

Vilde Halsen og Elise Tangen Johannessen

# Balansering av styringssystemer i festivaler

Balanced use of management control systems in festivals

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Per Ståle Knardal

Mai 2021



Vilde Halsen og Elise Tangen Johannessen

# **Balansering av styringssystemer i festivaler**

Balanced use of management control systems in festivals

Masteroppgave i økonomi og administrasjon  
Veileder: Per Ståle Knardal  
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden



## Forord

Masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, med økonomistyring som hovedprofil. Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan festivaler balanserer styringssystemer som en del av sin økonomistyring. Vi synes tema er interessant ettersom det er lite forsket på økonomistyring i festivalbransjen.

Inneværende semester har vært både lærerikt, utfordrende og givende. Gjennom arbeidet med masteroppgaven har vi opparbeidet oss kunnskap om festivaler og fått et innblikk i bransjen generelt. Det har vært spennende å undersøke balansering av styringssystemer i en bransje med lang planleggingsfase og kort gjennomføringsfase.

I den anledning ønsker vi å takke alle respondentene som har tatt seg tid til å bidra i vårt forskningsprosjekt. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Per Ståle Knardal for god støtte og veiledning underveis. Videre vil vi takke medstudenter, familie og nære for oppmuntring, engasjement og innspill gjennom semesteret. Avslutningsvis vil vi takke institusjonen og tidligere forelesere for deres engasjement, interesse og fagkunnskaper.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 27. mai 2021

Vilde Halsen

Vilde Halsen

Elise Tangen Johannessen

Elise Tangen Johannessen

## Sammendrag

I denne masteroppgaven har vi undersøkt hvordan festivaler balanserer styringssystemer som en del av økonomistyringen. Det norske kulturlivet har gjennomgått en «festivalisering», der begrepet inkluderer stadig flere kulturelle arrangementer (Aagendal, Egeland og Villa, 2009). Festivaler blir ofte omtalt i mediene når det forekommer store overskudd eller underskudd, og det skrives generelt om at de har en dårlig økonomistyring. Til tross for at det har blitt flere festivaler, eksisterer det lite forskning på feltet (Tjora, 2013). Formålet med oppgaven er å gi en dypere innsikt i festivalers økonomistyring gjennom følgende problemstilling:

*Hvordan balanserer festivaler styringssystemer som en del av økonomistyringen?*

Det har vært interessant å studere festivaler. Dette er pulserende organisasjoner, der de har en lang planleggingsfase og en kort gjennomføringsfase. For å få en dypere innsikt har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse, ved at vi har intervjuet respondenter fra syv forskjellige festivaler. Vi har tatt utgangspunkt i Malmi og Browns (2008) konseptuelle rammeverk for å identifisere styringsmekanismene, og Simons (1995) rammeverk for å beskrive bruken og balansering av styringssystemene.

De empiriske funnene våre indikerer at festivalene balanserer Simons (1995) styringssystemer, som ifølge Mundy (2010) kan føre til måloppnåelse. En effektiv bruk av styringssystemene kan sikre at festivalens fordeler med kreativitet ikke går på bekostning av kontroll, når festivalene blir mer komplekse på gjennomføringstidspunktet. Det oppstår dynamiske spenninger siden styringssystemene kan beskrives som motvirkende krefter. Dette bidrar til effektiv kontroll over forretningsstrategien. Når festivalene skal utforme strategien bruker ledelsen det interaktive styringssystemet gjennom diskusjon, der strategien dannes i tråd med festivalens verdier. Det utformes videre strategiske planer, der ledelsen benytter grensesystemer for å oppmuntre medarbeiderne til å finne egne løsninger innenfor klare og tydelige grenser. I ettertid av gjennomføringen gjør festivalene en vurdering av hvordan de har prestert ut fra forutbestemte standarder, som knyttes til det diagnostiske styringssystemet. Festivalenes resultat fører til diskusjon i ledelsen, med hensyn til neste års festival. Dette kan ses i sammenheng med at festivalene balanserer styringssystemene.

## Abstract

In this master's thesis we have analyzed how festivals balance control systems as a part of their management control systems. The Norwegian cultural sector has undergone a "festivalisation" which includes increasingly more cultural events (Aagendal, Egeland and Villa, 2009). Festivals are often in medias spotlight whenever large deficits or profits are present, furthermore, the general portrayal of festivals are that these outcomes are due to poor economic management. Despite the recent increase in the number of festivals taking place, little research exists on the topic (Tjora, 2013). The purpose of this thesis is to provide a deeper insight in parts of festivals' economic management through the following research question: *How does festivals balance management control systems as a part of their economic management?*

Festivals make for an interesting study - they are vibrant organizations with a long and tenacious planning phase, yet a short and stressful accomplish phase. In order to achieve deeper insight, we have undergone qualitative research through interviewing respondents from seven different festivals. We base our research on Malmi and Browns' (2008) conceptual framework to identify the control mechanisms in place, as well as Simons' (1995) framework to describe the use and balancing of the control systems.

Our empirical findings indicate that festivals balance Simons' (1995) control systems, which according to Mundy (2010) may lead to the festivals reaching their goals. An effective use of control systems might secure that festivals' comparative advantage within creativity isn't compromised by control when festivals become more complex as they enter the accomplish phase. Dynamic tensions occur when the control systems can be described as counteractive forces. This contributes to effective control surrounding their business strategy. When festivals design their strategy, the leadership of the festival use the interactive control system through a discussion where the strategy is created in alignment of the festivals values. Strategic plans are further developed in a process where the festival leadership utilize boundary systems to encourage employees or volunteers to find their own solutions within clear and agreed upon boundaries. After the accomplishment, the festivals consider how they have performed through standardized key performance indicators, which furthermore is seen in combination of the diagnostic control system. The result of the festival leads to a discussion amongst the festival leadership with a focus on next year's festival. This can be seen in context of the festivals balancing management control systems.

# Innhold

Forord .....	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iii
<b>1. Introduksjon .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2. Kort casebeskrivelse .....	2
1.3 Formål og problemstilling.....	3
1.4 Oppgavens struktur.....	4
<b>2. Teoretiske konsepter.....</b>	<b>5</b>
2.1 Festivaler.....	5
2.2 Økonomistyring .....	6
2.3 Økonomistyring i festivaler.....	8
2.4 Styringssystem.....	9
2.5 Styringssystem som en pakke.....	10
2.5.1 Styringsmekanismer .....	12
2.6 Levers of Control.....	14
2.6.1 Diagnostiske- og interaktive systemer .....	16
2.6.2 Verdi- og grensesystemer .....	17
2.6.3 Balansering av styringssystemene .....	18
2.7 Styringssystemene utfyller hverandre .....	19
2.8 Oppsummering .....	21
<b>3. Metode.....</b>	<b>22</b>
3.1 Vitenskapsteori .....	22
3.2 Forskningstilnærming .....	22
3.3 Forskningsdesign .....	23
3.4 Forskningsmetode.....	24
3.4.1 Dybdeintervju.....	25
3.4.2 Valg av respondenter .....	27
3.4.3 Dokumentstudier .....	28



3.5	Etiske retningslinjer .....	29
3.6	Analyse av data.....	29
3.7	Empiriens kvalitet.....	30
3.7.1	Reliabilitet.....	31
3.7.2	Validitet.....	32
3.7.3	Generalisering.....	33
3.8	Kritikk og begrensninger ved valg av metode.....	34
<b>4.</b>	<b>Empiriske funn .....</b>	<b>35</b>
4.1	Casebeskrivelse .....	35
4.1.1	Casebeskrivelse Vinjerock.....	36
4.1.2	Økonomisk kontekstbeskrivelse.....	38
4.1.3	Forhold som må hensyntas.....	40
4.2	Styring av festivaler .....	41
4.2.1	Festivalenes mål, strategi og budsjett .....	42
4.2.2	Festivalåret.....	45
4.2.3	Menneskene bak festivalen .....	49
4.3	Oppsummering .....	53
<b>5.</b>	<b>Analyse og diskusjon.....</b>	<b>55</b>
5.1	Bruken av rammeverket .....	55
5.2	Balansering av styringssystemene .....	61
5.3	Oppsummering .....	65
<b>6.</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>67</b>
6.1	Tentative bidrag og implikasjoner .....	68
6.2	Videre forskning .....	68
6.2.1	Egne refleksjoner.....	69
<b>7.</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>71</b>
<b>8.</b>	<b>Vedlegg .....</b>	<b>I</b>
8.1	Vedlegg 1: Informasjonsskriv .....	I
8.2	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	IV

## Figur- og tabelloversikt

Figur 1 Festivaler som pulserende organisasjoner (Knardal, 2017; Carlsson-Wall et al., 2016) .....	9
Figur 2 Management control systems package (Malmi & Brown, 2008) .....	12
Figur 3 Levers of Control (Simons, 1995).....	15
Figur 4 Stabskart Vinjerock AS 2020 .....	37
Figur 5 Måloptimalisering (Mundy, 2010).....	63
Tabell 1: Intervjuoversikt.....	27
Tabell 2: Casespesifikke dokumenter.....	28
Tabell 3 Respondentoversikt.....	36

# 1. Introduksjon

I dette kapittelet vil vi presentere bakgrunn for masteroppgaven, kort casebeskrivelse, formål og problemstilling, og oppgavens struktur.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunn for oppgaven er at festivaler er utbredt i Norge, og at stadig flere festivaler inkluderer flere kulturelle arrangementer, besøkende og lokalsamfunn, og dermed har det norske kulturlivet gjennomgått en «festivalisering» (Aagendal et al., 2009). Festivaler har hatt en voksende trend, hvor de har fått stor betydning for mange mennesker og lokalsamfunn. Bare de siste 10 til 15 årene har det blitt produsert et stort antall publikasjoner tilknyttet festivalforskning. Forskningsfeltet kan likevel ikke beskrives som etablert og enhetlig, til tross for at det har blitt gjennomført prosjekter og produsert tekster (Tjora, 2013).

Økonomien i festivaler er ofte oppe til debatt i media, noe som kommer frem i Knardal (2017) sin artikkel. Det kommer frem at flere assosierer festivaler med dårlig styring av økonomien, der ukontrollerbare kostnader og overskridelser av budsjetter ofte nevnes. Balansen mellom kreativitet, det å produsere et interessant innhold hvert år, og det å skulle ha økonomisk kontroll er en utfordring for festivalledelsen.

Flere festivaler startes opp på bakgrunn av et idealistisk grunnlag. Det kan komme av et ønske om å skape liv og gjøre noe gøy, hvor det ligger til rette for at festivaler kan vokse og bli større på sikt (Tjora, 2013). Dette ser vi i en artikkel som Aftenposten publiserte om det å foreta investeringer med hjerte, og ikke i tråd med det som er den mest økonomisk fornuftig investeringen. «*Konkurs-gjengangeren har tapt millioner på festivaler: – Det er hjerteinvesteringer*» er tittelen til artikkelen (Schwencke, 2019).

I 2017 publiserte NRK en artikkel tilknyttet festivaldrift med tittelen «*Risikosport å drive festival*». Det kommer frem at flere festivaler sliter med underskudd og at det har blitt et hardere marked, der publikum forventer mer. Flere musikkfestivaler som Trondheim Metal Fest og Quartfestivalen har gått konkurs i konkurransen. Det kommer frem at dersom man skal drive festival, må man tenke på økonomien hele

tiden (Pedersen, Bye og Samuelsen, 2017). Festivalbransjen preges av høy usikkerhetsgrad knyttet til gjennomføringen. Dårlig vær, kriser og ulykker er blant noen av usikkerhetsmomentene som kan påvirke gjennomføringen i stor grad. Det kan begrunnes med at festivalene har en kort og intensiv gjennomføringsfase (Knardal, 2017). Denne type gjennomføringsfase medfører at de kan betegnes som pulserende organisasjoner der verdiskapningen foregår i et kort tidsrom, men hvor utgiftene løper hele året (Carlsson-Wall et al., 2017).

I en annen publisert artikkel i Aftenposten, er det skrevet om festivaløkonomi med følgende overskrift: «*Festivaler er risikabelt. Men regnskapene avliver mytene.*» etterfulgt av følgende underoverskrift: «*Historier om konkurser, underskudd og fakturaer i plastposer har forfulgt konsertbransjen og norske musikkfestivaler. Virkeligheten er en annen.*» (Mauren, 2017). Det skrives at festivalene blir arrangert på løpende bånd, og at det skal mye til for å ikke ha pluss på bunnlinjen etter endt gjennomføring. I en annen artikkel nevnes det at det er en risikofylt bransje, som har hatt et ufortjent rykte i lang tid. Det kommer frem i Nettavisen sommeren 2019, om suksessfulle norske festivaler, med tittelen «*Norske festivaler: Går så det griner*». I artikkelen nevnes det rekordoverskudd i festivalene Vinjerock og Palmesus, til tross for at det er blitt flere aktører i markedet, økte artisthonorarer og kravstore artister (Haugdal, 2019). Dette viser at det kan ha skjedd en endring i bransjen, og at det dårlige ryktet ikke nødvendigvis stemmer for alle festivaler.

## 1.2. Kort casebeskrivelse

I vår oppgave har vi undersøkt musikkfestivaler i Norge. Vi har i det følgende valgt å bruke fellesbetegnelsen festivaler. Vi har totalt undersøkt syv ulike festivaler. For å få en enda bedre dybdeforståelse av festivalene har vi undersøkt festivalen Vinjerock mer detaljert, ettersom vi fikk tilsendt casespesifikke dokumenter. Festivalen Vinjerock arrangeres på Eidsbugarden i Jotunheimen hver tredje helg i juli hvert år (Visit Valdres AS, 2021). Det musikalske satsingsområde til Vinjerock er unge, norske og nordiske lovende innenfor alle sjangere. Festivalen er organisert som et aksjeselskap, med et vedtektsfestet formål om å årlig gjennomføre Vinjerock og arbeide for å promotere musikk- og friluftsinnterese i Valdres-regionen (Brønnøysundregistrene, 2021). Festivalen Vinjerock har lidenskap for å ta vare på miljøet i tillegg til musikken. De har derfor et fokus på at de skal være en festival som har minimal påvirkning på den nærliggende naturen. For festivalen betyr lokalsamfunnet mye, og

i den anledning gjennomføres det flere mindre arrangementer i løpet av året. Vinjerock ble for første gang arrangert i 2006 og har frem til i dag hatt en spennende og innholdsrik utvikling (Vinjerock a, 2021).

I tillegg til Vinjerock har vi undersøkt seks andre festivaler, som representerer varierende sjangere innenfor rock, pop, hiphop og elektronika. De ulike festivalene dekker også et stort geografisk område. De arrangeres henholdsvis på Østlandet, Vestlandet, Midt-Norge og Nord-Norge. Utvalgskriteriene er bestemt for å kunne generalisere i større grad, hvordan festivaler balanserer bruken av styringssystemer. Ved å studere en festival mer i dybden, fikk vi dypere innblikk i hvordan festivalene balanserer styringssystemer som en del av økonomistyringen sin.

### 1.3 Formål og problemstilling

Formålet med masteroppgaven vår, er å gi en dypere innsikt i hvordan festivaler balanserer kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemer, og hvordan dynamiske spenninger oppstår. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling:

*Hvordan balanserer festivaler styringssystemer som en del av økonomistyringen?*

Ut fra problemstillingen har vi gjennomført en kvalitativ studie, hvor vi har undersøkt syv ulike festivaler i Norge. Vi har valgt å avgrense tema til musikkfestivaler, ettersom de er den dominerende sjangeren som utgjør 65% av kulturfestivalene i Norge (Agendal, 2009, s. 201). Flere av festivalene vi har intervjuet har ulike formål, der noen festivaler har et ideelt formål, mens andre har et formål tilknyttet kommersielle interesser. Uavhengig av formålet til festivalene mener vi at det er interessant å se på hvordan festivalene balanserer sine styringssystemer som en del av økonomistyringen. I det videre arbeidet har vi ikke tatt hensyn til festivalers ulike formål. For å belyse problemstillingen har vi benyttet oss av det konseptuelle rammeverket til Malmi og Brown (2008) og rammeverket til Simons (1995). I neste kapittel vil vi redegjøre for relevante begreper og teoretiske konsepter.

#### 1.4 Oppgavens struktur

Masteroppgaven er delt inn i seks hovedkapitler. Det første kapittel er en introduksjon, videre presenterer vi i kapittel to relevante teoretiske konsepter. I kapittel tre redegjør vi for metodiske og empiriske valg, etiske retningslinjer og empiriens kvalitet. Videre i det fjerde kapittelet presenteres en casebeskrivelse av festivalene, før vi knytter innsamlet empiri til Malmi og Browns (2008) konseptuelle rammeverk. I kapittel fem vil vi diskutere våre empiriske funn sett i lys av problemstillingen og rammeverket til Simons (1995). Det siste kapittelet inneholder en konklusjon hvor vi forsøker å besvare problemstillingen og trekke frem tentative bidrag og implikasjoner, forslag til videre forskning og egne refleksjoner.

## 2. Teoretiske konsepter

I det følgende kapittelet gjennomgår vi eksisterende litteratur om økonomistyring, hvor det er sentralt å skille mellom teorien vi bruker til å studere konseptene og konseptene vi studerer (Lukka og Vinnari, 2014). I kapittelet vil vi gi et overblikk over eksisterende relevant litteratur og relevante konsepter, for å besvare problemstillingen. Vi vil først ta for oss fenomenet festival og begrepet økonomistyring, etterfulgt av økonomistyring i festivaler og videre redegjøre for hva et styringssystem er. Deretter presenteres det konseptuelle rammeverket til Malmi og Brown (2008) som omhandler utformingen av et styringssystem, og Simons (1995) rammeverk for bruken og balanseringen av et styringssystem. Videre vil vi undersøke hvordan de utfyller hverandre.

### 2.1 Festivaler

En festival betegnes gjerne som et arrangement og et sosialt fenomen, der menneskelige kulturer møtes (Falassi, 1987). Selve ordet festival kommer opprinnelig fra det latinske ordet *festum*, hvor det var to vilkår for festlige arrangementer: *festum* og *feira*, som betyr «offentlig glede, lystighet, fest» og «avholdenhet fra arbeid til ære for gudene» (Falassi, 1987, s. 2). En festival kan også defineres som bestemte perioder med lystige aktiviteter, underholdning eller arrangement som er av en festlig karakter, der de feirer et konsept eller en «happening» i offentligheten (Janiskee, 1980). Felles for alle definisjonene er at festivaler er av en festlig og lystig karakter, og gjennomføres over en bestemt tidsperiode og foregår i offentligheten.

Festivaler opererer innenfor kulturmarkedet, der festivaler kan anses som store aktører. Det eksisterer mange ulike typer festivaler, som for eksempel musikk-, mat-, barne- og filmfestivaler. I henhold til Knardal og Pettersen (2015) kan en festival i likhet med alminnelige organisasjoner bestå av, et profesjonelt styre, budsjett, og ha økonomisk betydning for lokale omgivelser. Festivaler har en rekke egenskaper, som skiller de fra normale virksomheter, ettersom hovedandelen av aktiviteten foregår i en kort og intens periode. De er normalt sett organisert med en liten administrativ avdeling, men virksomheten vokser raskt når selve festivalen skal gjennomføres.

Getz (2010) belyser innenfor festivalforskning tre diskurser. Den første er rollene, betydningen og virkningen av festivaler i samfunn og kultur. Den andre diskursen er festivalturisme, etterfulgt av den tredje diskursen som er festivalledelse. I tidligere litteratur kommer det frem at ordet «festival», er et godt etablert fenomen innen antropologi og sosiologi. Begrepet «festivalturisme» og «festivalledelse» er derimot fenomen som har blitt etablert i nyere tid «Festivalturisme» behandler festivaler som et verktøy i turismen og i en økonomisk utvikling eller som et verktøy for markedsføring og salg av attraksjoner og arenaer. «Festivalledelse» er et relativt nytt begrep som har blitt utviklet gjennom forskningslitteraturen, som er en profesjonell praksis av begrepet «arrangementsledelse» og har en lang historie (Getz, 2010). Dette forskningsprosjektet kan plasseres i det Getz (2008) betegner som «arrangementsledelse» og «festivalledelse», ettersom man ser på design, produksjon og styring av planlagte arrangementer, der man finner flere lignende elementer i festivaler.

## 2.2 Økonomistyring

Økonomistyring er et vidt begrep som har vært aktuelt helt tilbake til 1950-tallet. Anthony (1965) har et klassisk syn på økonomistyring, hvor han definerer det 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). Begrepet økonomistyring har i senere tid vokst og blitt et stadig bredere begrep.

Simons (1990) har definert økonomistyring, der han inkluderer formaliserte prosedyrer som blant annet planlegging, budsjettering, miljøkartlegging, konkurranseanalyser, prestasjonsmåling og evaluering. Han hevder at tidligere forskning på feltet har for det meste vært normativt og ikke vært basert på organisasjonsanalyse i praksis. I dette synet presenterer han forskere på 1960- og 1970- tallet, som baserte seg på Anthonys (1965) arbeid. Disse forskerne prøvde å utforme formelle systemer som hadde til hensikt å hjelpe organisasjoner med implementering i sine strategier og målsetninger (Simons, 1990). Videre utviklet Simons i 1995 rammeverket Levers of Control, med utgangspunkt i arbeidet han gjorde i 1990. Han inkluderte atferd, og skilte mellom fire styringssystemer for at bedriften best mulig kunne tilpasse seg omgivelsene (Simons, 1995a). I motsetning hevder Chenhall (2003) at det ikke finnes et universalt økonomistyringssystem som passer for alle virksomheter. Han hevder at det finnes optimale systemer gitt den konteksten organisasjonen befinner seg i. Dette betegner han



som situasjonsbetinget teori. I likhet med Simons (1995) tar Chenhall (2003) også hensyn til organisasjonens omgivelser. Chenhall (2003) benytter seg av en bred tilnærming, hvor han inkluderer ekstern informasjon. Dette innebærer informasjon relatert til konteksten til marked, kunder, konkurrenter, ikke-finansiell informasjon tilhørende produksjonsprosesser, prediktiv informasjon, et bredt utvalg av beslutningsstøttemekanismer, samt uformell personlig og sosiale kontroller.

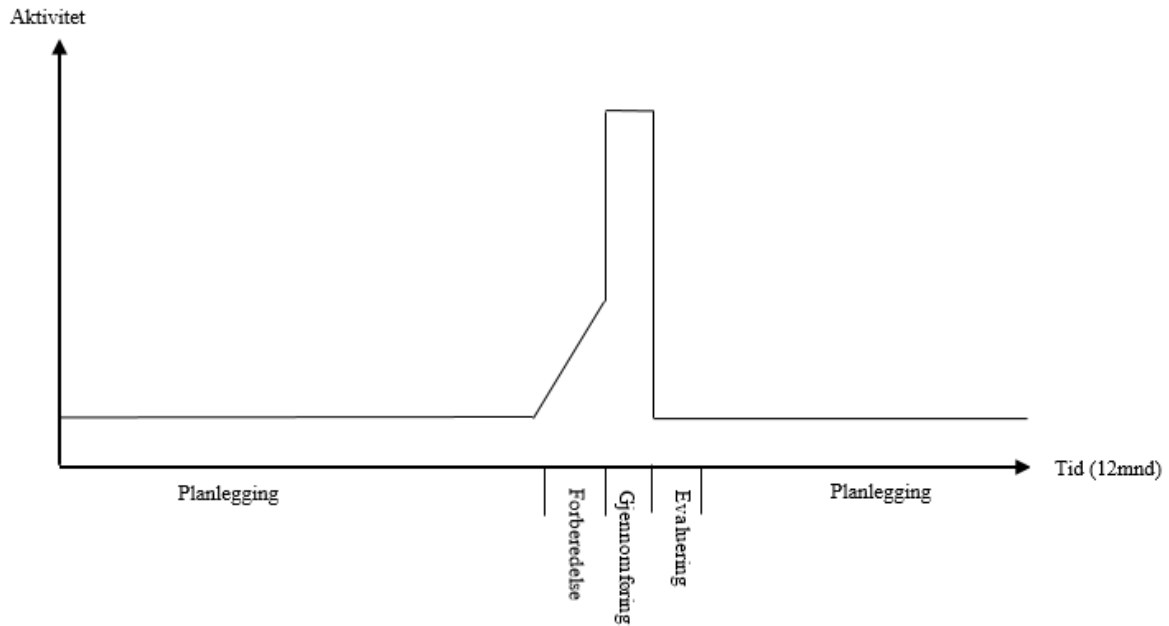
Malmi og Brown (2008) definerer økonomistyring relativt likt med Chenhall (2003). De beskriver økonomistyring som et ledelsessystem som inkluderer alle elementer som skal til for å sikre at ansattes atferd og beslutninger samsvarer med organisasjonens overordnede mål og strategier. I denne brede definisjonen kan ethvert system som brukes til budsjettering eller balansert målstyring kategoriseres som et økonomistyringssystem. De skiller derfor tydelig mellom styringssystemer og systemer for informasjons- og beslutningsstøtte. I likhet med Simons (1995) argumenterer Malmi og Brown (2008) for at styringssystemene må ses på som en helhet, men det dynamiske samspillet mellom systemene utelates i rammeverket Levers of Control (Simons, 1995).

Et rammeverk tilknyttet økonomistyring presenteres av Ferreira og Otley (2009) der de har en holistisk tilnærming til hvordan styre og kontrollere organisatorisk prestasjon. De utformet et prestasjonsmålingsrammeverk basert på Otleys (1999) fem spørsmål fra tidligere forskning til å bli tolv spørsmål som blant annet inkluderer noen av aspektene fra Simons (1995) rammeverk Levers of Control. De tolv spørsmålene i prestasjonsrammeverket tar for seg kontekstuelle faktorer som blant annet størrelse, teknologi og eksternt miljø som har innvirkning på styringssystemutforming og bruk. Dette videreutvikles av Broadbent og Laughling (2009) i en konseptuell modell som bygger på prestasjonsmålingsrammeverket til Ferreira og Otley (2009), der de hevder ex post prestasjonsmåling har fått for mye oppmerksomhet og at ex ante prestasjonsstyring har fått for lite oppmerksomhet. Den konseptuelle modellen som utvikles behandler prestasjonsmåling- og styring noe annerledes. I den forbindelse presenterer Broadbent og Laughlin (2009) to økonomistyringssystemer som ikke er gjensidig utelukkende, men kan brukes kontinuerlig.

Økonomistyring er et begrep som har utviklet seg over tid, der Anthony (1965) begynte med sitt klassiske syn på økonomistyring etterfulgt av en rekke andre forskere. Definisjonen til Anthony (1965) kan bli noe snever, ettersom begrepet har utviklet seg. Et bredere syn på økonomistyring inkluderer styringssystemer som tar hensyn til strategiprosesser slik som Simons (1990) og Simons (1995), og kontekstuelle variabler. Et bredere syn inkluderer også flere styringssystemer slik som Malmi og Brown (2008) og Chenhall (2003) presenterer med contingency-perspektiv. Ferreira og Otley (2009) utviklet videre et prestasjonsmålingsrammeverk som blant annet inkluderer kontekstuelle elementer og er en videreføring av arbeidet til Otley (1999), som videre ble utviklet av Broadbent og Laughlin (2009) til et konseptuelt rammeverk for utforming og bruk av to økonomistyringssystemer.

### 2.3 Økonomistyring i festivaler

Det eksisterer lite forskning på økonomistyring i festivaler, som kan ses i sammenheng med at tidligere forskning på økonomistyring i pulserende organisasjoner, som festivaler, i stor grad har blitt ignorert. I henhold til Carlsson-Wall, Kraus og Karlsson (2017) betegnes festivaler som pulserende organisasjoner, ettersom aktiviteten er pulserende, altså utvides og brytes ned raskt. I festivaler foregår hovedaktiviteten av virksomheten over en kort og intens periode. De er ofte organisert med en liten administrativ del, der virksomhetene utvides med mange frivillige når arrangementet finner sted (Knardal og Pettersen, 2015). Festivaler er virksomheter som er pulserende og endres kontinuerlig noe som innebærer at de brytes raskt ned igjen etter endt festival, og har dermed en dynamisk organisasjonsstruktur (Bowdin et al., 2011). Dette fremkommer i figur 1:



Figur 1 Festivaler som pulserende organisasjoner (Knardal, 2017; Carlsson-Wall et al., 2016)

Figuren illustrerer et festivalår i forenklet forstand. Formålet til festivaler kan virke inn på hvordan de planlegger. Noen festivaler er ideelle organisasjoner, hvor hovedhensikt ikke nødvendigvis er å tjene penger, men å sikre overlevelse (Elstad og Paoli, 2014). Andre festivaler kan ha et kommersielt formål, der hensikten er å generere økonomisk overskudd. Forskning på festivaler er i stor grad knyttet til budsjett delen i festivalenes økonomistyring, der selve bruken av budsjett i festivaler er lite forsket på. I pulserende organisasjoners bruk av budsjett kommer det frem at budsjetter har flere svakheter som blant annet innebærer at det er lite dynamisk og har en svak kobling til forretningsstrategier (Knardal og Pettersen, 2015). I dynamiske organisasjoner, som festivaler kan mangel på fleksibilitet og endringsmuligheter være utfordrende, ettersom det kan true ansattes muligheter til å være kreative (Knardal, 2017). For å lykkes med denne utfordringen kan budsjetter brukes interaktivt og diagnostisk, og dermed øke den organisatoriske læringen. Ved interaktiv bruk av budsjetter er det mulig å håndtere uforutsette hendelser ved festivalstart (Knardal og Pettersen, 2015).

## 2.4 Styringssystem

For å få en oversikt over hva et styringssystem er, vil vi begynne med å se på ulike definisjoner. I litteraturen er ofte styringssystemer nært knyttet til økonomistyring, som tidligere presentert i kapittel 2.3. Styringssystemer blir fremstilt på flere ulike måter. Chenhall (2003) er en av de som presenterer begrepet, hvor han ser på ulike former for kontroll, som

klan-kontroll og personlig kontroll. Videre hevder Otley (1999) at et styringssystem kan gi informasjon og vise synlige mønstre som kan være med å bidra til organisasjonsutvikling. Han kommer med en antagelse om at en organisasjon som presterer godt, er en organisasjon som har lyktes med implementering av strategi. Formålet med styringssystem er i henhold til Merchant og Van der Stede (2007) å gi informasjon som er nyttig i planlegging, evaluering og beslutningstaking. Styringssystemer vil variere fra organisasjon til organisasjon, og det som fungerte bra i en organisasjon trenger ikke fungerer like bra i en annen (Anthony og Young, 2003).

Det presenteres i artikkelen til Tucker og Parker (2013) en bred definisjon av økonomistyringssystem, som innebærer: «*et sett med formelle prosedyrer og prosesser som ledere kan bruke for å sikre at ansatte oppnår sine egne og organisasjonens mål*» (Tucker og Parker, 2013, s. 240). I motsetning hevder Malmi og Brown (2008) at det kan være utfordrende å klart definere hva begrepet styringssystem innebærer. I det konseptuelle rammeverket er det blant annet regler, verdier og systemer som er med på å styrke ansattes atferd. De presenterer et styringssystem som en pakke, hvor ulike styringsmekanismer virker sammen, og ikke som isolerte enheter. Noe som anses som viktig i styringslitteraturen var når Simons (1995) valgte å bruke fire motstridene krefter, der alle kreftene må tas i bruk for en vellykket implementering av strategi.

## 2.5 Styringssystem som en pakke

For å studere hvordan festivaler bruker styringssystemer som en pakke har vi benyttet Malmi og Browns (2008) konseptuelle rammeverk «*Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions*». Bakgrunnen for forskningen handlet om at det hadde vært lite forskning på styringssystem som en pakke de siste tretti årene, til tross for at ideen hadde eksistert i over tretti år. Malmi og Brown (2008) ønsket å studere styringssystem som en pakke, ettersom feilaktige beslutninger kan trekkes dersom styringsmekanismene blir sett på som isolerte enheter. Ved å studere styringssystemer som en samlet pakke, får organisasjonene en bedre teori om hvordan de kan utforme et bredt spekter av kontrollmekanismer, som støtter kontroll, måloppnåelse og driver prestasjon.

Det konseptuelle rammeverket ble utviklet på bakgrunn av arbeidet til Brown i 2005. Målet er å oppfordre til diskusjon og forskning fremfor å finne endelig løsning på konseptuelle problemer. Styrken til det konseptuelle rammeverket er at styringssystemene kan ses på som en pakke, og ikke som individuelle systemer. En utfordring er at det kan være vanskelig å definere et styringssystem, og derav skille mellom et styringssystem og et informasjonssystem eller beslutningsstøttesystem (Malmi & Brown, 2008). Det er også uklart hva som menes med en styringspakke eller et styringssystem. Forskningstrenden har vært å studere hvordan kombinasjoner av pakker eller systemer dannes, som har resultert i hva som faktisk menes med styring, styringspakke og styringssystem. I regnskapslitteraturen kommer det frem at begrepene mangler klarhet og konsistens, noe som medfører at noen forfattere bruker begrepene om hverandre, men det er også andre som antyder at det er betydelige forskjeller mellom en styringspakke og et styringssystem (Grabner & Moers, 2013).

Komplekse forhold som har innvirkning på organisatorisk atferd, vil bli ignorert dersom økonomistyringen studeres som isolerte enheter. Et slikt syn på styring betegnes som konfigurasjonsperspektivet i betingelsesteorien, der man studerer ulike kombinasjoner av styringsmekanismer som danner helhetlige pakker eller systemer (Grabner & Moers, 2013). En annen utfordring er at man ikke vet noe om hvilken påvirkning en styringsmekanisme har på en annen i virkeligheten, og hvordan kombinasjonen skal være for å fungere som en pakke. For å få en forståelse om hvordan styringssystemene fungerer som en helhet hevdes det at fenomenet må studeres empirisk (Abernethy og Brownell, 1997). Det kommer også frem andre utfordringer som kan være vanskelig å beskrive, som hva et styringssystem faktisk skal kontrollere, og hva som skal inkluderes eller ikke i rammeverket, og hvordan man skal fange opp de underliggende grunnene i et styringssystem (Malmi & Brown, 2008).

Det er ikke tilfeldig hvor de ulike styringstypene er plassert i det konseptuelle rammeverket til Malmi og Brown (2008), illustrert i Figur 2. Øverst er kulturell styring plassert. Det er med på å legge føringer på de andre mekanismene. I midten av figuren er planlegging, kybernetisk styring, og belønning og kompensasjon plassert. Nederst er administrativ styring plassert, som bidrar til å skape organisasjonsstruktur, hvor man utøver planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon. De ulike styringsmekanismene beskrives som et helhetlig system som fremgår av følgende figur:

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Kortsiktig planlegging	Budsjetter	Finansielle målsystemer	Ikke-finansielle målsystemer	Hybride målsystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Retningslinjer og prosedyrer	

Figur 2 Management control systems package (Malmi & Brown, 2008)

### 2.5.1 Styringsmekanismer

Det konseptuelle rammeverket baserer seg på et helhetlig syn på styring i en organisasjon, hvor styringsmekanismene påvirker hverandre gjensidig, der det er sentralt å ikke se på styringsmekanismene isolert. Videre vil de fem styringsmekanismene i rammeverket bli presentert: kulturell styring, planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon og administrativ styring.

Den kulturelle styringsmekanismen handler om verdier, overbevisninger og sosiale normer som er etablert for å kunne ha innflytelse på ansattes atferd. Kultur er ofte noe som kan være utenfor ledernes kontroll, og blir gjerne sett på som en kontekst, men når kultur brukes for å påvirke atferd blir det et styringssystem. Kulturell styring deles opp i tre følgende aspekter: verdibaserte-, symbol- og klanbaserte styringsmekanismer. Styring gjennom verdiaspektet handler om å samsvare organisasjonen og ansattes verdier med hverandre, noe som kan gjøres på tre ulike nivå. Det første nivået handler om rekruttering av medarbeidere som har relativt like verdier som organisasjonen. Det andre nivået er sosialisering av medarbeidere, der ansatte sosialiseres på en slik måte at deres egne verdier endres, og sammenstilles med organisasjonens. Det tredje nivået dreier seg om at organisasjonens verdier blir forklart for ansatte, slik at de handler i tråd med organisasjonens verdier selv om de ikke kan identifisere seg med verdiene personlig. Styring gjennom symboler gjøres ved at organisasjonen skaper et synlig uttrykk for å utvikle en bestemt type kultur. Utformingen av kontorer som et åpent kontorlandskap kan være et forsøk på å endre ansattes atferd gjennom å oppmuntre til samhandling og kommunikasjon mellom ansatte. Det kan også gjøres gjennom kleskoder, derav uniformkrav

som et forsøk på å skape en kultur av profesjonalitet. I forskjellige organisasjoner finnes det ulike subkulturer eller individuelle grupper som kan betegnes som klaner. Det forekommer når ansattes atferd påvirkes av prinsipper eller uformelle normer som eksisterer i klanen (Malmi & Brown, 2008)

Malmi og Brown (2008) presenterer planlegging som en mekanisme for ex-ante form for styring. Det handler om å planlegge for å kunne oppnå organisasjonens mål og tilfredsstillende eiernes krav og forventninger. Det etableres målsettinger for ulike deler av organisasjonen for å klargjøre hva som forventes av ansatte med hensyn til måloppnåelse. Det planlegges for å koordinere de ulike områdene i organisasjonen for å legge til rette for målkongruens, ved at det gjennomføres kontroll av aktivitetene. Det skilles videre mellom langsiktig og kortsiktig planlegging. I kortsiktig planlegging utarbeides det mål vanligvis for en tidshorisont på tolv måneder eller mindre, der planleggingen har et taktisk fokus. I langsiktig planlegging utformes det mål og handlinger på mellomlang og lang sikt som er tolv måneder eller mer, der det strategiske står i fokus.

I organisasjoner kan kybernetiske styringssystemer brukes som et informasjonssystem eller kontrollsystem. Kybernetisk styring har fire følgende kjerneområder: budsjett, finansielle mål, ikke-finansielle mål og hybride mål. Det første kjerneområdet er budsjett som anvendes av omtrent alle organisasjoner, ettersom det kan benyttes i flere ulike bruksområder i en organisasjon. Ved hjelp av budsjett kan organisasjonen planlegge hvordan de vil benytte tilgjengelige ressurser på fremtidige prosjekter. Det andre kjerneområdet er finansielle mål, der det i flere tilfeller er enkeltpersoner som blir holdt ansvarlig. Informasjon fra budsjettet kan brukes for å bestemme organisasjonens finansielle mål. Det tredje kjerneområdet er ikke-finansielle mål som stadig har blitt en viktigere del av styringssystemet i en moderne organisasjon. De ikke-finansielle målene kan brukes som en mekanisme til å overkomme det organisasjonen opplever som begrensinger i de finansielle målene, gjennom å identifisere hva som er driverne bak prestasjonene til selskapet. Det siste kjerneområdet er hybride mål som er en blanding av finansielle og ikke-finansielle mål som i senere tid har blitt mer vanlig (Malmi & Brown, 2008).

Belønning og kompensasjonsmekanismen kan motivere ansattes innsats for å nå målene til organisasjonen. Det skilles mellom finansielle og ikke-finansielle belønninger, og om belønningene er individuelle eller gruppebaserte. Belønningssystemer kan variere fra små til store, men hovedfokuset til økonomistyring ligger på større belønninger. Økonomiske insentiver kan føre til at ansatte legger inn mer innsats i arbeidsoppgavene sine sammenlignet med når slike insentiver ikke er til stede. Dette skjer gjennom følgende tre metoder: ved at man ikke lar noe distrahere seg, hvor effektivt man kan gjøre en oppgave og hvor mye innsats man skal legge ned. I det konseptuelle rammeverket vises belønning og kompensasjon som en adskilt mekanisme, men slik er det nødvendigvis ikke. Belønning er ofte tilknyttet kybernetisk styring, men organisasjoner gir ofte kompensasjon og belønning av andre grunner. Dette kan være at organisasjonen prøver å beholde ansatte, ved å gi belønning til en bestemt gruppe eller klan. (Malmi & Brown, 2008)

Den administrative styringsmekanismen handler om organisering av ansatte, overvåking av atferd og hvem som er ansvarlig, og i tillegg til spesifisering av oppgaver. Det handler også om hvordan atferd skal utøves gjennom regler, rutiner og prosedyrer. Administrativ styring kan deles inn i tre nivåer: organisasjonsstruktur, styringsstruktur, og regler, rutiner og prosedyrer. Organisasjonsstruktur handler om at man gjennom en spesiell struktur kan oppmuntre ansatte til en bestemt type kontakt og relasjon. Organisasjonsstruktur kan beskrives som en form for styring, ved at spesialisering kan skape mer forutsigbar atferd og mindre variasjoner (Malmi & Brown, 2008; Flamholtz, 1983). Det andre nivået er knyttet til selskapets styringsstruktur, som er dets sammensetning av ledelse og grupper. Mekanismen omfatter også formelle linjer for hvordan autoritet, ansvarlighet og koordinering av aktiviteter styres både vertikalt og horisontalt. Regler, rutiner og retningslinjer er det siste nivået under administrative styring. Den byråkratiske tilnærmingen brukes for å spesifisere prosesser og atferd innad i organisasjonen (Malmi & Brown, 2008).

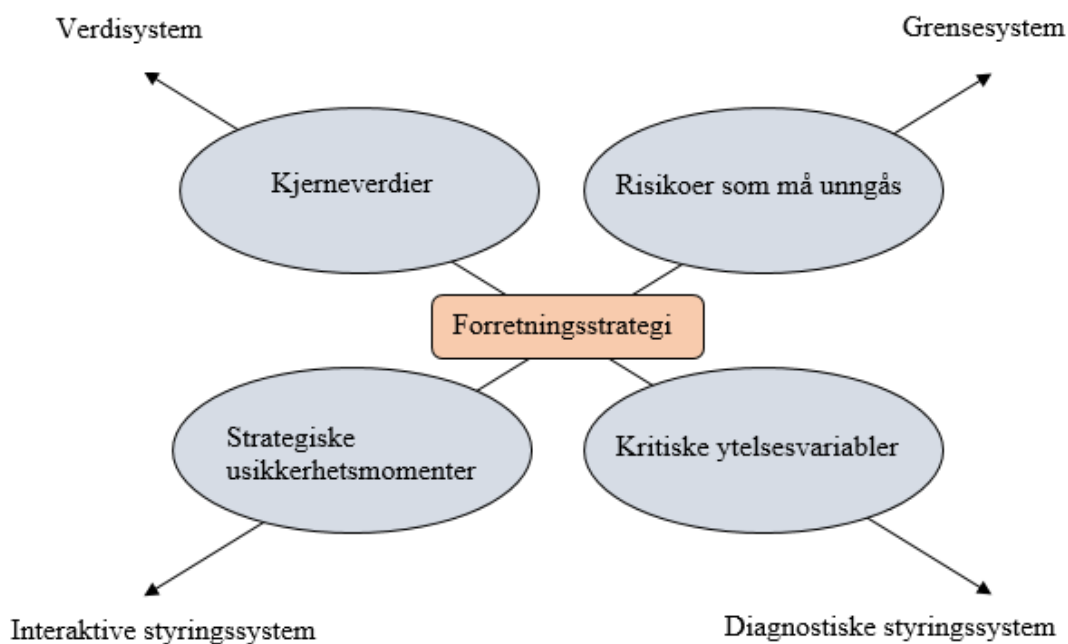
## 2.6 Levers of Control

Vi vil videre beskrive Simons (1995) rammeverk, ettersom Malmi og Brown (2008) blant annet ekskluderer ytre kontekstuelle elementer som kan påvirke organisasjonen. Simons (1995) hevder at det ikke finnes et universelt styringssystem for alle organisasjoner, men at det må tilpasses hver enkelt organisasjon. Styringssystemene forsterker hverandre, noe som gjør det



betydningsfullt å studere hvordan de kan brukes sammen, og ikke hver for seg. Når en organisasjon skal implementere en forretningsstrategi og gjennomføre den, kan de stå overfor ulike utfordringer i dynamiske omgivelser. I den forbindelse presenteres Levers of Control rammeverket som et verktøy for å implementere kontroll av forretningsstrategier, ved å dempe konflikten mellom kreativitet og kontroll (Simons, 1995a).

Rammeverket deles opp i fire styringssystemer: det diagnostiske styringssystemet (diagnostic control systems), verdssystemet (beliefs systems), grensesystemet (boundary systems) og det interaktive styringssystemet (interactive control systems). I rammeverket beskrives det hvordan de fire systemene bør brukes for å styre bedriften optimalt tilpasset omgivelsene. Rammeverket har imidlertid blitt kritisert for vage og tvetydige definisjoner, der for eksempel subjektive tolkninger etterlates fordi konseptet inneholder flere dimensjoner som burde blitt differensiert (Tessier & Otley, 2012). I tillegg blir det drøftet ulike utfordringer som ledere står overfor når de skal utøve kontroll, med hensyn på bedrifter som krever fleksibilitet, innovasjon og kreativitet. En organisasjon i en konkurransesituasjon med krevende og informerte kunder er avhengig av ansatte som selv tar initiativ til å søke etter muligheter og tilfredsstiller kundenes behov (Simons, 1995a). De fire systemene i Levers of Control er krefter som forsterker hverandre. Dette illustreres i figur 3:



Figur 3 Levers of Control (Simons, 1995)

Det er ikke av betydning hvordan hvert system brukes alene, men hvordan det dynamiske samspillet mellom de er. Ledelsen kan gjennom effektiv bruk av systemene sikre at fordelene ved innovasjon ikke går på bekostning av kontroll, spesielt når organisasjonen blir mer kompleks. I en slik situasjon må lederen selv håndtere økende muligheter og konkurrerende krefter, som vil resultere i mindre tid og oppmerksomhet til å kontrollere selv (Simons, 1995a)

Verdi- og grensesystemer presenteres som to styringssystemer som skaper en dynamisk spenning, hvor de kinesiske metaforene Yin og Yang brukes. I dette forholdet representerer verdisystemet Yin med de varme, positive og inspirerende verdiene, mens grensesystemet representerer Yang med de kalde begrensningene som står i kontrast til verdisystemet. Den dynamiske spenningen mellom de to systemene resulterer i en spenning mellom forpliktelse og straff. De to systemene i kombinasjon med hverandre rettleder, motiverer og inspirerer, og beskytter mot potensiell opportunistisk atferd fra ansatte (Simons, 1995a). Yin og Yang metaforen brukes også om det interaktive- og diagnostiske systemet, der det interaktive systemet oppleves som positive krefter i likhet med verdisystemet. Tilsvarende representerer det diagnostiske systemet negative krefter i form av kontrollbehov, i likhet med grensesystemet. Den dynamiske spenningen mellom Yin og Yang gjør at toppledere kan bruke de motvirkende kreftene til å utøve effektiv kontroll av forretningsstrategien (Simons, 1995b).

For at en organisasjon skal oppnå innovasjon og kreativitet uten at det går på bekostning av kontroll, eller omvendt, må de fire styringssystemene brukes effektivt. Til tross for dette har mange ledere en snever tankegang angående kontroll, hvor de benytter seg av det diagnostiske systemet. For å få en suksessfull implementering av strategi må ledelse balansere det innovative og kreative i mennesket ved bruk av kontroll. Effektive og dyktige ledere styrker organisasjonen ved å tro på de iboende egenskapene mennesket har til å være innovative. For å lykkes med et dynamisk samspill der både innovasjon og kontroll ivaretas, brukes positive og negative krefter effektivt for å skape harmoni i virksomheten (Simons, 1995a).

### 2.6.1 Diagnostiske- og interaktive systemer

Det diagnostiske og det interaktive kontrollsystemet blir som tidligere nevnt sett på som Yin og Yang, to motsetninger. Flere bransjer har benyttet det diagnostiske styringssystemet for å skaffe

informasjon og overblikk over fremdriften til enkeltpersoner, ulike avdelinger og produksjonsanlegg mot de strategiske målene. Det diagnostiske styringssystemet blir brukt for å måle organisasjonens lønnsomhet, omsetningsvekst og markedsandeler i forhold til forutbestemte standarder. I motsetning betegnes det interaktive styringssystemet som formelle systemer, som har fokus på stadige forandringer i informasjonen toppledere anser som potensielt strategisk. Det interaktive styringssystemet anvendes for å kunne kontrollere strategiske usikkerhetsmomenter som oppmuntrer til læring, nye ideer og strategier i organisasjonen. I de to systemene er det ulik grad av involvering fra ledere. Hovedmålet i det diagnostiske styringssystemet er at det ikke skal være nødvendig med direkte overvåking fra lederen. Informasjon som lederne ser på som strategisk viktig vil gjennom det interaktive styringssystemet, få hyppig og regelmessig oppmerksomhet fra alle ledd i organisasjonen. Denne informasjonen skaper en kontinuerlig debatt rundt antakelser og handlingsplaner i organisasjonen. Det diagnostiske styringssystemet blir videre brukt til å sikre effektiv kontroll over selskapet, men det kan også skape unødvendig press. Det kan føre til at ansatte rapporterer feil som kan føre til skader på organisasjonen. Til forskjell fra det interaktive styringssystemet hvor lederne kan stille spørsmål om hva som har forandret seg fra forrige prognose, hvorfor og hvordan bedriften skal respondere. Dette vil resultere i nye ideer og handlingsplaner som gjør at organisasjonens leder kan handle proaktivt på de endringer som oppstår. De strategiske usikkerhetene som er tilknyttet organisasjonens forretningsstrategier avgjør hvilke interaktive styringssystemer ledere i ulike virksomheter velger å anvende (Simons, 1995a). Det interaktive kontrollsystemet har imidlertid fått kritikk for å operere med et for vidt begrep, der det burde vært delt inn i to mindre begreper for å ikke etterlate subjektive meninger (Tessier & Otley, 2012).

### 2.6.2 Verdi- og grensesystemer

Verdi- og grensesystemer er de to resterende styringssystemene i Simons (1995) Levers of Control. I mange år har ledelsen i ulike bedrifter brukt verdisystemer som et forsøk til å få ansatte til å adoptere organisasjonens retning og kjerneverdier. For å lykkes bør ledelsen gå frem som gode eksempler og vise gjennom deres egne handlinger at de tror på verdisystemet. På den måten kan ledelsen få ansatte til å selv tro på verdisystemet, som resulterer i måloppnåelse for organisasjonen. Ledelsen i bedriften forteller ansatte hva de ikke skal gjøre ved å sette grenser, fremfor å definere hva ansatte skal gjøre. Dette styringssystemet betegnes som grensesystemet i rammeverket til Simons (1995). Et begrenset handlingsrom tillater

innovasjon fremfor regler som vil begrense handlingsrommet. De negative risikoene handler om å definere hva ansatte ikke skal gjøre hvor de oppmuntrer til kreativitet, men innenfor klart definerte grenser. Dette er gjerne implementert i etiske standarder og retningslinjer i moderne organisasjoner. Det kan skyldes at ledere i større selskaper ikke har mulighet til å følge med på hva hver enkelt ansatt gjør. I flere selskaper endres etiske retningslinjer først i etterkant av en skandale, ettersom fordelene med å etablere tydelige retningslinjer for forretningsatferd ikke alltid er tydelig nok for ledere. En tydelig kommunikasjon av organisasjonens kjerneverdier kan motivere ansatte til å ta initiativ for å skape verdi for organisasjonen og bidra til å gjøre en forskjell. Videre vil implementeringen av negative risikoer i grensesystemet fungere som virksomhetens brems. Det kan være strategiske grenser der ansatte begrenses fra muligheter som kan skade posisjonen til organisasjonen (Simons, 1995a). Rammeverket har fått kritikk for at grense- og verdisystemet ikke analyseres på samme analysenivå, og kan derfor være utfordrende å sammenligne (Tessier & Otley, 2012).

### 2.6.3 Balansering av styringssystemene

Det er sentralt ifølge Mundy (2010) å studere hvordan de fire styringssystemene til Simons (1995) skaper dynamisk spenning gjennom balansering. De dynamiske spenningene kan legge til rette for innovasjon, fleksibilitet og forberedning i organisasjonens prestasjoner. Begrepene kontrollerende og muliggjørende presenteres ut fra hvordan organisasjonen benytter styringssystemene. Kontrollerende kan ses i sammenheng med at det er viktig for organisasjonene å ha kontroll over måloppnåelse, mens begrepet muliggjørende oppmuntrer de ansatte til å søke etter muligheter for å løse problemer. For organisasjoner stimulerer dynamiske spenninger til kontinuerlig diskusjon tilknyttet strategiske spørsmål, som videre fører til en felles oppfatning av organisasjonens usikkerheter. Henri (2006) hever at dynamiske spenninger har signifikant og direkte påvirkning på organisasjonen, dersom omgivelsene er preget av usikkerheter (Henri, 2006).

Det kan være utfordrende for en organisasjon å balansere mellom å bruke styringssystemene på en kontrollerende og muliggjørende måte. Mundy (2010) presenterer intern konsistens, logisk progresjon, historisk tendens, dominans og undertrykkelse som faktorer der organisasjonens balansering av styringssystemene presentert av Simon (1995) påvirkes. Intern konsistens handler om at ledelsen gir klare og tydelige beskjeder til ansatte om hva som er viktig for

organisasjonen, og hva som bør prioriteres. Logisk progresjon dreier seg om rekkefølgen styringssystemene benyttes i organisasjonen (Mundy, 2010). For organisasjoner som gjennomgår store strategiske endringer som følge av dynamiske omgivelser, er logisk progresjon sentralt (Abernethy & Brownell, 1999). Historisk tendens handler om styring etter erfaringer og atferdsmønstre som allerede eksisterer i organisasjonen. Dominans oppstår dersom et av styringssystemene bestemmer bruken av de tre andre. Når ledelsen ikke klarer å bruke et av styringssystemene blir det undertrykket av de andre, som betegnes som undertrykkelse (Mundy, 2010).

For en organisasjon er det større synlighet for måloppnåelse dersom interaktiv styring prioriteres høyere enn styring etter det diagnostiske systemet og grensesystemet (Roberts, 1990). Hvis det interaktive styringssystemet undertrykkes kan det ikke påvirke noen av de tre andre styringssystemene (Mundy, 2010). Hvis et av styringssystemene ikke brukes konsistent, vil de andre styringssystemene påvirkes, ettersom de påvirker hverandre og må brukes i sammenheng (Simons, 1995a).

## 2.7 Styringssystemene utfyller hverandre

Det konseptuelle rammeverket til Malmi og Brown (2008) og rammeverket til Simons (1995) utfyller hverandre på ulike måter som vil beskrives. Malmi og Brown (2008) utviklet et konseptuelt rammeverk bestående av fem styringsmekanismer der det handler om å forstå styringsmekanismene som en pakke, der de beskrives som en helhet, fremfor isolerte mekanismer. Simons (1995) rammeverk består av fire styringssystemer der en kombinasjon brukes som et verktøy for å implementere virksomhetens strategier. Dette gjøres gjennom å endre eller vedlikeholde mønstre i organisatoriske aktiviteter. Malmi og Brown (2008) og Simons (1995) er opptatt av å fremme styringssystemene gjennom et helhetlig syn, der de tar for seg sammenhengen og det dynamiske samspillet. Vi vil videre redegjøre for Simons (1995) rammeverk med utgangspunkt i Malmi og Browns (2008) konseptuelle rammeverk.

Malmi og Brown (2008) presenterer kulturell styring som inneholder verdier, symboler og klan, men Simons (1995) inkluderer kun verdier og ekskluderer de to andre. De to styringssystemene utfyller hverandre, siden det førstnevnte konseptuelle rammeverk inkluderer flere aspekter, men Simons (1995) tar for seg verdier på et dypere plan, der systemet brukes som et forsøk på å få

ansatte til å adoptere organisasjonens retning og kjerneverdier. Planleggingsmekanismen behandles noe ulikt, spesielt med tanke på kontekstuelle faktorer. Begge skiller mellom langsiktig og kortsiktig planlegging, men ingen av dem inkluderer utformingen av selve strategien i planleggingsarbeidet. Simons (1995) inkluderer strategiske planleggingssystem i det han betegner som grensesystemet, der han inkluderer kontekstuelle elementer. Simons (1995) kontekstuelle faktorer utfyller Malmi og Brown (2008), ettersom Malmi og Brown (2008) ekskluderer blant annet konkurransestrategi. I begge styringssystemene inkluderes elementer innenfor kybernetisk styring, men de anvendes ulikt. Tilbakemeldinger blir tatt i betraktning av begge, men brukes og grupperes ulikt. Kybernetisk styring inngår i Simons (1995) interaktive bruk av det diagnostiske styringssystemet, der Malmi og Brown (2008) grupperer det som et eget system. Dette innebærer at bruken av budsjetter og finansielle mål benyttes på ulike måter, noe som gjør at de utfyller hverandre (Simons, 1995)

Belønning og kompensasjon blir presentert på et individuelt eller gruppenivå i det konseptuelle rammeverket til Malmi og Brown (2008) som kan forekomme i monetære eller ikke-monetære former. Simons (1995) presenterer dette relativt likt, utenom gruppebelønning. I likhet med Malmi og Brown (2008) omtaler Simons (1995) monetære og ikke-monetære individuelle belønninger. Belønning og kompensasjon kan skape motivasjon for ansatte og resultere i økt innsats, der Malmi og Brown (2008) ser på det som en egen styringsmekanisme, som er til forskjell fra Simons (1995) hvor belønning blir plassert innenfor verdisystemet.

Malmi og Brown (2008) grupperer administrativ styring som en styringsmekanisme, der Simons (1995) ikke skiller det ut på den måten. Flere av de administrative faktorene i Malmi og Browns (2008) styringssystem sammenfaller til en viss grad med Simons (1995) grensesystem, men anvendes ofte ulikt. Faktorer som begrenser atferd behandles relativt likt i begge styringssystemene. Momenter tilknyttet styringsstruktur, organisasjonsstruktur og regler, rutiner og prosedyrer finner man igjen i Simons (1995), men det brukes på en annen måte. Malmi og Brown (2008) og Simons (1995) utfyller hverandre ved at Malmi og Brown (2008) har administrativ styring som en del av styringssystemet, noe Simons (1995) ikke har. Tilsvarende utfyller Simons (1995) det konseptuelle rammeverket til Malmi og Brown (2008) med faktorer knyttet til atferd. Simons (1995) har et større fokus på å avgrense

handlingsrommet fremfor å fortelle hva ansatte skal gjøre. Det gjøres for at styringen ikke skal gå på bekostning av ansattes motivasjon for å søke muligheter i organisasjonen.

## 2.8 Oppsummering

De teoretiske konseptene i dette kapitlet skal bidra til å belyse problemstillingen, legge grunnlaget for empirien og, analyse og diskusjonen. Det kommer frem at det er forsket mye på økonomistyring generelt, men lite på økonomistyring i festivaler og andre pulserende organisasjoner. På bakgrunn av dette valgte vi å ta utgangspunkt i en bred definisjon av økonomistyring, ettersom de siste tiårene har begrepet økonomistyring blitt utviklet til et komplekst og omfattende begrep. Ettersom vi ønsket å se på hvordan festivaler balanserer styringssystemer er det sentralt å se på hva som defineres som et styringssystem. I det konseptuelle rammeverket til Malmi og Brown (2008) presenteres kulturell styring, planlegging, kybernetisk styring, belønning og kompensasjon og administrativ styring som en pakke av styringsmekanismer. Det konseptuelle rammeverket inkluderer komplekse forhold som kan ha innvirkning på organisatorisk atferd ved at styringsmekanismene ses på som en helhet, der de gjensidig påvirker hverandre. Det har blitt presentert teoretiske konsepter om hvordan dynamisk spenning kan skapes gjennom balansering av styringssystemene til Simons (1995). De fire styringssystemene kan balanseres på en måte som gjør at de kan legge til rette for innovasjon, fleksibilitet og forberedning i organisasjonens prestasjoner (Mundy, 2010). Rammeverket til Simons (1995) ses på som et supplement til Malmi og Brown (2008), ettersom det sier noe om bruken av styringssystemene, kontekstuelle faktorer og implementering av strategi ut fra fire krefter som forsterker hverandre.

### 3. Metode

I følgende kapittel vil de metodiske valgene som ligger til grunn for studien presenteres. Først vil vi presentere det vitenskapelige ståstedet, etterfulgt av forskningstilnærming og forskningsdesign samt hvilken datainnsamlingsteknikk som har blitt benyttet. Vi vil også presentere etiske retningslinjer, hvordan datagrunnlaget har blitt analysert, vurdering av kvaliteten på den innsamlede dataen og avslutningsvis presenteres kritikk og begrensning ved valg av metode.

#### 3.1 Vitenskapsteori

Vi har valgt å benytte oss av hermeneutisk metode, ettersom vi hadde forkunnskaper om styringssystemer og flere av festivalene. Det er noe som kan påvirke vår forståelse og tolkning av studien. Vi ser det derfor mest hensiktsmessig å benytte oss av en hermeneutisk tilnærming.

Hermeneutikk handler om hvordan mennesker fortolker verden og analyserer fortolkningene. Mennesket er en del av den sosiale konteksten og de vil dermed ta med seg sine tolkninger og erfaring når de skal studere noe (Nyeng, 2017). Roberts og Scapens (1985) hevder at når man skal forstå økonomistyringssystemer bør de ses i forhold til den sosiale konteksten for å forstå hvordan de fungerer, ettersom ulike mennesker vil tolke et styringssystem på ulike måter og dermed anvende det ulikt. Et menneske vil hele tiden tilegne seg kunnskap som kan ses i lys av den hermeneutiske spiral som handler om at en del ikke kan forstås uten en større helhet (Nyeng, 2017). Når data skal analyseres kan man ved hjelp av den hermeneutiske spiralen gå frem og tilbake noe som gjør at man kan tilpasse metoden til kunnskapen man får underveis (Jacobsen, 2015). Dette er noe vi ser på som hensiktsmessig ettersom vi vil tilegne oss kunnskap gjennom studien.

#### 3.2 Forskningstilnærming

Når vi skulle begynne å undersøke styringssystemer i festivalbransjen kunne vi velge om vi ville tilnærme oss forskningen ved å benytte en induktiv-, deduktiv- eller abduktiv tilnærming (Saunders, Lewins og Thornhill, 2019). Deduktiv og induktiv tilnærming er ytterpunktene, der det jobbes ut fra teori til data (deduktiv) eller fra innsamlet data til å bestemme teori (induktiv). Vi har valgt å ta utgangspunkt i en induktiv forskningstilnærming, ettersom vi begynte å samle



inn empiri som har vært grunnlaget for våre metodiske valg, som videre dannet grunnlaget for kapitlet om teoretiske konsepter. Ren induksjon eller ren deduksjon er vanskelig å gjennomføre, slik at de fleste forskere i praksis anvender noe som ligner på abduksjon. I forskningsprosessen forgår det en kontinuerlig vekselvirkning der verken teorien eller empirien kan sies å ha forrang (Jacobsen, 2015). Etter hvert som vi gjennomførte flere intervjuer, kom det frem flere spennende funn vi også ønsket å undersøke. Dette har ført til at vi i praksis har benyttet oss av en abduktiv tilnærming, hvor vi i tillegg har valgt en hermeneutisk tilnærming til vitenskapsteorien (Bell et al. 2019). Vi ønsker gjennom en abduktiv tilnærming å bidra med ny kunnskap på feltet, gjennom å utforske fenomenet (Saunders, et al. 2019).

### 3.3 Forskningsdesign

Før vi skulle sette i gang med forskningsprosjektet tok vi stilling til hva vi ville undersøke og hvordan det skulle gjennomføres, som i forskningslitteraturen kalles for forskningsdesign (Johannessen et al., 2016). I forskningslitteraturen skilles det ofte mellom fem ulike former for forskningsdesign: eksperimentell design, tversnittdesign, langsgående design, case design og komparativ design. I et eksplorativt forskningsdesign får man en dypere innsikt i et felt gjennom å sammenligne en gruppe med en kontrollgruppe eller utføre eksperimenter på sensitive områder (Bell et al., 2019). Tversnittdesign brukes når man ønsker å samle inn data fra på et bestemt tidspunkt fra virkeligheten (Jacobsen, 2015). Langsgående design som longitudinelt forskningsdesign brukes for å kartlegge endringer i ledelse- og forretningsforskning (Bell et. al, 2019). En casestudie er en dypere analyse av et eller flere fenomener (Sanders et. al, 2019). Komparativt design handler om at man ser på to identiske caser og sammenligner for å få en bedre forståelse av kontrastene og situasjonen. Det er også mulig å kombinere de ulike designene og ha en blanding av kvalitativ og kvantitativ metode (Bell et. al., 2019).

Vi har gjennomført en casestudie hvor det ikke handler om å sikre representativitet, men å forklare forskjeller. Det gir oss muligheten til å forstå hvordan styringssystemer balanseres i økonomistyringen (Simons, 2009). I tillegg har vi utviklet konsepter som kan ha relevans for andre festivaler, enn kun festivaler som vi har studert (Tjora, 2017). Dette kan ses i sammenheng med at funnene i vår studie også kan benyttes av andre festivaler. Et casesdesign passer vår problemstilling ettersom vi ønsker å studere festivalenes styringssystemer og

gjennom det få en dypere innsikt. Studien passer inn i et tverrsnittdesign, ettersom innsamlingen av data er samlet inn på et bestemt tidspunkt, men en utfordring er at dette designet brukes i kvantitative studier. Vi opplever at problemstillingen vår peker mot et kvalitativt forskningsdesign, og det var dermed ikke aktuelt å gjennomføre en kvantitativ studie. Casedesign er valgt framfor eksempelvis en longitudinell studie grunnet begrenset tid. En longitudinell metode hadde passet vårt forskningsprosjekt, ettersom vi var interessert i å studere utvikling og endring, men en utfordring er at en longitudinell metode passer prosjekter som går over en lengre periode, gjerne flere år. Det er ikke gjennomførbart ettersom forskningsprosjektet er en masteravhandling og har begrenset tidsrom (Bell et al., 2019). Selv om det ser ut som komparativt design kunne passet problemstillingen vår bra, er det utfordringer med hvorvidt det er mulig å sammenligne festivalene som hvert sitt case, ettersom de ikke er identiske (Simons, 2009). Vi har derfor valgt å gjennomføre en samlet casestudiestudie.

Problemstillingen vår inneholder et hvordan spørsmål som legger føringer for hvordan studere et bestemt case (Yin, 2014). Som beskrevet tidligere går forskningsstrategien vår ut på å gjøre en casestudie det vi har valgt ut syv festivaler i Norge, med hovedfokus på Vinjerock. Festivalene defineres som studiens analyseenhet (Simons, 2009). I casestudien finnes det en grense for hva og hvem som inkluderes, som begrenses til syv festivaler (Tjora, 2017). Masteravhandling har begrenset analyseenhetene i tid og rom, som er et av kjennetegnene ved en casestudie (Jacobsen, 2015).

### 3.4 Forskningsmetode

For å få en innsikt i hvilke styringssystemer som benyttes av de ulike festivalene, ønsket vi å komme nærmest mulig festivalene som vi skulle undersøke (Bell, et al., 2019). Vi anså derfor dybdeintervju med sentrale personer som en hensiktsmessig datainnsamlingsmetode. På den måten kunne vi få innsikt i deres følelse, erfaringer og virkelighetsforståelse av økonomistyring i festivalbransjen (Johannessen et al., 2016). Intervju som datainnsamlingsmetode åpner opp for at vi som forskere har mulighet til å gå tilbake dersom det oppstår spennende funn underveis i prosessen, men det kan også oppstå uforutsette perspektiver som kan være utfordrende med hensyn til sammenlignbarhet av intervjuene (Bell, et al., 2019). En annen mulighet for innsamling av data kunne vært og benyttet oss av fokusgrupper ettersom man kan oppfatte flere personers meninger samtidig, men denne formen for datainnsamling passer best når man skal

diskutere et eller flere temaer eller fokus (Tjora, 2017). I flere av festivalene er det få ansatte, noe som gjøre det vanskelig å benytte seg av denne forskningsmetoden, ettersom flere av festivalene mest sannsynlig ikke hadde vært like åpen om strategisk informasjon sammenlignet med individuelt intervju (Bell et. al., 2019). Vi har derfor benyttet oss av dybdeintervju og dokumentstudier, ettersom det er hensiktsmessig for å undersøke et område som er lite forsket på fra før og tilegne oss en dybdeforståelse på feltet.

### 3.4.1 Dybdeintervju

Vi har utformet og benyttet oss av en semistrukturert intervjuguide, ettersom vi hadde en eksplorativ tilnærming til problemstillingen. Før vi begynte å intervju sentrale personer ved ulike festivaler, gjennomførte vi et kartleggingsintervju med interesseorganisasjonen Norske Konsertarrangører. Vi som forskere oppmuntret til en fri samtale med avslappet stemning og en romslig tidsramme på en time, ettersom vi ønsket å få respondentene til å reflektere over egne meninger og erfaringer tilknyttet festivalbransjen. Kartleggingsintervjuet ble gjennomført som et gruppeintervju der to respondenter fra interesseorganisasjonen ble samlet til et intervju for å diskutere festivaler som tema til oppgaven (Tjora, 2017).

Etter kartleggingsintervjuet dannet vi oss en oversikt over aktuelle festivaler vi ønsket å intervju. Deretter tok vi kontakt per epost med en forespørsel om de ønsket å delta i vårt forskningsprosjekt. Vi tok kontakt med festivaler vi ønsket å undersøke, der de fleste ønsket å delta. Vi ble deretter satt i kontakt med sentrale personer, på bakgrunn av at festivalene antydte at disse ville kunne svare på spørsmålene våre. I den anledning utarbeidet vi en intervjuguide som ble brukt som en veileder med spørsmål, tema og rekkefølge under dybdeintervjuet. Intervjuguiden var utformet ved at vi begynte med en presentasjon av forskningsprosjektet og oss selv, samtidig som vi forsikret om anonymitet og spurte om tillatelse til å ta opptak. Etter innledningen fulgte vi opp med enkle faktaspørsmål knyttet til informasjon om respondentens stilling og arbeidsoppgaver, som oppvarmingstema. Det neste punktet i intervjuguiden var overgangsspørsmål, der vi forsøkte å få personlige meninger og erfaringer fra respondenten, og komme inn på de mest interessante temaene. Vi hadde utformet spørsmål tilknyttet pengestøtte, og hvilken betydning den eventuelt har. Respondentene ble videre forberedt på refleksjonen i de videre spørsmålene. Det ble videre stilt nøkkelspørsmål og spørsmål tilknyttet kompliserte og sensitive temaer.

Nøkkelspørsmålene handlet om hvilke finansielle og ikke-finansielle mål festivalene har, og hvordan disse eventuelt blir bestemt. Det ble også spurt om hvilke styringsverktøy de anvender og hvordan de håndterer risikostyring. Vi fulgte opp de to sistnevnte spørsmålene ved å forklare godt hva vi mente med styringsverktøy og risikostyring. Videre ble det stilt spørsmål angående festivalenes organisering tilknyttet administrasjonsarbeidet, kommunikasjonsflyt og deres åpenhet rundt status for festivalens økonomi. Det ble videre stilt spørsmål om hvordan festivalen var organisert. Vi beveget oss deretter til tema tilknyttet publikum, artister og frivillighet. Det ble stilt spørsmål rundt respondentenes oppfatning av publikums forventninger sammenlignet med tidligere, og om de har mottatt tilbakemeldinger tilknyttet publikumsundersøkelser. Det ble også stilt spørsmål om hvor lenge i forkant av festivalen de booker artister og eksklusivitetsavtaler. Frivillighet er også et tema som ble snakket om på intervjuene. Vi spurte om en beskrivelse av festivalens frivillighetsordning, og om respondenten hadde noen tanker om hvorfor de tror det er så mange som ønsker å arbeide frivillig. Det ble i tillegg stilt spørsmål om de har opprettet noen betalte stillinger.

Vi avrundet med et par avslutningsspørsmål, der vi stilte spørsmål om hvordan de evaluerer festivalen i ettertid og om det hadde skjedd noen endringer som respondenten ville trekke frem som har hatt betydning for festivalen. Avslutningsvis ble respondenten spurt om han eller hun hadde noen kommentarer eller spørsmål til oss intervjuere (Tjora, 2017). For detaljer se vedlegg 2 intervjuguide.

Det ble sendt ut forespørsel om festivalen ønsket å bidra i forskningsprosjektet ved å delta gjennom intervju og på denne måten fikk vi kontakt med sentrale personer. Vi avtalte sted og tidspunkt med festivalene som ønsket å bidra, og vi som forskere har vært fleksible og avtalt intervju på respondentens premisser. I forkant av intervjuene ble det sendt ut en intervjuguide og et informasjonsskriv som inneholdt nødvendig informasjon, se vedlegg 1. Respondentene ble informert om deres anonymitet i oppgaven. Ved at relevante dokumenter ble sendt ut i forkant, lå det til rette for at respondenten var så komfortabel som mulig under selve intervjuet (Johannessen et al., 2016). Respondentene hadde da mulighet til å forberede seg for å kunne gi utfyllende svar (Saunders, et al. 2019). Alle intervjuene ble avholdt gjennom videotjenestene Teams eller Zoom, grunnet geografiske avstander og pandemisituasjonen.

Dette var et godt alternativ til et fysisk intervju, ettersom vi fremdeles hadde mulighet til å observere kroppsspråket til respondentene. Tillit og åpenhet ble etablert, men fortsatt i noe mindre grad enn ved et fysisk ansikt-til-ansikt intervju. En fordel ved å benytte videotjenestene Teams eller Zoom, var at vi kunne ta opptak og dermed ha mulighet til å se gjennom og transkribere intervjuene i etterkant. På denne måten kunne vi ha større tilstedeværelse og bedre flyt i samtalene med respondentene i intervjuet (Bell et al., 2019). Alle respondentene bekreftet samtykke til å ta opptak av intervjuet.

Totalt gjennomførte vi syv intervjuer, der vi tok opptak av alle intervjuene slik at vi kunne transkribere de i etterkant. Fire av intervjuene ble gjennomført i slutten av januar og i løpet av februar. Disse intervjuene transkriberte vi rett etter gjennomføring, slik at vi kunne forbedre intervjuene vi skulle gjennomføre senere. Deretter ble det gjennomført tre intervjuer i mars, som ble transkribert i ettertid. Totalt har intervjuene en total varighet på 8 timer og 45 minutter, som har resultert i 116 sider transkribering.

### 3.4.2 Valg av respondenter

Vi begynte med å kontakte ulike festivaler av en størrelse på minimum 3500 publikummer per dag, der vi ønsket å komme i kontakt med relevante personer som kunne uttale seg om tema på en reflektert måte. Ettersom vi valgte casesdesign ble utvalget begrenset til respondenter innenfor festivalbransjen (Tjora, 2017). Bakgrunnen for dette var at disse personene har god oversikt over hva som skjer innad i festivalen. I følgende tabell vises en oversikt over respondentene, dato, sted og varighet på intervjuene.

Tabell 1: Intervjuoversikt

Intervjuobjekt	Dato	Sted	Varighet
Kartleggingsintervju	16.12.2020	Zoom	1 time
Respondent 1	29.01.2021	Teams	48 minutter
Respondent 2	01.02.2021	Teams	1 time 15 minutter

Respondent 3	02.02.2021	Teams	1 time
Respondent 4	25.02.2021	Teams	42 minutter
Respondent 5	11.03.2021	Teams	46 minutter
Respondent 6	15.03.2021	Teams	1 time 20 minutter
Respondent 7 og 8	19.03.2021	Teams	1 time 36 minutter

### 3.4.3 Dokumentstudier

Vi har i tillegg til å gjennomføre intervjuer, benyttet oss av casespesifikke dokumenter tilknyttet Vinjerock, der dokumentstudier blir sett på som en innsamlingsmetode hvor ikke-forskende delaktige er involvert (Tjora, 2017). Vi fikk tilsendt casespesifikke dokumenter som årsregnskap, organisasjonskart og budsjetter tilknyttet økonomien til Vinjerock. Illustrert i følgende tabell:

Tabell 2: Casespesifikke dokumenter

Dokumenter
Budsjett 2017, 2018, 2019
Årsregnskap 2016, 2017, 2018, 2019
Organisasjonskart 2017, 2018, 2019, 2020, 2021

Ytterlige dokumenter i tillegg til intervju med Vinjerock har vært med på å gi oss en dypere forståelse for caset vårt. Ettersom informasjonen er skriftlig så gjør det at den er mer reflektert og gjennomtenkt (Jacobsen, 2015).

### 3.5 Etiske retningslinjer

Når forskningsprosjektet skulle gjennomføres var det viktig å ta etisk ansvar overfor respondentene ved gjennomføring av dybdeintervjuene, og måten den innsamlet data presenteres på. Vi informerte om anonymisering av respondentene, sitatsjekk og muligheten for å trekke seg når de ønsker underveis, dersom respondentene ønsket det (Tjora, 2017).

Forskningsprosjektet ble sendt inn til Norsk senter for forskningsdata (NSD), der prosjektet ble godkjent for forskning. Vi har gjennom hele forskningsperioden lagret innsamlet data i henhold til retningslinjene til NSD. I forkant av intervjuene ble det oversendt et informasjonsskriv til respondentene som var utarbeidet i tråd med NSD sine retningslinjer. Informasjonsskrivet inneholdt en beskrivelse av prosjektets formål, hvem som står ansvarlig for prosjektet, hva deltakelsen innebærer, frivillig deltakelse, hvordan vi oppbevarer og bruker respondentens opplysninger, respondentens rettigheter, videre oppbevaring av data, kontaktopplysninger og en samtykkeerklæring. Alle respondentene sendte oss en bekreftelse per epost der de samtykket deltakelse i forskningsprosjektet (Johannessen, 2016).

Alle personopplysninger har blitt behandlet konfidensielt. Under gjennomføring av intervjuene benyttet vi oss av videoopptak på datamaskin med passordbeskyttelse. For å sikre anonymitet har vi erstattet personopplysningene til respondentene med en kode som er lagret på en egen navneliste som er adskilt fra det transkriberte materialet. Respondentene kan ikke gjenkjennes i masteroppgaven, dersom det ikke var avklart på forhånd (Tjora, 2017).

### 3.6 Analyse av data

Å analysere data handler om å sortere data som innebærer å vektlegge funnene som passer til beskrivelsen og presentere disse. Når vi skulle tolke data som kom frem gjennom intervjuene så vi etter mønstre, sammenlignet med andre grupper og standarder, og knyttet til teoretiske konsepter (Johannessen et. al., 2016). I vår oppgave har vi benyttet oss av en abduktiv metode, hvor vi kan gå frem og tilbake mellom empiri og teori.

I etterkant av alle intervjuene ble datamateriale transkribert og kodet ved hjelp av dataverktøyet NVivo. Da vi skulle starte med koding av intervjuene benyttet vi oss av de tre hovedstegene for

kodesystem, der vi startet med å se overordnet på intervjuet og lagde koder etter det vi synes passet vårt tema. Videre knyttet vi intervjuene opp mot koder tilknyttet styringssystemer og til slutt knyttet vi intervjuene til passende rammeverk (Bazeley, 2007). Hvert enkelt intervju ble kodet hver for seg, og vi gikk systematisk gjennom intervjuene fra start til slutt. Vi dannet oss et system for å indeksere datamengden hvor vi satt merkelapper på setninger eller avsnitt som gjorde det enkelt å finne igjen. Videre opprettet vi kategorier med underkategorier. Ettersom vi analyserte over 8 timer med data valgte vi å benytte oss av NVivo som blir sett på som datastøtte til kvalitativ dataanalyse. Ved å bruke dette programmet ble jobben enklere da vi hadde mange koder. Dette førte til at det ble enklere å administrere, organisere og analysere dokumentasjonen. Validiteten til forskningsprosjektet styrkes også gjennom bruk av program for datastøtte til kvalitativ analyse (Johannessen et. al., 2016).

Ved hjelp av dataverktøyet NVivo samlet vi enkelt funn til de ulike kodene slik at vi kunne finne frem til passende teoretiske konsepter. Kodingen gjorde det enklere for oss å finne fellestrekk i de ulike intervjuene ettersom vi kunne redusere data gjennom dataverktøyet. Vi valgte å kode på bakgrunn av valgt tema og interessante funn. Da vi så at flere av momentene til Malmi og Brown (2008) og Simons (1995) var fellestrekk i intervjuene gikk vi gjennom intervjuene en gang til, for å kunne se om det var noe annet som også kunne passe sammen med rammeverkene. For å få en større forståelse for styringssystemer i en festival fikk vi tilsendt casespesifikke dokumenter som organisasjonskart, årsregnskap og budsjetter fra Vinjerock. Vi valgte deretter å se nærmere på økonomien deres for å kunne få en enda bredere forståelse av festivaløkonomi. Vi fikk da et innblikk i Vinjerocks økonomiske kontekst. Videre ble de mest interessante funnene fra intervjuene og tilhørende dokumentasjon valgt ut og presentert i empirikapittelet, for å gi en bedre forståelse av datamaterialet.

### 3.7 Empiriens kvalitet

Empiriens kvalitet har blitt vurdert ved å se på datamaterialets reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. For å vurdere kvaliteten på forskningen er reliabilitet og validitet betydningsfulle kriterier (Bell. et al. 2019). Generalisering er et eksplisitt eller implisitt mål innenfor det meste av samfunnsforskningen, der det har oppstått en diskusjon rundt nødvendigheten av generalisering innenfor kvalitativ forskning (Tjora, 2017).



### 3.7.1 Reliabilitet

I kvalitative studier har vi vurdert dataens reliabilitet, som en indikasjon på hvor pålitelig datagrunnlaget er, som har vært viktig for å kunne trekke slutninger om forskningen (Bell et al., 2019). Vi har gjennom hele forskningsprosessen vært innstilt på å styrke reliabiliteten i størst mulig grad gjennom å standardisere spørsmålene til dybdeintervjuene. Det ble gjennomført som et tiltak for å redusere reliabilitetsproblematikken ved eventuelle skjevheter i intervjuene (Saunders et al., 2019). I forkant av prosjektet hadde vi kunnskap tilknyttet styringssystemer og økonomistyring, men ikke om festivaler. Dette er kan både ha vært en fordel og ulempe for forskningsprosjektets reliabilitet. Dersom vi hadde hatt mer kunnskap om festivaler på forhånd, kunne det enten ha resultert i mer presise spørsmål eller at vi hadde tatt med oss noen antakelser inn i intervjusituasjon som kunne ha påvirket vår oppfattelse av svarene (Tjora, 2017).

Saunders et al. (2019) presenterer tre typer potensielle skjevheter, der den første er relatert til bias for oss som intervjuere. Vår ikke-verbale oppførsel og tone er faktorer som kunne ført til skjevheter, derfor valgte vi å gjennomføre alle intervjuene med tilstedeværelse av begge forskerne for å redusere en eventuell skjevhet. Vi hadde en formening om at dersom vi begge to stilte opp på intervju, kunne vi diskutere vår egen atferd i etterkant av intervjuet sammenlignet med andre tidligere gjennomførte intervjuer. Vi tok videoopptak av alle intervjuene, slik at vi raskt kunne gjennomgå alle videoopptakene for å se etter eventuelle skjevheter med fokus på oss som intervjuere (Saunders et al., 2019). Vi som forskere hadde ingen relasjoner til noen av respondentene, som kan virke negativt inn på reliabiliteten. Den ikke-eksisterende relasjonen, kunne gjøre det enklere for respondentene å fortelle om organisasjonen i et bra lys eller være mer åpne og ærlige. Det gjorde det i tillegg enklere for oss å være mer objektive under intervjusituasjonen, sammenlignet med et intervju der det var en relasjon fra før av (Tjora, 2017).

Bias knyttet til intervjuobjektet eller respons er det andre av de tre biasene Saunders et al (2019) presenterer, der vi igjen valgte å stille som to intervjuere, slik at det var mindre sannsynlighet for at intervjuobjektet ble oppfattet feil (Saunders et al., 2019). Her kan vår kunnskap på område tilknyttet økonomi vært av betydning. En utfordring kan ha vært at vi som intervjuere har stilt spørsmål med utgangspunkt i vår utdanning og forståelse, mens intervjuobjektet har oppfattet

spørsmålet annerledes på grunn av annen forståelse eller en annen utdanning. Som et tiltak for å øke reliabiliteten var det sentralt for oss å informere om vår bakgrunn, for videre å være åpen for ny informasjon som kom frem i intervjuene, og ikke sitte fast i egen kunnskap og forståelse (Tjora, 2017). Et av tiltakene vi har gjennomført er å sende flere av sitatene til intervjuobjektet for en sitatsjekk, der det var fare for at intervjuobjektene kunne bli gjenkjent. Ifølge Tjora (2017) er det ikke standard å sende direkte sitater til respondenten, dersom det ikke er fare for at respondenten kan bli gjenkjent. Vi tror ikke gjenkjenning av respondenter som ikke ønsket det er tilfellet i dette forskningsprosjektet, men vi valgte likevel å sende sitatene til respondentene ettersom flere av de ønsket og etterspurte dette (Tjora, 2017).

Etter at vi hadde etablert kontakt med intervjuobjektene og fått et positivt svar om at de ønsket å bidra, sendte vi ut informasjonsskriv med samtykkeerklæring og intervjuguide sammen med møteinnkalling. På denne måten fikk intervjuobjektet en oversikt over planlagt tidsbruk og hvilke spørsmål vi forventet svar på, noe som kan ha bidratt med å redusere problematikken tilknyttet sensitive spørsmål og tidsbruk. I intervjuet informerte vi om at respondenten kunne unnlate å svare spørsmål som opplevdes ubehagelig, eller som det ikke ønsket å svare på. Dette gjorde vi for at respondentene skulle føle trygghet, noe som kan bidra til å redusere sjansen for at respondenter trekker seg fra forskningsprosjektet. Bias kan også skyldes deltakerforstyrrelse eller at tidsbruken av et intervju kan resultere i redusert vilje til å delta. Ved at de ikke ønsker å sette av tilstrekkelig tid og innsats kan det kan påvirke svarene, og føre til lavere grad av reliabilitet i datagrunnlaget (Saunders et al., 2019). I vårt forskningsprosjekt var ikke dette tilfelle.

### 3.7.2 Validitet

Validitet blir beskrevet som *“datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses”* (Grønmo, 2016, s.241). Det beskriver hvor bra datagrunnlaget faktisk er i henhold til intensjonene som forskeren i utgangspunktet hadde for å kunne utføre prosjektet. Det er vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om en forskers observasjoner samsvarer med det teoretiske rammeverket. Ekstern validitet handler derimot om funnene kan generaliseres (Bell et.al., 2019). I vår studie har vi vært åpne om hvordan forskningen vår skulle praktiseres, og ved en tydelig redegjørelse for hvilke valg vi har tatt i oppgaven som har vært med på å styrke oppgavens validitet (Jacobsen, 2015).

Vi valgte å benytte oss av et semistrukturert intervju ettersom det var mulig å oppnå høy validitet ved å benytte seg av avklarende spørsmål og forstå meninger fra ulike perspektiver eller vinkler. Vi har benyttet oss av data fra flere festivaler og dokumentstudier som et supplement. Dette gir oss bedre forståelse av det som har blitt studert, ettersom virkeligheten er sosial konstruert og mangfoldig i henhold til at respondentene er mennesker. I forkant av intervjuene sendte vi intervjuguiden til veileder for tilbakemelding, hvor vi fikk kommentarer og innspill, noe som ført til at vi gjorde justeringer i intervjuguiden. Vi gjennomførte også testintervjuer på medstudenter og familiemedlemmer for å sikre at spørsmålene var forståelig og ga oss informasjonen vi ønsket, og at eksemplene vi benyttet oss av var nyttig. Ved å gjennomføre testintervjuer og sende spørsmålene til veileder kunne vi endre spørsmålene slik at de var enkle å forstå, tydelige og dermed kunne vi estimere hvor lang tid et intervju omtrent ville ta. Ved at vi har hatt flere personer som har lest og testet intervjuet, har dette vært med på å øke kvaliteten på intervjuene. I etterkant av intervjuene ble data vi ønsket å trekke særlig frem i oppgaven sendt tilbake for en sitatsjekk og bekreftet korrekt av respondentene (Saunders et al., 2019). Ved å kontrollsjekke tolkningen til respondentene fikk vi som forskere mulighet til å korrigere feil og mangler, noe som har vært med på å styrke prosjektets kredibilitet og validitet (Bell et. al, 2019)

### 3.7.3 Generalisering

Generalisering av forskning handler om hvorvidt forskning kan ha nytte utover det gyldighetsområdet som de undersøkte enhetene omfatter (Tjora, 2017). Det stilles spørsmål rundt hvordan en casestudie kan ha en overføringsverdi som kan føre til funn i andre studier (Bell. et al., 2019). Ved at vi har valgt å studere syv ulike festivaler kan det være en mulig løsning på generaliseringsproblemet, ettersom det er mulig å generalisere dersom man ser på mange nok ulike festivaler (Jacobsen, 2015). I vår studie har vi tatt for oss Vinjerock og seks andre festivaler, der målet har vært å belyse en konkret case fremfor generalisering av kunnskap som det fremkommer av studien. Vi har gjennomført intervjuer med festivaler innenfor ulike sjangere, slik at vår studie ser ut til å kunne generaliseres til festivaler av en større størrelse. Vi har benyttet oss av intervju for å underbygge empirien, som har vært med på å styrke generaliserbarheten til vårt forskningsprosjekt. Våre empiriske funn kan i hovedsak overføres til andre lignende festivaler. Det er også mulig at andre typer festivaler kan benytte noen av funnene fra vår studie, hvor vi har identifisert sentrale elementer i dagnes økonomistyring i

festivaler, som vi har brukt til å diskutere bruken og hvordan de balanserer styringssystemene (Tjora, 2017).

### 3.8 Kritikk og begrensninger ved valg av metode

I dette forskningsprosjektet har vi valgt å gå kvalitativt til verks. Datagrunnlaget består av informasjon fra dybdeintervjuer med syv festivaler i tillegg til dokumentstudier fra Vinjerock. Vi har intervjuet sentrale personer i festivalene, men det er varierende om respondentene har relevant utdanning for festivaldrift og tidligere erfaring med økonomiansvar. Dette kan ha påvirket respondentenes tolkning og forståelse av våre spørsmål. For oss som forskere kan vår manglende bransjekunnskap om festivaler også ha virket inn på spørsmålene til respondentene, og hvordan vi tolket svarene deres (Grønmo, 2016). I forkant av intervjuene mottok respondentene intervjuguiden som kan ha gjort at svarene kan ha blitt mindre naturlig, ettersom de hadde fått tid til å reflektere over spørsmålene (Bell et al., 2019). I hver av festivalene gjennomførte vi et intervju, ettersom vi så dette som hensiktsmessig ut fra begrensninger i tid og ressurser. Dersom vi hadde gjennomført flere intervjuer i hver av festivalene kunne vi fått en dypere innsikt i festivalens styringssystemer og balanseringen. For å få flere ulike perspektiver i de ulike festivalene kunne vi intervjuet flere respondenter i samme festival.

Hvis vi hadde benyttet en kombinasjon mellom kvalitativ og kvantitativ metode kunne det gitt ytterligere forståelse for tema, ettersom vi i tillegg kunne sammenlignet festivalene med hensyn til regnskap og budsjetter. Hvis vi hadde benyttet oss av metodetriangulering kunne vi ha fått flere perspektiver og det kunne ha vært med på å styrke resultatene i vårt forskningsprosjekt, og gitt en mer helhetlig forklaring til forskningsspørsmålet (Johannessen et. al., 2016).

## 4. Empiriske funn

Vi vil her presentere empiriske funn fra de intervjuer som vi har foretatt med respondenter fra ulike festivaler. Totalt har vi intervjuet representanter fra syv festivaler i Norge. For seks av festivalene er de funn vi har gjort anonymisert i forhold til hvilken festival det gjelder. Ved henvisning til, og sitater relatert til disse, har vi benyttet Respondent 1 til og med Respondent 6. For en festival, Vinjerock, har vi blitt enig med respondentene fra festivalen om å ikke anonymisere denne. Her har vi også gått mer i dybden vedrørende økonomi, og også fått tilgang til casespesifikke dokumenter for å få en bedre helhetsforståelse. I Vinjerock intervjuet vi både festivalsjef og økonomisjef.

Vårt fokus i intervjuene har vært å identifisere hvilke styringsmekanismer festivalene har brukt, sett i forhold til det konseptuelle rammeverket til Malmi og Brown (2008). Videre vil vi i kapittel 5, redegjøre for hvordan festivalene bruker og balanserer styringssystemene ved hjelp av rammeverket til Simons (1995).

### 4.1 Casebeskrivelse

Festivalene vi har undersøkt er en blanding av festivaler innenfor ulike sjangere og ulike geografiske områder. Festivalene tar for seg sjangere som rock, pop, hiphop og elektronika med flere, og har en geografisk plassering fra Østlandet, Vestlandet, Midt-Norge og Nord-Norge. Ved å inkludere flere festivaler innenfor flere sjangre får vi et større innblikk i bransjen, enn ved å bare studere en festival. De deltakende festivalene har eksistert i varierende antall år. Den eldste har eksistert siden 1917 og den yngste startet opp i 2018. Dette har gitt oss mulighet til å undersøke og sammenligne hvordan både nystartede og erfarne festivaler, som vi har undersøkt styres. De fleste respondentene som vi intervjuet hadde stilling som festivalsjef. Vi har også intervjuet arrangørfaglige rådgivere, festivalkoordinator og økonomisjef. Se tabell 3 for oversikt over respondenter, stilling og geografisk område.

Tabell 3 Respondentoversikt

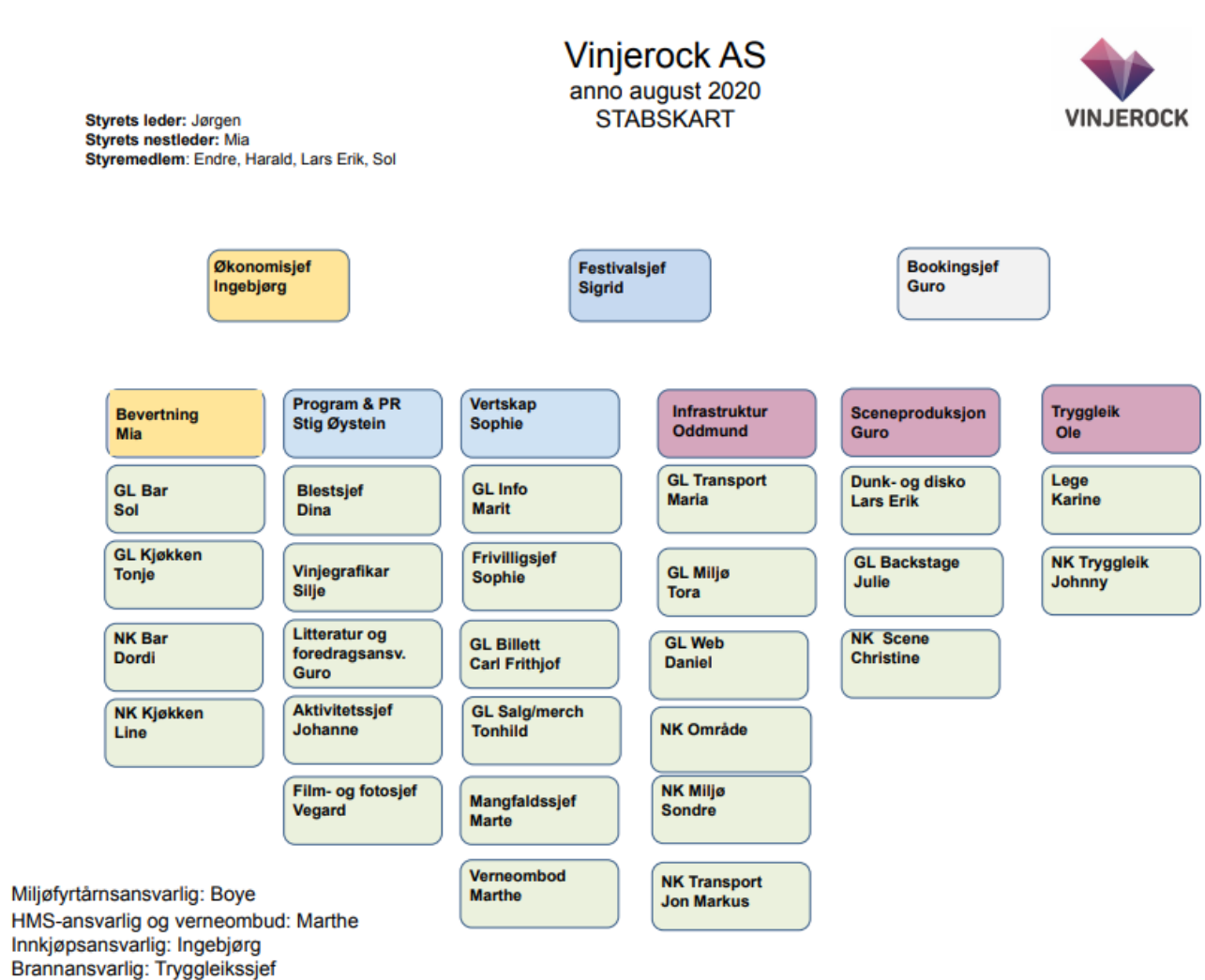
Festival	Stilling	Fylke
Kartleggingsintervju	Arrangørfaglige rådgivere	Oslo
Respondent 1	Festivalsjef	Trøndelag
Respondent 2	Festivalsjef	Oslo
Respondent 3	Festivalsjef	Vestland
Respondent 4	Festivalsjef	Trøndelag
Respondent 5	Festivalkoordinatør	Oslo
Respondent 6	Festivalsjef	Troms og Finnmark
Vinjerock	Festivalsjef og økonomisjef	Innlandet

I vår gjennomgang av empiriske funn vil vi begynne med å presentere funn fra intervju med Vinjerock. For denne festivalen vil vi også presentere resultater fra intervjuet mer i detalj. For de øvrige festivalene har vi valgt å trekke frem et eller flere sitater fra intervjuene som knytter dem tett opp til teorien. Dette utelukker imidlertid ikke at også flere festivaler kan bruke samme styringssystemer.

#### 4.1.1 Casebeskrivelse Vinjerock

Vinjerock er en musikk- og friluftsfestival som har sine røtter i Vang i Valdres og er oppkalt etter Aasmund Olavsson Vinje. Festivalen arrangeres hver tredje helg i juli hvert år. Den finner sted på Eidsbugarden i Jotunheimen som ligger 1060 meter over havet. Festivalen samler 3500 publikummere. Musikken er hovedfokus i festivalen der de satser på unge, norske og nordiske lovende i alle sjangre. I tillegg til musikken har de aktiviteter, foredrag og kurs som utgjør en stor del av festivalen, og en rød tråd for festivalen er et bærekraftig friluftsliv (Visit Valdres AS, 2021). Festivalen skal være en festival som blir gjennomført med minimal påvirkning på nærliggende natur, der de skal levere festivalopplevelser i pakt med naturen (Vinjerock a, 2021). Vinjerock har utvilsomt et stort fokus på miljøaspektet rundt arrangementet. De har blant annet vært miljøtårnsertifisert siden 2011. Ved å se på stabskartet til Vinjerock per august 2020

ser vi at det er mange som er involvert i Vinjerock utover festivalsjef og økonomisjef som vi har intervjuet. Se figur 4.



Figur 4 Stabskart Vinjerock AS 2020

Festivalen ble for første gang arrangert i 2006 og hadde en varighet på to dager. I 2007 ble festivalen utvidet med en dag til, og en ny scene, siden populariteten til festivalen økte. Dette året gikk festivalen i et stort underskudd noe som gjorde at 2008 ble et skjebneår. Det ble lagt inn en enorm innsats bak kulissene for å overleve økonomisk, etter fjorårets underskudd. I 2008 lyktes de med overskudd, noe som medførte de kunne betale ned på den tidligere gjelden. Festivalen ble for første gang utsolgt i 2009 og det resulterte i et stort overskudd som også ble brukt til å nedbetale gjeld. Året etter økte populariteten til festivalen og de var for første gang utsolgt. I 2011 valgte de å ta et pauseår for å gjennomføre tiltak for å ruste opp festivalområdet, til å tåle fremtidens Vinjerockere. Etter pauseåret opplevde festivalen en stor etterspørsel og popularitet. I 2012 var de utsolgt etter tre timer, og i 2013 var de utsolgt etter tre minutter. Populariteten fortsatte og i 2014 var de utsolgt på under ett minutt. Vinjerock har surfet på en

suksessbølge fra 2015 til 2019, før det i 2020 skulle vise seg å bli et annerledes år. Festivalen måtte avlyse ettersom en pandemi herjet i landet og smittevernstiltak tok overhånd. Det rettes håp om at Vinjerock 2021 skal arrangeres (Vinjerock b, 2021).

For at festivalen skal kunne gjennomføres i mange år til, er lokalsamfunnet en viktig del. De har derfor et konsept de kaller «Vinjerock heile året» som er flere arrangement de lager i samarbeid med lokale aktører, der de er støttet av Sparebankstiftelsen DNB. I samarbeid med Vang frivilligsentral og Vang mottakssenter arrangerer Vinjerock «Vårt nabolag». Konseptet startet de opp sammen med Oslo World Music Festival, som har blitt en nabolagsfest for lokalsamfunnet de siste årene der musikk, kultur, språk og mat møtes. Et annet konsept som ble startet opp våren 2019 er «Vesle-Vinje» som er en egen festival for femåringene i Vang kommune (Vinjerock a, 2021).

#### 4.1.2 Økonomisk kontekstbeskrivelse

For å gi en overordnet innsikt i hvordan festivaløkonomien ser ut vi gått dypere inn i økonomien til Vinjerock for å kunne gi en bedre forståelse av festivaløkonomien generelt, og redegjøre for den økonomiske situasjonen.

Det kommer frem at Vinjerock sin likviditet er tilfredsstillende, noe som indikerer at festivalen evner å betale sine finansielle forpliktelser (Kristoffersen, 2019). Inntekten til Vinjerock kommer fra billettsalg i desember, samt støttepenger og sponsormidler fra januar til juli og inntekter fra salg av mat og drikke under arrangementet. I etterkant av festivalen lever de på denne inntekten frem til neste billettslag. Festivalen benytter denne inntekten til å dekke kostnader som oppstår i perioden frem til neste billettslag som kommer frem gjennom følgende utsagn:

*«Likviditeten vår har jo har jo pleid å være veldig digg, vil jeg si da. Det er ordet for likviditeten vår liksom. Ja, at vi får inn halvparten av inntektene våre i desember, også på en måte drypper det inn fra januar til juli, når kostnadene er, ikke sant, altså med støttepenger, spons, mersalg også selvfølgelig mat og drikkesalg under festivalen, også på en måte lever man på det gjennom høsten, også kommer det nytt i desember. Altså sånn likviditetsmessig, så har vi veldig behagelig årshjul da, kan man si. Vi er heldige.» (Intervju, økonomisjef, Vinjerock).*



Det kommer frem at hovedinntekten kommer i desember gjennom billettsalget og andre typer inntekter fra januar til juli, noe som betyr at festivalen ikke har en jevn inntektsstrøm fordelt på alle månedene i året. For bedrifter i andre bransjer som har en jevn inntektsstrøm vil likviditeten se bedre ut på papiret, være mer representativ og gjenspeile økonomien i større grad enn hos festivaler. Selv om inntjeningen i festivaløkonomi er spesiell, så har det skjedd en endring i Vinjerocks likviditetssituasjon etter bytte av økonomiansvarlig. Det kommer frem gjennom følgende utsagn:

*«det var egentlig noe av det første jeg begynte med når jeg tok over økonomiansvaret, det var å flytte litt på denne likviditeten. .... det er på en måte det grepet som har blitt gjort da. Den delen av inntektene er flyttet tidligere på året rett og slett.»* (Intervju, økonomisjef, Vinjerock).

Tidligere hentet de inn støtte- og sponsorpenger på høsten, men nå gjøres det på våren for å bedre likviditeten. Dette viser at inntjeningen er fordelt på flere tidspunkt i året. Likviditeten til Vinjerock ser bedre ut, men inntektene er fremdeles de samme. I praksis utgjør denne flyttingen av inntekten ingen annen betydelig forskjell enn at likviditeten ser bedre ut, ettersom festivalen har tilnærmet lik inntekt uavhengig av inntjeningstidspunkt. Festivalen har flyttet inntjeningstidspunktet som et tiltak for å bedre likviditetssituasjonen, men det kommer frem fra økonomisjef at *«Det viktigste med likviditet er jo å ha penger på bok til å betale regningene når de kommer, og det har vi jo»* (Intervju, Økonomisjef, Vinjerock). Dette tyder på at det viktigste for Vinjerock er å ha tilstrekkelig med penger på konto til å betale kostnader som påløper gjennom året. Dette viser at nøkkeltall ikke er like relevant i festivalbransjen sammenlignet med andre bransjer, ettersom de har ulike inntekts- og kostnadsstrømmer.

Formålsparagrafen til Vinjerock handler som nevnt i kapittel 1.3 om det den årlige gjennomføringen av festivalen, og utvikling av musikk og- friluftsjentressen i Valdres-regionen. Det fører til at festivalen har andre interesser enn å jobbe for et størst mulig overskudd, som medfører at totalkapitalrentabilitet ikke er et fokusområde. Andre festivaler kan ha forskjellig formål der noen ønsker et stort overskudd i henhold til eiernes interesser om utbytte. Dette viser at formålet til festivalen kan virke inn på om totalkapitalrentabiliteten er et fokusområde eller ikke.

Vinjerock viser at de kan overleve på lengre sikt, ettersom de har arrangert festival siden 2006 (Vinjerock a, 2021). Dette kommer frem fra regnskapet at 2019 var et ulønnsomt år for festivalen. Underskuddet skyldtes mer utbetaling av lønn enn vanlig på grunn av opplæring og permisjon, samt en kostbar artistbooking. Det kommer frem gjennom følgende utsagn at underskuddet var kalkulert:

*«Der har vi et underskudd på tre hundre tusen... det var et kalkulert underskudd, en visste jo da at når man gjorde den bookingen, og på grunn av andre ting som at jeg kom inn og det var en overlapp på lønn enn periode, og sånne ting. Så visste en jo at okei, i år går vi i underskudd, men vi hadde muskler til å tåle det»* (Intervju, økonomisjef, Vinjerock).

Festivalen visste på forhånd at booking av den attraktive artisten kom til å føre til et underskudd, der de vurderte den økonomiske situasjonen til festivalen som god nok til å tåle et år med underskudd. Soliditeten til Vinjerock viser at de etter 2019 har dårlige forutsetninger til å håndtere et nytt år med underskudd, som betyr at de i utgangspunktet ikke hadde nok «muskler» til å tåle underskudd i 2020 (Kristoffersen, 2019). På grunn av pandemi ble det ikke arrangert festival i 2020, som medfører at dette året var preget av ukontrollerbare forhold som må tas i betraktning.

#### 4.1.3 Forhold som må hensyntas

Konsekvensene for kultur-, frivillighets- og idrettssektoren har vært store etter alle smitteverntiltakene som ble innført etter utbruddet av Covid-19. I en slik unntakssituasjon iverksatte Departementet ulike midlertidige tiltak som skulle stimulere til aktivitet i næringslivet for denne sektoren tilpasset smittesituasjonen. I den forbindelse ble det bevilget 2,25 milliarder kroner det første halvåret av 2021, i tillegg kompensasjoner i 2020 (Regjeringen, 2021). Dette fører til at det er flere faktorer som gjør det vanskelig å kunne gjøre vurderinger tilknyttet nøkkeltallsberegningene for kommende år. Dette fører til at 2020 og 2021 er regnskapsperioder som er påvirket av spesielle forhold. Festivaler som hadde en dårlig soliditet i 2019 hadde i utgangspunktet dårlige forutsetninger til å tåle et år med underskudd, men likevel overlever flere av festivalene ettersom det er iverksatt spesielle tiltak for en slik unntakssituasjon. I en normalsituasjon kunne soliditeten til blant annet Vinjerock indikert at de

hadde dårlige forutsetninger for å tåle tap i 2020 og mest sannsynlig i 2021, som kan føre til at feil konklusjoner om festivalens overlevelsessevne trekkes kun utfra soliditetsberegninger. En faktor som også kan ha betydning for nøkkeltallsberegningene til Vinjerock er at det i løpet av perioden 2016 til 2019 har vært bytte av økonomiansvarlig som kan føre til at poster med skjønsmessige vurderinger kan være ført noe forskjellig fra tidligere (Kristoffersen, 2019).

## 4.2 Styring av festivaler

I følgende del identifiseres styringsmekanismene til festivaler for å beskrive hvordan de bruker styringssystemet. Vi vil begynne med å presentere empiriske funn knyttet til festivalenes utforming av styringssystem, som ses i lys av rammeverket til Malmi og Brown (2008). Vi har valgt å kategorisere de empiriske funnene under tre følgende underoverskrifter: festivalens mål, strategi og budsjett, festivalåret, og menneskene bak festivalen. Dette anses som en hensiktsmessig oppdeling for å få en bedre forståelse av sentrale temaer innenfor festivaler, og kunne vise til hvordan styringssystemene virker inn på hverandre.

For en vellykket implementering av strategien må alle styringsmekanismene brukes og ses i sammenheng, ikke som utelukkende mekanismer. Dette er i tråd med Malmi og Brown (2008) konseptuelle rammeverk. Ettersom festivaler er pulserende organisasjoner, der hovedaktiviteten kun foregår over noen få dager i løpet av året, er planlegging sentralt for en suksessfull gjennomføring. For en festival er det *«hovedstrategien som ligger i bunn, altså det er jo alt vi gjør av endringer. Ja, at planlegging skal ha fokus på publikums sin opplevelse, så den ligger jo i bunn hele tiden»* (Respondent 2).

Dette viser at verdiene til festivalene kan være med på å legge grunnlaget for hvordan strategien utformes, der det videre bestemmes hvilke mål festivalene ønsker å oppnå. Det kommer frem fra respondent 2 at en god publikumsopplevelse blant annet kan bli sett på som et ikke-finansielt mål. Festivalenes målsetninger virker inn på utformingen av budsjettet, som videre er med på å sette rammene for festivalens forventede økonomi. Virkeligheten gjenspeiler ikke alltid budsjettet så i løpet av året må det justeres, og dermed anvendes det interaktive- og diagnostiske styringssystemet. For at festivalene skal kunne oppnå de satte målene er det viktig at menneskene i festivalene har festivalens verdier og målsetninger i bunn, dette gjelder både

administrasjonen og de frivillige. Etter festivalslutt evalueres gjennomføringen av festivalen hvor evalueringsskjemaet blir et planleggingsverktøy for neste års festival. Dette er med på å vise at styringssystemene og -mekanismene er gjensidig avhengige.

#### 4.2.1 Festivalenes mål, strategi og budsjett

I samtlige festivaler eksisterer det ulike typer mål som overordnede mål med fremtidsutsikter, finansielle mål tilknyttet økonomien og andre mål. En strategi implementeres som et overordnet måldokument for å nå festivalens mål. I flere av festivalene kommer det frem at strategien er sentral, der det er enighet om at det har blitt mer konkurranse i markedet som har betydning for gjennomføringen av festivalene. Det kommer frem gjennom følgende utsagn: «*Det er helt klart blitt mer konkurranse. Det er det ikke noe tvil om. Det har på en måte gjort det ganske mye vanskeligere å drifte en festival...*» (Respondent 1). Det kan forstås som at konkurransen har blitt større og det har kommet flere tilbydere ettersom flere festivaler konkurrerer i stor grad om det samme publikummet og inntektene som kan virke inn på utformingen av festivalenes mål. Eierstrukturen og organisasjonsformen er varierende for festivalene, noe som også kan ha betydning for festivalens mål. Festivalene som vi har undersøkt er enten organisert som en ideell stiftelse eller som et aksjeselskap der formålsparagrafen er forskjellig ut fra organisasjonsformen. Det vedtektsfestede formålet til Vinjerock er at «*vi er et firma med ideell formålsparagraf, så det betyr at eierne våre ikke kan ta ut utbytte*» (Intervju, Festival sjef, Vinjerock). Det innebærer at Vinjerock som aksjeselskap har satt målet om avkastning bort for å ivareta et bestemt formål (Brønnøysundregistrene, 2021).

For flere av festivalene i vår undersøkelse er budsjettet et sentralt styringsverktøy som er med på å legge føringer på hvordan festivalen skal se ut. Det budsjetteres etter er vanlig regnskapsår fra 1.1 til 31.12. (Årsregnskap Vinjerock 2016, 2017, 2018). Budsjettene gir festivalene en indikasjon på hvor mye penger som kan brukes og hva man ser for seg at kostnadene vil bli. Ut fra budsjettet setter festivalene seg mål, der budsjettet kan ses på som et informasjonssystem for målene de ønsker å oppnå. Ut fra budsjettet og finansielle mål kan man se hva som er driverne til festivalene i henhold til Malmi og Brown (2008). I en av festivalene kommer det frem at «*vi er styrt av kommersielle interesser*» (Respondent 4). Det viser at det finansielle målet om å oppfylle kommersielle interesser er sentralt gjennom størst mulig overskudd. For å

nå festivalenes mål har de budsjettmøter i løpet av året for å se sammenhengen mellom budsjetterte og faktiske kostnader og inntekter som kommer frem fra følgende uttalelse:

*«Vi har egne budsjettmøter kanskje en gang i måneden. Eller litt sjeldnere i perioder, men også oftere i viktige perioder. Så vi jobber jo tett med det her hele tiden og følger jo også billettsalget så budsjettet vi setter på høsten kan jo forandre seg veldig når vi kommer til mars liksom og ser hva vi har solgt av billetter da.»* (Respondent 5).

Dette viser at inntektene til denne festivalen starter tidlig på høsten ved billettsalg, men at kostnadene i større grad påløper på våren frem til gjennomføring av festivalen. I en festival kommer hovedinntekten fra billettinntekter, og i tillegg kommer inntjening på sponsormidler og andre tilskudd. For en festival er det sentralt å få inntekter utenom billettinntekter. For å søke om ulike støtteordninger og sponsormidler krever det at festivalen setter opp budsjett som kommer frem gjennom følgende utsagn: *«Vi har jo for all del budsjetter. Det må vi må vi av flere grunner. Både som styringsverktøy, men også i forhold til søknader til det offentlige og sånne ting selvsagt»* (Respondent 3). Budsjettet benyttes dermed som mer enn et planleggingsverktøy for festivalene, ettersom de ikke vet om de vil motta støttepenger og andre midler. Festivalene har budsjetter for hele festivalen, men også artistbudsjetter og budsjetter for hver enkelt dag for å vite hvor mye de kan bruke og for å ha kontroll. Det er flere faktorer som virker inn på utformingen av budsjettet, som kommer frem gjennom følgende:

*«Vi bruker jo budsjettet vårt som et måldokument. Der en setter seg et slags resultatmål for hva en skal oppnå og det har veldig lenge vært ganske lavt, eller vi har lagt på at vi skal få et resultat på 250 000 i overskudd. Det har nok handlet om at en har vært litt redd for som festival, eller som kulturlevrandør, skal du liksom ikke tjene penger. Hvis vi går i for masse overskudd så kan vi for eksempel risikere å miste støttepenger da. Som er kjempeviktige da for vår forutsigbarhet .... Selv om jeg sier det ikke utgjør majoriteten av budsjettet så det er en utrolig viktig del av budsjettet. Veldig kritisk del og det er kritisk at vi klarer å oppnå inntjening på spons og tilskudd. Og ja, hvis vi ikke kommer i mål med ting så må vi vurdere om det er noen ting vi ikke kan gjøre for eksempel ha gratis arrangement».* (Intervju, Festivalsjef, Vinjerock)

Vinjerock benytter budsjettet som et måldokument ettersom de kalkulerer med et lavt overskudd for å beholde forutsigbarheten støttepengene gir. Det kan også ses i tråd med at de

har en formålsparagraf der målet ikke er å tjene mest mulig penger. Inntekter som ikke kommer fra billettsalg, er sentralt for å kunne ha gratisarrangementer og andre tilskudd under gjennomføringen. For noen festivaler er støttepenger og tilskuddsordninger viktig, ettersom det gir trygghet. Andre festivaler ønsker i noen tilfeller å være selvstendig og ikke være avhengig av støtteordninger. Det kommer frem fra følgende utsagn: «*Vi har hele tiden tenkt at dette her må være et prosjekt som er selvbærende...vi har valgt å si at dette her skal være et næringsprosjekt som skal som skal stå på egne bein.*» (Respondent 2). Det som menes med utsagnet er at de ønsker at festivalen skal generere nok inntekter slik at de ikke er avhengig av støtteordninger, siden støtteordninger utgjør en liten del av festivalens totale inntekter. Det er flere føringer for at en festival skal kunne motta offentlig støtte, som kan legge føringer på festivalens innhold (Kulturrådet, 2021).

Det er andre mål i Vinjerock som ikke er direkte knyttet til økonomien, omtalt som ikke-finansielle mål. Dette kan være mål som festivalen beslutter ut fra hvilke mål og verdigrunnlag festivalen har, og dermed bygger målsetninger og retningslinjer ut fra dette. Det kommer frem at Vinjerock ofte benytter seg av verdiene sine som overordnede retningslinjer ut fra følgende utsagn:

«*Så har vi verdiene våre som også er på en måte mer sånne guidelines for prosjekt som gjøres og hvordan vi jobber med alt i organisasjonen som er på en måte sånn fem sånne hovedpilarer som er det at vi skal være en nynorsk festival, kultur og naturopplevelse, mangfold, åpenhet og inkludering, og miljø og bærekraft.*» (Intervju, Festivalsjef, Vinjerock).

Som det kommer frem gjennom utsagnet påvirker verdiene flere prosesser i virksomheten, slik at verdiaspektet må ses i sammenheng med flere av de andre mekanismene i styringssystemet. Verdiene til Vinjerock kommuniseres ut til ansatte som videre har innvirkning på atferden i henhold til hvordan de bruker verdiene som utgjør en del av den kulturelle styringen til Malmi og Brown (2008).

Flere av festivalene har mål om å kunne gi den beste publikumsopplevelsen, som er en viktig driver for at festivalene presterer godt. Det er derfor viktig å etterleve publikums behov som kommer frem gjennom følgende utsagn:

*«det å ha god kvalitet på artister, og gi det som publikum vil ha, da kan du si og at man får en opplevelse når man kommer på festivalen. At det er selvfølgelig trygt med sikkerhet og sånne ting, men også at det ser bra ut. At det er ryddig, er gode toalettfasiliteter, godt mattilbud»* (Respondent 5).

Det er flere faktorer som virker inn på publikums opplevelse som for eksempel hvilke artister, sikkerhet under arrangementet og tilbud som toalett og mat. For å nå målet er ledelsen avhengig av at alle ansatte og frivillige arbeider sammen, der deres egne verdier kan knyttes til festivalens verdier i henhold til Malmi og Browns (2008) kulturelle styring. Noen av festivalene ønsker å oppnå dette målet uten at det skal gå på bekostning av festivalens bunnlinje. Det kommer frem i følgende uttalelse:

*«Nå er jo bunnlinje fokuset høyere uten at det skal gå på bekostning av produktet. Det står hele tiden i fokus for oss at vi skal ha en solid økonomi og at vi skal tåle et dårlig år..., men det skal ikke gå på kompromiss med publikums opplevelse.»* (Respondent 2)

Festivalen ønsker å ha en solid økonomi, men samtidig gi publikum en god opplevelse som beskriver som et hybrid mål i henhold til Malmi og Brown (2008). Det kommer frem at festivalen til enhver tid er opptatt av kostnadskontroll, som et resultat av økt fokus på bunnlinjen. Flere av de ansatte i festivalen har et syn på at det er en helårs kulturfestival og ikke et dugnadsprosjekt.

#### 4.2.2 Festivalåret

De siste årene har festivaler i større grad blitt helårs kulturarrangementer som har betydning for planleggingen. Det medfører at planleggingshorisonten har endret seg og langsiktig planlegging har blitt en viktigere del av festivalen enn tidligere. I en festival er det mye som skal planlegges og tenkes nøye gjennom. Dette gjelder alt fra å booke artister, starte billettsalget, innkjøp av nødvendig utstyr til festivalen, matutsalg, innslipp og utslipp av publikum under festivalen.

Planleggingen av en festival inneholder elementer der noe planlegges på kort sikt, som er opptil et år i forkant av gjennomføringstidspunktet, mens andre ting planlegges enda tidligere (Malmi

& Brown, 2008). Booking av artister eller grupper planlegges gjerne langsiktig, men kan også gjøres på kortere sikt. Dersom festivalen skal få en av de største artistene eller gruppene til å spille på deres scene, må de booke i god tid. Planleggingshorisonten har jevnt over blitt lenger, spesielt når det gjelder booking av artister eksempel på dette kommer tydelig frem gjennom følgende:

*«... tidshorisonten har blitt lengre og lengre. Vi bruker, altså sånn normalt ... så begynner vi gjerne det arbeidet halvannet år i forkant. For mange år siden, så var det sånn at man kunne begynne i januar, også hadde du festival i slutten av april også var det greit liksom, men sånn er det ikke lenger»* (Respondent 3)

Fro bookingansvarlig begynner arbeidet med neste festival tidligere enn det som var vanlig i bransjen for noen år siden. Dette viser at tidshorisonten for planleggingsarbeidet av hvilke artister de ønsker skal spille på neste festival, har endret seg de siste årene. Det er flere grunner til at planleggingshorisonten har blitt lenger, der det kommer frem at det eksisterer eksklusivitetsavtaler mellom artister og arrangører i ulike geografiske områder. Et tilfellet med eksklusivitetsavtaler kommer frem gjennom følgende utsagn:

*«det kan skje at man ikke får booka en artist av den enkle grunn at den artisten har en eksklusiv avtale i Oslo på en Oslo-festival for eksempel. Det kan skje, også kan det også skje at vi som arrangører jobber litt sammen bak kulissene og gjør det lettere for en artist å velge Norge, at bookingagenten vår konspirerer litt med bookingagenten til en annen festival... da får kanskje artisten en mer naturlig rute ved å stoppe her, også der også der, så blir det verdt et Norgesbesøk likevel»* (Respondent 6).

Det kommer frem at eksklusivitetsavtaler kan føre til at andre som ønsker å booke samme artisten, ikke har mulighet til det dersom han eller hun skal spille i samme geografiske område. Festivalenes bookingagenter har mulighet til å samarbeide, dersom de ønsker å booke en artist fra utlandet. Det kan føre til at det blir en naturlig del av reiseruten til artisten innom flere festivaler i Norge. En annen grunn til å starte planleggingsarbeidet tidlig er festivalenes ønske om kostnadskontroll, som er en sentral del av forberedelsene frem mot neste festival. Det kommer frem at det i stor grad handler om å planlegge innkjøpene for å kjøpe inn rett mengde



av nødvendig utstyr i god tid før gjennomføringen av festivalen, som kommer frem gjennom følgende utsagn:

*«Det er så mange festivaler som hele tiden skal spare på forhånd, altså er redd for å bruke penger også kommer du til festivalen, så må du ha det likevel og da blir det dobbelt så dyrt, fordi du må betale mye dyrere når du skal ha ting med en gang, og ikke planlegger det»* (Respondent 5).

Det fremkommer at langsiktig planlegging er sentralt for å spare fremtidige kostnader på å kjøpe inn rett mengde av nødvendig utstyr tidlig. Det vil bli kostbart for festivalene dersom de ikke kjøper inn rett mengde i god tid før gjennomføring, og dermed har behov for hastelevering. Dette viser at festivalene på lang sikt vil spare kostnader ved å planlegge i god tid før festivalens gjennomføring, ettersom planleggingen påvirkes av festivalens budsjett og finansielle mål (Malmi & Brown, 2008). Prosessen med å planlegge en festival starter for flere av festivalene basert på antall billetter de forventer å selge. Samtlige av de festivalene vi har undersøkt selger billetter flere måneder i forkant av festivalen, og får dermed tidlig en oversikt over hoveddelen av inntekten som er med på å legge grunnlaget for utforming av budsjett. Det kommer frem at Vinjerock har tatt et verdivalg gjennom: *«vi selger bare 3500 billetter og det er jo et verdivalg vi har tatt»* (Intervju, Festivalsjef, Vinjerock). Denne avgjørelsen begrenser hvor mye inntekter festivalen kan få gjennom salg av billetter. For flere av festivalene utgjør de tidlige billettinntektene grunnlaget for utforming av budsjett som uttrykkes gjennom følgende utsagn:

*«Men vi vet sånn cirka når vi starter å planlegge festival året da så har vi en viss av anelse av hvor mange billetter vi kommer til å selge, og så lager vi egentlig festivalen etter det da. Så vi går ut ifra inntektene og så ser vi hva vi kan lage ut av det på en måte»* (Respondent 5)

Festivalarrangørene har en formening om hvor mange billetter de kommer til å selge, og har dermed en indikasjon på hvor mye inntekter som kommer inn. For flere av festivalene kan billettinntekter knyttes til deres finansielle mål, ved at de tidlig ser hoveddelen av inntjeningen og kan planlegge deretter. Det viser at finansielle mål påvirker utformingen av budsjettet, og at de må ses i sammenheng med hverandre (Malmi & Brown, 2008).

For festivaler kan det være utfordrende å vite hva som skal prioriteres og brukes penger på neste gang festivalene gjennomføres, og derfor anses en evaluering av festivalen som hensiktsmessig. Denne evalueringen brukes som et planleggingsverktøy for neste års festival, ettersom de får en forståelse av publikums preferanser. En av evalueringsmetodene som benyttes uttrykkes gjennom følgende utsagn:

*«...da pleier vi alltid på fredag kvelden å sette oss ned å evaluere festivalen, der vi blar gjennom sosiale medier og sånn. Vi føler at vi har levd opp til vår standard de siste årene. Vi har arrangert spørreundersøkelse to ganger de siste fire årene» (Respondent 2).*

De bruker ulike kanaler for å få innsikt i hvordan publikummet har opplevd festivalen, der sosiale medier benyttes for å finne relevante bilder og videoer med kommentarer ut fra emneknagger og posisjon. Respondent 2 forteller at deres festival har gjennomført spørreundersøkelse to ganger de siste årene, som gir de en dypere forståelse av publikumets meninger. En evaluering er sentralt for festivalene i henhold til det ikke-finansielle målet til flere av festivalene, om å ha en best mulig publikumsopplevelse. I tillegg til å få tilbakemelding fra publikum, får de også respons fra hvordan gjennomføringen har vært innad i festivalen. Det gjøres gjennom et evalueringsskjema som deles ut til gruppelederne som skriver en evaluering basert på sin egen og medarbeidernes erfaringer og vurderinger. Evalueringsprosessen innad i festivalen kommer frem gjennom følgende utsagn:

*«Først har vi en evaluering blant, altså våre gruppeledere gjør en evaluering med sine medarbeidere og frivillige. Den er stort sett skriftlig, og de har møter hver dag selvsagt etter at de har eller i forkant og går gjennom oppgaver og sånt, og i etterkant har vi gjerne en egen frivillighetsfest og litt sånne ting, og at de har gruppevis samlinger der de går gjennom ting ... vi har en skriftlig evaluering i ledelsen da, en si utvidende til festivalledelse, der vi går gjennom avdelingene og utfordringer plusser og minuser» (Respondent 3)*

Medarbeidere og frivillige har gjort seg noen erfaringer og tanker om hva som fungerer godt og mindre bra på sin avdeling. Gruppelederne gjennomfører en evaluering med alle som har arbeidet i sin avdeling for å videre samle tankene og erfaringene som videre formidles skriftlig til festivalledelsen. For ledelsen brukes den skriftlige evalueringen av positive og negative erfaringer fra hver avdeling som et planleggingsverktøy på kort sikt før neste

festivalgjennomføring. Det kan også benyttes i langsiktig planlegging når de skal planlegge fremtidige festivaler (Malmi & Brown, 2008). Det kommer frem at en av festivalene bruker informasjonen fra evalueringen til å se hvordan de kunne ha planlagt hele festivalen på nytt gjennom kunnskapen de har tilegnet seg som kommer frem i følgende utsagn:

*«Vi har en sånn blanke ark prosess i desember hvor ledergruppen samler seg igjen, også kaster vi planen fra i fjor, og så sier vi hvis vi skulle ha planlagt festivalen på nytt igjen fra med blanke ark hvordan hadde vi planlagt den da»* (Respondent 4).

Dette innebærer at de forkaster den opprinnelige planen ved årsskiftet, og setter opp en ny plan der de ser på hva som er nødvendig for å arrangere en festival. På denne måten kan de få en oversikt over unødvendige kostnader. Det viser at tidligere erfaringer brukes for å kunne planlegge neste år, der planleggingen i stor grad er av en taktisk karakter som Malmi og Brown (2008) presenterer som kortsiktig planlegging på tolv måneder eller mindre. Planlegging av festivalen skjer på grunnlag av verdier og målsetningene, og påvirkes av festivalens regler, prosedyrer og styrings- og organisasjonsstruktur.

#### 4.2.3 Menneskene bak festivalen

I en festival er det mange ulike mennesker som bidrar fra festivalen planlegges og til den er gjennomført. Organisasjonsstrukturen til festivaler preges typisk av små administrasjoner store deler av året, men i gjennomføringsfasen utvides antallet medarbeidere betydelig. Festivaler kan dermed ses på som å ha en spesiell formstruktur ettersom det den største delen av året er få medarbeidere som gjør det enkelt å ha god relasjon og samhold med andre ansatte i festivalen. De siste årene har det blitt flere medarbeidere i administrasjonen som kommer frem gjennom følgende:

*«Ja absolutt, det begynte jo med meg. I mange år så hadde ikke vi ansatte i det hele tatt, og eller var liksom det var en dugnadsgreie egentlig... Jeg var i mange år ansatt på en deltid, og ja helt fram til 2003. Så ble jeg heltidsansatt og jobbet med dette og så har det gradvis blitt mer og flere»* (Respondent 3).

Dette viser at tidligere kunne festivalen bli sett på som et dugnadsprosjekt, hvor det ikke var ansatte. I senere tid har festivalen utviklet seg, noe som har ført til et behov for flere ansatte.

Flere festivaler har økt publikumskapasiteten som har ført til at de generer mer inntekter, som gir mulighet til å ansette flere i administrative stillinger. Den administrative enheten i festivalene vil fortsatt kunne kategoriseres som liten, til tross for at det har skjedd en vekst. Det kommer frem at det er god kommunikasjonsflyt i administrasjonen gjennom følgende utsagn:

*«Så vi sitter vegg i vegg og jeg tror at det er noe av styrken vår da det er jo dette med at vi har lidenskapen i dette her ... Så det er veldig sånn ja, alle gjør alt der det brenner»* (Respondent 2).

De ansatte i administrasjonen sitter tett sammen, og hjelper hverandre der det behøves. Dette er med på å indikere en flat organisasjonsstruktur med få ansatte der det er enkelt å holde en god og åpen dialog. Dette kan knyttes til Malmi og Browns (2008) kulturelle styringsmekanisme, der utformingen av kontorer ved at de sitter vegg i vegg er med på å endre ansattes atferd, gjennom at det er med å oppmuntre til samhandling og god kommunikasjon mellom de ansatte. Ved at de ansatte i administrasjonen har lidenskap for å arbeide med festivalen, ses dette i tråd med at de deler festivalens verdier. Det kommer frem at det er kunnskaps- og kompetansedeling i bransjen ved at en av festivalene vi har snakket med deler kontor med flere andre festivaler som holder til i samme etasje som kommer frem gjennom:

*«det har oppstått en etasje der man har samlet mye av arrangørmiljøet i byen... men på mange måter har vi veldig sterk tro på at x-festival gjør oss bedre og vise versa. For vi må jobbe hardere for å levere enda bedre produkt og alt det der til publikum for at publikum skal velge oss. Og det samme må x-festival gjøre, og det oppstår masse kunnskap og kompetanse inne på kontoret som vi drar nytte av, gjennom god dialog med x-festival og også omvendt»* (Respondent 6)

Det viser at de to festivalene som sitter sammen deler kunnskap og kompetanse for å få en enda bedre festival som helhet og for publikum. Det kan skape nye strategier, som videre kan bidra til at festivalene tilpasser seg de dynamiske omgivelsene. I en festival er det flere medarbeidere enn bare administrasjonen, når festivalen skal gjennomføres er de frivillige en sentral del av festivalen. De frivillige mottar ikke lønn for arbeidet de utfører under festivalen, noe som gjør at motivasjonen varierer, noe som kommer frem gjennom følgende utsagn:

*«...så jobber de fordi de på en måte synes det er gøy å være med og bidra for at festivalen blir bra da, og for å få venner, likesinnede venner, treffe de, og ja det virker som det er et høydepunkt for de da å komme å jobbe frivillig hos oss på en måte.»* (Respondent 5)

Respondentens oppfatning av frivilliges motivasjon er at de synes det er gøy å bidra til at festivalen blir bra og samtidig treffe andre likesinnede venner. Denne formen for motivasjon kan også knyttes til belønning og kompensasjon i rammeverket til Malmi og Brown (2008). Ettersom flere frivillige arbeider på festivalen for å treffe likesinnede venner, ligger det allerede til rette for å danne subkulturer ettersom symboler og klaner er to aspekter som kan ha innflytelse på menneskene bak festivalen. I festivaler brukes klær til å skape en bestemt kultur, gjennom et synlig uttrykk som kommer frem ved at *«Det er en frivillighets t-skjorte som viser at de jobber, men det er jo logo og sånt på de selvfølgelig ...»* (Respondent 5). Dette fører til at frivillige kan betegnes som en klan der de tydelig tilhører den frivillige gjengen gjennom t-skjortene. For noen frivillige kan motivasjonen for å arbeide på festivalen endre seg fra første til andre gang de arbeider på festivalen som kommer frem gjennom følgende utsagn:

*«det er nok litt delte motivasjoner der, og vi prøver selv å jobbe for at frivillige får en så god opplevelse av å være frivillige at de kommer til å ha lyst til å gjøre det igjen, sånn uansett hva som var motivasjonen første gang, så håper vi at når de har kommet og vært frivillige, så blir motivasjonen neste gang at det var en så bra opplevelse. ... mange er interessert i det sosiale og sånt, andre er rett og slett interessert i å få med seg en artist på fredagskvelden, og er villig til å være frivillig torsdag og lørdag»* (Respondent 6).

Det er flere ulike motivasjoner for å være frivillig under arrangementet, men for flere kan motivasjonen endre seg fra første til andre gang vedkommende arbeider. Dette kan komme av at de sosialiseres på den måten at deres egne verdier blir mer lik festivalens verdier. En slik sosialisering av frivillige omtaler Malmi og Brown (2008) som det andre nivået av styring gjennom verdiaspektet, som utgjør en del av den kulturelle styringen blant festivalene. Når festivalene rekrutterer medarbeidere kan dette skje ut fra frivillige som utpeker seg og dermed kan bli ansatt for festivalen enten på fulltid, eller en bestemt periode. Festivalen velger å rekruttere personer som passer sammen med festivalens mål og verdier. I Vinjerock kommer det frem at begge respondentene startet som frivillige gjennom *«jeg startet som frivillig da jeg var 16år»* (Intervju, Økonomisjef, Vinjerock) og *«jeg har vært med å arrangere Vinjerock*

*siden 2014 i den frivillige staben»* (Intervju, Festivalsjef, Vinjerock) som i dag er i fulltidsstillinger ved festivalen. Dette kan ses på som at Vinjerock rekrutterer på en slik måte at de skaper en bestemt kultur innad i festivalen, noe som gjør at rekrutteringsprosessen fungerer som en integrert del av styringssystemet. I andre festivaler kommer det også frem at dyktige frivillige kan bli ansatt eller få betalt for sitt arbeid gjennom følgende utsagn:

*«...det er ganske vanlig at mellomlederrollene er folk som har vært frivillig i billettluke i ett år og så har de vært betalt, men ganske små summer for å være nestkommanderende til den som er ansvarlig for billettluke året etterpå, også etterpå så er de kanskje såpass erfarne at de kan være leder for billettlukeavdelingen. Da får de betalt for det ja det.»* (Respondent 4).

Dette viser at frivillige kan forfremmes til mellomlederroller, der de får betalt for arbeidet de utfører. Festivalene rekrutterer medarbeidere som allerede passer inn med tanke på verdier, som også er i tråd med det første nivået av verdiaspektet under det kulturelle styringssystemet som Malmi og Brown (2008) omtaler. I noen festivaler kan frivillige bli rekruttert til assistentstaben, noe som kan ses på som en mellomting mellom å være frivillig og en del av staben. Dette er en mulighet for frivillige som er ekstra interessert til å bidra i festivalen som det kommer frem gjennom følgende utsagn:

*«Vi har et ganske definert sånn organisasjons hierarki på en måte og jeg snakket om at vi har en stab, utover stab så har vi også en assistentstab. Assistentstaben er litt den der mellomtingen mellom frivillig og stab. Assistentstaben er gjerne de frivillige som er litt ekstra interessert i å jobbe og lage festival enn andre frivillige, så en slettes ikke så utypisk måte det her utvikler seg på er ofte at de frivillige som er litt ekstra interessert eller hva det måtte være, finner veldig fort veien inn i den her assistentstaben, også gjør de en jobb i assistentstaben, der de assisterer stabsmedlemmene og etter hvert som det oppstår åpninger i staben så rekrutterer vi fra assistentstaben og inn i staben»* (Respondent 6).

De frivillige som ønsker å bli en del av assistentstaben er gjerne de som er som ønsker å yte litt ekstra og lage en best mulig festival. Rekruttering av frivillige til assistentstaben kan ses i sammenheng med det Malmi og Brown (2008) betegner som klan-kontroll ettersom det kan tolkes som en sosialiseringssprosess der de frivillige påvirkes av prinsipper eller uformelle normer som eksisterer i klanen. I en av festivalene kommer det frem at de har en regnskapsfører

som de har valgt å inkludere som en større del av prosessen enn nødvendig, som kommer frem gjennom følgende utsagn:

*«Vi har en regnskapsfører som har en deltidsstilling hos oss som på en måte, det er ikke bare at du har regnskapsfører, men han er med i prosessen også. Det startet med at vi brukte regnskapsbyrået også var det han som var vår regnskapsfører i det regnskapsbyrået. Så når vi nå har blitt større så har vi på en måte tatt han inn i en større del. Han er altså med på de ukentlige møtene vi har spesielt når vi har budsjettmøter og er veldig tett på økonomien da og følger opp» (Respondent 5).*

Dette viser at regnskapsførerens rolle i festivalen har blitt større i takt med utviklingen. Festivalen har selv valgt i hvilken grad de ønsker å inkludere regnskapsføreren, noe som kan tyde på at festivalens verdier har blitt forklart til regnskapsføreren, ettersom han har blitt inkludert i flere prosesser og møter. På bakgrunn av dette vil regnskapsføreren mest sannsynlig handle i tråd med festivalens verdier, uavhengig av om han kan identifisere seg med verdiene personlig (Malmi & Brown, 2008).

### 4.3 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert våre empiriske funn og beskrevet de i lys av Malmi og Browns (2008) konseptuelle rammeverk. Vi har vist hvordan de festivalene som vi har undersøkt bruker styringsmekanismer som en del av økonomistyringen. Det kommer frem at det er flere forhold som må tas hensyn til når man ser på festivaløkonomi. Den innsamlede empirien viser hvordan festivaler bruker styringsmekanismer i en helhet, der de påvirker hverandre gjensidig.

I festivaløkonomi kommer i hovedsak hele inntjeningen for året inn på et tidspunkt, og ikke jevnt i løpet av året. Typisk for festivaler er at de betegnes som pulserende organisasjoner, der planleggingshorisonten er lang, og hovedaktivitetene foregår kun over et par dager. De siste årene har planleggingshorisonten blitt lenger i henhold til booking av artister og eksklusivitetsavtaler, som et resultat av økende konkurranse i markedet. Det har også blitt flere som arbeider administrativt enn tidligere, ettersom festivalene har utviklet seg fra å være et dugnadsprosjekt til å bli helårs kulturarrangører. Festivalenes målsettinger kan variere ut fra eierform og formål, ettersom det er varierende preferanser tilknyttet overskudd. På

festivaltidspunktet utvides festivalen med mange frivillige, der de som utmerker seg kan bli rekruttert til honorerte stillinger i festivalen. Dette viser at for å få en vellykket implementering av strategi må alle styringsmekanismene brukes som et helhetlig styringssystem.



## 5. Analyse og diskusjon

I følgende kapittel analyseres og diskuteres problemstillingen med utgangspunkt i de empiriske funnene, der vi i forrige kapittel identifiserte hvilke styringsmekanismer festivalene anvender. Vi vil videre analysere hvordan festivalene bruker styringsystemene med utgangspunkt i Simons (1995) rammeverk Levers of Control. Avslutningsvis diskuteres den dynamiske spenningen som oppstår når styringssystemene balanseres.

### 5.1 Bruken av rammeverket

Festivalenes strategi sier noe om målene de ønsker å oppnå for fremtiden, og det brukes for flere av festivalene som et overordnet måldokument. Festivalenes strategier utformes fra kjerneverdiene og målsetningene, som kan knyttes Simons (1995) verdisystem. I Vinjerock kommuniseres festivalens verdier som overordnede retningslinjer som brukes når festivalen skal utforme sine mål. Miljø og bærekraft er en av verdiene til Vinjerock, der de har fokus på at festivalen skal ha minimal påvirkning på nærliggende natur, og har på bakgrunn av dette tatt et verdivalg om å kun selge 3500 billetter. Dette kan anses som en handling basert på festivalens verdier, noe som viser at ledelsen selv tror på verdiene.

For en festival er det enklere å få ansatte til å adoptere festivalens verdier, dersom ledelsen viser gjennom sine handlinger at de tror på verdisystemet. Ledelsen i Vinjerock går derfor frem som gode eksempler, ved at de har tatt et verdivalg i forhold til antall tilgjengelige billetter. Det kan føre til at flere medarbeidere også vil tro på verdisystemet. Verdiene utgjør grunnlaget for festivalens finansielle og ikke-finansielle mål, som kan vise at festivalens verdier setter rammer for festivalens handlinger. Dette setter på den ene siden begrensninger for handlingsrommet til medarbeiderne, der informasjonen begrenses til hvert av arbeidsområdene. På den andre siden kan begrensninger oppmuntre til kreativitet innenfor klare definerte grenser. Retningslinjene til Vinjerock setter tydelige grenser for medarbeiderne, men samtidig oppmuntrer de til å se etter muligheter og løsninger innenfor rammene, som kan knyttes til Simons (1995) grensesystem.

For flere av festivalene planlegges festivalen ut fra forventninger om inntekter tilknyttet billettsalg, ettersom det gir en indikasjon på hvor mye penger som kan brukes til å lage festival. Flere måneder i forkant av gjennomføringen åpnes billettsalget, noe som kan resultere i en tidlig

oversikt over hovedinntektskilden til festivalene. I løpet av året kan festivalene også motta inntekter fra ulike støtteordninger og sponsormidler. Denne oversikten over inntektene bidrar til at festivalene kan bestemme sine finansielle og ikke-finansielle mål, og planlegge hvordan oppnå disse. Det er sentralt for festivalene å få et innblikk i fremdriften til de forutbestemte strategiske målene, som kan knyttes til Simons (1995) diagnostiske kontrollsystem, der man ser på hvordan avdelinger har prestert i forhold til forutbestemte standarder.

Flere av festivalene har et overordnet mål om å gi den beste publikumsopplevelsen, som er et ikke-finansielt mål. Festivalene gjennomfører publikumsundersøkelser, for å få en indikasjon på hvordan de har prestert med hensyn til målet om den beste publikumsopplevelsen, og andre tilknyttede mål. Det eksiterer også finansielle mål i festivalene, der noen er drevet av kommersielle interesser. Det er sentralt å evaluere hvordan festivalene har prestert i forhold til de bestemte målene for å få en indikasjon på hvordan de har prestert med hensyn til lønnsomhet, omsetningsvekst og markedsandeler. Dette viser at festivalens mål knyttes til Simons (1995) diagnostiske styringssystem og verdisystem, ettersom festivalenes strategi ligger til grunn for alt som foregår i festivalen. Dette er med på å sikre at festivalenes strategiske planer blir omsatt til målbare suksessfaktorer, slik at de kan evalueres gjennom bruk av det diagnostiske systemet.

I noen festivaler kan støtterordninger gi forutsigbarhet i form av et bestemte beløp, som kan være en sikker inntektskilde. Dette medfører at noen festivaler budsjetterer med et relativt lavt overskudd, ettersom de kan risikere å miste støttepenger ved å ha et for høyt overskudd. Dette indikerer at inntekten setter rammer for festivalen, som kan knyttes til grensesystemet. For andre festivaler er ikke støtteordninger like sentralt, ettersom ikke alle har behov for forutsigbarheten den gir. Dette kan ses i sammenheng med ønske om en lønnsom festival i form av overskudd og dermed ikke være avhengig av støtteordninger. Dette viser at festivalene har satt seg et mål om lønnsomhet, der de anvender det diagnostiske systemet for å kunne vurdere hvor lønnsom festivalen er (Simons, 1995a)

For at en festival skal nå bestemte mål brukes budsjetter og strategiske handlingsplaner til å sette rammer for ledelsen til hvordan de skal oppnå målene, som kan ses i tråd med grensesystemet. De fleste av festivalene uttrykker at de bruker budsjett som et

planleggingsverktøy, og til evaluering i ettertid, for å få en indikasjon på hvordan reelle kostnader og inntekter i løpet av året samsvarer med budsjettet. Festivalene har budsjettmøter, der de får en indikasjon på hvordan de ligger an i forhold til rammene. I løpet av året kan deler av de kalkulerte inntektene eller kostnadene i budsjettet avvike, slik at festivalene må justere budsjettet og revidere handlingsplaner. Dette kan ses i sammenheng med det interaktive styringssystemet, ettersom det kontinuerlig gjøres justeringer som videre resulterer i reviderte handlingsplaner (Simons, 1995a).

Festivaler har en lang planleggingsfase, men en kort gjennomføringsfase, som nevnt i kapittel 2.3. Dette kan medføre at det er vanskelig å forutse hvor mye nødvendig utstyr festivalen behøver. Det er sentralt for festivalene å ha god kostnadskontroll, noe som innebærer å ikke bruke penger på unødvendige varer. Dette betyr at festivalen ikke må undervurdere hvor mye de trenger, ettersom det i lengden er dyrt å få det hastelevert eller å kjøpe inn for mye varer. Simons (1995) interaktive system kan brukes til å endre handlingsplanen, dersom festivalene har feilberegnet mengden av nødvendig utstyr som resulterer i en kostbar hastelevering, eller har kjøpt inn for mye av noe som ikke blir brukt.

Flere av festivalene har mål om å ha den beste publikumsopplevelsen, som er bestemt ut fra festivalens verdier. Dette betyr at det er sentralt å gi publikum en god opplevelse tilknyttet artister, mattilbud og toalettfasiliteter, ettersom publikum utgjør den største delen av inntektskilden. De siste årene har planleggingen av hvilke artister eller grupper som skal spille på festivalen startet tidligere enn det som var normalt i bransjen for noen år siden. Det eksisterer eksklusivitetsavtaler i bransjen mellom artister og arrangører i ulike geografiske områder. Dette medfører at arbeidet til bookingsansvarlig starter tidligere, noe som resulterer i en lengre planleggingsfase. Eksklusivitetsavtaler medfører større konkurranse om de mest populære artistene. De fleste av artistbookingene gjør festivalen selv, men de kan samarbeide med en annen festival noen ganger, dersom de vil få en ettertraktet artist eller gruppe til å spille på deres scene. For flere festivaler ønsker de å oppnå målet om den beste publikumsopplevelsen, men samtidig at det ikke skal gå på bekostning av festivalens økonomi. Dette viser at det er verdiene som setter grunnlaget for handlingene i festivalene, men at noen av festivalene benytter seg av det diagnostiske styringssystemet, for å sikre at publikumsopplevelsen ikke skal gå utover det økonomiske resultatet (Simons, 1995a).

Fokuset på bunnlinjen har økt, ettersom flere festivaler har utviklet seg til å bli helårs kulturarrangementer. Det har blitt et større fokus på å ha kontroll på økonomien, ettersom noen ønsker å være selvstendig og å stå på egne bein. Hovedinntekten til en festival kommer fra billetter som publikum kjøper, derfor er det essensielt at publikummerne får en god festivalopplevelse. Det er viktig for flere av festivalene at ønsket om den beste publikumsopplevelsen ikke skal gå på bekostning av bunnlinjen, da dette setter retningslinjer for hvor mye ressurser festivalen kan anvende. Vinjerock har tatt et verdivalg der de setter en begrensning på antall billetter, som legger begrensninger på bruken av ressurser. De andre festivalene er også opptatt av å gi publikum en best mulig opplevelse på festivalen, men innenfor visse rammer som kan ses i tråd med Simons (1995) grensesystem.

Festivaler har typisk små administrasjoner, der det ligger til rette for god og åpen kommunikasjon hvor de hjelper hverandre ved behov. Dette viser at de har en flat organisasjonsstruktur. Festivaler ble tidligere ansett som et dugnadsprosjekt, hvor det for flere kunne oppleves som et hobbyprosjekt, til å bli en helårs kulturarrangør med flere heltidsansatte. For flere av festivalene startet de med å ansette en person og videre har antall medarbeidere i administrasjonen vokst med flere heltidsansatte, deltidsansatte og oppdragsbaserte medarbeidere. Dette kan ses i sammenheng med at flere av festivalene har økt publikumskapasiteten sin de siste årene, noe som gir mulighet for høyere billettinntekter og dermed mulighet til å ansette flere i administrasjonen. Den økte publikumskapasiteten og flere ansatte fører til at festivalene reviderer handlingsplaner, som kan ses i sammenheng med Simons (1995) interaktive styringssystem.

Mellom to konkurrerende festivaler som holder til i samme etasje, kommer det frem at det er god kommunikasjon. Den intervjuede festivalen har en oppfattelse av at de gjør hverandre bedre, gjennom deling av kunnskap og kompetanse. Dette er med på å skape diskusjon mellom festivalene om hvordan de kan lage en enda bedre festival, og hvordan gi publikum en best mulig opplevelse. Dette kan være viktig ettersom kontekstuelle faktorer kan ha innvirkning på festivalen, og det kan dermed være vanskelig å forutse hva som kan gjøres for å lage en best mulig festival. Momenter fra diskusjonen brukes i henhold til interaktiv styring for å beskrive den eksisterende strategien, for potensielt å revidere denne (Simons, 1995a).

Når det nærmer seg gjennomføring av festivalen utvides den betraktelig ved at antall medarbeidere øker. De frivillige utgjør en stor del av festivalvertskapet, og ettersom de ikke mottar lønn for arbeidet kan motivasjonen variere. Flere av respondentene i festivalene har en oppfattelse av motivasjonen til de frivillige handler om det sosiale, og et ønske om å bidra. Den kan også for andre være et ønske om å se en spesiell artist eller gruppe. Det er også en oppfattelse om at motivasjonen kan endre seg fra første til andre gang de deltar, for frivillige som velger å komme tilbake. Respondentene fra festivalene mener at dette kan ses i sammenheng med at de frivillige blir en del av festivalens miljø, og dermed i større grad kan identifisere seg med festivalens verdier, som er i tråd med Simons (1995) verdisystem.

Frivillige som er ekstra interesserte, og utmerker seg, har mulighet til å få et større ansvar og bidra mer. I Vinjerock kan noen frivillige få et gruppelederansvar, noe som innebærer at de har det overordnede ansvaret for andre frivillige innenfor et bestemt område. Dette innebærer at gruppelederne får frihet til å arbeide slik de ønsker innenfor sitt område, så lenge de gjør det innenfor festivalens rammer og kjerneverdier. I noen av festivalene kan erfarne og dyktige frivillige bli ansatt i honorerte stillinger under festivalgjennomføringen. Dette viser at festivalene rekrutterer medarbeidere som passer inn med festivalens verdier og retningslinjer. Festivalledelsen bruker Simons (1995) grensesystem til å avgrense handlingsrommet til gruppelederne, fremfor å bestemme hva de skal gjøre. Det gjøres ved å settes klare og tydelige grenser der lederne forteller om hvilke risikoer som må unngås, men det oppmuntres samtidig til innovasjon og nytenkning. I en festival er det effektivt for lederne å benytte seg av grensesystemet, ettersom det er travelt under festivalgjennomføringen, noe som medfører at ledelsen ikke har mulighet til å kontrollere alt som skjer til enhver tid.

For frivillige som utmerker seg finnes det flere muligheter. I en av festivalene kan ekstra interesserte frivillige bli en del av assistentstaben. Når frivillige blir rekruttert inn i assistentstaben er det på bakgrunn av at personen ønsker å være med å lage en best mulig festival. De rekrutterer personer som allerede passer inn med hensyn til festivalens verdier, mål og retning. For noen arbeidsoppgaver i festivalen kreves det personer med spesiell kompetanse, der det fremkommer at regnskapsfører er en ekstern medarbeider. Det er dermed ikke å forvente at regnskapsføreren har personlige verdier som sammenfaller med festivalens. I tråd med

festivalens utvikling har regnskapsføreren fått en større rolle i festivalen der han er med i flere interne prosesser, der festivalens verdier er blitt forklart. Regnskapsføreren har fått en større rolle i festivalen, noe som medfører at verdiene til festivalen har blitt forklart til han, ettersom han har blitt inkludert i flere interne prosesser. Uavhengig om regnskapsfører kan identifisere seg med verdiene personlig, fører dette til at han vil forsøke å etterleve festivalens verdier. Dette viser at ledelsen tror på verdisystemet selv ved at de fremgår som gode eksempler, der de kommuniserer verdiene til medarbeiderne som er med på å virke inn på måloppnåelsen til festivalen (Simons, 1995a).

I etterkant av festivalen gjennomføres det en evaluering tilknyttet publikumsopplevelsen og interne prosesser. Det gjøres for å for å få en oversikt over hvordan gjennomføringen av festivalen har gått ut fra hva som var planlagt. Administrasjonen, gruppeledere og frivillige gjør en skriftlig evaluering av sin avdeling, der denne i ettertid brukes som et planleggingsverktøy. Festivalen får dermed en dypere innsikt i medarbeidernes tanker og erfaringer tilknyttet festivalgjennomføringen. Dette gir ledelsen innsikt i hvor det bør gjøres endringer før neste festival. For å få et innblikk i publikum sine preferanser blir det noen år gjennomført publikumsundersøkelser, for at festivalene skal kunne oppnå mål tilknyttet publikumsopplevelsen. Flere festivaler benytter seg av sosiale medier for å se relevant innhold i form av videoer og innlegg for å få en dypere forståelse av publikums opplevelse av festivalen. Dette resulterer i en oversikt over publikums preferanser tilknyttet artister, mattilbud og andre fasiliteter. Denne evalueringen brukes av festivalledelsen for å ha mulighet til å gå tilbake i interne prosesser og revidere handlingsplaner, der det er mulig å gjøre justeringer dersom noe ikke fungerte ved forrige gjennomføring som knyttes til Simons (1995) interaktive system. Evalueringsprosessen er sentral i forhold til erfarings- og kunnskapsdeling, dersom det forekommer utskiftninger i festivalen.

En annen måte å bruke informasjon fra evalueringen på er gjennom en prosess kalt «blanke ark». Denne prosessen handler om at festivalledelsen i en festival i desember forkaster den opprinnelige handlingsplanen for neste års festival, og planlegger hele festivalen på nytt ut fra kunnskap og erfaringer de har tilegnet seg siden forrige utforming av handlingsplanen. Dette innebærer at hele prosessen brytes ned og gir et bedre overblikk over hvilke kostnader som er nødvendig for festivalen, og hvilke som ikke er det. Dette gir festivalen informasjon som kan

brukes til å lage nye handlingsplaner for å nå festivalenes mål. I etterkant bruker festivalen det diagnostiske styringssystemet til å se hvordan de gjør det i forhold til forutbestemte standarder med hensyn til lønnsomhet, omsetningsvekst og markedsandeler (Simons, 1995a).

## 5.2 Balansering av styringssystemene

Det er sentralt å se på samspillet mellom Simons (1995) styringssystemer, ettersom det er interessant å studere hvordan systemene balanseres ut fra bruken av de. Mundy (2010) presenterer at det er sentralt å bruke de fire styringssystemene på en muliggjørende og kontrollerende måte, der det oppstår en dynamisk spenning som bidrar til måloppnåelse. Verdi- og det interaktive styringssystemet blir sett på som positive og inspirerende krefter. I motsetning blir grense- og det diagnostiske styringssystemet sett på som negative og begrensende krefter. I likhet med verdi- og grensesystemet ses det interaktive- og det diagnostiske styringssystemet på som to motvirkende krefter som skaper en dynamisk spenning, der både innovasjon og kontroll ivaretas (Simons, 1995a).

For en festival kan dynamiske spenninger resultere i verdifull informasjon, som fører til at festivalene blir forbedret, mer innovativ og fleksibel (Henri, 2006). Det diskuteres rundt strategiske spørsmål i administrasjonen som kan virke muliggjørende for å skape en felles forståelse av de strategiske usikkerhetene. De dynamiske spenningene stimulerer dermed til en kontinuerlig debatt rundt strategiske områder. Dette hevder Henri (2006) har direkte positiv påvirkning på prestasjonene til en festival, spesielt dersom omgivelsene er preget av usikkerhet. For en festival er det knyttet usikkerhet til blant annet mer konkurranse i markedet og en kort inntjeningsperiode.

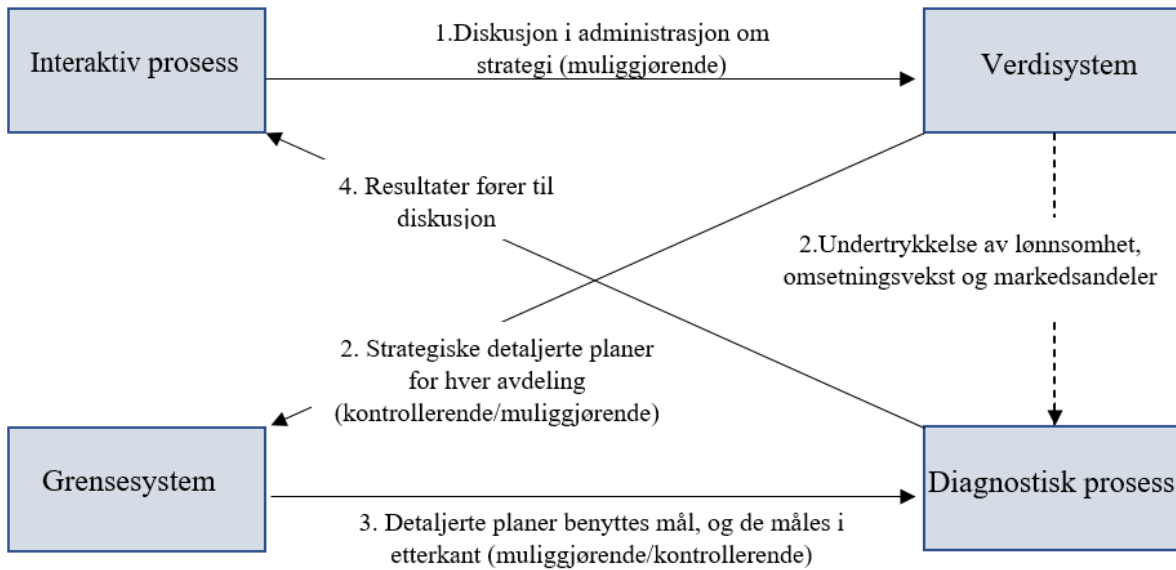
Mundy (2010) presenterer intern konsistens, logisk progresjon, historisk tendens, dominans og undertrykkelse som faktorer som virker inn på organisasjonens evne til å balansere bruken av styringssystemene i Levers of Control. Det kommer frem gjennom våre empiriske funn at det eksisterer intern konsistens i festivalene, ettersom de tydelig kommuniserer ut til medarbeiderne hva som er viktig for festivalen og hva som bør prioriteres. Dette kan ses i sammenheng med at festivaler er pulserende organisasjoner der de store deler av året har en liten administrasjon med få personer, der motivasjonen for flere er lidenskap for festival. I administrasjonen til

festivalene en flat organisasjonsstruktur, men festivaler består også av flere hierarkiske nivåer. Øverst er det generalforsamlingen, der eiere eller stab bestemmer hva som skal skje i festivalen, i midten er det festivaladministrasjonen og nederst finner vi de frivillige. Det er likevel administrasjonen som utarbeider budsjettet, som kan ses på som at de ikke har desentralisert beslutningsmyndighet, ettersom valgene tas på et høyere nivå.

Ut fra analysen kommer det frem at det i festivaler benyttes logisk progresjon, ettersom det handler om livssyklusen til en organisasjon (Mundy, 2010). I en festival starter livssyklusen med overordnede mål og verdier. Videre så settes det rammer for verdisystemet, der grensesystemet begrenser festivalens handlingsrom i form av utforming av budsjett, men også for medarbeiderne i festivalen. Dette er ettersom budsjettet er med på å sette grenser og retningslinjer for hvordan festivalen skal fordele ressurser i henhold til verdiene. I festivalene blir budsjettet benyttet interaktivt ved at det i løpet av året er budsjettmøter, der man ser sammenhenger mellom faktiske inntekter og kostnader (Simons, 1995a). Det er større sannsynlighet for at en organisasjon oppnår de bestemte målene hvis interaktiv styring prioriteres høyere enn styring etter det diagnostiske styringssystemet og grensesystemet (Roberts, 1990).

De siste årene har det vært økende konkurranse i festivalbransjen, noe som medfører at noen festivaler har fått et større fokus på bunnlinjen. Dette kan ses i sammenheng med det diagnostiske styringssystemet, selv om hovedvekten av festivalene benytter det interaktive systemet som fører til høyere måloppnåelse i skiftende omgivelser. For flere av festivalene utformes budsjettet i tråd med verdiene, noe som viser at festivaler benytter det interaktive systemet (Simons, 1995a). I henhold til Abernethy og Brownell (1999) er det sentralt for organisasjonen å benytte budsjettet interaktivt når de går gjennom en strategisk endring. I en festival planlegges det store deler av året, men under gjennomføringstidspunktet utvides festivalen betraktelig. For organisasjoner som festivaler er logisk progresjon sentralt, ettersom det forekommer endringer i omgivelsene (Abernethy & Brownell, 1999). En fremstilling av forholdet mellom de fire styringssystemene til Simons (1995) illustreres i figur 5:





Figur 5 Måloptimalisering (Mundy, 2010)

Hensikten med figuren er å gi en innsikt av potensielle dynamiske spenninger mellom de fire styringssystemene i Levers of Control som viser måloptimaliseringsproblemet. Dette kan ses i sammenheng med at flere festivaler har blitt helårs kulturarrangører, noe som medfører at planleggingsprosessen har endret seg. Utformingen av strategi dannes på bakgrunn av verdiene gjennom diskusjoner innad i administrasjonen. Det kan resultere i at mål tilknyttet lønnsomhet, omsetningsvekst og markedsandeler undertrykkes, ettersom flere av festivalene i større grad fokuserer på festivalens verdier. Det kan potensielt gå på bekostning av bunnlinsen. I strategien dannes detaljerte planer for hver avdeling, hvor medarbeiderne ikke skal handle i strid med festivalens verdier og retningslinjer. Festivalens verdier er med på å avgrense handlingsrommet til medarbeiderne gjennom strategiske detaljerte planer. I flere festivaler blir strategien benyttet som et måldokument, for i etterkant av gjennomføringen å kunne sammenligne resultater med forutbestemte standarder. Ut fra dette gjøres det en evaluering av hvordan hele festivalen har prestert, som innebærer vurderinger gjennom den diagnostiske prosessen. Resultater som kommer frem gjennom vurderingene fører til diskusjon innad i administrasjonen for hvordan de planlegger neste festival. Dette kan føre til revidert strategi, og dermed reviderte handlingsplaner.

Flere av festivalene har en overordnet målsetning tilknyttet verdisystemet, noe som kan knyttes til dominans, der dette er med på å påvirke de andre styringssystemene. I flere av festivalene har det forekommet endringer de siste årene, der den administrative enheten har blitt større, og

festivalenes strategi og mål utformes fortsatt på bakgrunn av verdiene. Målsetningen om den beste publikumsopplevelsen vil virke inn på diagnostiske prosesser, der lønnsomhet og inntjening blir satt i andre rekke. Dersom en eller flere av styringssystemene vedvarende bestemmer bruken til de gjenværende styringssystemene, uavhengig av omgivelsene beviser det dominans. Som et resultat av dominans følger undertrykkelse som en negativ faktor med hensyn til måloppnåelse. Verdiene til festivalene står sterkt, slik at det er grunnlaget for stort sett alle valgene de gjør, det er med på å undertrykke de tre andre styringssystemene. Undertrykkelse spiller en like viktig rolle som bruken av styringssystemene, når man ser på balanseringen av styringssystemene (Mundy, 2010). Til tross for at verdisystemet står i fokus, er de fire styringssystemene komplementære som innebærer at ledelsen må ta dette med i betraktning når de bestemmer hvordan de skal benytte styringssystemene.

Når festivalene skal gjennomføres utvides de med flere medarbeidere, deriblant frivillige. For festivalene utgjør de frivillige en stor del av vertskapet under gjennomføringen. De frivillige ønsker selv å arbeide på festivalen, og mottar ikke lønn for arbeidet i motsetning til ansatte i administrasjonen. Frivilligheten verdsettes, blant annet ettersom det er fordelaktig for festivalens lønnsomhet. Flere av de som arbeider i administrasjonene i festivalene har selv vært frivillige eller har erfaring med bransjen fra tidligere, noe som fører til at de enklere forstår hvilke prioriteringer som bør gjøres med hensyn til styring. For festivalene er det sentralt å ha en forståelse for viktigheten av frivillige, ettersom de er en nødvendig del av festivalene, og ikke bare et positivt bidrag til festivalenes økonomi. For frivillige er det flere muligheter til å utvikle seg i festivalene så lenge det gjøres innenfor festivalenes rammer og kjerneverdier. Noen kan identifisere seg med festivalenes verdier personlig, mens andre må få forklart hva verdiene handler om. Uavhengig av om de som rekrutteres kan identifisere seg med verdiene personlig, vil de forsøke å handle i tråd med festivalenes verdier, noe som kan medføre økt måloppnåelse for festivalene. Dette henger sammen med at det er dynamiske spenninger mellom det diagnostiske systemet og verdisystemet, der det er ønskelig å etterleve festivalens verdier, men samtidig står bunntinjen i fokus (Mundy, 2010).

I de senere årene har konkurransen blitt hardere, og det har kommet flere aktører i markedet med kommersielle interesser. I flere av festivalene spiller slike interesser en større rolle, noe som betyr at det diagnostiske systemet fått en større betydning generelt i bransjen. Det kan være

med på å undertrykke de andre styringssystemene, som kan være uheldig for innovasjon og måloppnåelsen i festivalene. For andre festivaler er kommersielle interesser ikke like sentralt, ettersom verdiene og et ikke-kommersielt formål står i fokus.

Flere av festivalene benytter verdisystemet i større grad enn de gjenværende systemene, som gjør at verdisystemet undertrykker de andre. Målsettinger knyttet til verdi tar nødvendigvis ikke hensyn til festivalens mål tilknyttet ønsker for økonomisk prestasjon. Dette viser at å styre etter verdisystemet kan føre til valg som går på bekostning av bunnlinjen til festivalene. Det kommer frem at verdiene ligger til grunn for alle handlinger som gjøres, der det har betydning for alt som gjøres i festivalene. Fokuset ligger på verdiene, der det kan noen ganger stride mot hva som er økonomisk fornuftig. Flere av festivalene har rettet mer oppmerksomhet mot lønnsomhet og andre kommersielle interesser, noe som medfører at flere av festivalene i større grad i har tatt i bruk det diagnostiske styringssystemet, enn tidligere. For festivalene vil det være ideelt å øke fokuset på andre styringssystemer enn kun verdisystemet, for å unngå undertrykkelse og dominans av styringssystemer. Det vil kunne resultere i dynamiske spenninger mellom systemene som vil bidra til at festivalene kan styre på en måte som både er kontrollerende og muliggjørende.

### 5.3 Oppsummering

I det gjennomgåtte kapittelet har vi analysert og diskutert problemstillingen på bakgrunn av de empiriske funnene, med utgangspunkt i Simons (1995) Levers of Control rammeverket, der vi videre har sett på balanseringen av de fire styringssystemene med utgangspunkt i Mundy (2010) sin artikkel.

For en festival er verdiene sentrale når de skal utforme strategi og fremtidige mål. Ledelsen i Vinjerock tok et verdivalg om antall billetter de ønsker å selge, som er med på å vise at festivalens verdier danner grunnlaget for handlinger. Dette viser at ledelsen i Vinjerock går frem som gode eksempler for medarbeiderne, ved at de tror på verdiene. De bruker verdiene til å danne festivalens retningslinjer og strategiske planer som kan være med på å begrense handlingsrommet til medarbeiderne i festivalen, men der de samtidig oppmuntres til å være kreative og finne egne løsninger innenfor klare og tydelige grenser. Dette er med på å frigjøre

noe av kontrollbehovet til ledelsen under festivalgjennomføringen. Typisk for festivalene er en lang planleggingsfase og kort gjennomføringsfase som gjør at det kan være utfordrende å forutse alle momenter under den langsiktige planleggingen. Når gjennomføringen av festivalen nærmer seg, er det mulig for festivalledelsen å benytte seg av det interaktive styringssystemet til å revidere eksisterende handlingsplaner, for å tilpasse seg endringer. I etterkant av gjennomføringen evalueres festivalene, der ledelsen benytter det diagnostiske systemet for å beskrive hvordan festivalen har prestert ut fra forutbestemte standarder.

De fire styringssystemene brukes i forhold til hverandre, ikke som isolerte enheter. Ved at festivalene balanserer styringssystemene skapes det dynamiske spenninger, som kan være muliggjørende og kontrollerende. Det er med på å bidra til måloppnåelse for festivalene.

## 6. Konklusjon

I denne oppgaven har vi forsket på balansering av styringssystemer i festivaler, og vi har ut fra de empiriske funnene og analysen forsøkt å belyse følgende problemstilling:

*Hvordan balanserer festivaler styringssystemer som en del av økonomistyringen?*

Formålet med forskningsprosjektet er å gi en dypere innsikt i hvordan festivaler balanserer kontrollerende og muliggjørende bruk av styringssystemer, og hvordan dynamiske spenninger oppstår, som en del av økonomistyringen. Dette undersøkes i en casestudie med syv ulike festivaler. For å belyse problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i det konseptuelle rammeverket til Malmi og Brown (2008) Management Control as a Package og Simons (1995) rammeverk Levers of Control. Festivalenes styringsmekanismer ble identifisert ut fra det konseptuelle rammeverket til Malmi og Brown (2008), før vi videre analyserte hvordan festivalene bruker styringssystemene med utgangspunkt i rammeverket til Simons (1995). Videre ble det diskutert med utgangspunkt i Mundy (2010) hvordan festivalene skaper dynamiske spenninger gjennom balansering av styringssystemene.

For festivalene dannes strategiene ut fra verdiene, og sier noe om hvilke mål festivalene ønsker å oppnå. Dette viser at de benytter Simons (1995) verdisystem for å utforme strategien basert på festivalens kjerneverdier og målsetninger. Strategien ligger til grunn for alt som foregår i festivalene, og det sikrer at festivalens strategiske planer omsettes til retningslinjer som er med på å avgrense medarbeidernes handlingsrom. For ledelsen medfører et avgrenset handlingsrom til mindre kontrolleringsbehov, ved at styring gjennom grensesystemet oppmuntrer medarbeiderne til å være kreativ og finne egne løsninger innenfor klare og tydelige grenser. I planleggingsprosessen til festivalene kan det forekomme endringer underveis, ettersom ledelsen ikke alltid kan forutse alt. For festivalene kan det føre til at de må revidere eksisterende handlingsplaner, der ledelsen benytter seg av det interaktive styringssystemet. I etterkant av gjennomføringen evalueres festivalene i henhold til de forutbestemte strategiske målene. Disse er med på å gi ledelsen en indikasjon på hvordan festivalen har prestert i henhold til det diagnostiske styringssystemet.

Våre empiriske funn indikerer at de feste av festivalene benytter flere styringssystemer samtidig, som skaper dynamisk spenning mellom disse. Bakgrunnen for at festivaler balanserer sine styringssystem er for bedre måloptimalisering. Utforming av festivalenes strategi bestemmes i tråd med verdiene og gjennom diskusjon i ledelsen som kan knyttes til verdisystemet og det interaktive systemet. I festivalene står verdiene så sterkt at de undertrykker det diagnostiske styringssystemet. Strategien utformes videre til detaljerte planer for hver avdeling. Dette knyttes til grensesystemet ettersom det settes rammer, men også åpner opp for muligheter innenfor rammene. Planene oversettes videre til målbare faktorer, der det diagnostiske systemet brukes for å måle festivalens prestasjoner. Festivalens resultater fører til diskusjon innad i festivalene og reviderte handlingsplaner. Dette er med på å vise at festivalene balanserer de ulike styringssystemene.

### 6.1 Tentative bidrag og implikasjoner

Vår studie er med på å bidra til en bedre forståelse av styringssystemer i festivaler, og hvordan disse balanseres. Bakgrunnen for studien er at det er forsket lite på feltet, og vi ønsker at vår forskning skal gi en dypere innsikt. Studien vår omfatter identifisering av styringsmekanismer, hvordan de brukes og hvordan de balanseres i festivalene, i henhold til festivalenes økonomistyring. Det kommer frem at verdisystemet er sentralt i utformingen av strategi, men at det diagnostiske systemet har vokst frem de siste årene. Dette kan ses i sammenheng med at det de siste årene har skjedd en «festivalisering», som medfører nye aktører med ulike interesser og mer konkurranse i bransjen. I vår case har vi valgt en blanding av hvor lenge de ulike festivalene har eksistert, noe som kan ha vært med på å gi en mer helhetlig forståelse. Vi vil gjennom vår studie vise at det ikke bare holder å styre for å tjene mest mulig penger, men at det er flere faktorer som ligger til grunn. Vi ønsker at vår studie skal bidra til en mer helhetlig forståelse av styringssystemer i festivaler, og være til nytte for andre festivaler som kan bidra til å gi en bedre forståelse for andre pulserende organisasjoner.

### 6.2 Videre forskning

Vi har i denne masteroppgaven studert hvordan festivaler balanserer styringssystemer, som en del av økonomistyringen. Under flere av intervjuene har det kommet frem at Live Nation, All Things Live, og andre større konsertarrangører og bookingselskap er aktører som i stor grad påvirker konkurransen i festivalbransjen. Dette anser vi som et spennende funn, ettersom det

kan være interessant å forske videre på festivalens økonomistyring og betydningen konkurransen har for norske festivaler. Dette kan potensielt bidra til en bedre forståelse av festivalbransjen. For å få en enda større forståelse for festivaløkonomi kunne det vært interessant å studere flere festivaler innenlands og utenlands, og sett på flere momenter tilknyttet økonomistyringen.

Det eksisterer lite forskning på festivaler tilknyttet økonomistyring, som gir muligheter for videre forskning på andre deler av økonomistyring i festivaler. Det kunne også vært interessant og gjennomført et forskningsprosjekt som går kvantitativt til verks, for å sammenligne festivalregnskapene, ettersom det er flere momenter som skiller seg fra alminnelige årsregnskap. I tillegg er det muligheter for å forske videre på norske musikkfestivaler, der det kan forskes mer på kontekstuelle elementer og hvordan det påvirker økonomistyringen i festivalene. Det er også begrenset hvor mye forskning det eksisterer rundt balansering av styringssystemer, slik at det kunne vært spennende og vinklet forskningen enda mer til å studere hvordan faktorene intern konsistens, logisk progresjon, historisk tendens, dominans og undertrykkelse påvirker organisasjonene evne til å balansere styringssystemene, men i ulike kontekster.

Forskningsprosjektet kan utvides til å inkludere ytterligere festivaler, ettersom teorien for pulserende organisasjoner allerede er presentert. Det finnes også andre organisasjoner enn festivaler som har en lang planleggingsfase, og en relativt kort gjennomføringsfase. Sesongbaserte virksomheter som fornøyelsesparker, skisentre, utendørs badeland, klatreparker med flere, kan muligens også betegnes som pulserende organisasjoner. Dette viser at de presenterte teoretiske konseptene også kan benyttes for å studere for eksempel sesongbaserte virksomheter. De teoretiske konseptene i denne oppgaven kan også brukes for å studere andre organisasjoner som ikke er pulserende, noe som indikerer at de teoretiske konseptene kan benyttes til forskning i flere organisasjoner.

### 6.2.1 Egne refleksjoner

Avslutningsvis velger vi å dele noen av de refleksjoner som vi har gjort oss under arbeidet med masteroppgaven. Det har vært interessant og lærerikt å gå i dybden med noen utvalgte teoretiske

konsepter for å undersøke disse innenfor et begrenset utvalg av festivaler. Dette har medført at vi er blitt mer nysgjerrig på festivalbransjen, og hvordan festivaler styres. Vi har også blitt mer interessert i hvordan ulike teorier og konsepter kan virke i praksis.

I vår oppgave er de empiriske funnene med på å gjenspeile den økonomiske forståelsen i festivalene, noe som kan vise at deres forståelse av styring og balansering av styringssystemer kan skille seg fra andre bransjer. For oss som økonomer fikk vi inntrykk av at flere av respondentene hadde kunnskap om hvordan styringen i festivalen foregikk, men at de manglet en større økonomisk helhetsforståelse for styringssystemer. Hvis ledelsen i festivalene hadde hatt mer kunnskap tilknyttet balansering av styringssystemer kunne de balansert styringssystemene mer bevisst for å oppnå deres mål. Her kunne det også vært interessant og undersøkt flere respondenter fra de respektive festivalene for å høre deres syn og innspill til eventuelle endringer.

Som nevnt i kapittel 6.2 kunne det vært aktuelt og interessant å utvide forskningen til ytterligere festivaler, og andre organisasjoner med lang planlegging og kort gjennomføring. En annen vinkling kan være å gå i dybden og forske mer relatert til om det styres etter mest mulig profitt eller har mer ideelt formål. Vi ser for oss at vi ikke trenger å se dette i sammenheng med om det er pulserende organisasjoner. Det kan startes med å undersøke mer generelt innenfor noen utvalgte bransjer, for deretter å gå i dybden på interessante funn.

Vinjerock var den festivalen som vi gikk mest i dybden på, der informasjon fra intervju og casespesifikke dokumenter ga oss en dypere forståelse. Den grønne profilen til Vinjerock, og fokuset på bærekraft er noe vi kunne tenkt oss og sett nærmere på i forhold til hvordan andre festivaler er opptatt av og har fokus på dette. I Bergensavisen kommer det frem at flere ønsker å fokusere på det grønne skifte ut fra følgende overskrift: «*Bergen Live skal bli Europas grønneste konsertarrangør. Dette vil du merke når du besøker Koengen neste gang*» (Pettersen, 2021). Det er en av hovedsamarbeidspartnere som stiller strengere krav til bærekraft, siden samarbeidspartneren selv har strenge krav til et grønt skifte. Vi ser at det kunne vært flere forhold som kunne vært interessante å undersøke. Innenfor bærekraft og miljøtårnsertifisering er det selvsagt ikke bare festivaler som er interessant. Det er aktuelt uansett bransje.



## 7. Referanser

Agedal, O., Egeland, H., & Villa, M. (2009). *Lokalt kulturliv i endring*. Norsk kulturråd; Fagbokforlaget.

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3-4), 233-248.

Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 24(3), 189-204.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations* (7 utg.). McGraw-Hill/Irwin.

Bazeley, P. (2007). *Qualitative data analysis with NVivo*. Los Angeles: Sage.

Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019) *Business research methods* (5.utg). Oxford

Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. & McDonnell, I. (2011). *Events management* (3 utg.). Butterworth-Heinemann.

Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.

Brønnøysundregistrene (2021) *Nøkkelopplysninger fra Enhetsregisteret*.

[https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp;jsessionid=jyNcXPoHN9Uy2MN5fHahKDgslq28FHcbpvb5jsgVyfT\\_tR9Uj94!-82891634!-817921992?orgnr=997706277](https://w2.brreg.no/enhet/sok/detalj.jsp;jsessionid=jyNcXPoHN9Uy2MN5fHahKDgslq28FHcbpvb5jsgVyfT_tR9Uj94!-82891634!-817921992?orgnr=997706277)

Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Karlsson, L. (2017). Management control in pulsating organisations—A multiple case study of popular culture events. *Management Accounting Research*, 35, 20-34.

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), 127-168.

Elstad, B., & De Paoli, D. (2014). *Organisering og ledelse av kunst og kultur* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Falassi, A. (1987). *Time out of Time: Essays on the Festival*. University of New Mexico Press.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, 20(4), 263-282.

Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism management*, 29(3), 403-428.

Getz, D. (2010). The nature and scope of festival studies. *International journal of event management research*, 5(1), 1-47.

Grabner, I., & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society*, 38(6-7), 407-419.

Grønmo S. (2016) *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2.utg). Fagbokforlaget

Haugdal, T. A, (2019, 21. juli). Norske festivaler: Går så det griner. *Nettavisen*.  
<https://www.nettavisen.no/okonomi/norske-festivaler-gar-sa-det-griner/s/12-95-3423817628>

Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.) Oslo: Cappelen Damm akademisk

Janiskee, B. (1980). South Carolina's harvest festivals: Rural delights for day tripping urbanites. *Journal of cultural geography*, 1(1), 96-104.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt.

Knardal, P. S. (2017). Kreativitet og styring. *Praktisk økonomi & finans*, 33(02), 220-232.

Knardal, P. S., & Pettersen, I. J. (2015). Creativity and management control—the diversity of festival budgets. *International Journal of Managing Projects in Business*.

Kristoffersen, T. (2019). *Årsregnskapet : En grunnleggende innføring* (6. utg). Bergen: Fagbokforlaget

Kulturrådet (2021). *Støtteordning musikkfestivaler*. Hentet 23.04.2021: <https://www.kulturradet.no/stotteordning/-/vis/musikkfestivaler>

Lukka, K., & Vinnari, E. (2014). Domain theory and method theory in management accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Mauren, A (2017, 19. august). Festivaler er risikabelt. Men regnskapene avliver mytene. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/PVko6/festivaler-er-risikabelt-men-regnskapene-avliver-mytene>

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Pearson Education.

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and society*, 35(5), 499-523.

Nyeng, F. (2017). *Hva annet er også sant?: en innføring i vitenskapsfilosofi*. Fagbokforlaget

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382.

Pedersen, A, Bye, K. S., Samuelsen, G. (2017, 17. oktober). Risikosport å drive festival. *NRK*. <https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/-risikosport-a-drive-festival-1.13735274>

Pettersen, E.A. (2021, 26.mai). Bergen Live skal bli Europas grønneste konsertarrangør. Dette vil du merke når du besøker Koengen neste gang. *Bergensavisen*. <https://www.ba.no/bergen-live-skal-bli-europas-grønneste-konsertarrangør-dette-vil-du-merke-når-du-besøker-koengen-neste-gang/s/5-8-1606030>

Regjeringen (2021). *Tidslinje: Koronatiltak under kulturdepartementet*. Hentet: 14.04.2021. <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/innsiktsartikler/tidslinje-koronatiltak-under-kulturdepartementet/id2828012/>

Roberts, J. (1990). Strategy and accounting in a UK conglomerate. *Accounting, organizations and society*, 15(1-2), 107-126.

Roberts, J., & Scapens, R. (1985). Accounting systems and systems of accountability—understanding accounting practices in their organisational contexts. *Accounting, organizations and society*, 10(4), 443-456.

Saunders, M. N. K., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. (7 utg.) Harlow: Pearson.

Schwencke, M. (2019, 04. juli). Konkurs-gjengangeren har tapt millioner på festivaler: – Det er hjerteinvesteringer. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/kultur/i/9v85zq/konkurs-gjengangeren-har-tapt-millioner-paa-festivaler-det-er-hjerte>

Simons, H. (2009). Planning, designing, gaining access. *Case Study Research in Practice*. Sage Publications, London, 28-43.

Simons, R. (1995a). Control in the Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, March-April, 80-88.

Simons, R. (1995b). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23(3), 171-185.

Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.

Tjora, A. H., & Aagedal, O. (2013). *Festival! : mellom rølp, kultur og næring*. Cappelen Damm akademisk.

Tucker, B. P., & Parker, L. D. (2013). Managerial Control and Strategy in Nonprofit Organizations: Doing the Right Things for the Wrong Reasons? Doing the Right Things for the Wrong Reasons?. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(1), 87-107.

Vinjerock a (2021). *Om*. Hentet 13.04.2021: <https://www.vinjerock.no/om/>

Vinjerock b (2021). *Historie*. Hentet 13.04.2021: <https://www.vinjerock.no/om/historie/>

Visit Valdres AS (2021). *Vinjerock*. Hentet 14.04.2021:  
<https://www.valdres.no/opplevelser/vinjerock-p4218703>

Yin, R. (2014). *Case study research : Design and methods* (5. utg). SAGE.

## **8. Vedlegg**

### 8.1 Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

**«Økonomistyring i festivaler?»**

Dette er et spørsmål til deg om deltakelse i et forskningsprosjekt som er en avsluttende del av masterstudiet økonomi og administrasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om formålet med prosjektet, og hva en eventuell deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med forskningsprosjektet vårt er å få mer innsikt i hvordan festivaler balanserer styringssystemer som en del av økonomistyringen. Vi vil undersøke det gjennom å identifisere styringsmekanismer, for videre å studere bruken og balanseringen av styringssystemer. Vi jobber ut fra følgende problemstilling: *Hvordan balanserer festivaler styringssystemer som en del av økonomistyringen?*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Elise Tangen Johannessen og Vilde Halsen på vegne av NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Som datainnsamlingsmetode vil det bli gjennomført et til to intervjuer på ca en time hver. Vi vil transkribere intervjuene som blir tatt opp på lyd- eller videopptak på skylagringstjeneste administrert av NTNU, der det kreves sikker feide innlogging. Spørsmålene som stilles handler i hovedsak om pengestøtte, organisering av festivalen, publikums og artistenes preferanser, og frivillighet. Dokumentstudier vil også bli gjennomført som en del av datainnsamlingen.

## **Det er frivillig å delta**

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

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun Elise, Vilde og veileder som vil ha tilgang til datamaterialet. Personopplysninger vil erstattes med en kode og lagres på egen navneliste adskilt fra det transkriberte datamaterialet. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven, dersom det ikke er ønskelig fra deltakers side.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 27.mai 2021, men datamaterialet vil oppbevares i NTNU sine interne systemer der det kun er veileder som vil ha tilgang til data etter prosjektets slutt. Formålet ved å bevare datamaterialet er å bruke det til videre forskning på feltet. Data lagres på ubestemt tid, men vil anonymiseres ved prosjektets slutt.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.



På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Masterstudent: Elise Tangen Johannessen tlf. 94 13 89 68
- Masterstudent: Vilde Halsen tlf. 99 56 55 23
- Veileder: Per Ståle Knardal tlf. 73 41 26 74
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

### **Med vennlig hilsen**

Elise Tangen Johannessen

Vilde Halsen

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet økonomistyring av festivaler, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til

- å delta i et intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 27. mai 2021

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

## 8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide

### Intervjuguide

Prosjektet er en masteroppgave som skrives av to masterstudenter fra siviløkonomstudiet ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. Formålet med forskningsprosjektet vårt er å få mer innsikt i hvordan festivaler balanserer styringssystemer som en del av økonomistyringen. Vi vil undersøke det gjennom å identifisere styringsmekanismer, for videre å studere bruken og balanseringen av styringssystemer. Vi jobber ut fra følgende problemstilling: *Hvordan balanserer festivaler styringssystemer som en del av økonomistyringen?*

#### Introduksjonsspørsmål

- Kan du fortelle kort om deg selv?
- Hva er din stilling og dine oppgaver?

#### Overgangsspørsmål

- Har dere mottatt privat eller offentlig pengestøtte?
  - Hva har støtteordningen betydd for festivalen deres?
  - Alt: Hvilken betydning tror du en støtteordning ville hatt for deres festival?

#### Nøkkelspørsmål

- Hva er de finansielle og ikke-finansielle overordnede målene til festivalen og hvordan kommer dere frem til disse?
- Hvilke styringsverktøy anvendes i festivalen?
  - F.eks. budsjett, prestasjonsmål, bonussystemer og kalkyler.
- Kan dere beskrive deres form for risikostyring og hvordan dere håndterer det?
  - F.eks. hvis det blir dårlig vær, ulykke, kriser osv.

## **Organisering**

- Gjør dere det meste av administrasjonsarbeidet selv, eller overlates det til eksterne?
- Hvordan vil dere beskrive det administrative arbeidet og er det flere som jobber administrativt nå enn tidligere?
- Hvordan opplever du kommunikasjonsflyten i deres festival?
- Er det åpenhet rundt festivalens økonomiske status blant ansatte og andre sentrale personer i festivalen?
- Hvordan er dere organisert i forhold til de ulike tilbudene som f.eks. konsertdrift, bardrift og annen drift?
- Hvilken betydning har etablering av nye festivaler hatt for deres festival?
- Hvor ofte utformes ny strategi?

## **Publikum**

- Opplever dere at publikum forventer mer av dere som arrangører de siste tiårene og hvordan vil dere beskrive dette?
- Får dere noe tilbakemelding av publikum i etterkant av festivalen?
  - Kan du beskrive hvordan dette fungerer?

## **Artister**

- Hvor lenge i forkant av festivalen har dere booket artisten/gruppen som skal spille?
- Kan dere beskrive om artisthonoraret har endret seg, og om artistene krever et proffere opplegg enn tidligere?

## **Frivillig**

- Kan du beskrive festivalens frivillighetsordning?
- Hvor mange av de som jobber på festivalen er frivillige?
- Har du noen tanker om hvorfor det er så mange som ønsker å jobbe frivillige på festivalen?
- Har dere opprettet nye betalte stillinger som følge av festivalens vekst?

## **Budsjett og regnskap**

- Hvordan ser budsjettet deres ut sammenlignet med årsregnskapet?
- Hvordan brukes budsjettet i løpet av et år?
- Revideres budsjettet i løpet av perioden?
- Hvordan har dere håndtert eventuelle avvik mellom budsjett og faktiske kostnader/inntekter?
- Hvordan fører dere billettinntektene i regnskapet når slaget foregår før årsskiftet?

## **Avslutningsspørsmål**

- Hvordan evaluerer dere festivalen i etterkant av gjennomføringen?
- Er det noen endringer som har skjedd i din tid i festivalen som du anser som viktig?
- Har dere noen kommentarer eller spørsmål?

