivaler og andre fester, underholdning, sport og kunst (Getz, 2008). Videre trekker Getz (2010) frem at «event management» var dedikert til å flytte fokuset i forskningen utover den økonomiske virkningen for å inkludere de sosial-kulturelle og miljømessige dimensjonene av «events» og festivaler. «Event management» har blitt et raskt økende forskningsfelt og spesielt festivalstudier er blitt populært, da festivaler er så sentralt i nesten alle kulturer (Getz, 2010).

Kunst- og kulturbegivenheter varierer etter hvilke hovedformål de har (Elstad og De Paoli, 2014). Hovedhensikten til festivaler kan være komplisert å kategorisere, men mange av de er «non-profit» organisasjoner (Elstad og De Paoli, 2014). «Non-profit» organisasjoner blir definert slik, av Anthony og Young (2003, s. 48): «A nonprofit organization is an organization whose goal is something other than earning a profit for its owners.» Med «non-profit» legges det til grunn at organisasjoner bruker eventuelle overskudd på å nå sine mål fremfor at det fordeles ut til eiere eller aksjonærer (Elstad og De Paoli, 2014). Fordelen ved å ha den største delen av inntekten knyttet til «non-profit» organisasjonen er at slike organisasjoner er skattefritatt dersom de anses å være av offentlig interesse (Anthony og Young, 2003).

Ifølge Yeoman *et al.* (2004) er ofte styringsutfordringene like for de fleste festivaler, selv om hensikten til festivaler kan variere i stor grad. Det handler om å jobbe med begrensede ressurser i et konkurransedyktig miljø med kresne og sofistikerte forbrukere (Yeoman *et al.*, 2004). Elstad og De Paoli (2014) mener at kunst- og kulturbegivenheter vil ha en viktig rolle å spille også i fremtiden. Dette med bakgrunn i at det er et økt fokus på kulturens betydning for reiseliv, opplevelsesøkonomi og generell næringsutvikling (Elstad og De Paoli, 2014).

### 2.3.1 Prosjektorganisering

Prosjektledelse trekkes frem som en av de viktigste ferdighetene man trenger for å arrangere en festival, fordi prosjektstruktur er den overordnede organisasjonsstrukturen til kunst- og kulturbegivenheter (Elstad og De Paoli, 2014). I likhet med Elstad og De Paoli (2014) argumenterer også Bowdin *et al.* (2011) for at produksjonen av en festival er et prosjekt. Marøy, Rolstadås og Kilde (1997, s. 15) definerer et prosjekt slik: «Et tiltak som har karakter av et engangsføretagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme.» Samtidig poengterer Karlsen (2013) at prosjekter er ulike i størrelse, tid og kompleksitet. Et prosjekt etableres ofte med et mål og en tidsplan, men prosjektet vil kontinuerlig utvikle seg (Karlsen, 2013). Dette henger sammen med at i løpet av prosjektet opparbeider man seg økt innsikt og kunnskap (Karlsen, 2013).

En unik egenskap ved prosjekter er prosjektets livssyklus, og det er ulike måter man kan dele opp denne på (Karlsen, 2013). Mye av forskningen om prosjektstyring skiller mellom fire til syv faser i prosjektets livssyklus (Bowdin *et al.*, 2011). Blant annet viser Larson og Gray (2011) til fire faser; oppstartsfase, planleggingsfase, gjennomføringsfase og avslutningsfase. Som vi var inne på i innledningen presiserer Knardal (2017) at festivaler preges av å ha en lang planleggingsfase og en kort gjennomføringsfase. I planleggingsfasen jobber man med å finne ut hva det er behov for og hvordan ting skal henge sammen (Bowdin *et al.*, 2011). Dessuten er denne fasen viktig, fordi gjennomføringsfasen er så kort og arrangementet eller festivalen bør dermed være godt planlagt (Bowdin *et al.*, 2011). I motsetning til mye av forskningen på prosjektstyring viser Bowdin *et al.* (2011) til at i «event»- og festivalledelse kan man trekke inn en ekstra fase som kalles «event». Det er i denne fasen selve arrangementet gjennomføres. Under arrangementet eller festivalen har oppgavene og ansvaret en tendens til å gå av seg selv, uavhengig av hva ledelsen ønsker skal skje (Bowdin *et al.*, 2011). Blant annet øker antallet ansatte og frivillige drastisk i denne fasen, og vanlige styringsteknikker kan ikke brukes i samme grad som i tidligere faser (Bowdin *et al.*, 2011).

I løpet av de ulike fasene i prosjektets livssyklus variere blant annet usikkerheten og bruken av ressurser (Karlsen, 2013). På grunn av den kontinuerlige utviklingen av prosjektet vil prosjekter ofte være preget av mye usikkerhet (Karlsen, 2013). Når man nærmer seg prosjektets gjennomføring reduseres påvirkningsmulighetene, men konsekvensene av usikkerheten øker (Husby *et al.*, 1999). Ulike faktorer som omgivelsene, tidsplaner, markedsforhold og teknisk innhold kan være med på å skape usikkerhet (Husby *et al.*, 1999).

Særlig ytre faktorer som miljø, media og teknologiutvikling kan være avgjørende for prosjektets suksess (Husby *et al.*, 1999). Man bør derfor ha en form for kontroll på disse usikkerhetsfaktorene, og man kan eksempelvis gjennomføre tiltak for å redusere konsekvensene (Husby *et al.*, 1999). Bowdin *et al.* (2011) trekker frem at en grundig gjennomgang av de eksterne faktorene kan være med på å gi et innblikk i trusler for en suksessfull gjennomføring av arrangementet.

For å oppsummere, eksisterer det en god del forskning på festivaler. Ut fra våre begrensede søk har vi funnet at forskningen har utviklet seg fra i hovedsak å handle om «event-ledelse», til å omhandle ulike faktorer som prosjektstyring og opplevelsesøkonomi. I tillegg bærer festivalforskningen preg av å være et fragmentert forskningsfelt, hvor grunnlaget er teori hentet fra andre forskningsfelt.

## **2.4 Økonomistyring i festivaler**

Basert på gjennomført litteratursøk, eksisterer det lite forskning på økonomistyring i festivaler. Imidlertid kan man se på Carlsson-Wall, Kraus og Karlsson (2017) sin forklaring av pulserende organisasjoner. Her forklares det hvordan ulike sportsarrangement kan ses på som pulserende organisasjoner, ettersom de raskt ekspanderer for så å kontrahere (Carlsson-Wall, Kraus og Karlsson, 2017). Disse skiller seg fra vanlige organisasjoner som har en stabil arbeidsstab og regelmessige aktiviteter i løpet av et år (Carlsson-Wall, Kraus og Karlsson, 2017). Knardal (2017) viser til at dette også kan være en god beskrivelse av festivaler. Festivaler er ofte organisert med en liten administrativ kjerne, som vokser raskt under festivalen på grunn av et stort antall frivillige (Knardal og Pettersen, 2015). I tillegg hevder Bowdin *et al.* (2011) at festivaler har en dynamisk organisasjonsstruktur da organisasjonen endres kontinuerlig med hensyn til de involverte, og vokser jo nærmere man kommer selve festivalen. Når festivalen er gjennomført brytes organisasjonen raskt ned igjen (Bowdin *et al.*, 2011). Carlsson-Wall, Kraus og Karlsson (2017) poengterer at rollen til økonomistyring i pulserende organisasjoner har blitt høyst ignorert. Derfor er det viktig å sette fokus på dette i videre forskning, spesielt karakteristikken som kjennetegner slike organisasjoner, og hvordan styringssystem kan tilpasses disse (Carlsson-Wall, Kraus og Karlsson, 2017).

Videre har Knardal og Pettersen (2015) forsket på bruken av budsjett i festivaler. De påpeker at budsjetter har flere svakheter, som for eksempel at de er lite dynamiske og har en svak kobling til strategi (Knardal og Pettersen, 2015). I tillegg blir budsjetter oppdatert for sjeldent, og de er tids- og kostnadskrevende å sette sammen (Neely, Bourne og Adams, 2003). Mangel på fleksibilitet og mulighet for endringer kan være utfordrende for festivaler, ettersom dette kan gå på bekostning av muligheten til å være kreative (Knardal, 2017). Knardal og Pettersen (2015) sitt hovedfunn var at ved å bruke budsjetter interaktivt og diagnostisk, lykkes festivalledelsen med å øke den organisatoriske læringen. I tillegg motiverte ledelsen de involverte og skapte eierskap til budsjettet (Knardal og Pettersen, 2015). Den interaktive bruken gjorde det også mulig å inkludere ikke planlagte elementer som oppstod rett før festivalen (Knardal og Pettersen, 2015).

En annen forsker som har studert økonomistyring i sin helhet i festivaler, er Lechner (2016). Hun har sett på økonomistyring i festivaler med utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk om kontrollpakken. Hun fant gjennom sin forskning at bruken av hvert enkelt styringssystem varierer i intensitet gjennom året, på grunn av tidsdynamikk og tidligere organisatorisk prestasjon (Lechner, 2016). I tillegg brukes ulike styringssystemer for å komplementere hverandre, noe som Lechner (2016) presenterer som ideen om at flere styringssystemer kan brukes i organisasjonen i ulike perioder. Dette samsvarer med det Bowdin *et al.* (2011) skriver om at de ulike fasene i festivalen krever ulike styringsverktøy og styringsteknikker. Lechner (2016) fant i likhet med Knardal og Pettersen (2015) at budsjetter har en sentral rolle i styringen av festivaler, og at en lang budsjettperiode gir rom for endringer underveis.

For å oppsummere, eksisterer det lite forskning på økonomistyringen i festivaler. Flere har forsket på bruken av budsjett, men dette er kun en liten del av økonomistyringen. Derfor kan det være aktuelt å tilnærme seg økonomistyringen i festivaler med et bredere perspektiv. Ettersom festivaler ofte assosieres med dårlig økonomisk kontroll i media, kan det argumenteres for at forskningen burde rettes mer mot økonomistyring, enn det den er i dag. Dessuten er konkurransen i festivalbransjen økende, og det blir dermed viktig å kunne utvikle seg for å overleve (Elstad og De Paoli, 2014).

## **2.5 Oppsummering**

Ut fra litteraturgjennomgangen ser vi at det først er i nyere tid at man har begynt å forske på økonomistyring i festivaler. Det kan derimot se ut som det er enighet rundt kompleksiteten av å lede og styre slike typer arrangementer. Etersom økonomistyring i festivaler er komplekst, så har vi valgt å ta utgangspunkt i en bred definisjon av økonomistyring. Økonomistyring har blitt en mer omfattende og kompleks disiplin de siste årene. Derfor er dette et interessant forskningsfelt, hvor det kan argumenteres for at det trengs mer forskning enn hva som eksisterer per i dag

## 3. Teori

I dette kapittelet vil vi gi et innblikk i relevant teori for hvordan vi skal besvare problemstillingen vår: *Hvordan er kritiske suksessfaktorer integrert i økonomistyringen i en festival?* Først vil vi legge frem relevant teori om kritiske suksessfaktorer. Deretter presenterer vi hovedrammeverket vårt som er Gond *et al.* (2012) sitt teoretisk rammeverk for integrering. Dette rammeverket mener vi er hensiktsmessig å bruke da festivaler skiller seg fra ordinære organisasjoner, som forklart i litteraturgjennomgangen. Rammeverket egner seg for å studere andre hensyn enn de rent økonomiske, noe som er viktig for en festival som må balansere ulike krav. Videre ser vi på rammeverket i sammenheng med teori om økonomistyring som en styringspakke og teori om bruk av styringssystemer. Avslutningsvis presenteres teori om kontekst, da dette utgjør en viktig bakgrunn for å forstå hvorfor kritiske suksessfaktorer er integrert slik de er.

### 3.1 Kritiske suksessfaktorer

Kritiske suksessfaktorer ble først introdusert på 60-tallet av Daniel (1961). Han mener at organisasjoners informasjonssystem bør være selektive og fokusere på suksessfaktorer ved rapportering av interne data (Daniel, 1961). Begrepet ble videreutviklet av Rockart (1979, s. 85) som definerer kritiske suksessfaktorer slik: «The limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance of the organization.» Samtidig ser Boynton og Zmud (1984) på kritiske suksessfaktorer som de få tingene som må gå bra for å sikre suksess for en leder eller organisasjon. De representerer derfor de ledelses- og bedriftsområdet som må gis spesiell og kontinuerlig oppmerksomhet for å oppnå høy ytelse (Boynton og Zmud, 1984).

Kritiske suksessfaktorer blir ofte brukt i sammenheng med prosjektstyring (Cooke-Davies, 2002; Karlsen, 2013; Skyttermoen og Vaagaasar, 2015). Skyttermoen og Vaagaasar (2015, s. 53) definerer det slik: «Prosjektets suksessfaktorer er elementer ved et prosjekt som kan påvirkes for å øke sannsynligheten for suksess.» I tillegg viser Cooke-Davies (2002) til kritiske suksessfaktorer som de input til ledelsessystemet som direkte eller indirekte fører til at et prosjekt bli vellykket. Litteraturen fra 80-tallet har hovedfokus på suksessfaktorer som er knyttet til organisasjonen prosjektet tilhører og prosjektlederen (Kerzner, 1987). Imidlertid har det vært en utvikling av litteraturen, og i senere tid har fokuset vært rettet mer mot

omgivelsene og interessentene til prosjektet (Belassi og Tukel, 1996). Dette er faktorer som er vanskelig å påvirke, men som vil være med på å påvirke hvordan prosjektleder og prosjektkulturen utvikles (Karlsen, 2013).

Rockart (1979) fant i sin studie at bruk av kritiske suksessfaktorer kan være effektivt for å kartlegge ledere sitt informasjonsbehov, da de retter oppmerksomheten mot hva som er viktig. Han viser til fire primærkilder til kritiske suksessfaktorer som gjelder for hver organisasjon. Førstnevnte handler om at man har noen kritiske suksessfaktorer som er bestemt av bransjen (Rockart, 1979). Den andre omhandler at hver organisasjon, i en bransje, har en egen posisjon bestemt av dens historie og nåværende konkurransestrategi (Rockart, 1979). I tillegg til dette vil geografisk posisjon påvirke hvilke suksessfaktorer man har eller bruker (Rockart, 1979). Den tredje handler om omgivelsesfaktorer som endring i politikk og verdensøkonomien (Rockart, 1979). Mens den siste beskriver hvordan midlertidige interne organisatoriske hensyn ofte leder til kritiske suksessfaktorer som brukes i en begrenset periode (Rockart, 1979). Dette gjør det lettere å nå organisatoriske mål fordi de fremhever hvor det er kritisk å prestere (Rockart, 1979).

For å oppsummere, varierer kritiske suksessfaktorer fra organisasjon til organisasjon (Rockart, 1979). Samtidig har de til felles at de representerer de ledelses- og bedriftsområdene som må gis spesiell og kontinuerlig oppmerksomhet (Boynton og Zmud, 1984). Ved å ta hensyn til de kritiske suksessfaktorene vil det være lettere å nå organisatoriske mål fordi de fremhever hvor det er viktig å fokusere og prestere (Rockart, 1979).

### **3.2 Integrasjon og styringspakke**

For å analysere hvordan kritiske suksessfaktorer er integrert i økonomistyringen, har vi valgt å ta utgangspunkt i det teoretiske rammeverket om integrasjon utarbeidet av Gond *et al.* (2012). Integrering kan ifølge Gond *et al.* (2012) ses på som en sosio-teknisk prosess som omfatter det tekniske i sammenheng med det organisatoriske og kognitive. Dette handler om hvordan man kan integrere ulike faktorer i et overordnet styringssystem (Gond *et al.*, 2012). Fordi styringssystemer former ansattes praksiser og støtter strategi så kan de, om de brukes hensiktsmessig, føre organisasjonen i ønsket retning (Gond *et al.*, 2012). Dette er viktig fordi det kan føre til bedre beslutningstaking, og gjøre det lettere å overkomme organisatoriske barrierer (Gond *et al.*, 2012). Gond *et al.* (2012) viser til integrering langs tre dimensjoner:

den tekniske, den organisatoriske og den kognitive. Integrasjonen kan videre relateres til Malmi og Brown (2008) sin styringspakke. Her presenteres ulike kontrollsystemer som brukes for å sikre at de ansatte handler i tråd med organisasjonens mål og strategier (Malmi og Brown, 2008). Måten ulike styringssystemer brukes på kan videre ses i sammenheng med Simons (1995b) rammeverk for strategisk styring, «Levers of Control». Simons (2000) hevder det er viktig for en leder å ta i bruk styringsmekanismer på en effektiv måte for å oppnå suksess. Rammeverkene til Malmi og Brown (2008) og Simons (1995b) vil bli presentert i tråd med integrasjonsrammeverket til Gond *et al.* (2012).

### 3.2.1 Teknisk integrasjon

*Den tekniske integrasjonen* handler om å ta hensyn til enkelte praksiser i et bredere system, her styringssystem (Gond *et al.*, 2012). Gond *et al.* (2012) definerer ikke hva som legges i tekniske prosesser og systemer, og vi har derfor valgt å ta utgangspunkt i beskrivelsen til Arena, Arnaboldi og Azzone (2010). De beskriver teknologier som et sett av praksiser, prosedyrer og instrumenter som brukes i organisasjonen for å gjennomføre strategier og planer (Arena, Arnaboldi og Azzone, 2010). Den tekniske dimensjonen kan ut fra denne definisjonen ses i sammenheng med det Malmi og Brown (2008) kaller *kybernetisk kontrollsystem*. Kybernetikk kan defineres som «a process which uses the negative feedback loop represented by: setting goals, measuring achievement, comparing achievement to goals, feeding back information about unwanted variances into the process to be controlled, and correcting the process» (Hofstede, 1978, s. 451). Malmi og Brown (2008) skiller mellom fire kybernetiske kontrollsystemer: budsjetter, finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling, samt hybride systemer. Man kan altså si at de fire kybernetiske kontrollsystemene kan ses på som et sett av praksiser, prosedyrer og instrumenter som brukes i organisasjonen for å gjennomføre strategier og planer.

Ifølge Malmi og Brown (2008) er budsjetter en komplett og bred teknikk, mens finansielle mål kan brukes mer smalt og avgrenset. I motsetning kan ikke-finansielle mål bli brukt for å identifisere driverne bak handlingene og støtte opp om begrensningene til de finansielle målene (Malmi og Brown, 2008). I hybride systemer brukes det en blanding av finansielle og ikke-finansielle mål, og et eksempel på dette kan være balansert målstyring (Malmi og Brown, 2008). Videre hevder de at et kybernetisk kontrollsystem kan bli brukt som enten et informasjonssystem, eller et kontrollsystem (Malmi og Brown, 2008). Et kybernetisk kontrollsystem går fra å være bare et informasjonssystem for å støtte beslutninger, til å bli et



styringssystem når det er en sammenheng mellom atferd og mål, samt når det etableres ansvarlighet for avvik i prestasjoner (Malmi og Brown, 2008).

Den tekniske integrasjonen kan også relateres til det Simons (1995b) kaller diagnostisk og interaktiv bruk av styringssystemer. *Diagnostisk* bruk av styringssystem handler om å sette forhåndsbestemte mål, måle utfallet og beregne prestasjonsavvik, for så å korrigere prestasjonen slik at den samsvarer med de forhåndsbestemte målene. Fokuset er på kritiske prestasjonsvariabler, som vil si de faktorene som må nås eller implementeres for at man suksessfullt skal nå bedriftens strategi (Simons, 2000). Slik sett er diagnostiske systemer «top-down» overvåkningsverktøy for å implementere strategi som en plan (Simons, 2000). Uten diagnostiske styringssystemer kunne verken ledere kommunisert eller implementert strategi effektivt (Simons, 2000).

*Interaktiv* bruk av styringssystem handler om å skape kontroll gjennom en åpen dialog, med rom for diskusjon og tolkning av ulike problemstillinger i direkte møte med de ansatte (Simons, 1995b, 2000). Dette er karakterisert av stor involvering fra alle i organisasjonen, og med fokus på kunnskapsutveksling i forhold til den nåværende strategien, og i utviklingen av nye strategier (Kominis og Dudau, 2012). Simons (2000) argumenterer for at interaktiv bruk skal være med på å utvide mulighetsområdet og legge til rette for læring, og har en «bottom-up» tilnærming. Samtidig hevder Lee og Widener (2011) at en interaktiv tilnærming skal være med på å bistå organisasjonen med å finne nye måter å strategisk posisjonere seg i et dynamisk marked.

### **3.2.2 Organisatorisk integrasjon**

*Den organisatoriske integrasjonen* handler om de organisatoriske dimensjonene som peker på aktørenes praksiser i forhold til faktorene som skal integreres (Gond *et al.*, 2012). Gond *et al.* (2012) argumenterer for viktigheten av å se integrering som noe mennesker gjør, ikke noe organisasjoner har. Dette kan gjøres ved å definere roller og formell struktur på en måte som tilrettelegger for integreringen (Gond *et al.*, 2012). Organisatorisk integrasjon kan videre nås gjennom grupper som har utviklet lignende praksiser når det kommer til rapportering eller økonomistyring (Gond *et al.*, 2012). Denne integrasjons-dimensjonen kan relateres til Malmi og Brown (2008) sine *administrative kontrollsystemer*. Malmi og Brown (2008) ser på administrative kontrollsystemer som styrende for de ansattes oppførsel. Dette gjennom

organisering av individer, overvåkning av atferd og ansvarliggjøring, og gjennom prosessen ved å spesifisere hvordan oppgaver og atferd skal utføres (Malmi og Brown, 2008).

Administrative kontrollsystemer handler om hvordan disse kontrollsystemene kan være med på å påvirke de ansattes atferd (Malmi og Brown, 2008). Dette kan altså ses i sammenheng med beskrivelsen av den organisatoriske dimensjonen. Malmi og Brown (2008) deler administrative kontrollsystemer inn i: retningslinjer og prosedyrer, styringsstruktur og organisasjonsstruktur. Blant annet kan ulike organisasjonsstruktur, og forskjellige prosedyrer og retningslinjer bidra til ulike typer av kontakt og relasjoner (Malmi og Brown, 2008). Forskjellig styringsstruktur innad i organisasjonen kan påvirke atferden til de ansatte avhengig av om det styres horisontalt eller vertikalt (Malmi og Brown, 2008).

I tillegg kan dette relateres til Simons (1995b) bruk av styringssystem som et *begrensingssystem*. Dette handler om å gi et sett med handlingsregler og bidra til å redusere de ansattes handlingsrom (Simons, 1995b). Systemene skapes gjennom regler for forretningsatferd, strategiske planleggingssystemer og operasjonelle direktiver gitt til bedriftsledere (Simons, 1994). Simons (1995a) skiller mellom to typer grenser; etiske og strategiske. Etiske grenser handler om å sette grenser som påvirker atferden og kulturen i bedriften (Simons, 1995a). Videre vil strategiske grenser si å styre de ansatte slik at de ikke velger muligheter som kan svekke organisasjonens konkurranseposisjon (Simons, 1995a).

### **3.2.3 Kognitiv integrasjon**

*Den kognitive integrasjonen* handler om å utveksle kunnskap, og skape forståelse for andres kunnskap (Gond *et al.*, 2012). Kognitiv integrasjon kan defineres som «the degree to which teammates develop the ability to understand each other's interpretive framework (the a priori beliefs people use to characterize task environment)» (Cronin *et al.*, 2011, s. 832).

Hovedmålet er å overføre kunnskap mellom de involverte og skape forståelse, for å overkomme eller redefinere kognitive grenser (Gond *et al.*, 2012). Ifølge Gond *et al.* (2012) bør man jobbe mot en felles forståelsesramme for å overkomme kognitiv skjevhet som fører til dysfunksjonalitet. Denne integrasjons-dimensjonen kan ses i sammenheng med Malmi og Brown (2008) sitt *kulturelle kontrollsistem*.

Organisatorisk kultur defineres av Flamholtz (1983, s. 158) som: «the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions.» De kulturelle kontrollmekanismene kan brukes til å regulere oppførsel, og slik skape en arena for overføring av kunnskap (Malmi og Brown, 2008). Dette støttes av Gond *et al.* (2012) og Heidmann, Schäffer og Strahringer (2008) som sier at kontrollsystemer kan bli sett på som kommunikasjonsplattformer som legger til rette for diskusjoner mellom personer med ulikt tankemønster og ideer. Under kulturelle kontrollsystemer skiller Malmi og Brown (2008) mellom: verdibasert kontroll, klan-kontroll og symbolbasert kontroll. Gjennom verdibasert kontroll kan organisasjonen ansette personer som har samme verdigrunnlag som organisasjonen, eller gjennom å påvirke de ansattes verdier (Malmi og Brown, 2008). Basert på Ouchi (1979) sitt klan-begrep utviklet Malmi og Brown (2008) klan-kontroll. Klan vil si en sosialiseringsprosess som gir individer et sett med verdier og ferdigheter (Ouchi, 1979). Til slutt handler symbolbasert kontroll om når organisasjoner utvikler visuelle uttrykk, som for eksempel kleskoder og bygninger (Schein, 2010). Siden bygninger og miljøet rundt dem er så synlig og relativt permanent, prøver organisasjoner å symbolisere verdier gjennom design (Schein, 2010).

Disse kontrollsystemene kan relateres til (Simons, 1995b) *trossystemer*. Her fokuseres det på å bruke styringssystemene ut fra selskapets grunnleggende verdier og selskapets retning (Simons, 1995b). Ifølge Simons (2000) er visjonen og misjonen med på å skape trossystemer. Visjonen skal motivere organisasjonens deltakere til å søke etter og skape muligheter for å nå den overordnede misjonen til organisasjonen (Simons, 2000). Systemene blir utarbeidet slik at de skal passe til flere grupper innenfor organisasjonen, slik som salg, økonomi og markedsføring (Simons, 1995b). Typiske trossystemer er verdiladet, konsis og inspirerende, og systemene appellerer til ønsket deltakerne har om å høre til og å bidra til å nå organisasjonens mål (Simons, 2000).

### **3.2.4 Oppsummering**

Den presenterte teorien viser hvordan integrasjonsrammeverket kan relateres til Malmi og Brown (2008) sin styringspakke og Simons (1995b) bruk av styringssystem. Teknisk, organisatorisk og kognitiv integrasjon kan sameksistere i organisasjonen og kompensere for fraværet av hverandre, samt forsterke hverandre (Gond *et al.*, 2012). Gond *et al.* (2012) trekker frem et eksempel som omhandler at felles praksiser blant brukere av to atskilte kontrollsystemer kan kompensere for manglende teknisk integrasjon mellom systemene ved å

legge til rette for fri informasjonsflyt og kunnskap. For å se kontrollsysteemene i sammenheng, hevder Malmi og Brown (2008) at den administrative kontrollen skal legge et grunnlag for hvordan man skal utøve kybernetisk kontroll. Samtidig skal kulturelle kontrollsysteemene være med på å gi en kontekstuell ramme for andre kontrollsysteemene (Malmi og Brown, 2008). I tillegg argumenterer Simons (2000) for at det bør være en balanse mellom bruken av de ulike styringssystemene, og det sentrale er hvordan de brukes sammen. Samtidig hevder han at for å oppnå organisatorisk suksess er det viktig å bruke styringssystemene effektivt (Simons, 2000).

### **3.3 Kontekst**

Broadbent og Laughlin (2009, s. 290) definerer kontekst slik: «Context, in broad terms, refers to the nature of the organisation or the part of the organisation which the PMS is attempting to control. It also refers to the channels through which the PMS attempts to achieve the aspirations it has through the organisations or parts of organisation that it is trying to control.» De skiller altså mellom intern og ekstern kontekst i definisjonen. Vi har valgt å bruke institusjonelle logikker for å analysere den interne konteksten, og situasjonsbestemt teori til å undersøke den eksterne konteksten. Gond *et al.* (2012) viser til at deres rammeverk, i fremtidig teoretisk arbeid, kan brukes til å identifisere flere situasjonsbestemte faktorer som påvirker integreringen av et styringssystem. Vi har derfor valgt å se på kontekst som noe organisasjonen, eller deler av organisasjonen, er en del av eller det den prøver å kontrollere (Broadbent og Laughlin, 2009).

#### **3.3.1 Situasjonsbestemt teori**

Otley (1980) forklarer at situasjonsbestemt teori er basert på premisset om at det ikke finnes et universelt passende styringssystem som passer til alle organisasjoner, i enhver situasjon. Det vil si at ulike situasjoner byr på ulike måter å organisere en virksomhet på (Otley, 1980). Ifølge Hansen (1994) er det en sammenheng mellom strukturen og effektiviteten i en organisasjon, og strukturen må tilpasses situasjonen organisasjonen er i. Det fremkommer at ulike bidragsytere fokuserer på forskjellige variabler i forhold til hva som påvirker organisasjonen (Gordon og Miller, 1976; Otley, 1980; Chenhall, 2003). Vi har valgt å fokusere på følgende tre variabler: *eksternt miljø, teknologi og størrelse*.

Innenfor *eksternt miljø* er aspekter som usikkerhet, turbulens og mangfold sentralt (Chenhall, 2003). Otley (2016) skriver at det kan argumenteres for at usikkerheten i omgivelsene har økt de siste årene. En organisasjon som er preget av høy usikkerhet vil trenge et åpent, fleksibelt og tilpasningsdyktig styringssystem (Chenhall, 2003; Otley, 2016). Ifølge Otley (2016) skyldes økt usikkerhet i omgivelsene delvis fremveksten i verdensøkonomien, men også mer omfattende konkurranse. Samtidig viser Khandwalla (1972) til at graden av konkurranse og type konkurranse er en viktig faktor for bruken av styringssystem. Jo mer konkurranse, desto større er behovet for å kontrollere kostnader, og for å evaluere at for eksempel produksjonen og markedsføringen går etter planen (Khandwalla, 1972). I tillegg hevder Chenhall (2003) at jo mer turbulent det eksterne miljøet er, desto større er avhengigheten av formelle kontroller og vektleggingen av tradisjonelle budsjetter.

*Teknologi* referer til hvordan organisasjonens arbeidsprosess opererer, og inkluderer maskinvare, materialer, mennesker, programvare og kunnskap (Chenhall, 2003). Ifølge Otley (2016) driver teknologiske utviklinger forandring i økende grad, spesielt i forretningspraksiser, som en følge av moderne datateknologi. Faktorer som kan være viktige for å designe styringssystemer er kompleksitet, gjensidig avhengighet, oppgavevariasjon og kunnskap om oppgaven (Chenhall, 2003; Daft og Macintosh, 1978). Videre vil teknologi som er karakterisert av standardiserte og automatiserte prosesser ofte ha mer formelle kontroller og tradisjonelle budsjetter med mindre budsjettslakk (Chenhall, 2003). I tillegg trekkes det frem at teknologier som kjennetegnes av høy grad av gjensidig usikkerhet vil ha en mer uformell kontroll (Chenhall, 2003). Det vil si at det er mindre vekt på budsjetter, og mer hyppige interaksjoner mellom underordnede og overordnede (Chenhall, 2003).

*Størrelse* er en annen kontekstuell variabel som har betydning for styringssystemer til bedrifter (Chenhall, 2003; Donaldson, 2001). Chenhall (2003) trekker frem at størrelse, og vekst i størrelse, har gjort det mulig for bedrifter å forbedre effektiviteten og gir en mulighet for spesialisering og arbeidsfordeling. Store organisasjoner har en tendens til å ha større makt knyttet til å kontrollere deres miljø (Chenhall, 2003). Det trekkes også frem av Khandwalla (1972) og Merchant (1981) at store organisasjoner er knyttet til mer diversifisert drift med formaliserte prosedyrer og spesialiserte funksjoner. Vekst i størrelse reduserer muligheten toppledelsen har for direkte kontroll over de lavere nivåene i organisasjonen (Donaldson, 2001). Dette kan føre til mer indirekte kontroller i form av byråkratisk struktur, som formelle jobbeskrivelser, regler og prosedyrer (Donaldson, 2001).

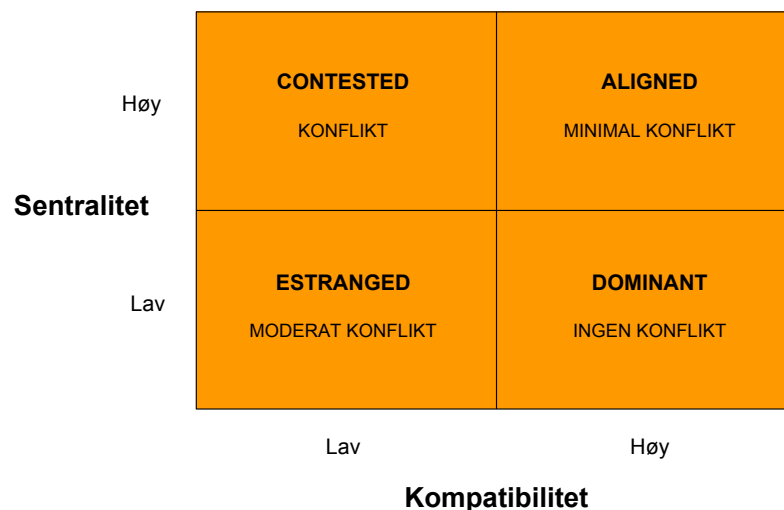
### 3.3.2 Institusjonelle logikker

For å forklare den interne konteksten, har vi benyttet oss av elementer fra institusjonell teori og institusjonelle logikker. «Institusjonell teori ble utviklet blant annet for å kunne forstå og forklare hvorfor organisasjoner tilpasser seg på andre måter enn det man kunne anta ut fra forutsetninger om teknisk eller økonomisk rasjonalitet» (Fallan og Pettersen, 2016, s. 223). I det moderne samfunnet er organisasjoner ikke bare avhengig av effektivitet, men også legitimitet fra omgivelsene (Fallan og Pettersen, 2016). Det stilles altså andre krav enn kostnadseffektivitet og profitt (Fallan og Pettersen, 2016). Ifølge Thornton og Ocasio (2008) handler institusjonell teori om ressursavhengigheter, politiske kamper, sosiale bevegelser og andre mekanismer som egentlig er ikke-institusjonelle krefter som driver institusjonelle endringer. De hevder med dette at institusjonell teori ikke lenger er institusjonell, og trekker følgelig frem institusjonelle logikker som en løsning på denne bevegelsen bort fra institusjonelle effekter (Thornton og Ocasio, 2008).

Institusjonelle logikker fremhever hvordan de kulturelle dimensjonene til institusjonene både muliggjør og begrenser sosial handling (Thornton og Ocasio, 2008). Ifølge Thornton og Ocasio (1999, s. 804) kan institusjonelle logikker defineres som: «the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality.» Den underliggende teorien til institusjonelle logikker omhandler hvordan institusjoner, gjennom deres underliggende logikker for handling, former heterogenitet, stabilitet og endring i individer og organisasjoner (Thornton og Ocasio, 2008). Institusjonelle logikker gir presisjon i å forstå hvordan individuell og organisatorisk atferd ligger i en sosial kontekst, og de sosiale mekanismene som påvirker den atferden (Thornton og Ocasio, 2008).

Med utgangspunkt i Thornton og Ocasio (1999) sin definisjon av institusjonelle logikker, utviklet Besharov og Smith (2014) et rammeverk for å forklare heterogeniteten i hvordan flere logikker viser seg i en organisasjon. Bakgrunnen for rammeverket er at organisasjoner kontinuerlig må svare på flere institusjonelle krav. Det er derfor viktig å forstå hvorfor flere logikker skaper negativ spenning og konflikt i noen organisasjoner, mens ikke i andre (Besharov og Smith, 2014). Rammeverket deres består av de to dimensjonene: kompatibilitet og sentralitet (Besharov og Smith, 2014). Kompatibilitet defineres som: «the extent to which the instantiations of multiple logics within an organization imply consistent organizational

actions» (Besharov og Smith, 2014, s. 365). Denne dimensjonen beskriver graden av kompatibilitet mellom ulike logikker i organisasjonen (Besharov og Smith, 2014). De definerer videre sentralitet som: «the extent to which these logics manifest in core features that are central to organizational functioning» (Besharov og Smith, 2014, s. 365). Dimensjonen beskriver altså i hvilken grad mer enn en logikk er kritisk for organisasjonens funksjon. Sentraliteten er høyere når flere logikker i lik grad påvirker atferd, enn når en enkelt logikk informerer kjerneaktivitetene. De to dimensjonene utgjør til sammen et rammeverk, som illustrerer fire ideelle typer organisasjoner: «contested», «estranged», «aligned» og «dominant». Figur 1 viser dette rammeverket:



Figur 1: Types of Logic Multiplicity Within Organizations (Besharov og Smith, 2014, s. 371)

Organisasjoner som kjennetegnes av lav kompatibilitet og høy sentralitet mellom flere logikker refereres til som «contested». Lav kompatibilitet fører til at aktører konfronterer og griper med avvikende mål, verdier og identiteter, i tillegg til forskjellige strategier og praksiser for å nå disse målene (Besharov og Smith, 2014). Den høye sentraliteten fører til at flere logikker trekker i ulike retninger, uten en klar veiing mellom dem (Besharov og Smith, 2014). Ifølge Besharov og Smith (2014) er det dermed sannsynlig at det oppstår konflikter i organisasjonen. I «estranged» organisasjoner er det lav kompatibilitet og lav sentralitet mellom logikkene. Slik som for «contested» organisasjoner, fører lav kompatibilitet til at aktørene påvirkes av logikker som har ulike implikasjoner for handling (Besharov og Smith, 2014). Derimot betyr den lave sentraliteten at hierarkiet mellom logikkene er tydeligere, som vil si at en logikk er mer sentral enn de andre (Besharov og Smith, 2014). Når det oppstår

konflikter i organisasjonen, så kan uenighetene løses til fordel for den dominerende logikken og slik begrense en potensiell eskalering av konflikten (Besharov og Smith, 2014). Dermed er det et lavere konfliktnivå her, enn ved «contested» organisasjoner.

Det som kjennetegner en «aligned» organisasjon er høy kompatibilitet og høy sentralitet. Høy kompatibilitet gjør at de ulike logikkene gir en konsistens i organisatorisk atferd, mens høy sentralitet fører til at logikkene har en sterk innflytelse på organisatoriske beslutninger (Besharov og Smith, 2014). Ifølge Besharov og Smith (2014) er det her en lav grad av konflikt, men på bakgrunn av at flere logikker legger grunnlaget for strategi, identitet, kjernestruktur og praksiser, så kan konflikter også oppstå her. I «dominant» organisasjoner er det derimot en logikk som dominerer. Disse organisasjonene kjennetegnes av høy kompatibilitet og lav sentralitet. Dette betyr at organisasjonen har en dominerende logikk, mens andre logikker tilpasser seg og forsterker denne. Organisasjonen har begrensede konflikter som oppstår på grunn av flere logikker, fordi den dominerende logikken legger grunnlaget for organisasjonens mål, strategi, struktur, identitet og kjerneaktiviteter (Besharov og Smith, 2014).

### **3.3.3 Oppsummering**

Den presenterte teorien viser at hvordan man designer et styringssystem vil være påvirket av konteksten de er en del av (Chenhall, 2003). Dette henger sammen med at organisasjoner ikke opererer isolert fra sine omgivelser og at det ikke finnes et styringssystem som passer til enhver organisasjon i alle situasjoner (Otley, 1980; Chenhall, 2003). I tillegg kan situasjonen endres over tid og graden av krav fra omgivelsene kan variere i ulike organisasjoner (Hansen, 1994). Samtidig vil styringssystemet være påvirket av den interne konteksten, som vi har forklart ut fra institusjonelle logikker. Basert på presentert teori ser vi at det finnes ulike institusjonelle logikker som kan eksistere i en organisasjon samtidig. Logikkene kan hjelpe å forstå organisatorisk og individuell atferd i forhold til den sosiale konteksten de er en del av (Thornton og Ocasio, 2008). Besharov og Smith (2014) sitt rammeverk aktualiserer viktigheten av å forstå hvordan flere institusjonelle logikker påvirker hverandre og organisasjonen de befinner seg i. Ved å beskrive ulike måter logikker kan sameksistere på i en organisasjon, kan man også bedre forstå hvilke konsekvenser dette har for organisatorisk atferd.



## 4. Metode

Vi vil i dette kapittelet begrunne de ulike metodevalgene som er foretatt i oppgaven. Først vil vi presentere vårt vitenskapelige ståsted. Deretter presenteres forskningstilnærming og forskningsdesign, før vi forklarer hvordan vi samlet inn data. Videre legger vi frem etiske retningslinjer for forskningen, og hvordan datamaterialet ble analysert. Til slutt gir vi en vurdering av kvaliteten på innsamlet empiri.

### 4.1 Vitenskapsteori

Når man velger forskningsmetode er det viktig å gjøre rede for det vitenskapelige ståsted, fordi det legger føringen for valget. I vitenskapsteori bruker vi begrepet perspektiv om de grunnleggende ontologiske og epistemologiske antakelser og erkjennelser man som forsker har, og som forskningen dermed er påvirket av (Justesen og Mik-Meyer, 2010). Ontologi betyr «læren om det værende, det vil si hva det vil si for ulike ting å eksistere» (Nyeng, 2004, s. 212). Ifølge Nyeng (2004) ligger ontologiske forutsetninger til grunn for valg av forskningsmetode. Epistemologi betyr «erkjennelseslæren, læren om kunnskap og kunnskapstilegnelse» (Nyeng, 2004, s. 209). Enhver forskning har som regel innebygd en bestemt epistemologi som en del av forskerens forståelseshorisont (Nyeng, 2004). Det vil si et syn på hvilken type kunnskap som er mulig og relevant (Nyeng, 2004). Dette handler om å koble sammen det som er, kunnskapen om verden og finne en relevant metode for å undersøke virkeligheten.

Nyeng (2004) viser til to grunnleggende tilnærminger til forskning; positivisme og hermeneutikk. Positivismen fokuserer på empirisk analyse og dens kunnskaps- og metodeideal er basert på naturvitenskapen (Nyeng, 2004). Det vil si at man her tror på en objektiv virkelighet som kan observeres, og man er ute etter å finne absolutte sannheter. Hermeneutikken står i kontrast til positivismen, da den fokuserer på fortolkning og forståelse (Nyeng, 2004). I dette synet «søker man etter helheter i menneskenes livsverden for å forstå deres unike situasjon og er ikke orientert mot abstrakt kunnskap om lovmessigheter i samfunnet» (Nyeng, 2004, s. 210). I hermeneutikken tolker man ut fra de bakgrunnsrammene man har, og ser på virkeligheten som subjektiv (Nyeng, 2004).

I vår oppgave har vi valgt en hermeneutisk tilnærming fordi vi erkjenner at vi som forskere er fortolkende individer som ikke søker å finne lovmessigheter. Vår søken etter subjektive oppfatninger og meninger om vårt fenomen, vil dermed stå i kontrast til den positivistiske tilnærmingen. Formålet med oppgaven vår er å kartlegge hvordan kritiske suksessfaktorer er integrert i økonomistyringen i en festival. På bakgrunn av dette ønsket vi å få større forståelse rundt et avgrenset tema, og var innforstått med at vår forforståelse og fortolkning ville påvirke studien vår. Den økonomiske bakgrunnen er en del av vår forforståelse, og har vært med på å påvirke studien. Derfor var det hensiktsmessig med en hermeneutisk tilnærming til oppgaven.

## **4.2 Forskningstilnærming**

Det er vanlig å skille mellom tre ulike tilnærminger til teori: induktiv, deduktiv og abduktiv (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016; Tjora, 2017). Induktiv tilnærming vil si at forskeren starter med å samle inn data, for deretter å skape eller bygge på en eksisterende teori (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). I motsetning til induktiv har vi deduktiv tilnærming, som vil si at man startet med en teori og ut fra den bestemmer forskningsstrategi for å teste teorien (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Til sist har vi den abduktive tilnærmingen som vil si at forskeren går mellom induktiv og deduktiv tilnærming (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Ved en abduktiv tilnærming ønsker forskeren å endre en eksisterende teori eller skape en ny teori gjennom å utforske et fenomen, og forklare ulike sammenhenger gjennom å samle inn data (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016).

Vi har brukt en deduktiv tilnærming da vi startet med en problemstilling som har vært grunnlaget for metoden, og som igjen er utgangspunktet for teorien. Metoden vi har brukt har vært fleksibel, noe som gir mulighet for endringer og justeringer underveis i forskningen. Dette har vært viktig for oss ettersom innsamlet data har ført til endringer på problemstillingen, intervjuguiden og oppgavens struktur. Vi kan dermed ikke si at vi har vært rent deduktive i praksis, men dette har vært vårt utgangspunkt. Tilnærmingen kan med andre ord sies å ha vært til dels abduktiv, da rammeverket vi har brukt ikke har blitt anvendt i stor grad tidligere (Gond *et al.*, 2012).

### 4.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en logisk plan for å komme seg fra forskningsspørsmålet til å besvare det gjennom innsamling og analyse av data (Yin, 2014). Det skilles vanligvis mellom fire typer forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt, kausalt og evaluerende (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Et eksplorativt forskningsdesign brukes når det er ønskelig å oppnå ny innsikt i et felt, og det stilles da åpne spørsmål med mål om å få en bedre forståelse av fenomenet (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Videre vil et deskriptivt design brukes når en vil oppnå nøyaktig representasjon av situasjoner, hendelser eller personer (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Et kausalt design brukes når en ønsker å opprette årsakssammenhenger mellom variabler (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Avslutningsvis brukes et evaluerende design når man ønsker å finne ut hvor godt noe fungerer (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Man trenger ikke kun bruke en type design, det er også mulig å bruke en kombinasjon av disse (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016).

På grunnlag av litteratursøket som ble gjort vil vi si at fenomenet økonomistyring i festivaler er lite kjent. Med bakgrunn i dette, og ønsket om å undersøke hvordan kritiske suksessfaktorer er integrert i økonomistyringen, startet vi med et eksplorativt design. Dette gjorde vi for å få en bedre forståelse av fenomenet. Etter hvert som vi fikk økt innsikt i feltet fikk også studien preg av et deskriptivt design, fordi vi ønsket å gi en beskrivelse av nevnte situasjon.

#### 4.3.1 Forskningsstrategi

Vi ønsket å bruke en casestudie fordi vi tok sikte på å samle inn detaljert informasjon om et begrenset fenomen. I dialog med veileder bestemte vi oss for å kun fokusere på Roskilde-festivalen i Danmark. Dette valget ble gjort med bakgrunn i oppgavens omfang og et ønske om å fokusere på en case med langvarig økonomisk suksess.

«En casestudie er en undersøkelse som benytter en allerede eksisterende grense for hva og hvem undersøkelsen inkluderer og ekskluderer» (Tjora, 2017, s. 41). Casestudier er å foretrekke i situasjoner hvor forskningsspørsmålet er *hvordan* eller *hvorfor*. I tillegg foretrekkes det når forskeren har liten eller ingen kontroll over atferdsmessige hendelser og når fokuset i studien er et moderne fenomen heller enn historisk (Yin, 2014).

Forskingsspørsmålet vårt er: «*Hvordan er kritiske suksessfaktorer integrert i økonomistyringen i en festival?*», og er utformet som et *hvordan*-spørsmål. Problemstillingen

vår er i nåtid, og omhandler ikke historiske hendelser. I tillegg har vi som forskere ingen kontroll over atferdsmessige hendelser, slik som man for eksempel har i eksperimenter i laboratorier (Yin, 2014). Ut fra disse forutsetningene mener vi at casestudie er hensiktsmessig i vår forskning.

#### **4.4 Forskningsmetode**

Ved valg av metode har vi også tatt stilling til flere pragmatiske hensyn. Vi har tatt i betraktning praktiske muligheter i forhold til hva som passer formålet, tiden og ressursene vi har hatt disponibelt, og rekrutteringsmulighetene våre. På bakgrunn av vår hermeneutiske tilnærming, vår beskrivende problemstilling og casestudie, har vi valgt en kvalitativ metode. Kvalitativ metode gir muligheten til å oppnå dybdeforståelse av et tema (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Denne metoden omfatter ikke-numeriske data i form av blant annet intervju og kategorisering av data (Saunders, Lewis og Thornhill, 2016). Dette var hensiktsmessig for oss da vi ønsket å utforske et lite kjent forskningsområde og oppnå dybdeforståelse innenfor dette.

##### **4.4.1 Dybdeintervju**

For å innhente data til oppgaven valgte vi å gjennomføre dybdeintervju. Ifølge Yin (2014) er intervju en av de viktigste kildene til å innhente data i en casestudie. «Målet med dybdeintervjuer er i hovedsak å skape en situasjon for en relativt fri samtale som kretser rundt noen spesifikke temaer som forskeren har bestemt på forhånd» (Tjora, 2017, s. 113). Ved å bruke dybdeintervju får man muligheten til å studere meninger, erfaringer og holdninger til respondentene (Tjora, 2017).

Vi hadde en eksplorativ tilnærming til problemstillingen og brukte dermed en semistrukturert intervjuguide. Det vil si at intervjuguiden ble brukt veiledende med spørsmål, tema og rekkefølge (Tjora, 2017). En veiledende intervjuguide gjorde det mulig med oppfølgingsspørsmål og eksempler fra respondentene (Tjora, 2017). Intervjuguiden inneholdt fullstendig utformede spørsmål, men også stikkordspregede hjelpespørsmål for å redusere risikoen for manglende validitet i svarene. I tillegg hadde intervjuguiden oppvarmings-, refleksjons- og avrundingsspørsmål. Oppvarmingsspørsmålene var for å skape en relasjon og tillit mellom oss og respondenten. Videre ble refleksjonsspørsmålene utarbeidet med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket vi presenterte i kapittel 3. Spørsmålene ble

formulert som åpne og ikke ledende, slik at det var rom for digresjoner og nye momenter vi ikke hadde tenkt på, på forhånd. Avrundingsspørsmålene var med for å gi en naturlig avslutning på intervjuet og åpne for spørsmål eller tilleggsinformasjon. Det ble utarbeidet ulike intervjuguider til de ulike respondentene ettersom de hadde ulik tilknytning til organisasjonen. Det var likevel noen spørsmål som gikk igjen i alle intervjuene, for å ha muligheten til å sammenligne. Den generelle intervjuguiden ligger vedlagt i vedlegg 1.

Totalt ble det gjennomført ti intervjuer, og vi brukte lydopptaker under intervjuene slik at vi kunne transkribere direkte fra opptaket i ettertid. Tre av intervjuene ble gjennomført i midten av februar, og disse ble transkribert dagene etter intervjuene. Dette gjorde at vi lærte noe om hvordan vi var som intervjuere og hvordan vi kunne forbedre oss til de resterende intervjuene. På bakgrunn av dette gjorde vi noen justeringer på intervjuguiden. Vi kuttet ned på antall hovedspørsmål og økte antall oppfølgingsspørsmål, samt markerte de spørsmålene vi anså som viktigst for oppgaven. Deretter hadde vi fem intervjuer i København og Roskilde i begynnelsen av mars. Vi hadde også et Skypeintervju og et telefonintervju i begynnelsen av mars, og et Skypeintervju i begynnelsen av april. I tillegg hadde vi et oppfølgingsintervju over Skype i mai.

Intervjuene ble gjennomført ved at spørsmålene i utgangspunktet ble stilt på norsk, mens respondentene svarte på dansk. For å redusere risikoen for manglende validitet hadde vi alle spørsmålene oversatt til engelsk, dersom de ikke skulle forstå de norske begrepene. Imidlertid opplevde vi ikke at språket førte til noen kommunikasjonsproblemer, da vi som intervjuere og respondentene tilpasset språket vårt til situasjonen. Språksituasjonen har derimot ført til at transkriberingen har tatt lengre tid enn forventet og ulikheter i språkene kan ha vært med på å påvirke resultatene. Totalt har intervjuene en total varighet på litt over tolv timer (721 minutter). Dette har resultert i 219 sider med transkribering.

#### **4.4.2 Respondenter**

Respondentene ble valgt i dialog med veileder, og med utgangspunkt i deres tilknytning til festivalen. Vi ønsket å ha respondenter med ulik bakgrunn og som befant seg på ulike nivåer i organisasjonen. Noen av respondentene var personer på utsiden med erfaring fra festivalen. Disse oppfattet vi at hadde et litt annerledes perspektiv enn de som fortsatt var i organisasjonen. Her følger en tabell med oversikt over respondentene, når og hvor de ble intervjuet og hvor lenge intervjuene varte.

<b>Respondent</b>	<b>Tidspunkt</b>	<b>Hvor</b>	<b>Varighet</b>
Respondent 1	16. februar	Roskilde-festivalens kontor	58 minutter
Respondent 2	16. februar	Roskilde-festivalens kontor	1 time og 10 minutter
Respondent 3	16. februar	Roskilde-festivalens kontor	57 minutter
Respondent 4	01. mars	København	1 time og 23 minutter
Respondent 5	01. mars	København	1 time og 33 minutter
Respondent 6	02. mars	Roskilde-festivalens kontor	57 minutter
Respondent 7	02. mars	København	1 time og 12 minutter
Respondent 8	02. mars	Roskilde	1 time og 17 minutter
Respondent 9	06. mars	Skype	51 minutter
Respondent 9	08. mars	Telefon	17 minutter
Respondent 10	06. april	Skype	61 minutter
Respondent 7	15. mai	Skype	25 minutter

*Tabell 1: Respondentoversikt*

#### 4.4.3 Dokumentstudier

Både tekstbaserte dokumenter som casespesifikke dokumenter, og ikke-tekstbaserte dokumenter som medieoppslag, ble brukt i oppgaven. Av casespesifikke dokumenter har vi brukt årsrapportene til Fondens Roskilde festivalen og Foreningen Roskilde festivalen. I tillegg har vi fått tilsendt strategidokumenter, publikumsundersøkelse og frivillighetsundersøkelse. Disse dokumentene har bidratt til oppklaring og økt forståelse av caset. Dokumentoversikten vises her i tabell 2:

Frivillighetstilfredshetsundersøkelse
Publikumtilfredshetsundersøkelse
Årshjul
Strategidokumenter
PowerPoint presentasjon av Roskilde-festivalen
Informasjonsskriv om Roskilde-festivalen

*Tabell 2: Casespesifikke dokumenter*

## **4.5 Etiske retningslinjer**

Det er ulike etiske utfordringer knyttet til ulike datagenereringsmetoder (Tjora, 2017). Ifølge Tjora (2017) er det viktig å ta hensyn til sitt etiske ansvar overfor respondenten når man gjennomfører dybdeintervju og i måten man presenterer innsamlet data på. Anonymisering av respondentene, sitatsjekk og muligheten for at respondentene kan trekke seg underveis er ulike punkter man bør gjennomgå (Tjora, 2017).

Forskningsprosjektet ble meldt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD) hvor det ble godkjent for forskning. Derfor er alt av innsamlet data, i form av lydopptak og det transkriberte materialet, lagret i samsvar med retningslinjene gitt av NSD. Før intervjuene ble det delt ut et informasjonsskriv i tråd med retningslinjene til NSD. Dette informasjonsskrivet forklarte hva prosjektets formål var, hvordan dataene skulle bli behandlet i ettertid og at det var frivillig å delta. Informasjonsskrivet ligger vedlagt i vedlegg 3. Alle respondentene, med unntak av de intervjuene som ble gjennomført på Skype og telefon, skrev under på dette og samtykket til deltakelse i studien. De andre ble informert via mail om prosjektets formål og hvordan dataene ville bli behandlet.

Alle personopplysninger har blitt behandlet konfidensielt. Under selve intervjuene brukte vi lydopptaker på mobil som er passordbeskyttet og lydopptaker som ingen andre har tilgang til. For å sikre anonymitet, så har ingen av respondentene blitt gjengitt med navn eller stillingstittel. Ettersom intervjuene våre ble gjennomført på dansk og dermed skulle oversettes fra dansk til norsk, så kan det ha oppstått misforståelser. Sitatene som er brukt i oppgaven ble dermed sendt til respondentene slik at de kunne sjekke om vi hadde forstått det riktig.

## **4.6 Analyse av data**

Formålet med å analysere data er å redusere og strukturere dataene, men også tilføre noe (Yin, 2014). For å finne sammenhenger er det relevant å påpeke mønstre, undersøke systematikk, avvik og studere underliggende årsaker. Vi brukte en stegvis-deduktiv induktiv metode hvor målet er konseptutvikling og kvalitetssikring (Tjora, 2017). Grunnprinsippet i denne metoden ifølge Tjora (2017) en induktiv utvikling fra empiri til konsepter eller teorier, og med deduktive trinnvise tilbakekoblinger.

Alle intervjuene ble transkribert i sin helhet. De transkriberte intervjuene ble så fargekodet i Word. Vi undersøkte sammenhenger i de transkriberte intervjuene og endte opp med å kode datamaterialet med utgangspunkt i de kritiske suksessfaktorene som gikk igjen. Vi har dermed hatt en «bottom-up» tilnærming for å identifisere de kritiske suksessfaktorene, noe som vi mener styrker oppgaven vår. Videre fikk hver kritisk suksessfaktor sin egen farge, og for å ikke miste helheten i det respondentene fortalte, kodet vi som regel bare avsnitt. Dette gjorde at noen av avsnittene passet under flere koder. Avsnittene ble så satt inn i et nytt dokument med underoverskrifter fra det teoretiske rammeverket til Gond *et al.* (2012) og kontekst. Hver kritisk suksessfaktor ble altså delt inn i teknisk, organisatorisk og kognitiv integrasjon, samt kontekst. Ut fra disse underoverskriftene ble de mest beskrivende setningene valgt ut som sitater. Den resterende informasjonen i avsnittet ble brukt som forklaring på sitatene.

## **4.7 Empiriens kvalitet**

Tjora (2017) trekker frem fem ulike kriterier for å vurdere kvaliteten på den kvalitative forskningen; reliabilitet, validitet, generaliserbarhet, transparens og refleksivitet. Vi vil i dette kapitlet gjennomgå disse for å vurdere empiriens kvalitet.

### **4.7.1 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om at empirien må være pålitelig og troverdig (Jacobsen, 2015). For å sikre reliabilitet i kvalitativ forskning er det ifølge Golafshani (2003) avgjørende at det er troverdighet i forskningen. Målet vårt har vært å sikre pålitelighet gjennom en intern logikk gjennom hele forskningsarbeidet. Dette har vi gjort ved å være åpne om valg vi har tatt, og begrunnet dem underveis. Vi har også forsøkt å være bevisst over at våre egne tanker og refleksjoner kan ha bidratt til støy i oppgaven.

Det at vi ikke hadde så mye kunnskap om det aktuelle temaet på forhånd kan både ha vært en fordel og en ulempe for forskningen (Tjora, 2017). Hadde vi hatt mer innsikt i feltet ville vi hatt anledning til å stille mer presise spørsmål. På den andre siden kunne det også ha ført til at vi hadde med oss noen antakelser inn i intervjusituasjonen som kunne ha påvirket hvordan vi oppfattet svarene. At vi har en økonomisk bakgrunn kan ha ført til at vi har tolket respondentenes svar og vektlagt fenomener ulikt fra andre personer med en annen utdanning. Dette kan også ha påvirket intervjusituasjonen da respondentene også sitter på en annen bakgrunn og forforståelse enn hva vi gjør. Derfor var det viktig for oss å informere om vår



bakgrunn og ikke låse oss fast i vår egen kunnskap, samt være åpne for ny informasjon fra respondentene. Et annet moment som trekkes frem av Tjora (2017) er at relasjonen mellom forsker og respondent kan påvirke påliteligheten. Det at vi ikke hadde noen relasjon til respondentene fra før kan ha gjort det lettere for de å svare ut fra hva som setter organisasjonen i et bra lys. Imidlertid vil det positive være at vi forble mer objektive under intervjuene.

For å sikre pålitelighet i oppgaven har det vært viktig å skille mellom innsamlet data og egne tanker og refleksjoner. Vi benyttet oss dermed av lydopptaker under alle intervjuene, noe som gjorde at vi fikk en konkret gjengivelse av det respondentene fortalte. Dette gjorde at vi kunne legge frem direkte sitater. Tjora (2017) presiserer at ved bruk av sitater kan leseren få en fornemmelse av respondentens «stemme», noe som vil styrke påliteligheten. Sitatene ble valgt med utgangspunkt i hvorvidt de illustrerte funnene våre på en god måte eller ikke. Det var avgjørende at de var konkrete og meningsfulle i seg selv. I tillegg valgte vi som tidligere nevnt å sende direkte sitater til respondentene slik at de kunne uttale seg dersom det var noen misforståelser. Ifølge Tjora (2017) er ikke dette standarden, men brukes vanligvis når det er fare for at respondentene kan bli gjenkjent. Vi tror ikke dette er tilfellet hos oss, men valgte likevel å sende sitatene grunnet potensielle misforståelser i språket. Dette valget mener vi har en positiv innvirkning på påliteligheten i forskningen.

#### **4.7.2 Validitet**

Med validitet menes det at empirien må være gyldig og relevant (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) skiller mellom intern gyldighet og ekstern gyldighet. Førstnevnte handler om vi har dekning i empirien for de konklusjoner vi trekker (Jacobsen, 2015). Mens ekstern gyldighet omhandler hvorvidt resultater fra et avgrenset området er gyldig også i andre sammenhenger, ofte referert til som overførbarhet eller generalisering (Jacobsen, 2015). For å styrke gyldigheten av forskningen har vi fokusert på å være åpne om valg vi har tatt gjennom hele oppgaven. I tillegg mener vi at vi har sikret en logisk sammenheng mellom forskningsspørsmålet og konklusjonen vår, noe som øker validiteten av studien (Jacobsen, 2015).

Jacobsen (2015) hevder at gyldigheten til dataen kan bli påvirket av respondentene. Som tidligere nevnt hadde vi to respondenter som ikke var ansatt i festivalen lengre. Dette kan ha

vært med på å styrke gyldigheten, ettersom de ikke føler samme tilknytning til organisasjonen som de andre respondentene.

Ifølge Jacobsen (2015) vil også gyldigheten til dataen bli påvirket av at forskerne vil få mer kunnskap underveis. Etterhvert som vi gjennomførte intervjuene fikk vi en større forståelse og kunnskap om Roskilde-festivalen, og organiseringen av organisasjonen. Dette gjorde at vi kunne gjøre intervjuene bedre ved å spørre om oppfølgingsspørsmål underveis.

Intervjuguiden ble sendt inn til veileder i forkant av intervjuene for å få en tilbakemelding på spørsmålene. Deretter ble intervjuguiden testet på en medstudent for å undersøke lengden på intervjuet, om spørsmålene var forståelig og hvordan spørsmålene ble oppfattet. Dette hjalp oss med å formulere spørsmålene tydeligere. I tillegg la vi til eksempler der hvor vi trodde det kunne være nyttig for respondentene for å forstå hva vi mente. I tillegg sendte vi intervjuguiden til en dansk kollega av veileder som undersøkte at spørsmålene var forståelig språkmessig, og som ga oss innspill til flere spørsmål. Det at vi har hatt tre personer som har sett på intervjuguiden, og som har gitt oss gode tilbakemeldinger, mener vi har bidratt til økt kvaliteten på intervjuene våre.

### **4.7.3 Generaliserbarhet**

Tjora (2017) forklarer generaliserbarhet som noe som er knyttet til forskningens gyldighetsområde utover de enheter som er undersøkt. Han hevder at i enkelte prosjekter ser man bort fra generalisering (Tjora, 2017). Dette kan være prosjekter hvor man går inn i en spesifikk case eller studerer et konkret problem (Tjora, 2017). Ettersom vi kun har valgt å se på en case, vil dette være med på at vi ikke kan generalisere funnene våre på lik linje som om vi hadde sett på flere festivaler. Til tross for dette, mener vi at våre funn kan være relevante for andre case enn det vi har studert. Rammeverket som er brukt i oppgaven er vidt og egner seg til å studere integrering i flere typer arrangementer og organisasjoner. I tillegg kan de tre dimensjonene, teknisk, organisatorisk og kognitiv, brukes uavhengig av hvilke faktorer som forsøkes integrert i et overordnet system (Gond *et al.*, 2012).

#### **4.7.4 Refleksivitet**

Ifølge Tjora (2017, s. 251) handler refleksivitet om at «vi må reflektere over hvordan tolkningene framkommer, eller rett og slett gjøre en tolkning av egen tolkning.» Med andre ord handler det om å være bevisst på seg selv, og de erfaringer og meninger man tar med seg i forskningen. Vi har kontinuerlig diskutert funnene og tolkningene vi har kommet frem til i løpet av hele prosessen for å øke forståelsen. Dette kan ha vært med på å øke troverdigheten i studien. I tillegg har vi hatt jevnlige møter med veileder hvor vi har diskutert ulike teorier, tolkninger og funn i datamaterialet. Det faktum at respondentene var danske, kan ha vært med på å redusere refleksiviteten. Ulikt språk kan ha gjort at vi har forstått momenter i intervjuene annerledes i motsetning til hvis intervjuene ble gjennomført på norsk.

#### **4.7.5 Transparens**

Tjora (2017) hevder at for å gjøre forskningsarbeidet transparent må man registrere valg og endringer underveis. Underveis i oppgaven var det derfor viktig for oss at vi hadde gode dokumentasjonsrutiner og systematikk i innsamlede data. I empirien har vi forsøkt å illustrere et mangfold i innsamlet data ved å vise til flere respondenters synspunkter. I tillegg har vi forsøkt å forklare hva vi har gjort og hvorfor.

#### **4.8 Kritikk av metode**

Med bakgrunn i argumentene i 4.7 mener vi at empiriens kvalitet er tilfredsstillende. Likevel er vi innforstått med at vår forforståelse og fortolkning kan ha påvirket resultatene våre. Også utvalget vårt, og forskjeller i språket har hatt en betydning for empirien. Vi mener imidlertid at empirien er med på å gi en god beskrivelse av hvordan Roskilde-festivalen integrerer de kritiske suksessfaktorene i økonomistyringen.

## 5. Resultat og analyse

I dette kapittelet har vi valgt å presentere resultatene våre og analysere de fortløpende. Bakgrunnen for dette er at vi mener dette gir en mer oversiktlig fremstilling. Først vil vi gi en beskrivelse av caset vårt, Roskilde-festivalen. Deretter presenteres og analyseres de kritiske suksessfaktorene som ble identifisert i intervjuene i tråd med teori. Til sist legger vi frem empiriske funn om hvordan de ulike suksessfaktorene er integrert i økonomistyringen til Roskilde-festivalen, og analyserer med utgangspunkt i Gond *et al.* (2012) sitt rammeverk.

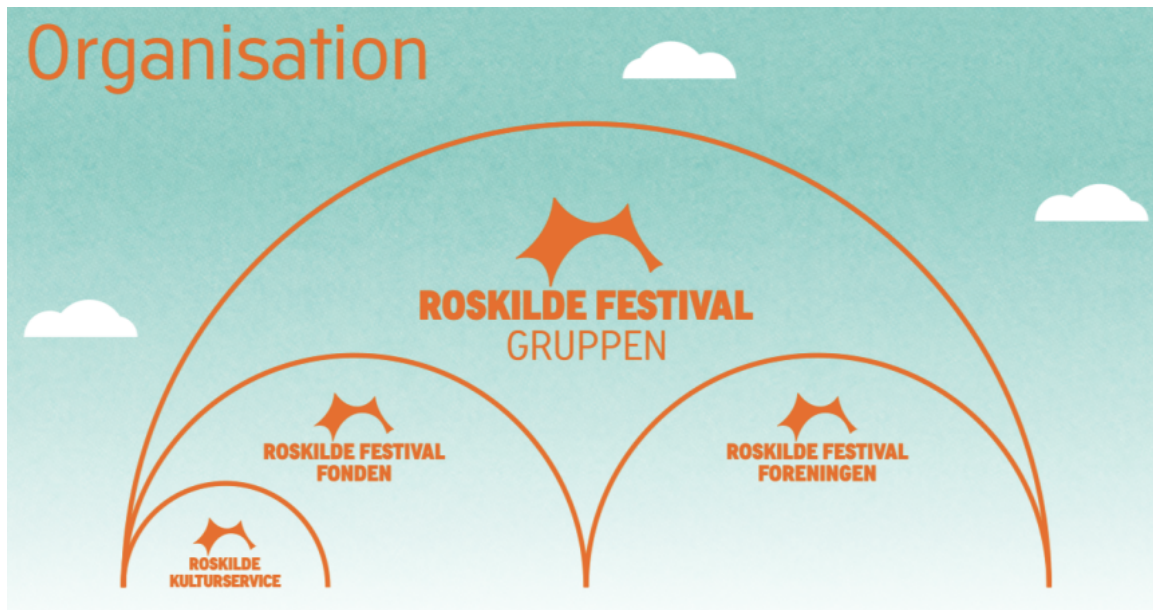
### 5.1 Roskilde-festivalen

Roskilde-festivalen er Nord-Europas største kultur- og musikkfestival, og har eksistert siden 1971 (Roskilde Festival, 2018b). I begynnelsen av juni hvert år, begynner arbeidet med å sette opp festivalen, og i månedsskiftet juni/juli arrangeres en åtte dagers lang festival på Dyreskueplads i Danmark. Under festivalen fremstår Dyreskueplads som Danmarks fjerde største by, målt i innbyggertall, med 130.000 festivaldeltakere (Roskilde Festival-gruppen, 2017a). I tillegg til festivalområdet har festivalen et stort campingområde, og totalt strekker områdene seg over 2.500.000 kvadratmeter (Roskilde Festival-gruppen, 2017a). Her har de lyktes i å lage en by for seg selv, hvor man skal få kjøpt alt man måtte trenge inne på området. Samtidig har «festivaliseringen» i samfunnet ført til at Roskilde-festivalen har utviklet seg fra å være et helgearrangement til å bli en ukes lang kulturfestival. I tillegg har utviklingen i musikkbransjen resultert i at Roskilde-festivalen har et profesjonelt og nyskapende musikkprogram.

En særegen egenskap ved Roskilde-festivalen er deres allmennyttige formål. Det vil si at etter hver festival donerer de bort alt overskuddet til allmennyttige prosjekter, og er dermed en «non-profit» organisasjon. Formålet til Roskilde Festival-gruppen er følgende: «*støtte humanitært, andet velgørende, almennyttigt og kulturelt arbejde med særligt fokus på børn og unge*» (Roskilde Festival-gruppen, 2017b). De støtter prosjekter både lokalt og internasjonalt, og har siden oppstart donert over 340 millioner danske kroner (DKK) (Roskilde Festival-gruppen, 2017a). Det allmennyttige formålet er grunnlaget for festivalen, og Roskilde-festivalen 2017 hadde et overskudd på 16,6 millioner DKK som ble donert bort i tråd med deres formål (Foreningen Roskilde Festival, 2018).

Det allmenntilgode formålet gjør at Roskilde-festivalen må forholde seg til strenge lover og regler. I Danmark kan man søke om momsfratag for et enkeltstående arrangement, hvis man har et allmenntilgode formål. Det vil si at Roskilde-festivalen søker om momsfratag hvert år, for hver enkelt festival. Momsfrataget betyr at festivalen kan selge varer og tjenester noe billigere, som følge av at merverdiavgiften ikke må tillegges prisen. Grunnen til at festivaler har en fordel av momsfrataget er fordi de har en unormal balanse mellom inntektene og utgiftene. Inntektene til festivaler består i hovedsak av billettinntekter, og salg av mat og drikke. Når man er momsfrattatt er det på inntektene man slipper å tillegge moms, men til gjengjeld kan man ikke trekke fra inngående moms på utgiftene. Utgiftene til festivaler er hovedsakelig lønninger til de ansatte og kostnader knyttet til artistene. I Danmark er det slik at honorarer til artister ikke er momsbelagt, noe som resulterer i at omtrent halvparten av utgiftene til festivaler ikke inkluderer moms.

For at Roskilde-festivalen skal kunne ha det allmenntilgode formålet og momsfrataget, følger det krav fra myndighetene i forhold til organisasjonsstrukturen. Roskilde-festivalen har derfor bygd opp organisasjonen slik at den verner om det allmenntilgode formålet. Det vil si at organisasjonen består av Foreningen Roskilde festival (heretter Foreningen), Fonden Roskilde festival (heretter Fonden) og Roskilde Kulturservice AS (heretter Kulturservice). Til sammen utgjør disse Roskilde Festival-gruppen. Organiseringen av disse tre rettssubjektene er i stor grad begrunnet i hensynet til merverdiavgiften. Det er Foreningen som arrangerer festivalen, og alt overskuddet fra festivalen doneres til veldedighet. Denne Foreningen er som nevnt frattatt for moms. Fonden selger drikke og røyk, og disse salgene er momspålagt. Samtidig skal Fonden være en støtte til Foreningen, dersom Foreningen skulle komme i økonomiske vanskeligheter. Ettersom festivalen har momsfrataget, kan ikke Foreningen ha ansatte eller eie eiendeler. Derfor har Festival-gruppen opprettet Kulturservice, som er et datterselskap under Fonden. Formålet til datterselskapet er å levere personell til Festival-gruppens prosjekter (Roskilde Festival-gruppen, 2017b). Under, i figur 2, ser man hvordan Roskilde Festival-gruppen er organisert:



Figur 2: Organisering av Roskilde Festival-gruppen (Roskilde Festival-gruppen, 2017a)

Foreningen, Fonden og Kulturservice har hvert sitt styre som består av frivillige. Samarbeidet mellom styrene koordineres av tre formenn, en fra hvert styre. Samtidig har styret ansatt en ledelse (direksjon) som er ansvarlig for den daglige ledelsen av Roskilde Festival-gruppen. Denne ledelsen består i dag av en administrerende direktør og en økonomidirektør. Selv om mye har endret seg i løpet av festivalens historie, er de frivillige fortsatt hjørnesteinen i festivalen. I løpet av hver festival er det omtrent 30.000 frivillige som bidrar før, under og etter festivalen. I 2017 var 19.000 av de disse fra 200 ulike foreninger, virksomheter og organisasjoner (Roskilde Festival-gruppen, 2017a). De resterende var engasjert i Foreningen, hvor rundt 1200 var årsfrivillige. De frivillige har ansvar for alt fra ledelsesoppgaver til booking av artister, og frivilligheten fremstilles som selve DNA'et i Roskilde Festival-gruppen (Roskilde Festival-gruppen, 2017a).

Gjennom det allmenntilgode formålet og det store engasjementet rundt de frivillige, har festivalen klart å bygge opp en stor og solid organisasjon. På bakgrunn av dette har Roskilde-festivalen muligheten til å gjøre en forskjell for fellesskapet og sette et avtrykk i verden. Dette bygger på festivalens lange tradisjon og unike kultur. Blant annet har de fokus på bærekraft og økologi, og i 2017 var 90 % av innkjøpte råvarer i matbodene økologiske (Roskilde Festival-gruppen, 2017a).

Til tross for Roskilde-festivalens store suksess, skjedde det en ulykke i 2000 som truet festivalens fremtid. Det var under en Pearl Jam konsert ved den «Orange Scene» på Roskilde-festivalen, at trykket i publikumsmassen ble for stort, noe som førte til at ni festivaldeltakere døde (Bergmo, Solli og Mosland, 2010). Ulykken førte til at Roskilde-festivalen brukte omtrent ti millioner DKK på å oppgradere sikkerheten. Som en følge av dette, og et redusert antall solgte billetter i 2001, gikk festivalen i 2001 på sitt første underskudd på 30 år. Dette er det eneste året Roskilde-festivalen har gått med underskudd siden oppstart i 1971.

## 5.2 Kritiske suksessfaktorer

På bakgrunn av festivalens store suksess, syntes vi det var interessant å undersøke hva intervjuobjektene mener er de kritiske suksessfaktorene til festivalen. I tråd med Boynton og Zmud (1984) representerer kritiske suksessfaktorer de ledelses- og bedriftsområdene som må gis spesiell og kontinuerlig oppmerksomhet, for å oppnå høy ytelse. Som sagt i metoden, har vi valgt å identifisere suksessfaktorene gjennom en «bottom-up» tilnærming, noe som har resultert i følgende seks faktorer: *profesjonalisering*, *allmennyttig formål*, *frivilligheten*, *kultur*, *erfaring* og *kunstnerisk uttrykk*. Det er disse faktorene vi har valgt å fokusere på i oppgaven, og som vi nå vil gjennomgå.

### *Profesjonalisering*

I løpet av de snart 50 årene som Roskilde-festivalen har eksistert, har det skjedd en omfattende profesjonalisering av organisasjonen. Flere av intervjuobjektene trekker frem denne profesjonaliseringen som en avgjørende faktor for festivalens suksess. Respondent 8 forklarer det blant annet slik: «Også valgte vi å kjøre profesjonelt. Hadde vi ikke gjort det, hadde det ikke vært noen festival i dag. Det tror jeg simpelthen ikke på.» Også respondent 3 trekker frem profesjonaliteten og organiseringen som sentral for suksessen: «Jeg tror profesjonaliteten og hele organiseringen, den riktige store organisasjonens modell, tror jeg er kritisk viktig når man har med 30.000 mennesker å gjøre.»

Som forklart i innledningen av oppgaven, har festivalbransjen blitt kritisert av media for ikke å være profesjonell (Knardal, 2017). På bakgrunn av dette, og den økte konkurransen i festivalbransjen, har det vært en økende trend for å profesjonalisere festivaler, slik at de kan overleve i et sterkt konkurransepreget marked. Roskilde-festivalen vokste mye på 90-tallet, noe som førte til at organisasjonen ble mer kompleks og den internasjonale oppmerksomheten

økte. Dette medførte et behov for en profesjonalisering av organisasjonen. Den konkurransepregede bransjen har vært en viktig utløsende faktor for dette, fordi de fleste festivaler må jobbe med begrensede ressurser i et konkurransedyktig miljø med kresne forbrukere (Yeoman *et al.*, 2004). Dette kan også relateres til det Rockart (1979) hevder om at suksessfaktorer kan være en følge av den konkurransepregede bransjen organisasjonen befinner seg i. Med utgangspunkt i dette kan Roskilde-festivalen sin profesjonalisering ses på som en kritisk suksessfaktor som må gis spesiell oppmerksomhet.

### *Allmennyttig formål*

En annen faktor som har skilt seg ut, er Roskilde-festivalen sitt allmennyttige formål. Resultatene våre viser at dette har vært viktig for suksessen til festivalen. Faktoren trekkes frem som en pådriver for både ansatte og frivillige. Blant annet forteller respondent 1 at suksess betyr å gjøre en forskjell, ikke kun på festivalen, men også etter festivalen. Videre forteller hun at Roskilde-festivalen er en fest i seg selv, men at alt de gjør handler om å kunne donere overskuddet og gjøre en forskjell i verden. Respondent 10 forklarer det slik:

Vi er en allmennyttig virksomhet. Når vi genererer et overskudd, så er det for å gjøre en forskjell i verden. Vi har et formål og vi er drevet av våre verdier som i høy grad er å tro på mennesker, tro på kunstens betydning i fellesskapet og tro på at vi kan gjøre en forskjell i fellesskap.

Som vi var inne på i litteraturgjennomgangen, er mange kunst- og kulturbegivenheter «non-profit» organisasjoner, noe som også er tilfellet for Roskilde-festivalen. Festivalen sitt hovedmål, er som tidligere sagt, å donere overskuddet i tråd med det allmennyttige formålet. Det at de har et allmennyttig formål, som også begrunner momsfrirket, gjør også at de må ha en sluttet sirkel rundt økonomien etter hver festival. Dersom de ikke har det, kan de miste momsfrirket, og i så fall svekkes festivalens økonomi betydelig. Dette viser hvor kritisk det er for festivalen å etterleve kravene omkring det allmennyttige formålet. I tillegg viser det en sterk historie rundt det allmennyttige formålet, da de ansatte og frivillige ser på det som en motivasjon for å jobbe der. I Årsskriften for 2017 kommer det frem at det allmennyttige formålet er fundamentet til festivalen, men også en bevegelse. Det vil si at formålet utvikler seg i takt med omverden og følger behovet for allmennyttige donasjoner. Roskilde-festivalen belyser også ofte at de er en «non-profit» organisasjon, og eksponerer «Non-profit since 1972» både på hjemmesiden og festivalplakatene deres. Det allmennyttige formålet kan ses på



som en kritisk suksessfaktor, fordi det er med på å rette oppmerksomheten mot hva som er viktig for organisasjonen (Rockart, 1979).

### *Frivilligheten*

Roskilde-festivalen er verdens største frivillige arrangement. Festivalen er drevet av omtrent 30.000 frivillige hvert år, hvor omtrent 1.200 av disse er frivillige på helårsbasis. Basert på intervjuene er frivilligheten dypt forankret i organisasjonsmedlemmene, og det kom frem i intervjuene at festivalen ikke kunne blitt gjennomført uten de frivillige. En av respondentene poengterer dette ved å fortelle at dersom festivalen hadde blitt solgt til et kapitalfond, så hadde den dødd ut i løpet av få år. Dette beskriver hvor dypt forankret frivilligheten er i festivalen. Respondent 10 uttrykker dette poenget på følgende måte: «Det er ikke en sånn organisasjon som styrer noen frivillige. Roskilde-festivalen er oppfordret, utviklet, skapt, ledet og drevet av frivillige.»

I likhet med det allmenntilgode formålet, har også frivilligheten alltid vært en del av Roskilde-festivalen sin historie. Som det fremkommer av det ovennevnte utsagnet til respondent 10, så er festivalen laget og utviklet av de frivillige, noe som illustrerer hvor sentral frivilligheten er i organisasjonen. I tråd med Bowdin *et al.* (2011) så øker antall frivillige i fasen hvor Roskilde-festivalen gjennomføres, og dette krever andre styringsteknikker enn i de andre fasene. Dessuten øker også usikkerheten og konsekvensene av usikkerheten, jo nærmere man kommer gjennomføringen. Påvirkningsmulighetene reduseres også (Karlsen, 2013). Kombinasjonen av dette gjør det viktig for Roskilde-festivalen å tilegne de frivillige kontinuerlig oppmerksomhet og sikre strukturer rundt dem. Ut fra dette er frivilligheten en kritisk suksessfaktor for Roskilde-festivalen.

### *Kultur*

Roskilde-festivalen har opparbeidet seg en sterk kultur gjennom festivalens lange historie. Resultatene våre viser at dette også er noe som verdsettes høyt i organisasjonen. Respondent 4 forteller at en del av suksesshistorien deres er at de alltid har laget en kultur hvor de skal gjøre det litt bedre enn det forrige året. Her fremheves fellesskapet deres som verdifullt, og det poengteres at det er det som virkelig kjennetegner dem. Dette går også igjen i verdiene deres, som vises i figur 3:

## VÆRDIER

Vi tror på mennesker og på fællesskaber.

Vi tror på kunstens betydning i fællesskabet.

Og vi mener, at forandring for fællesskabet skabes bedst i fællesskab.

Det er fundamentet for den måde, vi agerer på og den måde, vi vil opleves på.

Derfor er medmenneskelighed, tillid og åbenhed centrale værdier for os.

Og derfor er vi engagerende og nysgerrige, derfor udfordrer vi os selv og omverden.

Derfor er kunst og kultur vores omdrejningspunkt.

Derfor er vi ildsjæle.

*Figur 3: Roskilde-festivalens verdier (Hentet fra Roskilde Festival-gruppens strategidokument: «Strategi januar 2017»)*

Disse verdier fremkommer blant annet på Roskilde-festivalen sin hjemmeside under «om oss», og i årsskriftet deres. De er dermed synlige for alle. I verdiene går ordet *fællesskap* igjen, noe som viser at de setter fellesskapet høyt i kulturen. Videre beskrives det at noe som har skapt Roskilde-festivalen sin suksess og den sterke kulturen, er at de har en unik fortelling. Festivalen ble opprinnelig skapt av to studenter som ville skape et frirom, og alternativ til samfunnet, for unge gjennom musikken. Denne ideen har Roskilde-festivalen holdt fast ved. Respondent 1 beskriver dette slik:

Det at vi har holdt fast i den ideen, og at vi blir ikke gamle med vårt publikum. Vi holder fast ved å prøve å skape et frirom og et alternativt fellesskap til samfunnet. Men det tror jeg har vært med på å fastholde suksessen, fordi det er det unge mennesker er på utkikk etter å se. Og vi må selv være på utkikk etter alltid. Så det er noe omkring å holde fast til noen verdier, selv om de kanskje har transformert seg og musikken har også transformert seg.

Roskilde-festivalen er også opptatt av å prøve nye ting og sette et avtrykk i verden. Eksempelvis, som nevnt i casebeskrivelsen, fokuserer de mye på økologi og bærekraft. Dette viser at organisasjonen pålegger seg selv et ansvar. Ut fra funnene våre er dette ansvaret også noe de handler ut fra, blant annet ved at de i 2017 hadde 90 % økologisk mat på festivalen. I tillegg er kulturen preget av å være tillitsbasert, fordi de frivillige blir tillagt et stort ansvar, som vi kommer tilbake til i 5.3.4. På bakgrunn av at kulturen står så sterkt i organisasjonen og er integrert i verdiene til Roskilde-festivalen, gis denne faktoren ekstra oppmerksomhet. Dermed mener vi det er riktig å definere kulturen som en kritisk suksessfaktor.

## *Erfaring*

Roskilde-festivalen har opparbeidet seg mye erfaring etter å ha gjennomført snart 50 festivaler. Flere av respondentene trekker frem at det skal mye til for å velte en organisasjon som Roskilde-festivalen, ettersom de har mange års erfaring. Denne faktoren er sentral, fordi det er så viktig at alt fungerer som det skal den ene uken festivalen gjennomføres hvert år. All verdiskapning for festivalen skjer den ene uken, noe som gjør at Roskilde-festivalen er preget av å ha en lang planleggingsfase og en kort gjennomføringsfase (Knardal, 2017). Dette kan være kritisk fordi de blant annet har en kompleks logistikk, og usikkerheten øker når gjennomføringsfasen nærmer seg (Karlsen, 2013). Som respondent 2 forteller:

Man kan si at i det øyeblikket man går i luften, så har vi altså brukt alle pengene. Det er for sent å hente noe hjem. Altså hvis det regner i syv dager i strekk, kan vi ikke gjøre noe. Altså det er svært få parametere vi kan gå inn å skru på [...] Vi kan ikke levere en dårlig konsert på lørdagen og så gjøre den på nytt neste lørdag. Det er for sent. Vi har kun en uke, og det er det.

Erfaringen til Roskilde-festivalen vil være kritisk i forhold til å planlegge og forutse mulige utfordringer som kan skje i løpet av gjennomføringsfasen. I tillegg vil erfaringen til festivalen være viktig for å sikre umiddelbare løsninger på problemer som kan oppstå underveis. Derfor kan denne suksessfaktoren ses i sammenheng med prosjektstyring, da hver festival kan kategoriseres som et prosjekt (Bowdin *et al.*, 2011). I tråd med Karlsen (2013) vil prosjektet kontinuerlig utvikle seg fordi man i løpet av prosjektet opparbeider seg økt innsikt og kunnskap. Dette viser at erfaringen som Roskilde-festivalen opparbeider seg underveis, er sentral for utviklingen av festivalen. Ut fra funnene våre tas erfaringene også med opp i styringen. Eksempelvis ved at budsjettene lages med utgangspunkt i tidligere års budsjetter. Dermed kan Roskilde-festivalen sin erfaring ses på som en viktig input til ledelsessystemet som direkte og indirekte fører til at festivalen (prosjektet) blir vellykket (Cooke-Davies, 2002). I tråd med Rockart (1979) er erfaring en faktor som må anerkjennes, og kan ses sies å ha sitt utgangspunkt i festivalens historie. For å ivareta erfaringen som befinner seg i organisasjonen er det viktig å dyrke den og sette den inn i et overordnet system. Basert på dette er erfaring en kritisk suksessfaktor for Roskilde-festivalen.

### *Kunstnerisk uttrykk*

Den siste faktoren som har utmerket seg i intervjuene er det kunstneriske uttrykket. Som utgangspunkt vil Roskilde-festivalen være en nyskapende begivenhet for de unge, med fokus på å både overraske og levere i forhold til forventninger. Det kom frem i intervjuene at det er viktig for festivalen å ta hensyn til hvordan samfunnet og den nye generasjonen festivaldeltakere utvikler seg, for å fortsette å levere i tråd med ambisjonene deres.

Respondent 9 uttrykker det slik: «Vi forsøker så godt vi kan, men det er ingen tvil om at noe av det som blir vår store utfordring det blir at vi simpelthen skal være så knivskarpe på innholdet hvert år.»

Utfordringene Roskilde-festivalen har med å levere et godt kunstnerisk innhold hvert år, har også bakgrunn i utviklingen i festivalbransjen. Antallet festivaler øker, noe som også øker konkurransen både nasjonalt og internasjonalt. Dette gjør at Roskilde-festivalen må fokusere på å levere et bra kunstnerisk innhold. Det er ikke nok å booke en stor artist, fordi denne artisten mest sannsynlig har vært på turne eller spilt på andre konserter i nærheten. Derfor må hele opplevelsen rundt festivalen være unik. I tillegg har den høye konkurransen i bransjen drevet prisene på artistene opp, noe som gjør det vanskelig å få tak i de beste artistene. Viktigheten av det kunstneriske uttrykket viser seg eksempelvis ved at Roskilde-festivalen har egne personer som kontinuerlig er ute og lytter til nye artister og musikk. Basert på dette, er det viktig for festivalen å gi det kunstneriske innholdet spesiell oppmerksomhet for å være konkurransedyktig i en stadig voksende og utfordrende bransje (Boynton og Zmud, 1984).

### **5.3 Integrering av kritiske suksessfaktorer**

Med bakgrunn i gjennomgåelsen av de kritiske suksessfaktorene, ser vi at disse faktorene gis kontinuerlig og ekstra oppmerksomhet. En kritisk suksessfaktor er bare en faktor dersom den ikke implementeres i den overordnede styringen (Boynton og Zmud, 1984). Integrering av suksessfaktorer i økonomistyringen er avgjørende for å kunne gi de den oppmerksomheten og fokuset de behøver for å sikre høy organisatorisk ytelse (Boynton og Zmud, 1984; Gond *et al.*, 2012). Derfor vil vi nå presentere empiriske funn, og analysere hvordan de kritiske suksessfaktorene er integrert i økonomistyringen med utgangspunkt i teknisk, organisatorisk og kognitiv integrasjon (Gond *et al.*, 2012).

### 5.3.1 Profesjonalisering

#### 1. *Teknisk integrasjon*

For å illustrere hvordan profesjonaliseringen som kritisk suksessfaktor integreres teknisk i styringssystemet, har vi valgt å vise til to konkrete handlinger som festivalen har gjort; omorganisering og strategiutforming. Profesjonaliseringen Roskilde-festivalen har vært gjennom, startet på 1990-tallet da organisasjonen virkelig begynte å vokse. Som en følge av den økte størrelsen på festivalen kom Skatteforvaltningen (SKAT) i Danmark inn for å undersøke driften og økonomien i Roskilde-festivalen. SKAT anerkjente da ikke alle de allmennyttige utdelingene, og de mente det var tatt fradrag for en rekke utgifter som ikke var fradragsberettiget. I samarbeid med SKAT og advokaten til Roskilde-festivalen, ble de enige om det juridiske rundt Foreningen og Støtteforeningen. Deres allmennyttige formål ble anerkjent, noe som resulterte i at festivalen fikk tilbake ca. 4,5 millioner DKK, i motsetning til å få skatten forhøyet med 1,5 millioner DKK. Denne omstruktureringen ble ifølge respondent 7 startskuddet for den omfattende profesjonaliseringen av strukturene i Roskilde-festivalen. Likevel viste det seg at struktureringen ikke var ideell året etter ulykken i 2000. Som et resultat av ulykken, mistet festivalen 10.000 besøkende i 2001, og det ble brukt omkring 10 millioner DKK på oppgradering av sikkerheten. Dette førte til at Roskilde-festivalen gikk med sitt første underskudd på 30 år. Ut fra intervjuene dukket problemet opp da de skulle finansiere underskuddet med penger fra Støtteforeningen. Støtteforeningen hadde samme allmennyttige formål som Foreningen, og kunne i utgangspunktet ha donert penger til Foreningen. Derimot er ikke det å dekke et underskudd et allmennyttig formål, og derfor kunne ikke Støtteforeningen donere penger til Foreningen. Respondent 8 forklarer hendelsen slik:

Så går vi med et underskudd på de der 12 millioner kroner i 2001. Også går vi over i Støtteforeningen og sier god dag, jeg mangler 12 millioner og det vil jeg gjerne ha. Så sitter de sammen med juristene og sier det kan du ikke få. Hva? Det er jo penger i Støtteforeningen. Men det kan du ikke. En forening i Danmark må ikke utlodde (distribuere) til et underskudd som er konstatert. Og det var det jo. Det er jo derfor den ble laget, den er presis laget for hvis den gikk i underskudd. Det var jo derfor det var en støtteforening.

Problemene med finansieringen av underskuddet førte til at Støtteforeningen ble byttet ut med et fond. Det er dette som i dag kalles Fonden Roskilde-festival, og Fonden er et rettssubjekt som valgte å betale skatt og moms. I tillegg byttet foreningen navn til Foreningen Roskilde-festival. Denne Foreningen er fortsatt fritatt for å betale skatt og moms. Som en del av omstruktureringen, valgte Foreningen å selge eiendelene sine til Fonden, for å betale tilbake kreditorene. Den omfattende profesjonaliseringen førte til økte krav til ytelser og kompetanser, noe som gjorde at Roskilde-festivalen fikk flere medarbeidere, mer administrasjon og dermed opprettet flere datterselskaper. Foreningen lignet nå mer på et konsern, og derfor ble det stilt nye krav fra SKAT som truet med å fjerne momsfritaket. Dette resulterte i at man i 2004 flyttet alle medarbeiderne og eiendommene fra Foreningen over til Roskilde Kulturservice AS. Etersom Foreningen har momsfritaket kan de ikke ha ansatte eller eiendeler. Derfor er alle ansatt i Roskilde Kulturservice AS og eiendelene er eid av Fonden.

Med bakgrunn i ovennevnte ser vi at Roskilde-festivalen har vært gjennom en omfattende omstrukturering og profesjonalisering. Dette har gjort at de har måttet endre fremgangsmåter og praksiser for å kunne gjennomføre formålet sitt (Arena, Arnaboldi og Azzone, 2010). Eksempelvis må Foreningen nå leie tjenester hos Kulturservice, og dokumentere disse nøyaktig for å få beholde momsfritaket. I tillegg har de brukt tilbakemeldingene de har fått fra SKAT og foretatt korrigeringer slik at de fortsatt kan drive virksomheten sin så lønnsomt som mulig. Dette viser ulike praksiser som er gjort for å integrere profesjonaliseringen i den helhetlige styringen. I tråd med Gond *et al.* (2012) er det dette teknisk integrasjon handler om.

Den andre handlingen vi vil trekke frem, er den fundamentale strategiprosessen som startet i 2011. Målet med strategiprosessen var å overleve i et marked som har vært under stor forandring, med flere aktører og et økt behov for profilering. Respondent 1 forteller at for syv-åtte år siden arbeidet de ikke strategisk, og hadde ikke fokus på den overordnede ambisjonen. I tillegg fortelles det at de møtte på noen utfordringer da strategien skulle implementeres. De fleste forstod ikke hva implementeringen innebar og ingen hadde spisskompetanse i strategisk tenkning. Som en følge av dette ble Signe Lopdrup hentet inn som visedirektør i 2012. Hun var den første lederen som kom inn på det nivået uten å være oppvokst gjennom organisasjonen. Dette var viktig for å få inn noen som kunne utfordre eksisterende tankemønstre, og samtidig tenke strategisk. I samarbeid med ledelsen ble følgende mål utarbeidet (figur 4):

## Mål for reorganisering i 2013

Vi ville:

- skærpe og styrke Roskilde Festival i et stadig mere konkurrencepræget marked –
- skabe en organisation, der kan eksekvere strategien
- gøre arbejdet med festivalen smartere og lettere
- arbejde mod ét fælles mål
- skabe større sammenhæng og fællesskab på tværs af hele organisationen og samarbejde på tværs
- skabe nye faglige og sociale fællesskaber
- fastholde og tiltrække frivillige og medarbejdere til organisationen
- skabe klarhed i ledelsesroller og beslutningskompetencer
- styrke områdeorganisering
- projektorientering – skabe en kreativ og innovativ organisation
- nedbryde "dem og os" mellem ansatte og ildsjæle



Figur 4: Mål for reorganisering i 2013 (hentet fra PowerPoint utarbejdet af Roskilde Festival-gruppen, 2017)

Målene for reorganisering, som vist i figur 4, skulle være med på å få festivalen til å drive mer strategisk, og hovedfokuset var å samle organiseringen rundt Roskilde Festival-gruppens fagligheter. De skulle øke fleksibiliteten i organisasjonen gjennom en mer tverrgående og prosjektorientert arbeidsmetode. Som følge av en mer strategisk organisasjon, ble det i 2016 bestemt at vedtektene til Foreningen skulle endres for første gang på 20 år. På grunn av endringene i kravene fra omgivelsene og den økte konkurransen i markedet, ønsket Roskilde-festivalen en forandring i sammensetningen av styret. Foreningen ønsket et styre med ulike fagligheter og dynamikk, for å sikre flere syn på festivalen og omverden. Det nye vedtaket betydde at styret i Foreningen skulle bestå av seks til åtte medlemmer, og disse medlemmene kunne velge å hente inn en eller to utenfra, for å sikre nødvendig kompetanse i styret. Videre ble det i 2016 utarbeidet fem strategiske initiativer som skulle være Roskilde-festivalens arbeidsverktøy for å leve opp til den strategiske ambisjonen. Disse vises her i tabell 3:

1. Vi skaper sosialt engagerede fællesskaber omkring de aktiviteter, vi utvikler og involverer os i.
2. Vi skærper Roskilde Festivals som uafhængig og progressiv musik- og kulturfestival og styrker dens internationale position.
3. Vi engagerer os i bæredygtig utvikling og setter et varigt aftryk på verden.
4. Vi er en plattform for viden, eksperimenter og vækstlag og en åben organisering.
5. Vi utvikler nye forretningsområder og innovative løsninger som understøtter og flytter Roskilde Festival.

Tabell 3: De fem strategiske initiativer (hentet fra Roskilde Festival-gruppens strategidokument: «Strategi januar 2017»)

Utarbeidelsen av de fem strategiske initiativene kan ses på som en praksis Roskilde-festivalen har gjort for å gjennomføre det overordnede formålet. Det har også vært en del av målene med reorganiseringen å skape en organisasjon som kan gjennomføre strategien. Dessuten kan målene for reorganisering bli sett på som ikke-finansielle mål slik som beskrevet av Malmi og Brown (2008). Målene kan sies å ha medvirket til profesjonalisering ved å legge opp til handling som underbygger den strategiske ambisjonen. Ved å endre praksiser rundt sammensetningen av styret, forsøker Roskilde-festivalen å leve opp til det strategiske initiativet om å være en plattform for kunnskap.

## 2. Organisatorisk integrasjon

For å vise hvordan profesjonaliseringen er organisatorisk integrert, har vi valgt å ta utgangspunkt i to konkrete eksempler; utviklingen fra grasrot til profesjonalisering og Roskilde-festivalens fem divisjoner. Resultatene våre viser at Roskilde-festivalen har gått fra å være en grasrotorganisasjon til å bli profesjonalisert. Ifølge respondentene innebar dette blant annet at tidligere ble alle beslutninger tatt i plenum, og det var ikke en strategisk systematisk tanke om hva de ville oppnå med organisasjonsutviklingen. Videre kommer det frem at når forslag ble lagt frem, så gikk man kun for dette dersom alle var enige. Respondent 8 uttrykker det slik:

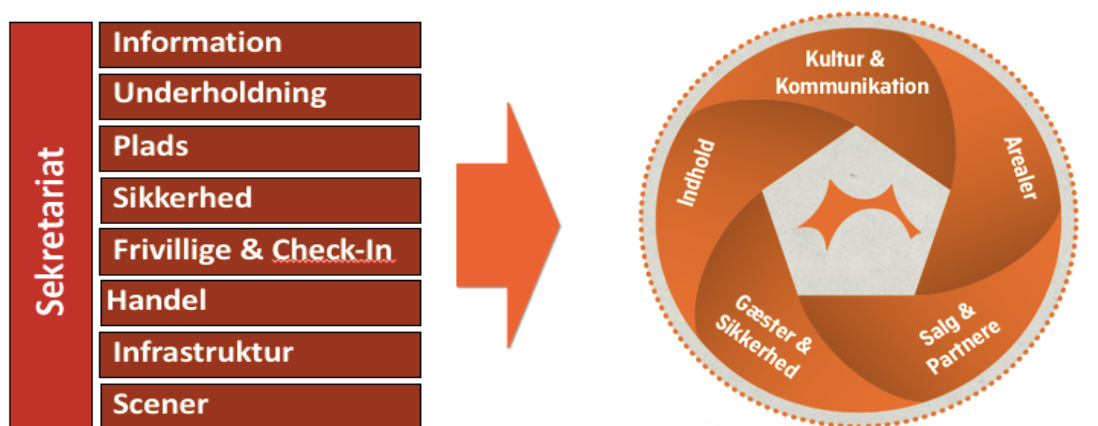
Hvis det bare er en som er uenig, så gjør man det ikke. Så når Leif kom med musikere, så sier han Bob Dylan, så er det en som sier nei han liker jeg ikke. Ok, vekk med han. Så tar vi ikke ham. Det var sånn det kjørte den gang. Det fant vi ut av på et tidspunkt at vi ikke kunne gjøre.



Med bakgrunn i endret fokus, ble organiseringen av Roskilde-festivalen profesjonalisert. Det var da organisasjonen ble delt opp i Foreningen og Støtteforeningen. I tillegg ble det opprettet ulike avdelinger, som eksempelvis en økonomi-, markedsførings- og bookingavdeling. Hver av disse avdelingene hadde også egne ansvarspersoner. Som en konsekvens av denne profesjonaliseringen, ble organisasjonen preget av silo-tenkning. Dette innebar at de måtte forholde seg til flere nivåer, og det var tungvint å foreta beslutninger. Det poengteres likevel at det kan ha vært nødvendig for å opprettholde den suksessen de har. På det andre siden fremhever de også et ønske om et bedre samarbeid på tvers av organisasjonen. Respondent 8 hevder at de er blitt bedre på dette, men at de stadig jobber med å bli enda bedre.

Utviklingen fra grasrot til profesjonalisering viser en endring i organisasjonens administrative kontrollsystem, da de har endret organisasjonsstrukturen, retningslinjene og prosedyrene sine (Malmi og Brown, 2008). Endringene har ført til andre typer av kontakt og relasjoner i forhold til hva Roskilde-festivalen hadde tidligere. Eksempelvis har det gjort at beslutninger ikke lenger tas i plenum, noe som har medført en mer silo-formet struktur. Samtidig har endringene også ført til en mer hensiktsmessig styring som tillater koordinering og samarbeid på tvers. Dermed kan det se ut som organisasjonen er preget av en styring som både tillater en hierarkisk- og en horisontal tenkning. En implikasjon av silo-strukturen kan være at det brukes mye tid på å samle informasjon fra alle nivåer. Om man i tillegg skal inkludere flere på tvers i beslutningstakingen, kan dette resultere i lite effektive prosesser.

Det andre eksempelet vi vil trekke frem er de fem divisjonene Roskilde-festivalen har. Som en del av endringen i organisasjonsstrukturen gikk Roskilde-festivalen fra åtte divisjoner til å ha fem divisjoner, som illustrert under i figur 5. Disse fem divisjonene er: 1) Areal, 2) Gjester og Sikkerhet, 3) Service og Partner, 4) Innhold og 5) Kultur og Kommunikasjon. *Areal* tar hånd om for festivalplassen, som oppstilling av gjerder og lignende. *Gjester og Sikkerhet* har ansvar for sikkerheten på festivalplassen, i tillegg til å besvare eventuelle spørsmål fra gjestene. Divisjonen *Service og Partner* sørger for at festivalen har det de trenger av mat og drikke. *Innhold* er et samlet sted for utvikling, planlegging, produksjon og avvikling av Roskilde-festivalen. Til sist er det *Kultur og Kommunikasjon* som har ansvar for å støtte resten av organisasjonen. Disse fem divisjonene har ifølge vedlegg 2 en divisjonsledelse som består av en økonomisjef, og en HR- og organisasjonssjef. I tillegg har hver divisjon ulike teamsjefer og teamledere.



Figur 5: Utvikling av Roskilde-festivalens divisjoner (hentet fra PowerPoint utarbeidet av Roskilde Festival-gruppen, 2017)

Organiseringen gjennom de fem divisjonene kan ses på som noe Roskilde-festivalen har gjort for å integrere profesjonaliseringen organisatorisk. Ettersom Roskilde-festivalen har definert roller gjennom de ulike sjefene og teamlederne, legger de opp til en integrasjon slik som beskrevet av (Gond *et al.*, 2012). I tillegg har de også opparbeidet en formell struktur i de fem divisjonene som er med på å ansvarliggjøre organisasjonens medlemmer, og dermed tilrettelegger for integrering. Med bakgrunn i Malmi og Brown (2008) sitt administrative kontrollsystem, kan ulik organisasjonsstruktur påvirke de ansattes atferd og bidra til ulike typer av relasjoner.

### 3. Kognitiv integrasjon

For å forklare hvordan profesjonaliseringen er kognitivt integrert i styringssystemer, har vi valgt å ta utgangspunkt i to eksempler; økt kvalitetsfokus og lederutdanning. Det kommer frem i intervjuene at en følge av profesjonaliseringen er at festivalen er blitt flinkere til å lytte til seg selv og sin ambisjon. Dette innebærer blant annet at de vil ha de beste aktørene, noe de også kan få grunnet størrelsen og økonomien deres. De har blant annet råd til å kjøpe de riktige spesialistene. Respondent 8 presiserer at dette er en stor fordel når man har suksess. Et eksempel som trekkes frem er at Roskilde-festivalen tilbyr mat fra Claus Meyer, som er en kjent restauranteier i Danmark. Dette står i kontrast til hva man gjorde tidligere, da det utelukkende var foreninger som lagde mat på festivalen. Det ble en diskusjon om festivalen skulle gå for grasrot eller høy kvalitet. Likevel var det ikke slik at festivalen kvittet seg med de frivillige, men flyttet dem over på en annen funksjon. Det vil si at de fortsatt tjente pengene de ellers skulle gjort, men ved å gjøre noe annet. Respondent 8 utdyper problemstillingen slik:

Og da tror jeg det er et spørsmål: hvem er best i verden? Ja, men han er best til å gjøre det her, så da skal han også gjøre det. Og så må de andre gjøre noe som det kanskje er litt mindre kvalitet i, som for eksempel rensing av toaletter eller være vakter, men de tjener stadig penger til foreningen.

Det viser en vridning bort fra grasrot-tankegang til et mer profesjonelt fokus. Ut fra funnene våre har Roskilde-festivalen skapt en felles forståelsesramme for at de vil ha kvalitet. Blant annet kan fokuset på økologi ses i sammenheng med Malmi og Brown (2008) sin kulturelle kontrollmekanisme. Fokuset på økologi kan brukes til å regulere oppførsel og skape en arena for overføring av kunnskap på økologiområdet. Slike kommunikasjonsplattformer kan bidra til at personer med ulike tanker og ideer møtes og diskuterer en videreutvikling av konseptet. Ved å sørge for en felles forståelse kan det argumenteres for at det profesjonelle aspektet er integrert kognitivt.

Det andre eksempelet vi vil trekke frem er lederutdannelsen i Roskilde-festivalen. Festivalen har et team for intern lederutdanning, som har fokus på å bli bedre på mangfoldig ledelse av et mangfoldig fellesskap. De har blant annet utviklet et utvalg ledelsesprinsipper som danner rammen for utvikling av ledelsesverktøy som skal fremme og styrke ledelsen av de frivillige i praksis. Disse er: *å lede tydelig, uformelt og praktisk*. Med bakgrunn i teorien til Malmi og Brown (2008) kan dette ses på som en form for klan-kontroll. Dette fordi det kan tolkes som en sosialiseringssprosess som gir de frivillige et sett med verdier og ferdigheter som kan gjøre prosessene mer håndterbare. Dette gjør Roskilde-festivalen mer funksjonell da de har konkrete ledelsesverktøy å forholde seg til. I tillegg kan det være med på å sikre at de har rett kompetanse i organisasjonen.

### **5.3.2 Allmennyttig formål**

#### *1. Teknisk integrasjon*

For å illustrere hvordan det allmennyttige formålet som kritisk suksessfaktor er integrert teknisk i styringssystemet, har vi valgt å vise til to eksempler; momsfriskatt og donasjonsstrategien til Roskilde-festivalen. Som tidligere forklart, gjør det at Roskilde Festival-gruppen har et allmennyttig formål at de er momsfriskatt. Respondent 4 forteller at en festival i Danmark kan bli momsfriskatt hvis den har et allmennyttig grunnlag, men at dette

krever at økonomien er en sluttet sirkel rundt den enkelte festival. Dette krever en nøyaktig budsjettering, og at alle donasjonene må være delt ut før neste års festival. Roskilde-festivalen må ikke under noen omstendigheter blande pengene, fordi dette kan føre til at de mister momsfrittaket. Ifølge respondent 7 har momsfrittaket en verdi på ca. 20 millioner DKK, noe som er med på å gjøre at festivalen kan gå med overskudd. På bakgrunn av dette kan hvert enkelt festivalbudsjett ses på som et instrument for å nå målet om å donere bort mest mulig. Slik sett kan det allmenntilgode formålet sies å være teknisk integrert i den overordnede styringen (Gond *et al.*, 2012).

Fonden og Foreningen har den samme formålsparagrafen og en felles donasjonspolitik. Denne politikken handler om å støtte humanitære og kulturelle organisasjoner og initiativer som blant annet utfordrer omverden. Donasjonsarbeidet utføres innenfor tre ulike rammebetingelser: de juridiske, holdningsmessige og organisatoriske. I henhold til de juridiske rammebetingelsene skal donasjonene gis i overensstemmelse med Foreningens sitt formål, og det er SKAT som definerer allmenntilgøden. De holdningsmessige betingelsene omhandler blant annet at Roskilde-festivalen ikke er partipolitiske, men kan ha politiske synspunkter. I tillegg donerer de ikke til enkeltpersoner. Til sist handler de organisatoriske rammebetingelsene om at Roskilde-festivalen som hovedregel ikke mottar donasjonssøknader, og at donasjonene går gjennom Foreningens bestyrelse. I tillegg sikrer et donasjonssekretariat det administrative, samt godkjenninger og utbetalinger av donasjonene. Donasjonsstrategien, som gjelder for hele Roskilde Festival-gruppen, skal gi donasjonene en klar allmenntilgode retning og sikre en sterk sammenheng mellom målene til festivalen og donasjonene. Dette innebærer at donasjonene skal:

- Styrke og involvere fellesskap
- Bidra til utvikling og forandring i omverden gjennom menneskers muligheter for aktivt engasjement og deltakelse
- Fremme kulturens stemme og betydning i og for omverdenen

Basert på ovennevnte momenter, ser vi at det stilles store krav til å donere bort overskuddet. I tillegg bruker de mye tid på å dokumentere donasjonene. Det blir blant annet presisert i årsrapportene og årsskriftene hvem som har fått donasjoner av Roskilde-festivalen.

Respondent 1 utdyper med følgende:

Det betyr at vi skal ha gitt vårt overskudd vekk innen neste festival starter. Og vi kommer til å gi innenfor vår egen formålsparagraf, det vil si at vi skal gi til humanitære, velgjørende formål. Det vil si vi kan ikke bare gi til dem vi har lyst til. Det skal liksom oppfylle de her betingelser som er ganske strenge.

I tråd med teorien om teknisk integrasjon, kan praksisene og prosedyrene rundt utdelingen av donasjonene bidra til å dele ut overskuddet i samsvar med deres ambisjon (Gond *et al.*, 2012). Det at utarbeidelsen av donasjonsstrategien er karakterisert av stor involvering fra flere ledd i organisasjonen, tilsier en interaktiv bruk av styringsverktøyet (Kominis og Dudau, 2012). En slik involvering har fokus på kunnskapsutveksling, og har vært med på å utvikle den nye donasjonsstrategien. Med utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sin teori, kan rammebetingelsene for donasjonene ses på som ikke-finansielle mål, og dermed som en del av et kybernetisk kontrollsystem. De juridiske, holdningsmessige og organisatoriske rammebetingelsene gir en klar retning for hvordan Roskilde-festivalen skal dele ut overskuddet. Blant annet var temaene for donasjonene 2017: gode fellesskaper, unge på flukt, likestilling mellom kjønn og kunstneriske vekstlag. Disse temaene kan ses på som drivere til de ikke-finansielle målene, og slik sett bidra til å etablere sammenheng mellom atferd og mål i Roskilde-festivalen. Dermed integreres det allmennyttige formålet teknisk i festivalen (Gond *et al.*, 2012).

## 2. Organisatorisk integrasjon

For å vise hvordan det allmennyttige formålet er organisatorisk integrert, har vi valgt å ta utgangspunkt i to eksempler; strukturen rundt det allmennyttige formålet og bæredyktighetsstrategien. Roskilde Festival-gruppen har en kompleks organisasjonsstruktur rundt det allmennyttige formålet. Det kom frem i intervjuene at rammebetingelsene rundt organisasjonen kommer fra loven om momsfriftaket i Danmark. Dette har vært med på å sette standarden for den organisasjonen de har i dag. For å ivareta det juridiske rundt momsfriftaket kontaktet Roskilde-festivalen en jurist, som gjorde at de endte opp med den strukturen de har i dag med Foreningen, Fonden og Roskilde Kulturservice AS. Den formelle strukturen tilrettelegger for den organisatoriske integreringen av det allmennyttige formålet (Gond *et al.*, 2012). I tråd med Malmi og Brown (2008) kan dette bidra til ulike typer av kontakt og relasjoner. Eksempelvis medvirker Fonden til at Roskilde-festivalen kan gjennomføre aktiviteter i tråd med det allmennyttige formålet, også utenom selve festivalen. Dette er en forlengelse av den organisatoriske integrasjonen av formålet deres. I samsvar med den

juridiske konstruksjonen av Roskilde-festivalen kan dette relateres til Simons (1995b) begrensningssystem. Det juridiske bidrar til å redusere de ansattes handlingsrom, og er med på å stille krav til dokumentasjon. I tillegg kan de holdningsmessige rammene være med på å sette etiske grenser som påvirker atferden og kulturen i bedriften. Til sammen utgjør disse rammebetingelsene direktiver for Roskilde-festivalen.

Roskilde-festivalen ønsker også å være allmennyttig i måten de lager festivalen på. Dette kommer blant annet til uttrykk gjennom fokuset på bæredyktighet og økologi. Ifølge dokumentet for bæredyktighetsstrategi har de utarbeidet to retninger: miljømessig og sosial bæredyktighet. Ambisjonen med den miljømessige bæredyktigheten er å skape Roskilde Festival-gruppens aktiviteter uten negativ miljøpåvirkning. Videre er ambisjonen til den sosialmessige bæredyktigheten å skape Roskilde Festival-gruppens aktiviteter med utgangspunkt i troen på det enkelte mennesket i fellesskapet, med omtanke og respekt for menneskerettigheter og menneskelige ressurser. For å støtte arbeidet med å virkeliggjøre bæredyktighetsstrategien har de et team i divisjonen Kultur og Kommunikasjon som de kaller *Team Roskilde Social Responsibility*. Teamet har blant annet ansvar for å utfordre publikum, samarbeidspartnere og Roskilde-festivalen til å være bæredyktige. Dette gjør de ved å forandre, flytte og utvikle i en mer bæredyktig retning. Med bakgrunn i Malmi og Brown (2008) sitt administrative kontrollsystem, kan retningene for bæredyktighetsstrategien ses på som retningslinjer som påvirker atferden i organisasjonen. *Team Roskilde Social Responsibility* er en måte de har definert roller og struktur for å ta hensyn til det allmennyttige formålet i den overordnede styringen. I tillegg kan retningene for bæredyktighetsstrategien ses på som et begrensningssystem, da de reduserer handlingsrommet til de ansatte og frivillige. Årsaken til dette er at de to ambisjonene for miljømessig og sosial bæredyktighet, legger føringer for atferden i organisasjonen. Basert på dette er det allmennyttig formålet integrert organisatorisk i den overordnede styringen (Gond *et al.*, 2012).

### 3. Kognitiv integrasjon

For å forklare hvordan det allmennyttige formålet er kognitivt integrert i styringssystemet, har vi valgt å trekke frem to eksempler; allmennyttig formål som en driver og «Non-profit since 1972». I intervjuene ble det trukket frem at det allmennyttige formålet blir sett på som en driver for de som jobber på festivalen. Flere respondenter forteller at det er en fordel at de ikke har noen aksjonærer som skal ha en andel av overskuddet. Dette er med på å påvirke

måten de arbeider på og tilnærmingen de har til ulike aspekter ved festivalen. Respondent 2 uttrykker det slik:

For meg, ikke nødvendigvis en stor kommersiell ting med det å være «non-profit», og at det skal være en del av «brandet». Det er det også, men jeg tror at det er det for de menneskene som er der og hjelper med å stable dette her på beinene er en faktor. Kanskje ikke nødvendigvis en de tenker over i forhold til at nå gjør jeg dette her for å kunne gi penger til det her eller til det her, men fordi jeg tror at det påvirker måten man arbeider på.

Det at Roskilde-festivalen også eksponerer mye at de er «non-profit» er med på å synliggjøre det allmenntilgode formålet deres. Dette gjør de som sagt blant annet ved at det står «Non-profit since 1972» på hjemmesidene til festivalen og på festival-plakatene deres.

Synliggjøringen av at festivalen er «non-profit», kan ses på som en form for symbolbasert kontroll, som er med på å påvirke de ansattes tankesett (Malmi og Brown, 2008). Basert på dette kan det virke som aktørene i Roskilde-festivalen har opparbeidet seg en felles forståelse omkring viktigheten av det allmenntilgode formålet. Siden det allmenntilgode formålet ses på som en driver i organisasjonen og har skapt en felles forståelse, vurderer vi det som en kognitiv integrasjon (Gond *et al.*, 2012).

### **5.3.3 Frivilligheten**

#### *1. Teknisk integrasjon*

For å illustrere hvordan frivilligheten som kritisk suksessfaktor er integrert teknisk i økonomistyringen, har vi valgt å legge frem følgende to eksempler; desentralisering av budsjetter og frivillighetsundersøkelsen (FTU). Funnene våre viser at Roskilde-festivalen har en desentralisert budsjettstruktur hvor det er frivillige som lager de rundt 200 delbudsjettene. Rent teknisk utvikles det budsjetttrammer og budsjettforutsetninger med utgangspunkt i hva som er blitt brukt tidligere år. Deretter er det opp til hvert enkelt team og budsjettere innenfor deres område. De frivillige har fullstendig frihet innenfor sine fagområder, gitt at de holder seg innenfor de rammene de er blitt tildelt og handler i tråd med formålet til Roskilde-festivalen.

Dette er en teknisk integrasjon av de frivillige, fordi de inkluderes i prosedyren med budsjettutformingen (Gond *et al.*, 2012). I tillegg hevder Malmi og Brown (2008) at budsjett er en komplett og bred teknikk. Dette viser seg i måten Roskilde-festivalen utarbeider budsjettene. Ettersom de frivillige utarbeider budsjettene selv og har frihet til å gjøre det de mener skal til for å nå målene, er det en bred tilnærming til budsjetter i festivalen. Samtidig kan måten budsjettet brukes på i Roskilde-festivalen ses på som det Simons (1995b) kaller et interaktivt styringssystem. Årsaken til dette er at de frivillige utarbeider og styrer budsjettene selv, gjennom en åpen dialog. Denne interaktive bruken kan i tråd med Knardal og Pettersen (2015) skape større eierskap til budsjettet. Samtidig kan man også si at de har en diagnostisk bruk av styringssystemet, ettersom det er ledelsen som utarbeider forutsetningene og rammene for budsjettet. En mulig forklaring er at Roskilde-festivalen har utviklet seg til å bli en stor organisasjon med flere nivåer, noe som ofte kan kreve en «top-down» styring (Simons, 2000).

Det andre eksempelet vi vil vektlegge er frivillighetsundersøkelsen. Etter hver festival gjennomfører Roskilde-festivalen en undersøkelse i forhold til tilfredsheten ved å være frivillig. Frivillighetsundersøkelsen (FTU) for 2017 er delt opp etter hvilken rolle man har som frivillig, altså om man er frivillig under festivalen, ildsjel eller leder. Nytt for 2017 var at de frivillige ble introdusert for et frivillighetsmanifest. Ifølge FTU 2017 kan manifestet ses på som målsettinger for en god frivillighetsopplevelse. I tillegg kan det fungere som en benchmark, som kan beskrive hvor godt festivalen samlet sett klarer å oppfylle egne mål. Det kan også brukes til å sammenligne team, divisjoner og foreninger på tvers. Manifestet viser til fem indikatorer, som vises i figur 6:



Figur 6: Frivillighetsmanifestet (hentet fra internt dokument utarbeidet av Roskilde Festival-gruppen, 2017)



De fem indikatorene som måles gjennom FTU kan ses på som et instrument for å involvere de frivillige. Med bakgrunn i Malmi og Brown (2008) sitt kybernetiske kontrollsystem kan målingene ses på som ikke-finansielle mål. Ut fra undersøkelsen kan målingene brukes til å identifisere driverne bak handlingene til de frivillige. De ikke-finansielle målene er også sentrale i å støtte opp om begrensningene til finansielle mål (Malmi og Brown, 2008). Ut fra resultatene våre fremkommer det ikke et stort fokus på finansielle mål i Roskilde-festivalen. De har derimot flere mål for blant annet bæredyktighetsstrategien. I kontrast så fremkommer det likevel ikke at festivalen bruker noen form for balansert målstyring, som beskrevet av Malmi og Brown (2008). Med utgangspunkt i vår brede definisjon av økonomistyring så er både finansielle og ikke-finansielle mål en viktig del av det overordnede styringssystemet, da de kan føre organisasjonen i ønsket retning om de brukes hensiktsmessig. Eksemplene viser at Roskilde-festivalen har integrert frivilligheten teknisk i organisasjonen (Gond *et al.*, 2012).

## 2. Organisatorisk integrasjon

For å vise hvordan frivilligheten er organisatorisk integrert, har vi valgt å ta utgangspunkt i fire konkrete eksempler; strukturen rundt de frivillige, ledelse av de frivillige, samarbeidsavtalen og analysegruppen. På bakgrunn av at det er omtrent 30.000 frivillige i festivalen så trekkes viktigheten av strukturer rundt de frivillige frem. Av de 1200 årsfrivillige har omtrent 550 av disse en form for lederansvar, hvor noen er teamledere innenfor de fem divisjonene. Respondent 3 forteller at i den divisjonen hvor han er teamleder, er det også 11 andre teamledere som har ansvar for frivillige. Videre forteller han at de har to divisjonsledere og tre frivillige teamsjefer, og at det er disse, i samarbeid med teamlederne, som planlegger ledelsen av festivalen. Resultatene våre viser at ledelsesstrukturene i det frivillige systemet matcher den organiseringen som de har i strukturen av ansatte.

Strukturen av de frivillige kan ifølge Gond *et al.* (2012) tilrettelegge for integrering, ettersom det legger føringer for atferd i organisasjonen. I tillegg har de frivillige teamledere. Disse har ansvar for de frivillige, noe som kan ses på som et administrativt kontrollsystem, da det er en form for styringsstruktur i organisasjonen (Malmi og Brown, 2008). Roskilde-festivalen har også et eget team de kaller for *Team rekruttering* som har ansvar for å bistå ildsjeler med å finne frivillige. Ved å ansvarliggjøre på denne måten, kan man også legge til rette for ønsket atferd (Malmi og Brown, 2008).

Det andre eksempelet vi har valgt å vektlegge er ledelsen av de frivillige. Det trekkes frem at det går langsommere i frivillig regi ettersom arbeidet med festivalen ikke nødvendigvis er deres kjerneoppgave. Samtidig poengteres det at å lede frivillige er noe annet enn å lede ansatte. De frivillige er ikke bundet av noe annet enn hjerte for å være frivillig og engasjement deres. På grunn av den store friheten som de har, er det utfordrende å bestemme hva man kan be de frivillige gjøre. Dette forklarer respondent 9 slik:

Så der har vi også riktig mye ansvar, riktig mye innflytelse på hvordan det skal gjøres. Og det er virkelig en vanskelig balansegang. Altså hvor mye man skal gå inn og diktere og hvor mye man skal la dem styre det selv.

Likevel forteller respondent 9 at de stiller akkurat like store krav til de frivillige som de gjør til de faste ansatte. Som følge av disse kravene har de ansatt årsfrivillige. Det fremkommer at det krever flere ressurser å håndtere 30.000 frivillige. Derfor er et ønske i Roskilde-festivalen om å redusere antall frivillige, og jobbe mer på tvers for å få bedre flyt i organisasjonen. Dette kan tolkes opp mot det Malmi og Brown (2008) sier om at ulik styringsstruktur kan påvirke atferden til de ansatte, avhengig av om det styres horisontalt eller vertikalt. En forklaring kan være at de ønsker å utvikle lignende praksiser på tvers av ulike grupper i organisasjonen slik som beskrevet av Gond *et al.* (2012). Siden organisasjonen er så avhengig av frivillige, kan det kan argumenteres for at denne integreringen kan bidra til å lette samarbeidet på tvers av organisasjonen (Gond *et al.*, 2012).

Det tredje eksempelet vi vil trekke frem er samarbeidsavtalen mellom Roskilde-festivalen og de frivillige. Et moment som trekkes frem er fellesskapets viktighet for festivalen. Det kom blant annet frem at Roskilde-festivalen tidligere hadde en leverandøravtale mellom de frivillige og festivalen, som de nå kaller for samarbeidsavtale. Dette er ifølge respondent 3 for å si at de er sammen om festivalen, og for å sette fokus på fellesskapet. Respondent 1 forteller at de endret avtalen fordi de mener foreningene er en del av Roskilde-festivalen og ikke bare leverandører. Hun viser til frivillighetsmanifestet som et eksempel på hvordan de frivillige involveres, og forteller at de frivillige var med i utarbeidelsen av dette.

Empirien vår tyder på at den nye samarbeidsavtalen mellom Roskilde-festivalen og de frivillige har påvirket organisasjonen. Det kan fremstå som at det har tilrettelagt for et større samarbeid mellom ansatte og frivillige. En forklaring på dette kan være at de ønsker å

integrere de frivillige i de praksisene som organisasjonen har. Som også Malmi og Brown (2008) påpeker, kan ulike prosedyrer og retningslinjer bidra til forskjellige typer av kontakt og relasjoner. Med bakgrunn i Roskilde-festivalen sitt ønske om å være et sted med gode opplevelser for de frivillige, inkluderes de frivillige slik at de føler seg mer involvert og som en del av fellesskapet. Dette utgjør en organisatorisk integrering av de frivillige (Gond *et al.*, 2012).

Det siste eksempelet vi vil trekke frem er analysegruppen i Roskilde-festivalen. I intervjuene kom det frem at FTU blir laget, bearbeidet og analysert av en stor analysegruppe. Videre blir svarene kodet, samlet og sendt ut i en rapport. Analysegruppen kommer også for å legge frem resultatene, hvilke endringer det var i forhold til året før og hva som kan gjøres i fremtiden. Data tyder på at Roskilde-festivalen har definert roller og en formell struktur rundt håndteringen av informasjon fra de frivillige gjennom analysegruppen. En forklaring på hvorfor de har en slik gruppe, er for å sørge for at de frivillige inkluderes i utviklingen av festivalen. Dette kan tilrettelegge for integreringen av de frivillige i den overordnede styringen av organisasjonen (Gond *et al.*, 2012).

### 3. Kognitiv integrasjon

For å forklare hvordan frivilligheten er kognitivt integrert i styringssystemet har vi valgt å trekke frem to eksempler; frivillighetsmanifestet og *Trivsel på tvers*. Ifølge respondent 1 var det tidligere lite fokus på det å være frivillig. Hun forteller at noen steder brukte man ikke ordet frivillig, men medarbeider. Hun forteller det slik:

Og når man arbeider innenfor noen rammer som jeg gjør, ut fra omkring at et ord er med å skape handling. Så gjør det noe når du bruker ordet medarbeider, så setter du det inn i en bestemt kontekst, i en bestemt relasjon, arbeidsgiver-arbeidstaker-forhold. Hva gjør det med det frivillige engasjementet. Det gjør noen ting.

Det ble derfor satt i gang noen prosjekter for å gi rom for å snakke om frivillighet, og at å være frivillig er noe annet enn å være ansatt. Et eksempel som trekkes frem er da organisasjonen utarbeidet frivillighetsmanifestet. De hadde da workshops for å involvere de frivillige, og skape enighet rundt hvordan målene skal nås. Dette kan ses i forhold til det Gond *et al.* (2012) sier om å utveksle kunnskap og skape en felles forståelse mellom de involverte. I tillegg gis det inntrykk av at disse målene skal utarbeides i fellesskap for å gi rom for flere

meninger, noe som gjør at målene kan passe til flere i organisasjonen. Dette stemmer også overens med Simons (1995b) teori om trossystemer hvor det antydes at slike systemer bør lages slik at de passer til flere grupper innenfor organisasjonen, for å gi retning og inspirasjon. Kommunikasjonen av de fem indikatorene kan med bakgrunn i Malmi og Brown (2008) ses på som verdibasert kontroll da målene kan påvirke de frivilliges verdier.

Det andre eksempelet vi har valgt å trekke frem er *Trivsel på tvers*. Roskilde-festivalen har et nettverk som arrangerer workshops og møter hele året med fokus på frivillighet, trivsel og fastholdelse, som de kaller for *Trivsel på tvers*. Via disse arrangementene kan deltakerne redefinere de kognitive grensene sine, og slik få en større forståelse for hva det vil si å være frivillig på Roskilde-festivalen (Gond *et al.*, 2012). Roskilde-festivalen har også et team som fokuserer på intern lederutdanning for frivillige og ansatte. I tillegg kan FTU og frivillighetsmanifestet brukes til å vise hvordan teamledere skal lede sin gruppe av frivillige. Dette kan tolkes som en overføring av verdier og holdninger. Det kan tenkes at det på denne måten kan formidles kunnskap mellom de involverte og skape felles forståelse, og slik integreres de frivillige kognitivt i styringen.

### 5.3.4 Kultur

#### 1. *Teknisk integrasjon*

For å illustrere hvordan kulturen som kritisk suksessfaktor integreres teknisk i styringssystemet, har vi valgt å vise til to konkrete eksempler; tillitsbasert kultur og kulturutvikling. Flere av respondentene trekker frem at de jobber mye med «frihet under ansvar». Respondent 2 forteller at det er viktig for å få folk motivert til innsats, men også at man stoler på at både de ansatte og de frivillige kan forvalte det ansvaret de har fått. Respondent 8 forteller det slik:

Det er enormt tillitsbasert. Helt vilt mye tillitsbasert. Det er en kontrollfunksjon som styrer, men den styrer veldig overordnet. Det slipper du aldri unna. Men det er veldig, veldig mye tillit som blir lagt ut til folk, og et veldig stort selvstyre og det har det faktisk vært fra starten av.

Det fremkommer at det er viktig å tilby de frivillige en verden som ikke kun er drevet av nøkkelprestasjonsmål, ulike skjemaer og regler. Likevel kreves det en balanse for at festivalen skal ha en fremtid. Funnene våre tyder derimot på at den tillitsbaserte kulturen ikke nødvendigvis har fungert optimalt. Et eksempel som trekkes frem er at de i år skal ha vannskyllende toaletter på festivalområdet. Disse har blitt betraktelig dyrere enn forventet, og informasjonen om dette kom ikke opp til ledelsen før i mars. Publikum har blitt lovet toalettene, og festivalen har inngått en avtale med Roskilde kommune om investeringen. Dette gjør at de ikke kan utsette de vannskyllende toalettene, og må gjennomføre avtalene selv med større kostnader enn forventet. Respondent 9 forteller at som en konsekvens av dette, må de forsøke å finne besparelser i andre deler av organisasjonen. Det kan fremstå som de frivillige gis for mye tillit i forhold til hva som kan forventes i en så stor organisasjon. Derfor kan det se ut som den tillitsbaserte kulturen ikke er optimalt teknisk integrert, noe som kan føre til at det blir mer krevende å gjennomføre strategier og planer (Gond *et al.*, 2012). Ved å legge opp til praksiser og prosedyrer rundt den tillitsbaserte kulturen kan den integreres mer optimalt. Dessuten er de vannskyllende toalettene et godt eksempel på at påvirkningsmulighetene reduseres, og konsekvensene blir større, desto nærmere man kommer gjennomføringen av festivalen (Husby *et al.*, 1999).

Det andre eksempelet vi vil trekke frem er kulturutviklingen i Roskilde-festivalen. Festivalgruppen jobber med kultur- og organisasjonsutvikling gjennom planer som varer for tre-fire festivaler. Respondent 1 poengterer at man ikke kan forvente at hele organisasjonen skal forandre seg i løpet av en festival. Derfor arbeider de innenfor et årshjul for å få festivalen opp og stå. I tillegg til planlegging av årets festival, brukes årshjulet også til utvikling av de to-tre neste festivalene. Respondent 1 mener det er viktig at man ikke kommer på feil tidspunkt og sier at «nå skal vi tenke utvikling og tanker», men at man innretter seg etter at det er en stor begivenhet som skal lykkes. Dessuten handler det femte strategiske initiativet om det forretningsmessige fundamentet for fellesskapet, og skal være med å utvikle organisasjonen på tvers av Roskilde Festival-gruppen. I tråd med teorien om teknisk integrasjon kan kultur- og organisasjonsutviklingen ses på som et instrument for å gjennomføre strategier og planer (Gond *et al.*, 2012). Det at de har egne verktøy for å utvikle kulturen, kan tolkes som at det er viktig for festivalen å integrere kulturelle faktorer i styringen.

## 2. Organisatorisk integrasjon

For å vise hvordan kulturen er organisatorisk integrert, har vi valgt å ta utgangspunkt i to eksempler; en nyskapende kultur og divisjonen *Kultur og Kommunikasjon*. I intervjuene kommer det frem at Roskilde-festivalen har en kultur for å være friske og nyskapende. Det fortelles at festivalen er en organisasjon som går inn i ting de tror kan bli bra, uten at de nødvendigvis regner på det. Et eksempel som trekkes frem var da Roskilde-festivalen gikk inn i det økologiske øl-markedet i Danmark. Festivalen hadde et ønske om å øke prosenten av økologiske varer. Dette var ikke nødvendigvis lønnsomt, da økologisk øl var dyrt. Likevel er det økologiske fokuset i tråd med Roskilde-festivalen sitt ønske om å være med å sette et avtrykk i verden. Samtidig fokuserer organisasjonen mye på kvalitet, uansett om det er kvaliteten på mat eller hvordan plassen fremstilles. Et eksempel som trekkes frem av respondent 8 er:

Jeg tror jeg kunne fått mange millioner fra McDonalds. Hvis jeg gikk ned til dem og sa: kunne dere ikke tenke dere å få tre boder på Roskilde? Det tror jeg gjerne de vil. Jeg tror jeg kunne fått mange penger for det. Men det har vi avholdt oss fra å gjøre.

Det kan argumenteres for at det å være innovativ og samtidig fokusere på kvalitet, gjør at de har noen etiske grenser. I tråd med Roskilde-festivalen sin bæredyktighetsstrategi har de et mål om å være tilnærmet 100 % økologiske. Dette gir noen grenser for hvilke samarbeidspartnere de kan ha. Det gis inntrykk av at Roskilde-festivalen går inn i samarbeid med partnere som tilbyr høy kvalitet i samsvar med deres verdier. Det kan dermed trekkes en parallell til det Simons (1995a) mener om at etiske grenser handler om å sette grenser som påvirker atferden og kulturen i bedriften. Ved å påvirke atferden slik at aktørene handler i tråd med bedriftens strategi, integreres kulturen organisatorisk (Gond *et al.*, 2012).

Det andre eksempelet vi vil trekke frem er Roskilde-festivalen sin divisjon *Kultur og Kommunikasjon*. Denne divisjonen skal sikre at Roskilde-festivalens identitet er kjent både innad og utad. Den skal også sørge for at festivalens overordnede ambisjon viser seg i alle festivalens aspekter, både i måten de organiserer seg på, kommuniserer og samarbeider internt på. Tidligere var det kun fokus på kommunikasjon i Roskilde-festivalen, mens det i nyere tid har blitt mer fokus på markedsføring. I dag er det derimot, ifølge respondent 4, fokus på historiefortelling, hvor kommunikasjonen og markedsføringen smelter sammen. Blant annet trekkes campingplassen frem som sentral for å dyrke publikumsfortellinger. De har også en

festivalavis de kaller «Orange press» og en videoenhet ved navn «Orange tv», som dokumenterer fortellinger og hendelser på festivalen. Dette kan sies å være noe de gjør for å integrere kulturen organisatorisk slik som beskrevet av Gond *et al.* (2012). Det at de har ansvarliggjort spesifikke personer og bruker ulike instrumenter for å dokumentere, kan bety at kulturen er sentralt for festivalen å kontrollere.

### 3. Kognitiv integrasjon

For å illustrere hvordan kultur er kognitivt integrert i styringssystemet, har vi valgt å vise til tre måter festivalen utveksler kunnskap på; fellesskapet, ildsjeler og «Orange feeling». Empiriske funn viser at de jobber mot et åpent og engasjerende fellesskap. Noe som blant annet kommuniseres i strategien, og i verdiene deres. Det trekkes frem at de frivillige kommer tilbake fordi de opplever et fellesskap og samhold som de ikke nødvendigvis gjør i det alminnelige arbeidslivet. I tillegg har de flere arrangement hvor de møtes for å arbeide i workshops, og utveksle kunnskap og ideer. Dette kan tolkes som arbeid mot en felles forståelse, for å lette samarbeidet i organisasjonen (Gond *et al.*, 2012).

Det andre eksempelet vi har valgt å trekke frem er ildsjelene. Roskilde-festivalen har som nevnt tidligere, omtrent 1200 ildsjeler. Dette er personer som engasjerer seg i festivalen året rundt. Ildsjelene fremheves også i verdiene til Roskilde-festivalen, noe som viser hvor sentrale de er for organisasjonen. Ut fra intervjuene kommer det frem at ildsjelene rekrutteres gjennom en alminnelig ansettelsesprosess. Dette kan ses i sammenheng med det Malmi og Brown (2008) kaller verdibasert kontroll, da dette legger til rette for at de kan rekruttere frivillige som deler samme verdigrunnlag som organisasjonen. I frivillighetsundersøkelsen for ildsjeler fremkommer det at en viktig motivasjon for å være frivillig, er det sosiale fellesskapet blant de frivillige. Dette kan ses i sammenheng med verdiene til Roskilde-festivalen beskrevet innledningsvis, hvor fokuset er på fellesskapet. Ut fra dette er fellesskapet i kulturen kognitivt integrert (Gond *et al.*, 2012).

Det tredje eksempelet vi vil vektlegge er den «Orange feelingen». Funnene våre viser at det er viktig for festivalen å «kaste alle ballene opp i luften», og i prinsippet starte forfra ved hver festival. Samtidig presiseres viktigheten av å ha et mål og noen verdier man holder fast ved. En verdi som står sterk er det «Orange image» Roskilde-festivalen har opparbeidet. Begrepet er utsprunget fra hovedscenen til festivalen, den «Orange scene». Dette har videreutviklet seg til å bli en holdning blant publikum, som kalles «Orange feeling», og er en holdning som

beskriver en atmosfære av frihet og fellesskap. Med bakgrunn i Malmi og Brown (2008) sin teori om symbolbasert kontroll, har Roskilde-festivalen utviklet et sterkt visuelt uttrykk gjennom den «Orange scene». Slik kontroll kan brukes til å regulere oppførsel og legge til rette for diskusjoner mellom personer (Malmi og Brown, 2008). Ut fra at selve symbolet har utviklet seg til å bli en holdning blant publikum, ser vi at dette er med på å regulere oppførsel. Samtidig vil verdiene i dette begrepet fungere som verdibasert kontroll, og påvirke deltakernes verdier. I tråd med Gond *et al.* (2012), kan dette føre til en felles oppfattelse blant festivalens deltakere, og slik være med på å kognitivt integrere kulturen i Roskilde-festivalen.

### 5.3.5 Erfaring

#### 1. Teknisk integrasjon

For å illustrere hvordan erfaring som kritisk suksessfaktor integreres teknisk i styringssystemet, har vi valgt å vise til to konkrete handlinger; praksisene til Roskilde-festivalen og årshjulet. På bakgrunn av at festivalen har eksistert i så mange år, fremkommer det at de har tilegnet seg mye erfaring på ulike områder. Eksempelvis trekkes det frem at de har et fortrinn fordi de vet hva de ulike tingene koster, og hvilket maskineri som må settes i gang. Respondent 2 mener at denne standarden og rutinen de har, holder svært høy kvalitet. I tillegg mener hun at en ny-oppstartet festival ikke nødvendigvis kjenner det de skal ut å etablere og at det dermed kan bli dyrt. Hun trekker frem et eksempel:

Jeg var på en helt nystartet festival ute på København. Hvor en sånn liten ting som ekstremt lange køer, ved toaletter og øl-boder. Fordi man ikke helt har styr på hvor mange er det egentlig som kommer på de ulike tidspunktene. Hvordan er det vi plasserer et toalett som vi ser på og tenker hold nå opp, der kunne den aldri stått. Altså, sånne små ting tror jeg har hatt stor betydning.

Selv om Roskilde-festivalen har opparbeidet seg mye erfaring, fremkommer det at de også har risikoelementer knyttet til at hovedinntekten deres er billettinntektene. Resultatene våre viser at den største risikoen Roskilde-festivalen har er at det ikke kommer folk på festivalen. Det forklares at om det kommer 10.000 færre gjester, mangler de omtrent 20 millioner DKK ut i fra de budsjetterte inntektene. For å være på den sikre siden uttrykker respondent 8 at de lager et budsjett på 80 % av antallet de tror kommer på festivalen. Videre forteller han at de tar det antallet mennesker og ganger med prisen på en billett. Da har de et antall millioner som



fordeles til de ulike divisjonene. Med bakgrunn i teorien om teknisk integrasjon, kan det tyde på at de har opparbeidet seg gode rutiner og prosedyrer rundt festivalen, noe som gjør at de kan dra nytte av den opparbeidede erfaringen (Gond *et al.*, 2012).

Den andre handlingen vi vil trekke frem er årshjulet. Dette er en helt overordnet plan for hvordan Roskilde-festivalen planlegges. Årshjulet er et detaljert dokument som viser hva som skal gjøres måned for måned. Planen er delt inn i fire faser; 1) Ide, utvikling og organisering, 2) Prosjektering, 3) Realisering og 4) Evaluering. I fase to, som går fra desember til mars, registreres eksempelvis budsjettet i systemet deres, og det låses i slutten av denne fasen. Respondent 9 forteller at i uke fem, når budsjettet er tastet inn, så skal dette være det budsjettet de tror de kan lage festivalen på, ut ifra de overordnede rammene. Når budsjettet låses er det omtrent fire måneder til festivalen, noe som gjør det vanskeligere å gjennomføre endringer. Dette kan medføre større konsekvenser enn hvis de hadde blitt gjort tidligere.

Det at de har årshjulet kan ses på som et instrument som de bruker for å sikre seg at alt går etter planen (Arena, Arnaboldi og Azzone, 2010). I tillegg kan det i tråd med Malmi og Brown (2008) ses på som et kybernetisk kontrollsystem da det kan være med på å støtte oppunder beslutninger og vise avvik i forhold til planen. Slik kan årshjulet være med på å korrigere og ansvarliggjøre underveis. Funnene våre viser derimot at den overordnede planen ikke nødvendigvis gir rom for å korrigere, da avvik registreres for sent. Det kan likevel se ut som at årshjulet er med på å integrere erfaringen til Roskilde-festivalen, da dette tilrettelegger for gjennomføringen av festivalen. Den siste fasen i årshjulet handler om evaluering av årets festival. Gjennom denne fasen danner erfaringene fra årets festival, grunnlaget for neste års festival, og på denne måten integrerer Roskilde-festivalens erfaringer teknisk (Gond *et al.*, 2012). Videre kan de fire fasene i årshjulet relateres til prosjektets livssyklus. Ut fra årshjulet kan man se at gjennomføringen av festivalen er en liten del av årshjulet, og det kan trekkes paralleller til den ekstra fasen i prosjekters livssyklus, som Bowdin *et al.* (2011) legger frem.

## 2. Organisatorisk integrasjon

For å vise hvordan erfaringene er organisatorisk integrert, har vi valgt å ta utgangspunkt i to konkrete eksempler; RF Experience og rolleinndeling. Roskilde Festival-gruppen har et mål om å være førende innenfor større og komplekse arrangement-løsninger. Derfor har de utviklet RF Experience, som er en samlebetegnelse for Roskilde Festival-gruppens understøttende forretningsområder. RF Experience skal sette kunnskapen og kompetansen fra

arbeidet med Roskilde-festivalen i spill i andre sammenhenger. Kjerneområdene er opplevelsesdesign, kunnskap, salg- og partneraktivering, logistikk og arrangement-sikkerhet. Festivalen bruker erfaringen de har opparbeidet seg gjennom flere år til å hjelpe andre festivaler og arrangementer. RF Experience sitt arbeid er basert på verdiene til Roskilde-festivalen om fellesskap, det allmenntilgode og engasjement. Ettersom de har utviklet en retning for Festival-gruppens understøttende forretningsområder, har de integrert erfaringene til festivalen organisatorisk i styringen (Gond *et al.*, 2012).

Det andre eksempelet vi vil vektlegge er rolleinndelingen i Roskilde-festivalen. Festivalen har en kompleks størrelse under festivalen og det kan tenkes at de store utskiftningene som skjer blant de frivillige hvert år, kan påvirke den operasjonelle delen. En mulig forklaring på hvordan de kan være operasjonelle til tross for de store utskiftningene blant de frivillige, er den organisatoriske integrasjonen av erfaringene. I divisjonene er det ulike team med ansvar for spesifikke oppgaver hvor hvert team har en teamleder. Dette kan være med på å sette fokus under selve festivalen, og gjøre de enkelte arbeidsoppgavene mer gjennomførbare. Det at de også har teamledere med det overordnede ansvaret kan i tillegg gjøre det lettere å beholde overblikket, og ta i bruk de erfaringene de har. De ulike teamene er en måte å definere roller og ansvar i organisasjonen, slik som beskrevet av Gond *et al.* (2012). Denne formen for organisering kan være med på å integrere erfaringer ved å tilrettelegge for ulike samarbeid. Det fremstår som at de ulike divisjonene har utviklet lignende praksiser når det kommer til retningslinjer og rapportering. Ifølge Gond *et al.* (2012) legger dette et grunnlag for organisatorisk integrasjon.

### 3. Kognitiv integrasjon

For å forklare hvordan erfaringene er kognitivt integrert i styringssystemet, har vi valgt å trekke frem et eksempel; RF Experience. Erfaringen til Roskilde-festivalen har gjort kompetansen deres ettertraktet. Et eksempel som trekkes frem, er at festivalen nylig har inngått en avtale med København kommune. Det forklares at det er store utfordringer i forhold til nattelivet i København, og kommunen har derfor bedt Roskilde-festivalen om å utarbeide en rapport som kan hjelpe de med å håndtere dette problemet. Også respondent 2 forklarer at Roskilde-festivalen prøver å sette erfaringen og viten de har i spill innenfor andre arrangementer. Det gjør de gjennom RF Experience, som jobber med utgangspunkt i deres erfaring om at de beste opplevelser utvikles og skapes i fellesskap. De fokuserer på å jobbe på tvers av fagligheter mot samme mål og oppgave, noe som er med på å skape en felles

forståelse og utvide eksisterende kunnskap. Ved å bruke erfaringene fra Roskilde-festivalen i andre sammenhenger, utveksler festivalen kunnskap og på denne måten integrere de erfaringene kognitivt (Gond *et al.*, 2012).

### 5.3.6 Kunstnerisk uttrykk

#### 1. Teknisk integrasjon

For å illustrere hvordan det kunstneriske uttrykket som kritisk suksessfaktor er teknisk integrert i styringssystemet, har vi valgt å vise til tre praksiser; sceneordningen, budsjettstyring rundt booking av artister og publikumstilfredshetsundersøkelsen (PTU). Det kommer frem at det er viktig for Roskilde-festivalen å kunne tilby noe til alle festivaldeltakerne, og være med på å overraske. Festivalen har omtrent 180 ulike band som spiller på festivalen, fordelt på mellom fem og åtte ulike scener. De ulike scenene skal skape rammer for det overordnede fellesskapet Roskilde-festivalen bygger på. I tillegg har de ulike scenene forskjellige tema og musikkjangere, noe som gjør at man kan få oppleve det man vil. Årsskriftet for 2017 viser eksempelvis at 75 % av de som spilte på festivalen i 2017 aldri hadde spilt på Roskilde-festivalen før. Dessuten er det ifølge respondent 9 ingen konserter uten publikum, selv ved de små scenene. Respondent 10 uttrykker det slik:

Mine tanker om det er at Roskilde har alltid hatt som formodning å gi folk det de ikke visste de elsket. Og hvis Roskilde liksom skal holde fast i noen bestemte artister, en rock profil, eller hva det er folk forestiller seg. Folk forestiller seg forskjellig om hva det er som er Roskilde. Det kan også være punk, det kan også være det anarkistiske. Det er mange versjoner av Roskilde, og det som er vårt.

Det fremstår som at de ulike scenene og den varierte musikken er en måte å teknisk integrere det kunstneriske uttrykket, fordi de ulike scenene kan ses på som instrumenter (Gond *et al.*, 2012). Disse instrumentene brukes for å handle i samsvar med deres strategiske innsats om å sikre et uavhengig og unikt programinnhold, på tvers av kunstarter og holdning. Fokuset på fellesskapet på de ulike scenene er med på å nå den overordnede strategiske ambisjonen om å skape åpne fellesskap. Dette kan relateres til Malmi og Brown (2008) sitt kybernetiske kontrollsystem. Malmi og Brown (2008) hevder at et kybernetisk kontrollsystem blir et styringssystem når det er sammenheng mellom atferd og mål. Her er det etablert sammenheng mellom den strategiske ambisjonen deres og det de faktisk gjør ute på festivalplassen.

Det andre eksempelet vi har valgt å trekke frem er budsjettstyringen rundt booking av artister. Det kommer til uttrykk i budsjettstyringen at det er viktig for Roskilde-festivalen å ha de rette artistene, da de justerer budsjettet dersom de får booket noen store artister. Resultatene våre viser at festivalen booker fem til åtte store navn, slik at de tiltrekker seg den siste delen av publikum som faktisk gjør at de går med overskudd. Dette henger sammen med at Roskilde-festivalen budsjetterer med at de får solgt 80 % av billettene, og alt over det er en gevinst. Samtidig er det stor usikkerhet knyttet til kostnadene på det kunstneriske uttrykket, fordi det er en komplisert budprosess når man skal booke artister. Bookingen foregår på auksjon og jo høyere konkurranse, desto større blir prisen på hver artist. I tillegg gis det inntrykk av at de booker store navn selv om det betyr at de ikke holder seg innenfor budsjettet. Det trekkes frem et eksempel om Eminem. Ved denne bookingen måtte de se hvor mange billetter de trodde de kunne selge på hans navn, og slik vurdere om det var lønnsomt. Respondent 8 forklarer det på denne måten:

Noen ganger anslår vi at 1000 billetter er ca. to millioner danske kroner. Så kan man selge 5000 billetter kun på hans navn, så kan han bære 10 millioner kroner utover det budsjettet vi har på forhånd.

Med bakgrunn i den tekniske dimensjonen, kan gjennomføringen av bookingen ses på som en praksis for å utføre de overordnede planene og strategiene i Roskilde-festivalen (Gond *et al.*, 2012). Festivalen gjør en vurdering av lønnsomheten av ulike store artister gjennom budsjettstyringen. En slik vurdering er en praksis Roskilde-festivalen gjør for å kunne skape et så stort overskudd som mulig, slik at de kan donere det i samsvar med deres allmenntilgitt formål. I tråd med Malmi og Brown (2008) er også dette med på å skape sammenheng mellom atferd og den strategiske ambisjonen deres, slik som diskutert i forhold til de ulike scenene.

Det siste eksempelet vi har valgt å vektlegge er publikumstilfredshetsundersøkelsen (PTU). Etter hver festival sender Roskilde-festivalen ut en undersøkelse på mail til festivaldeltakerne. En av seksjonene handler spesifikt om musikkinnholdet, og hvor tilfreds publikum er med dette. Spørsmålene fokuserer blant annet på hvorvidt publikum mener at Roskilde-festivalen er med på å skape fremtidens stjerner, og om festivalen har vært med på å skape interesse for artister de ikke kjente til tidligere. Dette kan tolkes som et instrument de bruker for å vite hvem som er deres publikum, og hvilke preferanser de har. I tillegg kan det fremstå som et

verktøy de bruker for å nå målet deres om å være en nyskapende begivenhet for de unge. Dette viser en teknisk integrasjon av det kunstneriske uttrykket i økonomistyringen (Gond *et al.*, 2012).

## 2. Organisatorisk integrasjon

For å vise hvordan det kunstneriske uttrykket er organisatorisk integrert, har vi valgt å ta utgangspunkt i to eksempler; *Team musikk* og analysegruppen. Divisjonen *Innhold* har ansvar for det kunstneriske innholdet på festivalen. Denne divisjonen består blant annet av et musikkteam, bestående av 6 musikkbookere. Det er disse som setter sammen musikkprogrammet til festivalen, og de ønsker at musikken skal være et middel for å skape møter og fellesskaper. Relatert til Malmi og Brown (2008) sin kontrollpakke kan dette ses på som et administrativt kontrollsystem, fordi musikkteamet er en organisering av individer. I tillegg vil en slik organisering være med på å integrere det kunstneriske uttrykket i styringssystemet, ettersom Roskilde-festivalen har definerte roller som er med på å tilrettelegge for integrering (Gond *et al.*, 2012).

Det andre eksempelet vi har valgt å vektlegge er analysegruppen. Ettersom publikum er svært viktig for Roskilde-festivalen vil tilbakemeldingene fra dem være sentrale for festivalens suksess. I likhet med FTU blir også PTU laget, bearbeidet og analysert av analysegruppen i Roskilde-festivalen. På denne måten har de definert roller og en formell struktur rundt håndteringen av informasjonen fra publikum. Dette tilrettelegger for integrering av det kunstneriske uttrykket gjennom praksisene rundt tilbakemeldingene (Gond *et al.*, 2012). Ved en slik tilbakemelding kan festivalen utvikle det kunstneriske innholdet og på den måten være en nyskapende festival.

## 3. Kognitiv integrasjon

For å forklare hvordan det kunstneriske uttrykket er kognitivt integrert i styringssystemet, har vi valgt å trekke frem to eksempler; forståelsesrammen rundt det kunstneriske og den «Orange scene». Det trekkes frem at festivalens største utfordring er om de kan fastholde å være en nyskapende begivenhet for den yngre generasjonen. Det handler ifølge respondent 10 om å tørre og booke artister som Bruno Mars eller The Weekend. Samtidig trekkes det frem at den eldre delen av publikum kanskje ikke oppfatter dette som en del av grunnlaget til Roskilde-festivalen. Disse personene har omtrent «orange» blod i årene og har en formening om hva Roskilde-festivalen er, og hva de forventer på festivalen. Tidligere hadde festivalen et

hard-rock uttrykk, og dette kan oppfattes som en motsetning til det mangfoldige fokuset de har i dag. I intervjuene kom det frem at de også ønsker å utfordre den nye generasjonen ved å presentere noe de ikke nødvendigvis har hørt før, som for eksempel Paul McCartney. Likevel poengterer respondent 10 at man ikke kan sette Roskilde-festivalen i en bås. Dette uttrykker han slik:

Og det der med at vi faktisk både å kunne tiltrekke den neste generasjonen, og samtidig fastholde noen av de som alltid har vært der, ikke minst de frivillige. Det er det som er vår styrke. Du kan ikke sette Roskilde i en kategori, og si det er en sånn festival vi er. Roskilde er Roskilde.

Det fremstår som om Roskilde-festivalen prøver å utvide forståelsesrammen rundt det kunstneriske uttrykket. Samtidig fokuseres det på å utfordre den kognitive forståelsen ved å introdusere det eldre publikummet for nyere musikk, og den yngre generasjonen for eldre musikk. En mulig forklaring på dette, er at de ønsker å skape en felles forståelsesramme rundt den mangfoldige musikken. Videre kan dette i tråd med Malmi og Brown (2008) ses på som en kulturell kontrollmekanisme, da festivalen skaper en arena for overføring av kunnskap og meninger mellom ulike individer. Dette kan også relateres til Gond *et al.* (2012) som hevder at kontrollsystemer kan bli sett på som kommunikasjonsplattformer for folk med ulike tanker og ideer. Det kan tenkes at fokuset på å utvide forståelsesrammene gjør at de våger å ha et utfordrende innhold, og at Roskilde-festivalen har et fellesskap som inspirerer til forandring.

Det andre eksempelet vi vil trekke frem er den «Orange scene». Som forklart under kultur, har Roskilde-festivalen en «Orange feeling». Bakgrunnen for dette er at de i 1978 kjøpte hovedscenen Rolling Stones brukte under en Europaturne samme år. Denne scenen hadde en oransje teltduk, og har siden den gang vært hovedscenen til festivalen. Den «Orange Scene» er den mest prestisjefylte scenen å spille på, og her har hovedartistene sine konserter. Scenen befinner seg på det samme stedet hvert år, og respondent 8 forklarer at den er Roskilde-festivalen sitt varemerke. I tillegg hevder Roskilde-festivalen selv at dette er festivalens fyrtårn, noe som kan relateres til symbolbasert kontroll av Malmi og Brown (2008). Den «Orange scenen» er blitt en stor del av Roskilde-festivalen, og har siden 1979 vært en del av logoen deres. Samtidig eksponeres den hyppig i sammenheng med markedsføring og kommunikasjon av festivalen. Ettersom scenen er synlig og permanent kan det fremstå som en måte å symbolisere verdiene til Roskilde-festivalen gjennom design (Schein, 2010).

## 5.4 Oppsummering

Vi har nå argumentert for hvordan de kritiske suksessfaktorene er integrert i Roskilde-festivalen. De ulike kritiske suksessfaktorene er integrert forskjellig innenfor de tre dimensjonene: teknisk, organisatorisk og kognitiv. I tillegg har vi sett at suksessfaktorene er integrert gjennom ulike handlinger og praksiser. For å trekke det et steg videre foreslår vi et nivå av integrasjon ut fra resultatene og analysen vår. Vi har valgt nivåer fra lav til høy grad av integrasjon. Med høy grad mener vi at integrasjonen av faktoren er tillagt mye oppmerksomhet, og med lav grad menes lite oppmerksomhet rundt integrasjonen. Vi har utarbeidet tabell 4 for å oppsummere resultatene, og graden av integrasjon:

	<b>Teknisk integrasjon</b>	<b>Organisatorisk integrasjon</b>	<b>Kognitiv integrasjon</b>
<i>Profesjonalisering</i>	Organisering og strategiutforming  <i>Høy grad av integrasjon</i>	Grasrot til profesjonalisering og Roskilde-festivalens 5 divisjoner  <i>Høy grad av integrasjon</i>	Økt kvalitetsfokus og lederutdanning  <i>Middels grad av integrasjon</i>
<i>Allmennyttig formål</i>	Momsfritaket og donasjonsstrategien til Roskilde-festivalen  <i>Høy grad av integrasjon</i>	Strukturen rundt det allmennyttige formålet og bæredyktighetsstrategien  <i>Høy grad av integrasjon</i>	Allmennyttig formål som driver for aktørene og «Non-profit since 1972»  <i>Høy grad av integrasjon</i>
<i>Frivilligheten</i>	Desentralisering av budsjetter og frivillighetsundersøkelsen  <i>Høy grad av integrasjon</i>	Strukturen rundt og ledelse av de frivillige, samarbeidsavtalen og analysegruppen  <i>Høy grad av integrasjon</i>	Frivillighetsmanifestet og Trivsel på tvers  <i>Middels grad av integrasjon</i>
<i>Kultur</i>	Tillitsbasert kultur og kulturutvikling  <i>Middels til høy grad av integrasjon</i>	En nyskapende kultur og divisjonen Kultur og kommunikasjon  <i>Middels grad av integrasjon</i>	Fellesskapet, ildsjeler og «Orange feeling»  <i>Middels til høy grad av integrasjon</i>
<i>Erfaring</i>	Praksisene til Roskilde-festivalen og årshjulet  <i>Middels til høy grad av integrasjon</i>	RF Experience og rolleinndeling  <i>Middels grad av integrasjon</i>	RF Experience  <i>Middels grad av integrasjon</i>
<i>Kunstnerisk uttrykk</i>	Sceneordningen, budsjettstyringen rundt bookingen av artister og PTU  <i>Høy grad av integrasjon</i>	Team musikk og analysegruppen  <i>Høy grad av integrasjon</i>	Forståelsesrammen rundt det kunstneriske og den «Orange scene»  <i>Høy grad av integrasjon</i>

Tabell 4: Oppsummering resultat og analyse

Ut fra tabellen ser vi at det er den tekniske og organisatoriske integreringen av de kritiske suksessfaktorene som står sterkest. Det fremstår som om den organisatoriske integreringen forsterker den tekniske, da den legger til rette for ansvarliggjøring av instrumenter og praksiser (Gond *et al.*, 2012). Dette kan være årsaken til at faktorene i høy grad er integrert langs disse to dimensjonene. I tillegg kan dette ses i sammenheng med Malmi og Brown (2008) som hevder at den administrative kontrollen skal legge et grunnlag for hvordan man skal utøve kybernetisk kontroll. Som vi ser, er det minst grad av kognitiv integrasjon av suksessfaktorene. Dette kan ha bakgrunn i at det tar lengre tid å endre og skape en felles forståelse blant organisasjonens medlemmer. Likevel kan den tekniske og organisatoriske integrasjonen kompensere for en mindre grad av kognitiv integrasjon. Samtidig viser Malmi og Brown (2008) til at det kulturelle kontrollsystemet skal være med på å gi en kontekstuell ramme for andre kontrollsystemer. Det kan argumenteres for at «Orange feeling» er en slik kontekstuell ramme. Basert på analysen av de kritiske suksessfaktorene er det en balanse mellom bruken av ulike styringssystemer, noe Simons (2000) hevder er viktig for å oppnå organisatorisk suksess.



## 6. Diskusjon

I dette kapittelet vil resultatene og analysen fra forrige kapittel bli diskutert opp mot den konteksten Roskilde-festivalen er en del av. Vi vil gi en forklaring på hvorfor de kritiske suksessfaktorene er integrert på den måten vi har argumentert for i kapittel 5. Dette vil bli diskutert opp mot forskningsspørsmålet vårt: *Hvordan er kritiske suksessfaktorer integrert i økonomistyringen i en festival?*

### 6.1 Kontekst

For å forklare hvorfor de kritiske suksessfaktorene er integrert slik vi har argumentert for, har vi valgt å ta utgangspunkt i Broadbent og Laughlin (2009) sin definisjon av kontekst, slik som beskrevet i kapittel 3. De ser på kontekst som både noe eksternt, og det som er internt (Broadbent og Laughlin, 2009). Vi har valgt å se på situasjonsbestemt teori for å forklare hvilke eksterne faktorer som påvirker Roskilde-festivalen. Videre har vi valgt institusjonelle logikker for å forklare den interne konteksten i forhold til empirien.

#### 6.1.1 Situasjonsbestemt teori

Resultat og analyse viser til større konkurranse og økte krav fra omgivelsene i festivalbransjen. Blant annet fører dette til at det stilles økte krav til kompetanse i Roskilde-festivalen, og samtidig har utviklingen i bransjen ført til at festivalen har endret kunstnerisk fokus. Vi vil her se på de situasjonsbetingede faktorene *eksternt miljø, teknologi og størrelse*, for å undersøke hvorfor de kritiske suksessfaktorene er integrert som de er.

Med bakgrunn i den situasjonsbestemte teorien viser resultatene våre at det er stor usikkerhet i det eksterne miljøet. Blant annet har musikkbransjen utviklet seg mye de siste årene. Et eksempel som trekkes frem er at artistene tidligere tjente penger på platesalg, mens i dag kommer hovedinntektene fra live-opptredener. Dette har ført til at det blir dyrere for festivaler å booke artister, noe som går imot økonomisk teori om tilbud og etterspørsel. Etterspørselen er større enn tilbudet, fordi det er et økt antall festivaler som drar opp prisene på artistene. Samtidig har flere av artistene vært på verdensturneer, og mest sannsynlig spilt i nærheten av festivalene. Det er derfor ikke like stort å booke en verdenskjent artist nå, som tidligere. Til tross for dette, er Roskilde-festivalen Nord-Europas største kultur- og musikkfestival, og respondent 3 forklarer stillingen festivalen har i bransjen slik:

Men Roskilde-festivalen er en av verdens beste festivaler, og det blir den kåret til igjen og igjen. Det vil man gjerne leve opp til. Det er Nord-Europas største. Vi er i eliten og det skal vi etterleve. Men det handler også om konkurranse. Et hardt kommersielt festivalmarked, hvor kunstnerne koster mer og mer penger å hyre, fordi konkurransen stiger og man konkurrerer også på publikum og på de frivillige.

Roskilde har den fordel at de fokuserer på nisjene og ønsker å finne band før de blir berømte. Det er en måte å skille seg ut på, samtidig som det er økonomisk fordelaktig. Dette står i motsetning til mange andre festivaler som fokuserer på å ha en line-up som er preget av store artister. I kontrast til dette poengteres det at Roskilde har et mer kommersielt fokus nå enn tidligere, noe som kan komme av at publikummet deres er blitt mer mainstream. Grunnet lettere tilgjengelig musikk via eksempelvis Spotify, kan det tenkes at dagens unge blir overrumplet med musikk. Derfor velger mange å forholde seg til de største og mest eksponerte artistene. Følgelig flytter publikum seg etter de store navnene, noe som gjør billettsalget mer usikkert, og presser Roskilde til å drive i en mer kommersiell retning. Integrasjonen av det kunstneriske uttrykket kan argumenteres for å være sentral for Roskilde, for at de skal være konkurransedyktige i et turbulent og usikkert kommersielt marked. Følgelig vil usikkerheten i miljøet ifølge Otley (2016) fordre et åpent, fleksibelt og tilpasningsdyktig styringssystem. Dette viser seg i styringen, da de blant annet har en desentralisert budsjettstruktur. De 200 desentrale delbudsjettene Roskilde-festivalen har viser et åpent og tilpasningsdyktig styringssystem. Bakgrunnen for dette er at de frivillige har fullstendig frihet innenfor sine fagområder. I tillegg brukes budsjettet fleksibelt ved booking av artister, slik at de kan tilby de største artistene. Dette er også en viktig driver for at det kunstneriske uttrykket er integrert i høy grad langs alle de tre dimensjonene.

I tillegg til utviklingen i bransjen, er også teknologiske utviklinger sentralt. Som nevnt tidligere er Spotify med på å gjøre musikk lettere tilgjengelig for folk. Dette er en del av den moderne teknologien som påvirker festivaler. Blant annet må festivaler som et resultat av dette tilby noe mer enn kun musikk. De må levere en unik opplevelse for festivaldeltakerne. En annen konsekvens av teknologiutviklingen er fremveksten av multinasjonale selskaper, som Live Nation. Slike selskaper kjøper blant annet opp turneer, arenaer, billettsalg og festivaler. Dette er med på å øke konkurransen og turbulensen i omgivelsene. I tillegg muliggjør den teknologiske utviklingen en kontinuerlig rapportering i organisasjoner.

Respondent 9 forteller at Roskilde-festivalen ønsker seg et nytt rapporteringssystem som kan tilby rett informasjon til rett tid. I tråd med Chenhall (2003) viser dette at Roskilde-festivalen ønsker mer standardiserte prosesser, og dermed mer formelle kontroller. Spotify, Live Nation og nytt rapporteringssystem kan ses på som konsekvenser av teknologiutviklingen, da de muliggjør nye forretningsformer og praksiser (Otley, 2016). På bakgrunn av disse faktorene kan det argumenteres for at teknologiutviklingen har vært en pådriver for den sterke integreringen av det kunstneriske uttrykket. I tillegg kan den teknologiske utviklingen ha ført til den relativt sterke integreringen av både profesjonaliseringen og erfaringen i økonomistyringen. Et nytt rapporteringssystem kan gjøre det mulig å lagre og ta i bruk en større mengde data. På denne måten kan Roskilde-festivalen dokumentere praksiser og prosedyrer basert på erfaringer.

Den siste situasjonsbetingede faktoren vi vil trekke frem er størrelse. Funnene våre viser at Roskilde-festivalen har fått en mer hierarkisk struktur med mange divisjoner og ulike ledelsesnivåer, og derfor kan Roskilde-festivalen oppfattes som byråkratisk. Fra tabell 4 kan vi se at samtlige kritiske suksessfaktorer er organisatorisk integrert fra middels til høy grad. En mulig forklaring på dette er at veksten Roskilde-festivalen har hatt de siste årene, har gjort organisasjonen så stor at toppledelsen har mindre direkte kontroll over de ulike teamene i organisasjonen (Donaldson, 2001). Dette kan ifølge Donaldson (2001) resultere i en mer indirekte kontroll i form av byråkratisk struktur. Den byråkratiske strukturen kan sies å være en konsekvens av den sterke organisatoriske integreringen i form av struktur og rolleinndeling (Gond *et al.*, 2012). Dette kan også ha muliggjort en mer effektiv organisasjon. Imidlertid kommer det frem at de er preget av en silo-tankegang. Det kan tenkes at dette kommer av den sterke integrasjonen av profesjonaliseringen som fulgte etter SKAT kom inn for å undersøke bedriften. Slik førte vekst i størrelsen til økte krav fra omgivelsene. Herunder det juridiske rundt det allmenntnyttige formålet og momsfritaket. Det kan argumenteres for at disse kravene har ført til den høye tekniske og organisatoriske integrasjonen av det profesjonelle aspektet og allmenntnyttige formålet (Gond *et al.*, 2012).

Som vi har sett vil den eksterne konteksten i stor grad påvirke integreringen av de kritiske suksessfaktorene. Nesten alle kritiske suksessfaktorer har en høy grad av teknisk integrasjon, noe som kan tenkes å være en konsekvens av usikkerheten i omgivelsene. Roskilde-festivalen har måtte endret praksiser og prosedyrer for å være konkurransedyktige. I tillegg vil den teknologiske utviklingen muliggjøre nye former for teknisk integrasjon. Utviklingen kan også

ha vært med å påvirke den høye graden av integrering langs denne dimensjonen. Videre gjør den moderne teknologien det lettere for Roskilde-festivalen å eksponere formålet og verdiene deres, noe som er med å forsterke den kognitive integrasjonen. Som en del av at festivalen har vokst til å bli en stor organisasjon, har det blitt mer press på organisasjonsstruktur og rolleinndeling. Dette kan være en av grunnene til den høye graden av organisatorisk integrasjon av suksessfaktorene.

### **6.1.2 Institusjonelle logikker**

I likhet med de kritiske suksessfaktorene har vi valgt å identifisere Roskilde-festivalen sine logikker ved en «bottom-up» tilnærming. Bakgrunnen for dette er fordelene det gir i forhold til å plassere festivalen i ulike predefinerte logikker. Tilnærmingen gjør det mulig å i større grad se på særegne karakteristika og verdier i festivalen, i motsetning til ved bruk av forhåndsbestemte logikker. Vi vil her se på hvordan de institusjonelle logikkene vi har identifisert i Roskilde-festivalen påvirker integreringen av de kritiske suksessfaktorene. De fire sentrale logikkene er: *allmennyttig formål, fellesskapet, alternative og kommersielle.*

Basert på resultatene våre kan det argumenteres for at det er en logikk knyttet til det allmennyttige formålet i organisasjonen. Dette formålet har en stor plass i Roskilde-festivalen, og er med på å gi mening til deres sosiale virkelighet. Formålet har vært en del av Roskilde-festivalen helt siden oppstart, og på grunn av momsfrirket er dette en viktig del av festivalen. Sentrale verdier her er medmenneskelighet, gavmildhet og et ønske om å sette et avtrykk i verden. Denne logikken er utsprunget fra formålet deres, som ligger bak alt de gjør. I tråd med formålet har Roskilde-festivalen delt ut over 340 millioner kroner til veldedighet siden oppstart. Logikken og verdiene viser seg også i donasjonsarbeidet og politikken deres. I 2017 var for eksempel et av fokusområdene å gi penger til unge på flukt. Et sentralt mål er å tjene mest mulig, slik at de kan donere dette bort i tråd med deres verdier.

Det trekkes også frem et stort fokus på fellesskapet i organisasjonen. De har blant annet frivillighetsmanifestet som sier at de frivillige er velkommen, og at de skal være der for hverandre. Dette er med på å forsterke denne logikken. Verdier som vises i organisasjonen er demokrati og likestilling, som vi mener kan knyttes til fellesskaps-logikken. Disse går også igjen i donasjonsarbeidet deres. Roskilde-festivalen har en egen post i donasjonene sine hvor de deler ut penger til organisasjoner som fremmer nye fellesskap, spesielt for ensomme eller utsatte barn og unge. Denne logikken preger også festivalen utad, og Roskilde Festival-

gruppen prøver å skape fellesskaper også utover festivalen. De er blant annet med på å lage folkemøte på Bornholm 1.mai, Ungdommens Folkemøte og Copenhagen Marathon. Slik sett brukes kompetansen de har opparbeidet seg til å tjene penger til Festival-gruppen. Roskilde-festivalen støtter ikke hvilke som helst arrangementer, men fokuset er å støtte opp om det fellesskapet de ønsker å bidra til. I tillegg hevder Roskilde-festivalen at de beste løsningene og opplevelsene utvikles og skapes best i fellesskap. Det er RF Experience som har ansvaret for å dele kunnskapen og erfaringene til Roskilde-festivalen med andre arrangementer. Det kommer også frem at festivaldeltakerne tillegger festivalen et ansvar for at de opptrer i tråd med verdiene de står for. Respondent 1 forklarer det slik:

Altså vi blir tillagt et kjempeansvar. Og det er kult. Fordi at det vil si at de ser det som et sted hvor vi selvfølgelig har det fokus. Og det tror jeg ikke de gjør når de så kommer over på en annen festival. Men fordi jeg tenker vi blir både holdt opp på og har holdninger, men jeg tror også de tillegger oss at vi har et ansvar for det samfunnet vi prøver på å skape der, fordi det blir betraktet som et samfunn.

Den tredje logikken vi identifiserte, og ønsker å fremheve, er ønsket om å være alternative. Roskilde-festivalen vil skille seg ut, være nysgjerrige og engasjerende. Åpenhet er et begrep som brukes mye, og forklares ved at det skal være rom for alle på festivalen. Denne logikken viser seg også i styringen deres, da det trekkes frem at det er lite eksponering av logoer og markedsføring av andre aktører på festivalen. En implikasjon av denne logikken er at mange har lyst å være en del av «brandet» Roskilde-festivalen, noe som gjør at de får mange sponsortilbud. Derimot har de et stort fokus på å være uavhengige, og at sponsorinntekter skal være en liten del av økonomien deres. Dette står i kontrast til mange andre festivaler, hvor sponsorer er helt sentrale. Slik kan man se at logikken som omhandler å være alternative gir utslag i styringen i Roskilde-festivalen.

I et av intervjuene kom det frem at Roskilde-festivalen var ved et veiskille på 2000-tallet, som handlet om hvorvidt de skulle kjøre en mer kommersiell profil eller kjøre i det løpet de hadde gjort. Funnene våre viser at festivalen valgte å fokusere mer kommersielt, noe som viser seg i organisasjonens institusjonelle logikker. Den kommersielle logikken handler om å overleve i et konkurransepreget marked, og har kommet inn i organisasjonen i senere tid. Fokuset er på å utnytte de ressursene de har, noe som også innebærer å maksimere overskuddet deres. Dette kommer for eksempel frem i endringen i billettsalget. Tidligere fikk du ikke vite når bandene

spilte, du måtte bare kjøpe billetter til hele festivalen og komme for opplevelsen. Endagsbilletter var laget for de som ikke hadde mulighet til å delta på hele festivalen. Respondent 4 beskriver en endring hvor endagsbilletter nå blir utsolgt først:

Det er første gang det er skjedd, i år, at man selger endagsbillettene ut før festivalen er startet. Normalt var det man solgte til sist. [...] og en av kommunikasjonene var at du skulle være på hele festivalen for å oppleve den.

Ut fra diskusjonen om de ulike logikkene i Roskilde-festivalen, ser vi at organisasjonen er preget av logikker som til dels kan virke motstridende. Samtidig kan de forskjellige logikkene være med på å underbygge hverandre. En av logikkene som står sentralt i Roskilde-festivalen er logikken bak fellesskapet. Det kan argumenteres for at dette er en dominerende logikk, da fellesskapet står sentralt i alle aspekter av organisasjonen. Spørsmålet blir da hvorvidt de andre logikkene er kompatible med fellesskaps-logikken. Det allmennyttige formålet som er kjernen i organisasjonen virker å underbygge fellesskapet ved at det er konsistens mellom mål og verdier, noe som gjør at aktørenes handlinger samsvarer med begge logikkene. Det at de ønsker å være alternative kan også argumenteres for å forsterke både fellesskaps-logikken og det allmennyttige formålet. Bakgrunnen for det er at sentrale verdier her, som å gi rom for alle og åpenhet, også er verdier som passer de andre logikkene. Blant annet er ønsket om å være en festival som er 100 % økologiske et eksempel som trekker i retning av et bedre fellesskap. Samtidig donerer Roskilde-festivalen bort overskuddet innenfor formålet om å gjøre en forskjell i verden, som Roskilde-festivalen hevder gjøres best i fellesskap. Som en følge av at fellesskapet blir fremhevet i hele organisasjonen, kan det se ut som at logikken om det allmennyttige formålet, og alternativs-logikken tilpasser seg denne. Et eksempel er at donasjonsstrategien til festivalen skal styrke og involvere fellesskap. Dette viser til at logikken bak det allmennyttige formålet forsterker fellesskaps-logikken.

På den ene siden kan den kommersielle logikken stå i kontrast til de andre logikkene, og slik gjøre at eksempelvis det allmennyttige formålet havner i skyggen. Likevel står maksimering av overskuddet sterkt i den kommersielle logikken, i likhet med det allmennyttige formålet. Begge logikkene har et innebygd mål om å gå med mest mulig overskudd. Derfor kan det argumenteres for at den kommersielle logikken underbygger formålet om å kunne gi mest mulig til allmennyttige formål. Slik kan man si at jo flere som kommer på festivalen, desto

mer kan festivalen selge, og dermed tjene mer som kan doneres bort i tråd med deres allmennyttige formål. Respondent 8 forklarer det slik:

Man er her, det er «non-profit». «Non-profit» for meg betyr å tjene så mye penger som man overhode kan og bruke det på det riktige. Og tjene dem på den ordentlige måten. Det er noen som tror at «non-profit» betyr null profitt, og at det skal stå null i overskudd. Nei, det skal det ikke. Det skal stå så mye som det overhode kan. Men de skal være tjent på den riktige måten og det skal brukes til de riktige tingene. Og det er jo det vi alltid har stått for. Det er sånn man skal gjøre det.

I tillegg kan det kommersielle fokuset være med å muliggjøre at Roskilde-festivalen fortsetter å være en nyskapende begivenhet for den unge generasjonen. Dette underbygger logikken til Roskilde-festivalen om å være et alternativ for de unge, samt å skape et fellesskap. Ut fra dette kan det argumenteres for at Roskilde-festivalen er en «dominant» organisasjon (Besharov og Smith, 2014). Dette betyr at de har en dominerende logikk, mens andre tilpasser seg og forsterker denne (Besharov og Smith, 2014). Her oppstår det lite konflikter på grunn av flere logikker, fordi fellesskaps-logikken legger grunnlaget for Roskilde-festivalen sitt mål, strategi og identitet. Det ble ikke observert noen konflikter i organisasjonen, da respondentene utviste enighet rundt Roskilde-festivalen sitt mål og identitet. Derimot viser det seg noen spenninger i forhold til den økte kommersielle driften som er en konsekvens at den økte konkurransen i bransjen. Likevel fremkommer det at fellesskaps-logikken utgjør fundamentet for strukturen og kjerneaktiviteten i organisasjonen. Tross dette kan fremveksten av den kommersielle logikken føre til at Roskilde-festivalen blir preget av flere ulike logikker som trekker i forskjellige retninger («contested» organisasjon) (Besharov og Smith, 2014). Her er det sannsynlig at det oppstår konflikter som følge av at aktørene må forholde seg til avvikende mål og verdier (Besharov og Smith, 2014). Eksempelvis kan den kommersielle logikken dra i motsatt retning av logikken om å være alternative. Ønsket deres om å være 100 % økologiske vil sette noen grenser for hvilke samarbeid Roskilde-festivalen kan inngå. Dette kan skape konflikter når det kommer til hensiktsmessige kommersielle avtaler. Dessuten viser dette at logikker ikke er konstante, men kan utvikles etter hvert som tiden går.

Hvordan de kritiske suksessfaktorene er integrert i økonomistyringen i Roskilde-festivalen kan altså forklares med utgangspunkt i logikkene deres. Den tekniske integrasjonen er høy av nesten alle faktorene, noe som kan forklares ut fra fellesskaps-logikken. Fellesskapet går igjen

i omtrent alle mål og verdier, og disse legger føringer for planer og strategier. Følgelig ser vi at den tekniske integreringen som brukes i organisasjonen er preget av en interaktiv styring, med fokus på fellesskapet. Deriblant budsjettet, workshops, og ulike analyser. Derimot er ikke kultur like sterkt teknisk integrert som de andre suksessfaktorene. En mulig forklaring kan være at den tillitsbaserte kulturen er for dominerende, noe som fører til ineffektiv styring, slik som eksemplifisert ved de vannskyllende toalettene. Samtidig varierer den organisatoriske integrasjonen fra middels til høy grad. Dette kan være en konsekvens av at defineringen av roller og formell struktur ikke ivaretar alle de kritiske suksessfaktorene.

Kultur og erfaring er faktorene som er middels integrert, noe som kan være en konsekvens av at logikken som omhandler det alternative fokuset tilpasser seg fellesskaps-logikken. Fellesskaps-logikken kan true den organisatoriske integreringen fordi den gjør ansvarsområdene og rolleinndelingen mer uklar. Kultur og erfaring er i utgangspunktet mer abstrakte faktorer enn de andre, og det kan være grunnen til at det er her det gir utslag. Den kognitive integrasjonen varierer også fra middels til høy grad, men overvekt av middels. Dette kan komme av at fellesskapet legger til rette for arenaer for kommunikasjon og å skape en felles forståelsesramme. I kontrast kan fellesskaps-logikken hindre aktørene i Roskilde-festivalen å utfordre de eksisterende logikkene. Dermed skapes det en barriere for å utvide forståelseshorisonten, noe som kan føre til dysfunksjonalitet i organisasjonen (Gond *et al.*, 2012).

## **6.2 Oppsummering**

Ut fra diskusjonen rundt situasjonsbestemte faktorer og institusjonelle logikker, ser vi at disse har påvirket integreringen av kritiske suksessfaktorer i Roskilde. Den eksterne konteksten preges spesielt av usikkerheten i bransjen, noe som vi har sett at har ført til at de har gått en mer kommersiell vei. Dette viser seg også i den fremvoksende kommersielle logikken i organisasjonen. Følgelig er både det kunstneriske uttrykket og det allmenntytige formålet i høy grad integrert langs alle de tre dimensjonene. Bakgrunnen for dette finner vi både i den eksterne og interne konteksten. Først og fremst er det høye krav fra omgivelsene som må opprettholdes. I tillegg har de en relativ sterk logikk knyttet til det allmenntytige formålet, som også viser seg i fellesskapslogikken som er den dominerende. Ut fra dette ser vi at konteksten er en nyttig forklaringsvariabel til å forklare hvorfor kritiske suksessfaktorer er integrert som de er.



## 7. Konklusjon

Vi har i denne oppgaven forsket på integrering av kritiske suksessfaktorer i en festival. Med bakgrunn i dette ønsket vi å svare på følgende problemstilling:

### *Hvordan er kritiske suksessfaktorer integrert i økonomistyringen i en festival?*

Vi startet med å identifisere følgende seks kritiske suksessfaktorer for Roskilde-festivalen: *profesjonalisering, allmennyttig formål, frivilligheten, kultur, erfaring og kunstnerisk uttrykk*. Videre har vi gjennom integrasjons-rammeverket til Gond et al. (2012) tatt for oss hvordan disse suksessfaktorene er integrert i økonomistyringen langs dimensjonene: teknisk, organisatorisk og kognitivt. Resultatene viser at de kritiske suksessfaktorene er integrert langs de tre dimensjonene på følgende måter (tabell 5):

	<b>Teknisk integrasjon</b>	<b>Organisatorisk integrasjon</b>	<b>Kognitiv integrasjon</b>
<i>Profesjonalisering</i>	Organisering og strategiutforming	Fra grasrot til profesjonalisering og Roskilde-festivalen sine fem divisjoner	Økt kvalitetsfokus og lederutdanning
<i>Allmennyttig formål</i>	Momsfritaket og donasjonsstrategien til Roskilde-festivalen	Strukturen rundt det allmennyttige formålet og bæredyktighetsstrategien	Allmennyttig formål som driver for aktørene og «Non-profit since 1972»
<i>Frivilligheten</i>	Desentralisering av budsjetter, frivillighetsundersøkelsen og frivillighetsmanifestet	Strukturen rundt de frivillige, ledelse av de frivillige, samarbeidsavtalen og analysegruppen	Frivillighetsmanifestet og Trivsel på tvers
<i>Kultur</i>	Tillitsbasert kultur og kulturutvikling	En nyskapende kultur og divisjonen Kultur og kommunikasjon	Fellesskapet, ildsjeler og «Orange feeling»
<i>Erfaring</i>	Praksisene til Roskilde-festivalen og årshjulet	RF Experience og rolleinndeling	RF Experience
<i>Kunstnerisk uttrykk</i>	Sceneordningen, budsjettstyringen rundt bookingen av artister og publikumstilfredshetsundersøkelse	Team musikk og analysegruppen	Forståelsesrammen rundt det kunstneriske og den «Orange scene»

Tabell 5: Oppsummering resultat og analyse (konklusjon)

Basert på hvordan de kritiske suksessfaktorene er integrert, vist i tabell 5, foreslår vi en ulik grad av integrasjon av de ulike faktorene. Profesjonaliseringen, det allmenntilgode formålet og det kunstneriske uttrykket har høyest grad av integrasjon. I tillegg står den tekniske og organisatoriske integreringen av de ulike suksessfaktorene generelt sterkest. Det fremstår som at den organisatoriske integrasjonen forsterker den tekniske, fordi den legger til rette for ansvarliggjøring av instrumenter og praksiser i Roskilde-festivalen. Bakgrunnen for at det er minst kognitiv integrasjon, kan være at det tar lengre tid å endre og skape felles forståelse blant medlemmene i Roskilde-festivalen. Totalt sett er de kritiske suksessfaktorene integrert i middels til høy grad langs de tre dimensjonene.

Samtidig viser resultatene at kontekst er en nyttig forklaringsvariabel for å forklare hvorfor de kritiske suksessfaktorene er integrert slik de er. Vi har valgt å benytte oss av Broadbent og Laughlin (2009) sin brede definisjon av kontekst, som omfatter både eksterne og interne omgivelser. For å diskutere den eksterne konteksten har vi benyttet oss av elementer fra situasjonsbestemt teori. En situasjonsbestemt faktor som utmerker seg er det *eksterne miljøet*, da det er en høy usikkerhet i bransjen. Som konsekvens av denne usikkerheten har Roskilde-festivalen måttet endre praksiser og prosedyrer for å være mer konkurransedyktige. Dette kan være noe av årsaken til den sterke tekniske integrasjonen av nesten alle de kritiske suksessfaktorene i økonomistyringen. I tillegg har den situasjonsbetingede faktoren *størrelse* påvirket den organisatoriske integrasjonen. Roskilde-festivalen har vokst til å bli en stor organisasjon, noe som har medført press på organisasjonsstruktur og rolleinndeling.

Hvordan faktorene er integrert kan også forklares med utgangspunkt i den interne konteksten. For å forklare den interne konteksten har vi benyttet oss av elementer fra institusjonelle logikker. Roskilde-festivalen har en sterk fellesskaps-logikk. Fellesskapet står sterkt i samtlige mål og verdier, som igjen legger føringer for planer og strategier. Følgelig ser vi at den tekniske integreringen som brukes i Roskilde-festivalen er preget av en interaktiv styring, med fokus på fellesskapet. Fokuset på det allmenntilgode formålet og alternativitetesmentaliteten i organisasjonen underbygger og forsterker fellesskaps-logikken, noe som fører til at Roskilde-festivalen har et lavt konfliktnivå. Likevel er det en fremvoksende kommersiell logikk som kan true den høye kompatibiliteten mellom logikkene, og føre til en ubalanse i organisasjonen. I tillegg kan dette være med å påvirke integreringen av suksessfaktorene, fordi fokuset kan rettes mer mot det kommersielle, og mindre mot fellesskaps-logikken.

Basert på kapittel 5 og 6 ønsker vi å trekke frem tre hovedfunn. Det første er den sterke integrasjonen av profesjonaliseringen. Denne profesjonaliseringen kan argumenteres for å ha ført til byråkratiske strukturer. Likevel fremkommer det en teknisk integrering av kulturen i form av tillitsbasert styring. Byråkratiske strukturer står ofte i kontrast til tillitsbasert styring, men i Roskilde-festivalen kan det virke som denne strukturen muliggjør den tillitsbaserte styringen i organisasjonen. I tillegg vil vi trekke frem det faktum at Roskilde-festivalen klarer å være operasjonelle samtidig som det kommer 30.000 frivillige hvert år. Med tanke på at all verdiskapningen til festivalen skjer på en uke, er det sentralt at de klarer å være operasjonelle på dette tidspunktet. Årsaken til at Roskilde-festivalen klarer å være operasjonelle kan være fordi de har gode strukturer og retningslinjer rundt de frivillige. De har egen opplæring for frivillige ledere og relativt klar ansvarsinndeling. Dermed kan det argumenteres for at den organisatoriske integrasjonen av de frivillige muliggjør det operasjonelle aspektet. Til sist ønsker vi å poengtere hvor sterkt fellesskapet står i Roskilde-festivalen, selv om det kommer nye mennesker inn i organisasjonen hvert år. Bakgrunnen for dette kan være den sterke overføringen av verdier i Roskilde-festivalen, og den sterke drivkraften det allmenntilgittige formålet har for både ansatte og frivillige.

### **7.1 Teoretisk og empirisk bidrag**

Vår studie bidrar i hovedsak til å utvide og forbedre forståelsen for hvordan man jobber i et organisasjonsfelt med stor kompleksitet. Studien vår finner at integreringen av kritiske suksessfaktorer i økonomistyringen påvirkes av både ekstern og intern kontekst, noe som viser hvor omfattende økonomistyringsfeltet er.

I denne masteroppgaven har vi tatt i bruk et rammeverk som tidligere er brukt i liten grad. I tillegg har vi vist hvordan kritiske suksessfaktorer er integrert langs de tre dimensjonene: teknisk, organisatorisk og kognitiv. Vi har også inkludert mer kjente økonomiske teorier, som kontrollpakken til Malmi og Brown (2008) og Simons (1995b) «Levers of Control» rammeverk. Dette har vi gjort for å vise at integrasjons-rammeverket kan ses i sammenheng med andre økonomiske teorier. Denne bruken mener vi kan bidra til en økt forståelse for hvordan kritiske suksessfaktorer kan integreres i økonomistyringen, ikke bare i festivaler, men også i andre typer organisasjoner. I tillegg har vi vist hvordan konteksten har betydning for integreringen av kritiske suksessfaktorer, noe som bidrar til økt teoretisk innsikt.

Empirisk vil vi trekke frem hva vår studie har å si for Roskilde-festivalen og andre festivaler. Basert på resultatene våre kan det se ut som Roskilde-festivalen har noen risikoelementer som bør følges opp. Den tillitsbaserte kulturen er til dels en utfordring, da det kan se ut som de frivillige tillegges et større ansvar enn hva man kan forvente av dem. Samtidig fordrer bruk av frivillige en viss grad av frihet, og balansen mellom frihet og ansvarliggjøring bør tillegges ekstra oppmerksomhet. I tillegg er det en fremvoksende kommersiell tankegang i organisasjonen som til dels truer de historiske verdiene til Roskilde-festivalen. For å fortsette å ha en relativt høy integrasjon av de kritiske suksessfaktorene i økonomistyringen, bør Roskilde-festivalen kontinuerlig følge opp disse og undersøke hvordan de kan sørge for en enda sterkere integrasjon. For andre festivaler vil det være aktuelt å identifisere hvilke faktorer som er kritisk for deres suksess, og undersøke hvordan disse tas hensyn til i den overordnede styringen. Dette kan gjøres ved å se på teknisk, organisatorisk og kognitiv integrasjon av de ulike suksessfaktorene.

## **7.2 Forslag til videre forskning**

I denne oppgaven har vi sett på Roskilde-festivalen, som utgjør en case. Videre forskning kan ta utgangspunkt i flere festivaler for å få en større grad av generaliserbarhet. I tillegg kan det forskes på likheter og ulikheter mellom festivaler. Vi mener videre forskning også kan gjøres på andre typer organisasjoner, da det teoretiske rammeverket er vidt og egnert seg til å studere integrering i komplekse organisasjonstyper.

Med utgangspunkt i at det eksisterer lite forskning på økonomistyring i festivaler, er det aktuelt å forske mer på hvordan økonomistyring gjennomføres i slike arrangementer. Det kan være interessant å se hvilke økonomistyringsverktøy som brukes, og om de brukes på ulike tidspunkt i festivalens faser. Ettersom en festival ofte gjennomføres som et prosjekt, kan det være aktuelt å forske på økonomistyring i tråd med ledelsen av festivaler som prosjekter. I tillegg kan det gjøres studier som baserer seg på hvordan kontekst påvirker integrering av økonomistyring i festivaler, med utgangspunkt i enten institusjonelle logikker eller situasjonsbestemt teori. Dette kan frembringe mye interessant forskning på området.

## 8. Kilder

- Anthony, R. N. (1965) *Planning and control systems : a framework for analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Anthony, R. N. og Young, D. W. (2003) *Management control in nonprofit organizations*. 7. utg. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin.
- Arena, M., Arnaboldi, M. og Azzone, G. (2010) The organizational dynamics of enterprise risk management, *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), s. 659-675.
- Belassi, W. og Tukel, O. I. (1996) A new framework for determining critical success/failure factors in projects, *International Journal of Project Management*, 14(3), s. 141-151. doi: 10.1016/0263-7863(95)00064-X.
- Bergmo, T., Solli, H. J. og Mosland, R. (2010) - Roskilde-tragedien skjerpet festivalsikkerheten *NRK.no*, 30. juni. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/kultur/10-ar-siden-roskilde-tragedien-1.7190689> (Hentet: 22. januar 2018).
- Besharov, M. og Smith, W. (2014) Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications, *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 39(3), s. 364-381. doi: 10.5465/amr.2011.0431.
- Bjørndal, B. (2017) Musikkfestivalen Norwegian Wood er slått konkurs, *Dagensnæringsliv.no*, 07. november. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/etterBors/2017/11/07/1706/Musikk/musikkfestivalen-norwegian-wood-er-slatt-konkurs> (Hentet: 21. mars 2018).
- Bowdin, G. et al. (2011) *Events management*. 3. utg. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Boynton, A. og Zmud, R. (1984) An Assessment of Critical Success Factors, *Sloan Management Review (pre-1986)*, 25(4), s. 17.
- Broadbent, J. og Laughlin, R. (2009) Performance management systems: A conceptual model, *Management Accounting Research*, 20(4), s. 283-295.
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K. og Karlsson, L. (2017) Management control in pulsating organisations-A multiple case study of popular culture events, *Management Accounting Research*, 35, s. 20-34. doi: 10.1016/j.mar.2016.01.002.
- Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), s. 127-168. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7.
- Cooke-Davies, T. (2002) The "real" success factors on projects, *International Journal of Project Management*, 20(3), s. 185-190. doi: 10.1016/S0263-7863(01)00067-9.

- Cronin, M. A. *et al.* (2011) Subgroups within a team: the role of cognitive and affective integration, *Journal of Organizational Behavior*, 32(6), s. 831. doi: 10.1002/job.707.
- Daft, R. og Macintosh, N. (1978) A New Approach to Design and Use of Management Information *California Management Review (pre-1986)*, 21(000001), s. 82.
- Daniel, D. R. (1961) Management information crisis: many leading companies are suffering a major crisis, without fully realizing that it is caused by too rapid organizational change, *Harvard Business Review*, 39, s. 111-121.
- Donaldson, L. (2001) *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Eikhof, D. R. og Haunschild, A. (2007) For art's sake! Artistic and economic logics in creative production, *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), s. 523-538. doi: 10.1002/job.462.
- Elstad, B. og De Paoli, D. (2014) *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Engelstad, E. (2016) Harde tider i festivalbransjen *Bergens Tidende.no*, 07. september. Tilgjengelig fra: <https://www.bt.no/kultur/i/emjBg/Harde-tider-i-festivalbransjen> (Hentet: 01. februar 2018).
- Eriksen, D. (2014) Roskilde frykter «dansk Øyafestival», *nrk.no*, 19. mai. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/kultur/roskilde-frykter-konkurransen-1.11727116> (Hentet: 01. februar 2018).
- Fallan, L. og Pettersen, I. J. (2016) *Bedriftsøkonomiske atferdsteorier : endrede perspektiver på atferd, koordinering og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Festival Insights (2017) *Festival 250 2017*. Tilgjengelig fra: <https://www.festivalinsights.com/festival-250-2017/> (Hentet: 21. mars 2018).
- Flamholtz, E. G. (1983) Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, 8(2), s. 153-169. doi: 10.1016/0361-3682(83)90023-5.
- Foreningen Roskilde Festival (2018) *Foreningen Roskilde Festival Årsrapport 2017*. Tilgjengelig fra: <https://roskildefestivalgruppen.dk/media/1208/foreningen-roskilde-festival-aarsrapport-2017.pdf> (Hentet: 30. april 2018).
- Getz, D. (2005) *Event management & event tourism*. 2. utg. Elmsford, N.Y: Cognizant Communication Corporation.
- Getz, D. (2008) Event tourism: Definition, evolution, and research, *Tourism Management*, 29(3), s. 403-428. doi: 10.1016/j.tourman.2007.07.017.
- Getz, D. (2010) The nature and scope of festival studies, *International Journal of Event Management Research*, 5(1), s. 1-47.

- Golafshani, N. (2003) Understanding reliability and validity in qualitative research, *The qualitative report*, 8(4), s. 597-606.
- Gond, J.-P. *et al.* (2012) Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, *Management Accounting Research*, 23(3), s. 205-223. doi: 10.1016/j.mar.2012.06.003.
- Gordon, L. A. og Miller, D. (1976) A contingency framework for the design of accounting information systems, *Accounting, Organizations and Society*, 1(1), s. 59-69. doi: 10.1016/0361-3682(76)90007-6.
- Hansen, O. B. (1994) *Situasjonsbestemt teori versus institusjonell teori : en teoretisk drøfting*. Harstad: Høgskolen i Harstad.
- Heidmann, M., Schäffer, U. og Strahringer, S. (2008) Exploring the role of management accounting systems in strategic sensemaking, *Information Systems Management*, 25(3), s. 244-257.
- Hofstede, G. (1978) The poverty of management control philosophy, *Academy of management Review*, 3(3), s. 450-461.
- Husby, O. *et al.* (1999) *Usikkerhet som gevinst : styring av usikkerhet i prosjekter : mulighet - risiko, beslutning, handling*. Trondheim: Norsk senter for prosjektledelse.
- Justesen, L. og Mik-Meyer, N. (2010) *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. København: Hans Reitzel.
- Karlsen, J. T. (2013) *Prosjektledelse : fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. Oslo: Universitetsforl.
- Kerzner, H. (1987) In Search of Excellence in Project Management., *Journal of Systems Management*, 38(2), s. 30.
- Khandwalla, P. N. (1972) The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls, *Journal of Accounting Research*, 10(2), s. 275. doi: 10.2307/2490009.
- Knardal, P. S. og Pettersen, I. J. (2015) Creativity and management control – the diversity of festival budgets, *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), s. 679-695. doi: 10.1108/IJMPB-11-2014-0082.
- Knardal, P. S. (2017) Kreativitet og styring, *Praktisk økonomi & finans*, 33(02), s. 220-232. doi: 10.18261/issn.1504-2871-2017-02-06.
- Kominis, G. og Dudau, A. I. (2012) Time for interactive control systems in the public sector? The case of the Every Child Matters policy change in England, *Management Accounting Research*, 23(2), s. 142-155. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.002.
- Larson, E. W. og Gray, C. F. (2011) *Project management : the managerial process*. 5th ed. utg. Boston: McGraw-Hill.

- Lechner, E. (2016) Organizations with changing structures: how to control?, *Pacific Accounting Review*, 28(4), s. 471-482. doi: 10.1108/PAR-02-2016-0025.
- Lee, M. T. og Widener, S. K. (2011) How firms learn from the uses of different types of management control systems, *Boise State University ScholarWorks: Accountancy Faculty Publications and Presentations*, s. 1-19. Tilgjengelig fra: [https://scholarworks.boisestate.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.no/scholar?hl=no&as\\_sdt=0%2C5&q=How+firms+learn+from+the+uses+of+different+types+of+management+control+systems.&btnG=&httpsredir=1&article=1006&context=account\\_facpubs](https://scholarworks.boisestate.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.no/scholar?hl=no&as_sdt=0%2C5&q=How+firms+learn+from+the+uses+of+different+types+of+management+control+systems.&btnG=&httpsredir=1&article=1006&context=account_facpubs).
- Lorch-Falch, S. (2013) Øyafestivalen trosser konkursherjet bransje, *e24.no*, 11. august. Tilgjengelig fra: <https://e24.no/naeringsliv/oeyafestivalen-trosser-konkursherjet-bransje/21183646> (Hentet: 21. mars 2018).
- Lukka, K. og Vinnari, E. (2014) Domain theory and method theory in management accounting research, *Accounting, Auditing and Accountability*, 27(8), s. 1308. doi: 10.1108/AAAJ-03-2013-1265.
- Malmi, T. og Brown, D. (2008) Management control systems as a package - opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, 19(4), s. 287-300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003.
- Marøy, M., Rolstadås, A. og Kilde, H. (1997) *Prosjekterminologi*. Trondheim: PS 2000, NTNU.
- Mauren, A. (2017) Festivaler er risikabelt. Men regnskapene avliver mytene, *Aftenposten.no*, 19. august Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/PVko6/Festivaler-er-risikabelt-Men-regnskapene-avliver-mytene> (Hentet: 21. mars 2018).
- Merchant, K. (1981) The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance, *The Accounting Review*, 56(4), s. 813.
- Merchant, K. A. og Otley, D. T. (2006) A review of the literature on control and accountability, *Handbooks of management accounting research*, 2, s. 785-802.
- Mosland, R. og Bjørdal, S. (2009) - Festivalene dør en naturlig død, *nrk.no*, 08. januar. Tilgjengelig fra: <https://www.nrk.no/kultur/--festivalene-dor-en-naturlig-dod-1.6423313> (Hentet: 01.februar 2018).
- Neely, A., Bourne, M. og Adams, C. (2003) Better budgeting or beyond budgeting?, *Measuring Business Excellence*, 7(3), s. 22-28. doi: 10.1108/13683040310496471.
- Nyeng, F. (2004) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Otley, D. (2016) The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014, *Management Accounting Research*, 31, s. 45-62. doi: 10.1016/j.mar.2016.02.001.



- Otley, D. T. (1980) The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), s. 413-428. doi: 10.1016/0361-3682(80)90040-9.
- Ouchi, W. G. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms *Management Science*, 25, s. 833-848.
- Rockart, J. F. (1979) Chief Executives Define Their Own Data Needs *Harvard Business Review*, 57, s. 81-93.
- Roskilde Festival (2018a) *We're all non-profit*. Tilgjengelig fra: <https://www.roskilde-festival.dk/more/non-profit> (Hentet: 06. februar 2018).
- Roskilde Festival (2018b) *About Roskilde festival*. Tilgjengelig fra: <https://www.roskilde-festival.dk/more/about-roskilde-festival> (Hentet: 06 februar 2018).
- Roskilde Festival-gruppen (2017a) *Årsskrift 2017*. Tilgjengelig fra: [https://roskildefestivalgruppen.dk/media/1207/rf\\_a-rsskrift\\_2017.pdf](https://roskildefestivalgruppen.dk/media/1207/rf_a-rsskrift_2017.pdf) (Hentet: 02. mai 2018).
- Roskilde Festival-gruppen (2017b) *Om os*. Tilgjengelig fra: <https://roskildefestivalgruppen.dk/da/om-os/> (Hentet: 04. april 2018).
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. 7. utg. Harlow: Pearson.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership*. 4. utg. San Fransisco, Calif: Jossey-Bass.
- Simons, R. (1990) The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2), s. 127-143.
- Simons, R. (1994) How new top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategic Management Journal*, 15(3), s. 169-189. doi: 10.1002/smj.4250150301.
- Simons, R. (1995a) Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*, 73(2), s. 80-88.
- Simons, R. (1995b) *Levers of control : how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000) *Performance measurement & control systems for implementing strategy : text & cases*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Skyttermoen, T. og Vaagaasar, A. L. (2015) *Verdiskapende prosjektledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Thornton, P. H. og Ocasio, W. (1999) Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing

- Industry, 1958– 1990 1, *American Journal of Sociology*, 105(3), s. 801-843. doi: 10.1086/210361.
- Thornton, P. H. og Ocasio, W. (2008) Institutional logics, i Greenwood, R., *et al.* (red.) *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. London: United Kingdom, London: SAGE Publications Ltd, s. 99-128.
- Tjora, A. (red.) (2013) *Festival! Mellom rølp, kultur og næring*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Tjora, A. H. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tranfield, D., Denyer, D. og Smart, P. (2003) Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review, *British Journal of Management*, 14(3), s. 207-222. doi: 10.1111/1467-8551.00375.
- Wilson, J. *et al.* (2017) Expanding the Domain of Festival Research: A Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, 19(2), s. 195-213. doi: 10.1111/ijmr.12093.
- Yeoman, I. *et al.* (2004) *Festival and events management : an international arts and culture perspective*. Amsterdam ; Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Yin, R. K. (2014) *Case study research : design and methods*. 5. utg. Los Angeles, Calif: SAGE.
- Ørstavik, M. (2015) - Musikkfestivalens storhetstid er over, *Aftenposten.no*, 02. juni. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/kultur/i/81GQ/--Musikkfestivalenes-storhetstid-er-over> (Hentet: 01. februar 2018).

# 9. Vedlegg

## Vedlegg 1: Generell intervjuguide

### Introduksjon av oss og oppgaven

Prosjektet vårt er en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Formålet med studien er å få mer innsikt i økonomistyringen i festivaler. Vi synes Roskilde er en spennende case fordi festivalen har hatt en langvarig suksess i motsetning til mange andre festivaler. Problemstillingen vi jobber ut ifra er: *Hvordan er kritiske suksessfaktorer integrert i økonomistyringen i en festival?*

### Åpningsspørsmål

- **Vi tenkte å begynne med at du kunne fortell litt om deg selv og din bakgrunn**
- **Hva innebærer din stilling i Roskilde?**

### Roskilde

- **Hva er de overordnede målene til Roskilde og hvordan utarbeides disse?**  
*“What are Roskilde’s main goals and how are they made?”*
  - Kulturmessige- og økonomiske mål? Ikke-finansielle og finansielle mål?  
*“Cultural, economic, financial, non-financial”*
- **Hva gjør dere for å sikre at strategier og mål blir nådd?**
  - Har dere noen kontrollsystemer for å følge opp at strategi og mål blir nådd?  
*“Do you have some control systems to follow up strategy and to achieve goals?”*
  - Har dere oppfølging i forhold til oppfyllelse av planer, budsjetter osv.?  
*“Do you have any follow up regarding fulfillment of plans, budget and so on?”*
- **Hvilke styringsverktøy bruker dere?** For eksempel: Benchmarking, kalkyle, budsjett, prestasjonsmål, balansert målstyring, bonussystemer  
*“Which management control tools do you use?” “For example: benchmarking, costings, budget, performance measurement, balanced scorecard*
- **Hvordan endres organisasjonen når det nærmer seg gjennomføring av festivalen? Som for eksempel organisasjonsstrukturen eller arbeidsmåter.**

*“How does the organization change when the festival is coming up? Organization size or work methods”*

- Hvordan håndterer dere de frivillig i løpet av året?

*“How do you handle the volunteers during the year?”*

- **Hvordan tar dere hensyn til risikostyring i organisasjonen?** For eksempel hvis en artist blir syk eller de skjer en ulykke (**Usikkerhet/kriser**)

*“How do you handle risk management in the organization?” (Uncertainty/crises)*

*“For example if an artist gets sick or there is an accident?”*

- Hvordan håndterer dere kriser? *“How do you manage crises?”*

## **Suksessfaktorer**

Siden hovedfokuset i oppgaven vår er kritiske suksessfaktorer og Roskilde har hatt veldig stor suksess i forhold til mange andre festivaler, så vil vi nå spør mer spesifikt om dette temaet.

- **Hva legger du i ordet suksess for en vellykket festival?**

*“How would you describe the word success for a successful festival?”*

- **Hva ser du på som de viktigste faktorene for Roskildes suksess?**

*“What do you regard as the most important factors for Roskilde’s success?”*

- (Kommersielle, kultur, operasjonelle, ideelt formål og sikkerhet/risiko)
- *Hva vil du si er de tre viktigste?*

*“What do you want to say are the three most important?”*

*Spørsmål ut ifra de ulike suksessfaktorene (faktor A, B osv)*

- **Hvorfor ser du på den som en av de viktigste faktorene?**

*“Why do you see it as one of the most important factors?”*

- **Hva gjør dere for å sikre at denne faktoren blir oppnådd? Har dere for eksempel en KPI på dette eller kontrollsystemer? (Teknisk)**

*“What do you do to ensure that this factor is achieved? Have you for example a KPI for this or a control system?”*

- Praksiser, prosedyrer og instrumenter som brukes for å gjennomføre strategier og planer
- Budsjetter, finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling, hybride systemer
- **Hva har dere gjort organisatorisk for å håndtere denne suksessfaktoren? Har dere for eksempel en leder eller avdeling som har ansvar for dette? (Organisatorisk)**

*“What have you done organizationally to handle this success factor?” “Have you for example a manager or department that is responsible for this?”*

- Definere roller og formell struktur, lignende praksiser ift. Rapportering
  - Styre de ansattes oppførsel gjennom organisering av individer, overvåkning av atferd, ansvarliggjøring, spesifisere hvordan oppgaver skal utføres
- **Hvordan snakkes faktoren om i organisasjonen? (Kognitiv) Har dere for eksempel fokus på disse faktorene under ulike former for avdelingsmøter, daglige samtaler, i pauser og lignende?**

*“How do you speak of this factor in the organization? For example, do you focus on these factors during different types of meetings, daily conversations, breaks and such?”*

- Hvordan kommuniseres denne faktoren i de ulike nivåene i organisasjonen?  
*“How is this factor communicated in the different levels of the organization?”*
- Utveksle kunnskap og skape forståelse for andres kunnskap
- Ansette personer med samme verdigrunnlag/påvirke deres verdier, sett av verdier og ferdigheter, visuelle uttrykk (klær)

## **Avslutning**

- **Hvordan vil du beskrive konteksten og omgivelsene festivalen befinner seg i?**
- **Siden Roskilde festivalen har eksistert i mange år, så lurer vi på om det er noen viktige endringer som har skjedd i løpet av din tid i organisasjonen?**

*“Since the Roskilde festival has been around for many years, we finally wonder if there are any important changes you want to point out from your time in the organization?”*

- I forhold til styring og kontroll av organisasjonen, forandringer i organisasjonsstruktur, krav fra omgivelsene, arbeid med frivillige, teknologi  
*“Relative to the management and control of the organization, changes in the organizational structure, environmental requirements, volunteer work and technology”*
- Er det spesielt noen forandringer som har påvirket de kritiske suksessfaktorene?  
*“Is there any particular changes that has affected the critical success factors?”*

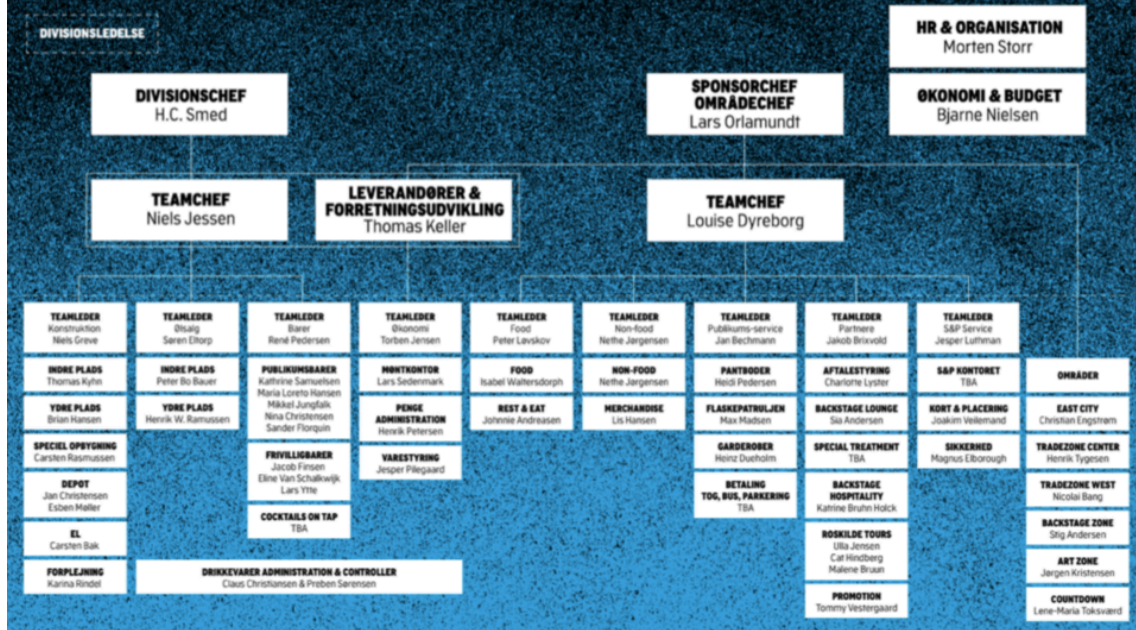
- **Til slutt lurte vi på om det er noe du ønsker å legge til som ikke er blitt nevnt?**

## Vedlegg 2: Divisjonskart

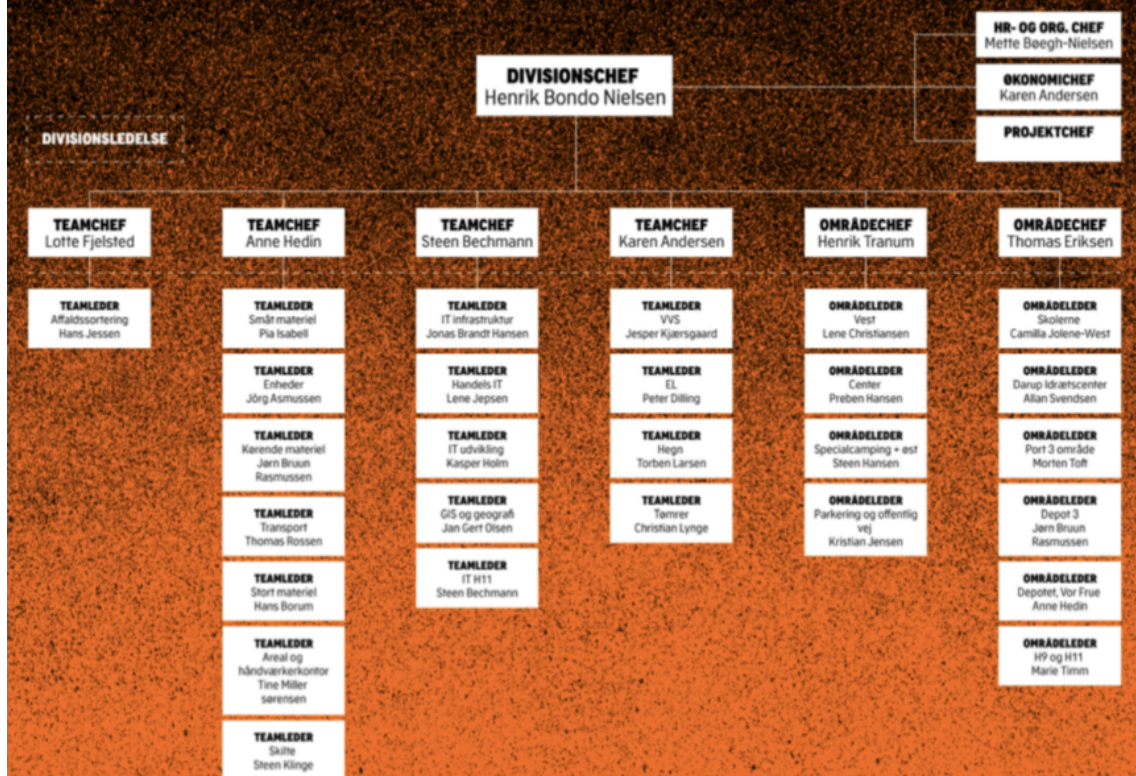
Hentet fra: internt dokument fra Roskilde Festival-gruppen



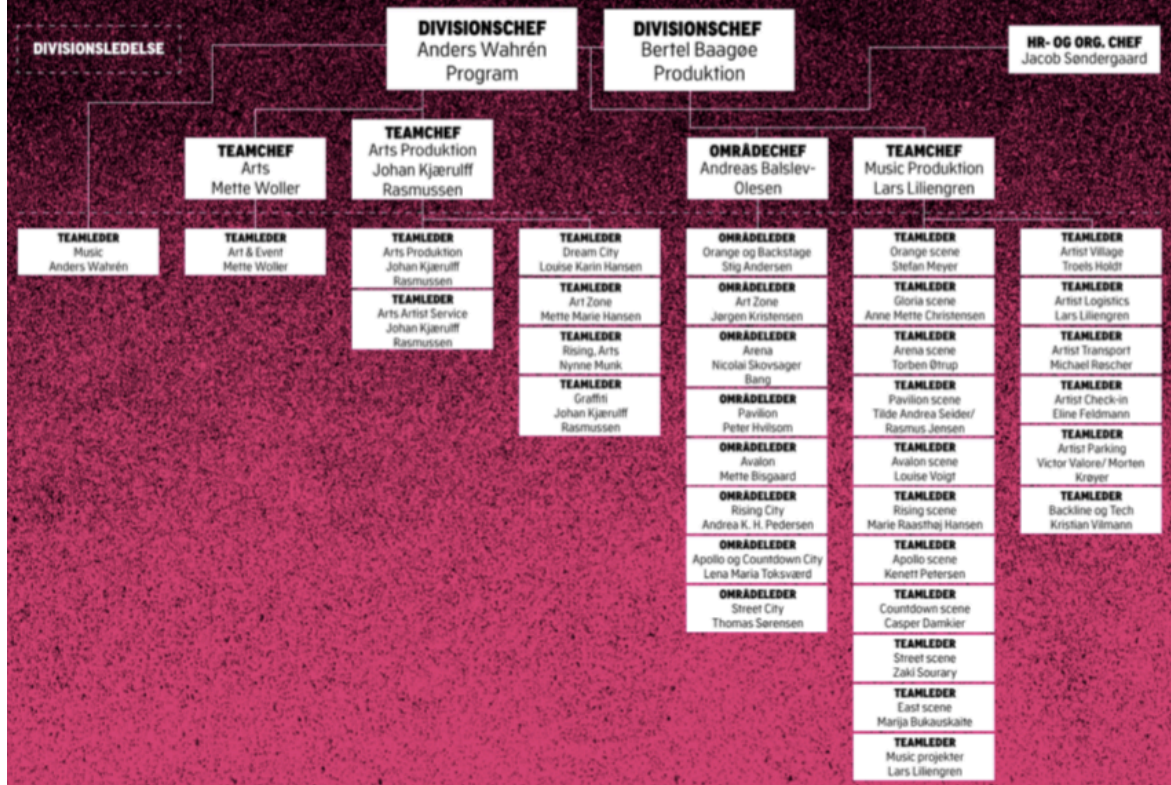
# SALG & PARTNERE 2017



# AREALER 2017



# INDHOLD 2017





## Vedlegg 3: Informert samtykke

### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet "Økonomistyring i festivaler"

#### Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å få mer innsikt i økonomistyringen i festivaler. Problemstillingen vi jobber ut fra er: *Hvordan er kritiske suksessfaktorer integrert i økonomistyringen i en festival?* Prosjektet er en masteroppgave ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Personene som intervjues er valgt ut på bakgrunn av deres stilling og kjennskap til Roskilde festivalen.

#### Hva innebærer deltakelse i studien?

I oppgaven vil det som datainnsamling bli gjennomført 8-12 dybdeintervjuer på ca. en time hver. Intervjuene vil bli tatt opp på lydopptak, samt transkribert og lagret på personlig data. Spørsmålene vil omhandle hvordan organisasjonen har integrert kritiske suksessfaktorer i økonomistyringen. Vi vil etterspørre hvordan organisasjonen er bygd opp, dens mål og visjon, hvordan strategi og planlegging utføres og økonomiske forhold. Det vil også bli tatt notater for hånd under intervjuene. Det vil i tillegg bli innhentet informasjon fra årsregnskap, offentlige dokumenter og medieoppslag. Dette vil også bli lagret på personlig data.

#### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun studentene som skriver oppgaven og veileder som vil ha tilgang til personopplysninger. Opptakene vil transkriberes på personlig data og koblingsnøkkelen vil lagres adskilt fra øvrige data. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon dersom det ikke er ønskelig. Prosjektet skal etter planen avsluttes 24.05.2018.

Datamaterialet skal oppbevares i NTNU sine interne systemer og det vil kun være veileder som har tilgang til data. Formålet med videre oppbevaring er forskning på kulturarrangement på organisasjoner. Personopplysningene lagres på ubestemt tid, men vil anonymiseres ved prosjektets utløp.

#### 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 om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

Masterstudent: Marie Henden Andersen (+47 48281302)

Masterstudent: Maria Grindevoll Strønstad (+47 93463136)

Veilder: Per Ståle Knardal (+47 97891882)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

#### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)