

Jo Trønsdal Bævre
Ulrik Weidemann Stølan

Kulturbransjens tilpasning av økonomistyringen i usikre omgivelser

En studie av to sentrale kulturaktører i Trondheim etter koronapandemien

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: professor Inger Johanne Pettersen
Mai 2022

Jo Trønsdal Bævre
Ulrik Weidemann Stølan

Kulturbransjens tilpasning av økonomistyringen i usikre omgivelser

En studie av to sentrale kulturaktører i Trondheim
etter koronapandemien

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon
Veileder: professor Inger Johanne Pettersen
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår mastergrad innenfor økonomi og administrasjon ved NTNU Handelshøyskolen, med spesialisering i økonomistyring. Oppgaven tilsvarer 30 studiepoeng.

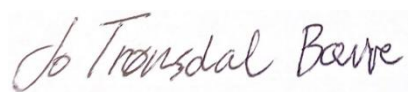
Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvordan to sentrale kulturaktører i Trondheim har tilpasset økonomistyringen i møte med koronapandemien.

Gjennom vinteren har vi fått muligheten til å bruke og utvide den kunnskapen vi har ervervet gjennom snart fem år med økonomistudier. Vi har dessuten fått jobbe med tematikk som vi ikke har så dyp innsikt i fra før. Arbeidet har gitt oss et innblikk i hvordan deler av kultursektoren i Trondheim har opplevd koronapandemien.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, professor Inger Johanne Pettersen, for godt samarbeid, hjelp og konstruktive tilbakemeldinger underveis i oppgaven. Dine tydelige tidsfrister har vært viktig for fremdriften i arbeidet.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, 23. mai 2022



Jo Trønsdal Bævre



Ulrik Weidemann Stølan

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en flercasestudie som tar for seg to organisasjoner som opererer i kultursektoren i Trondheim, Trondheim Symfoniorkester & Opera (*TSO*) og Byscenen Drift AS (*Byscenen*). Formålet med studien har vært å få innsikt i hvordan økonomistyringssystemet har blitt brukt og hvilke styringspraksiser som har dominert i disse organisasjonene, for å møte den usikkerheten og krisenivået som koronapandemien førte med seg. Kultursektoren har tidvis vært nedstengt, og ellers hatt et betydelig begrenset handlingsrom under pandemien.

Myndighetenes støtteordninger har hatt stor betydning for organisasjonenes tilpasning av økonomistyringen, og er dermed en sentral del av oppgaven. Forskning innen betingelsesteori har en rekke funn som sier noe om hva som er *good fit* mellom styringsmekanismer og kontekst, hvor denne studien kan bidra med innsikt. Det kan imidlertid virke som at krisenivået i sektoren har vært mindre dramatisk enn antatt, hovedsakelig på grunn av støtte fra det offentlige. Med bakgrunn i ovennevnte har vi benyttet følgende problemstilling:

Hvordan tilpasser kulturaktører økonomistyringen i usikre omgivelser?

For å besvare problemstillingen har vi foretatt en kvalitativ studie. Vi har foretatt dokumentstudier av retningslinjer og tiltakspakker fra myndighetene for å forstå rammebetingelsene i sektoren, samt regnskapsdata tilhørende organisasjonene for økonomisk innsikt. I tillegg har vi foretatt dybdeintervjuer med organisasjonene om deres styringssystem. Styringsmekanismene har blitt studert ved hjelp av Hopwood (1974), Malmi og Brown (2008) og Simons (1995) sine teoretiske rammeverk, samt institusjonell teori (DiMaggio & Powell, 1983). Endringer i rammevilkår blir belyst ved hjelp av og betingelsesteori (Chenhall, 2003).

Vi har delt funnene i oppgaven inn i fem hovedfunn som sier noe om organisasjonenes tilpasning i løpet av snaut to år med pandemi. Det første funnet er at offentlig støtte har dempet effekten av pandemien, noe som i utgangspunktet reduserer behovet for tilpasning av økonomistyringen. I tillegg har organisasjonene i studien et sterkt felles verdi- og normsett som har gjort organisasjonene robuste og motstandsdyktige mot endringer og usikre tider. Dessuten har aktørene benyttet seg av kortsiktig planlegging og kybernetisk styring for å sikre seg mot usikre omgivelser. Videre er organisasjonene aktive i organisatoriske felt, og ved hjelp av samarbeid innad i disse, har de redusert effekten av usikkerhet. Det femte og siste funnet er at organisasjonenes teknologi, eller produksjonsprosess, samt organisasjonsstruktur og størrelse gir ulike forutsetninger for hvordan organisasjonene tilpasser seg, noe som har gjort tilpasningen ulik på noen områder.

Abstract

This master's thesis is a multi-case study that studies two organizations operating in the performing arts sector in Trondheim, Trondheim Symfoniorkester & Opera (TSO) and Byscenen Drift AS (Byscenen). The purpose of the study has been to gain insight into how the management control system has been used, and which management control practices have dominated, in these organizations to meet the uncertainty and crisis level that the corona pandemic brought with it. The performing arts sector has occasionally been under a lockdown, and otherwise had limited leeway for organizational activity. The financial support from Norwegian authorities have been of great importance for the organizations' use of the management control system and are thus a central part of the task. Earlier research in contingency theory has several findings that say something about what is a *good fit* between controls and context, where this study can contribute with insight. However, it may seem that the level of crisis in the sector has been less dramatic than expected, mainly due to the support from the authorities. Based on the above, we have used the following research question:

How do organizations in the performing arts sector adapt their management control system in uncertain environments?

To answer the question above, we have conducted a qualitative study. We have conducted document studies of the fiscal support and guidelines from the authorities to understand the conditions in the sector, as well as accounting data belonging to the organizations. In addition, we conducted in-depth interviews with the organizations about their management control system. Management controls have been studied using Hopwood's (1974), Malmi and Brown's (2008) and Simons' (1995) theoretical frameworks on organizational management control packages, as well as institutional theory (DiMaggio & Powell, 1983). Changes in external conditions are discussed by means of contingency theory (Chenhall, 2003). We have divided the findings in the thesis into five main findings that say something about the organizations' adaptation during just under two years of pandemic. The first finding is that support from the authorities has mitigated the effects of the pandemic, which in principle reduces the need for adaptation of management control. We also found that the organizations have a strong common set of values and norms that have made them resistant to unsafe environments. The organizations increased action planning and cybernetic control in order to respond to unsafe environments. Additionally, the organizations are part of organizational fields, and cooperation within these fields has reduced the uncertainty. Finally, the organizations' technology, as well as organizational structure and size gave the organizations different conditions for adaptation.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|-----|
| Forord | I |
| Sammendrag | II |
| Abstract | III |
| Innholdsfortegnelse | IV |
| Figur- og tabelloversikt | VII |
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1 Bakgrunn for oppgaven | 1 |
| 1.2 Formål og problemstilling | 2 |
| 1.3 Struktur for oppgaven | 2 |
| 2. Teori | 4 |
| 2.1 Hva er økonomistyring? | 4 |
| 2.1.1 Økonomistyring i profesjonelle organisasjoner | 4 |
| 2.1.2 Administrativ styring | 5 |
| 2.1.3 Sosial styring og selvstyring | 5 |
| 2.2 Styringssystem som en pakke | 6 |
| 2.2.1 Planlegging | 8 |
| 2.2.2 Kybernetisk styring | 9 |
| 2.2.3 Belønning- og kompensasjonssystemer | 10 |
| 2.2.4 Administrative styringssystemer | 10 |
| 2.2.5 Kulturell styring | 11 |
| 2.3 Levers of Control | 12 |
| 2.3.1 Trossystemer | 13 |
| 2.3.2 Grensesystemer | 14 |
| 2.3.3 Diagnostiske systemer | 14 |
| 2.3.4 Interaktive systemer | 14 |
| 2.4 Institusjonell teori | 15 |
| 2.4.1 Organisatoriske felt | 15 |
| 2.4.2 Institusjonell isomorfisme | 16 |
| 2.5 Betingelsesteori | 17 |
| 2.5.1 Usikkerhet i omgivelsene | 18 |
| 2.5.2 Teknologi | 19 |

| | |
|---|----|
| 2.5.3 Størrelse | 20 |
| 2.5.4 Organisasjonsstruktur | 20 |
| 2.6 Teoretisk rammeverk og bruk av teori | 21 |
| 3. Metode..... | 23 |
| 3.1 Vitenskapsteori | 23 |
| 3.2 Forskningstilnærming | 23 |
| 3.3 Forskningsdesign | 24 |
| 3.4 Forskningsmetode..... | 26 |
| 3.4.1 Datakilder..... | 26 |
| 3.4.2 Utvalg og utførelse av intervjuer | 27 |
| 3.5 Dataanalyse..... | 29 |
| 3.6 Empiriens kvalitet..... | 30 |
| 3.6.1 Pålitelighet | 30 |
| 3.6.2 Gyldighet..... | 31 |
| 3.6.3 Generaliserbarhet | 32 |
| 3.7 Etske retningslinjer | 33 |
| 3.8 Oppsummering | 33 |
| 4. Empiri..... | 35 |
| 4.1 Casebeskrivelser | 36 |
| 4.2 Pandemi og kultursektoren, restriksjoner og tilskuddsordninger | 38 |
| 4.3 Offentlig støtte har dempet effekten av usikre omgivelser..... | 41 |
| 4.3.1 Symfoniorkesteret er nærmest fullfinansiert av det offentlige | 41 |
| 4.3.2 Byscenen kunne holde aktiviteten oppe..... | 44 |
| 4.4 Trossystemer og verdigrunnlag gjorde organisasjonene mer motstandsdyktige..... | 45 |
| 4.4.1 Verdier og kultur i Byscenen | 45 |
| 4.4.2 Verdier og kultur i Trondheim Symfoniorkester & Opera | 47 |
| 4.4.3 Symfoniorkesteret er en profesjonell organisasjon..... | 50 |
| 4.4.4 Begge organisasjonene styres av verdier og indre motivasjon | 51 |
| 4.5 Aktørene kjennetegnes av økt kortsiktig planlegging og kybernetisk styring under pandemien..... | 52 |
| 4.5.1 Organisasjonene måtte forholde seg til hyppige endringer på kort varsel..... | 52 |
| 4.5.2 Økt kortsiktig planlegging i Byscenen og nye muligheter for TSO | 53 |
| 4.5.3 Aktørene kjennetegnes av intensivt budsjettering og likviditetsstyring | 56 |
| 4.5.4 Nødvendige endringer i regler og rutiner..... | 58 |

| | |
|--|----|
| 4.6 Organisatoriske felt og nettverkene er viktige i usikre tider | 59 |
| 4.7 Teknologi, struktur og størrelse gir ulike forutsetninger i økonomistyringen..... | 61 |
| 4.7.1 Organisasjonene har ulike produksjonsprosesser | 61 |
| 4.7.2 Byscenen er en flatere og mindre organisasjon | 62 |
| 4.7.3 Orkesteret har mer langsiktig planlegging | 64 |
| 4.8 Samlet oppsummering av empiri | 66 |
| 5. Analyse..... | 68 |
| 5.1 Offentlig støtte har dempet effekten av krisetid og usikre omgivelser..... | 69 |
| 5.2 Trossystemer og verdigrunnlag gjorde organisasjonene mer motstandsdyktige..... | 71 |
| 5.3 Aktørene kjennetegnes av økt kortsiktig planlegging og kybernetisk styring..... | 74 |
| 5.3.1 Intensivert kybernetisk styring..... | 75 |
| 5.3.2 Endringer i regler og rutiner | 75 |
| 5.4 Organisatoriske felt øker ressurstilgangen | 76 |
| 5.5 Teknologi, struktur og størrelse gir ulike forutsetninger for økonomistyringen | 78 |
| 5.5.1 Symfoniorkesteret har mer langsiktig planlegging | 79 |
| 6. Konklusjon og fremtidig forskning | 81 |
| 6.1 De viktigste resultatene og kobling til problemstilling | 81 |
| 6.2 Bidrag og implikasjoner | 82 |
| 6.3 Forslag til videre forskning..... | 83 |
| 7. Referanser..... | 84 |
| 8. Vedlegg | |
| Vedlegg 1: Tidslinje for kultursektoren – myndighetenes håndtering av koronapandemien | |
| Vedlegg 2: Informasjonsskriv | |
| Vedlegg 3: Intervjuguide | |

Figur- og tabelloversikt

Figurer

| | |
|---|----|
| Figur 1: Styringspakke. (Malmi & Brown, 2008)..... | 8 |
| Figur 2: Opplevd usikkerhet i kultursektoren under pandemien..... | 45 |

Tabeller

| | |
|--|-------|
| Tabell 1: Respondenter..... | 28 |
| Tabell 2: Sammenligning av caseorganisasjoner..... | 35 |
| Tabell 3: Regnskapstall for Byscenen 2018-2020..... | 36 |
| Tabell 4: Dekomponert resultat, 2018-2021. Trondheim Symfoniorkester & Opera..... | 37 |
| Tabell 5. Offentlige tilskudd Byscenen 2020-2022..... | 40 |
| Tabell 6: Trondheim Symfoniorkester & Opera. Covidtilskudd i prosent av omsetning..... | 41 |
| Tabell 7: Oppsummering av empiriske resultater..... | 68-69 |

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

«I nesten to år har jeg vært tålmodig, forståelsesfull, redd og bekymret. Nå kan jeg ikke lenger akseptere regjeringens absurde behandling av profesjonelle kunstnere og hele det profesjonelle kulturfeltet. Scenekunst kan sammenlignes med toppidrett. Utøverne har lagt ned utallige treningstimer for å bli best. De har konkurrert hardt og deltatt på utallige konserter, kjent på massevis av nerver, stress og press for å utøve sitt yrke.» (Irene Ruud, musiker i Trondheim Symfoniorkester)

Dette sitatet sto på trykk i et leserinnlegg i Adresseavisen 18. januar 2022. Innlegget kom i forbindelse med en større markering der sentrale kulturaktører i Trondheim demonstrerte mot det de mente var en stemoderlig behandling av bransjen av myndighetene. Debattanten uttrykker klar misnøye med situasjonen, og tegner et bilde av en sektor som har fått nok.

Koronapandemien startet i Kina høsten 2019, og den ble erklært som en global helsekrise av Verdens helseorganisasjon i slutten av januar 2020 (WHO, 2020). Den ble raskt en økonomisk krise, som i løpet av få måneder rammet hele verdensøkonomien med stor kraft. I Norge startet koronapandemien for fullt den 12. mars 2020, da daværende statsminister Erna Solberg gjennomførte en pressekonferanse der hun sa at nå innføres de mest inngrepene tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid. Innledningsvis førte dette til et totalforbud mot alle kulturarrangementer frem til 7. mai 2020. Perioden mellom 12. mars 2020 og 12. februar 2022 var preget av smittebølger, nedstengninger og gjenåpninger. Koronapandemien har rammet bransjer i ulik grad, og det viste seg tidlig at kultursektoren, som kjennetegnes ved å være en tjeneste som krever fysiske møter mellom folk, nærmest kollapset i løpet av få dager i midten av mars 2020. I løpet av det første halvåret med pandemi led sektoren et samlet inntektstap på 32%. (Grünfeld et al., 2020).

Selv om mange i kultursektoren har berget økonomisk på grunn av støtten fra det offentlige, er det likevel, som utdraget fra leserinnlegget over viser, åpenbart at sektoren har vært under stort press, og misnøyen med den offentlige håndteringen har vært betydelig. Intervjuene i denne studien har fått fram ulike meninger og holdninger om denne vanskelige perioden. Eksempelvis mener daglig leder i Byscenen at håndteringen fra myndighetene tidvis har vært amatøraktig, og viser til våre nordiske naboer, der varsling om endringer i retningslinjer og regler har kommet en til to uker før ikrafttredelse, mens standarden i Norge har vært nærmere en til to dager. Vedrørende publikumsbegrensninger i perioder med lav smitte, og der andre deler av

samfunnet har vært åpent, går hovedtillitsvalgt i Trondheim Symfoniorkester såpass hardt ut at han mener dette har vært et overgrep mot kulturfeltet fra myndighetenes side.

Kulturbransjen har fått omfattende økonomisk støtte av det offentlige (Regjeringen, 2022), men har likevel måttet leve under konstant usikkerhet både kortsiktig og langsiktig, og med endringer nærmest fra dag til dag. Dermed er det av interesse å undersøke hvordan aktører i denne bransjen har håndtert disse to årene med vanskelige rammevilkår ut ifra et økonomisk-administrativt perspektiv. I mai 2022 er det fortsatt bare tre måneder siden de siste tiltakene ble opphevet i Norge, og pandemien er dermed fortsatt dagsaktuell. I lys av tidshorisonten, er det fortsatt lite forskning på emnet, noe som gjør det ekstra interessant å forske på.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å få innsikt i hvordan aktører i kultursektoren har styrt sine organisasjoner ut ifra et økonomistyringsperspektiv under koronapandemien. Dette har ført til formulering av følgende problemstilling:

Hvordan tilpasser kulturaktører økonomistyringen i usikre omgivelser?

Problemstillingen studeres ved å undersøke endringene i rammevilkår fra en normalsituasjon til en pandemisituasjon for disse aktørene – og hvordan aktørene praktiserer økonomistyringen med bakgrunn i dette.

Vi tar utgangspunkt i økonomistyringsmekanismene som har blitt utviklet av Hopwood (1974), Malmi og Brown (2008) og Simons (1995) sine teoretiske rammeverk om organisatoriske styringspakker, samt institusjonell teori (DiMaggio & Powell, 1983). Disse teoriene brukes til å beskrive og diskutere økonomistyringen i begge organisasjonene. Endringer i rammevilkår, med tilhørende tilpasninger og praksis, blir belyst ved hjelp av betingelsesteori (Chenhall, 2003).

1.3 Struktur for oppgaven

Masteroppgaven starter i kapittel 2 med å ta for seg det teoretiske grunnlaget. I kapittel 3 gjør vi rede for de metodiske valg som er gjort gjennom arbeidet, og her drøftes forskningsarbeidets styrker og svakheter. I kapittel 4 presenterer vi våre empiriske funn, både fra dokumentstudier vedrørende myndighetenes håndtering av koronapandemien og regnskapsdata, samt intervjudata fra flercasestudien. I kapittel 5 analyseres våre empiriske funn, med utgangspunkt

i det teoretiske rammeverket. I dette kapitlet svarer vi på problemstillingen. I kapittel 6 presenterer vi konklusjonen, som oppsummerer oppgavens viktigste resultater. I tillegg presenterer vi her det vi antar er våre teoretiske og empiriske bidrag, samt noen forslag til videre forskning på emnet.

2. Teori

I dette kapittelet presenteres studiens teoretiske grunnlag. Vi starter med å definere økonomistyring. Deretter beskriver vi det vi antar er noen særtrekk for styring i profesjonelle organisasjoner ved hjelp av *Concept of control* (Hopwood, 1974) i kapittel 2.1. Videre presenteres Malmi og Brown (2008) og Simons (1995) sine rammeverk, som brukes for å studere de ulike styringssystemene i organisasjonene vi har undersøkt. Rammeverkene behandles i henholdsvis kapittel 2.2 og 2.3.

I kapittel 2.4 tar vi for oss institusjonell isomorfisme og organisatoriske felt (DiMaggio & Powell, 1993). Denne teorien presenteres for å beskrive hvordan organisasjonene samarbeider på tvers av sine felt, og blir mer like hverandre, og at dette har vært et særpreg innenfor kultursektoren når det kommer til håndtering av endrede rammevilkår og usikkerhet i omgivelsene.

I kapittel 2.5 introduserer vi betingelsesteori (Chenhall, 2003; Otley, 1980; 2016), hvor vi presenterer de uavhengige variablene som viser til de endrede rammevilkår (*betingelser*) som følge av koronapandemien – og videre dens betydning for aktørene og deres tilpasning. Variablene er også valgt ut med hensyn på å få fram de gitte kontekstforskjellene mellom aktørene når det kommer til pandemien.

I kapittel 2.6 beskriver vi hvordan vi skal bruke de ulike teoriene i masteroppgaven.

2.1 Hva er økonomistyring?

Før vi går videre til de teoretiske rammeverkene, vil vi konkretisere hva vi forstår med økonomistyring. Deretter vil vi presentere noen perspektiver på økonomistyring og kontrollmekanismer fra Hopwood (1974) som er særlig aktuelt for vår studie.

2.1.1 Økonomistyring i profesjonelle organisasjoner

Malmi og Brown (2008) argumenterer for en bred definisjon av økonomistyring, der økonomistyring inkluderer alle de verktøy og systemer ledere bruker for å sikre at ansattes atferd og beslutninger er sammenfallende med organisasjonens målsetninger og strategier, men det ekskluderer rene systemer for beslutningsstøtte (Malmi & Brown, 2008, vår oversettelse). Både Malmi og Brown (2008) og Hopwood (1974) argumenterer for pakkeforståelsen av økonomistyringssystemet, der det helhetlige systemet må inneholde flere styringsmekanismer

som sammen utgjør en styringspakke. Vi vil redegjøre for Malmi og Brown sitt rammeverk i neste kapittel.

Hopwood deler styringspakken inn i administrativ styring, sosial styring og selvstyring. Disse tre formene utgjør den helhetlige styringen av virksomheten. Videre påpeker Hopwood at ulike profesjonelle kontekster krever ulike tilnærminger til styringssystemet. Denne modellen har et mindre nyansert syn på administrativ styring, sammenlignet med Malmi og Brown. Til gjengjeld har den et mer nyansert syn på kulturell styring, ved at den skiller mellom selvstyring og sosial styring. Denne nyanseringen kombinert med normative betraktninger med hensyn på profesjonelle organisasjoner gjør den til et nyttig supplement til vårt teoretiske grunnlag for masteroppgaven.

Innledningsvis i arbeidet med oppgaven antok vi at uformelle styringspraksiser, verdier og sosiale normsett var viktige kontrollmekanismer i kultursektoren. Kulturorganisasjoner kan sies å kjennetegnes av selvstendige yrkesutøvere der de personlige egenskapene er viktig for suksess. Våre empiriske funn understøtter denne antagelsen. Derfor ser vi det hensiktsmessig å presentere modellen *Concept of control* (Hopwood, 1974).

2.1.2 Administrativ styring

Hopwood (1974) presenterer administrativ styring som de formelle kontrollmekanismer ledelsen kan bruke for å styre sine ansatte. Administrative kontrollmekanismer blir redegjort for i kapittel 2.2, i tilknytning til Malmi og Browns rammeverk. Dette inkluderer også planlegging og kybernetisk styring. Hopwood sier også at man ved å rekruttere personell med like verdier, ferdigheter og kompetanse vil oppnå ønskede holdninger, som igjen reduserer behovet for formelle kontrollmekanismer. Arbeidsmiljøer der ledelsen bruker ulike indikatorer for prestasjonsmåling er de minst attraktive for profesjonelle individer (Abernethy & Stoelwinder, 1995).

2.1.3 Sosial styring og selvstyring

Sosiale styringsmekanismer, eller det sosiale samspillet mellom individer i organisasjonen har påvirkning på resultatet av en hvilket som helst styringsprosess (Hopwood, 1974). Ansattes holdninger og rolleforståelse i organisasjonen, samt delte verdier og gjensidige forpliktelser er viktige faktorer i det sosiale samspillet. Omfanget og effekten av sosial styring vil være

avhengig av organisasjonen. De sosiale kontrollmekanismene avhenger av at uformelle normer og regler blir adoptert av de ansatte slik at det dannes en enighet om akseptert atferd og prestasjonsnivå.

Begrepet selvstyring brukes i forbindelse med at individer har egne kontrollmekanismer, basert på egne virkelighetsoppfatninger og verdier. Selvstyring kommer av individers autonomi og den tilnærmingen de har, ofte som profesjonelle aktører (Hopwood, 1974). Profesjonelle aktører kan imidlertid påvirkes både av selvstyring og sosial styring fra den profesjonelle gruppen. Med andre ord er selvstyring og sosial styring nokså like mekanismer. Et viktig skille er imidlertid at selvstyring handler om hvilken atferd som aksepteres av individet selv, mens sosial styring handler om hvilken atferd de sosiale normene rundt individet aksepterer.

Trondheim Symfoniorkester består av profesjonelle aktører, blant annet musikerne, som har betydning for hvordan styringssystemer fungerer, og burde utformes. Abernethy og Stoelwinder (1995) fant at mer uformelle styringsmekanismer er å foretrekke når formelle mekanismer ikke er egnet til å styre profesjonelle ansatte.

Administrativ styring, sosial styring og selvstyring utgjør den *organisatoriske styringen*, eller styringspakken. Sosial styring og selvstyring fungerer når ansattes normer og verdier sammenfaller med organisasjonens mål.

2.2 Styringssystem som en pakke

Denne masteroppgaven studerer kulturorganisasjoners tilpasning av økonomistyringen under koronapandemien. For å si noe om tilpasningen er det fornuftig å benytte et rammeverk for å identifisere og kategorisere mekanismer i styringssystemet. Malmi og Brown (2008) argumenterer i sin artikkel for at styringssystemer, eller *Management Control Systems (MCS)*, burde studeres som en pakke. Videre støtter Chenhall (2003) denne tilnærmingen, og mener at styringssystemene ikke opptrer isolert, men er avhengig av kontekst.

Det er et definisjonsspørsmål hva som skal inkluderes i en styringssystempakke, og hvorfor. Det blir her nødvendig med en analytisk og ressurseffektiv tilnærming (Malmi & Brown, 2008, s. 288). Dessuten er det utfordrende å forstå hvordan alle styringssystemene i en pakke fungerer som en sammenhengende helhet, da tidligere studier i noen grad har sett på styringssystemer i kombinasjon med hverandre, men hovedsakelig har studert mekanismene individuelt (Malmi

& Brown, 2008). For det tredje er det vanskelig empirisk å studere styringssystempakker fordi de er store og komplekse systemer.

Det er mange ulike definisjoner og beskrivelser av *MCS*, der noen overlapper hverandre, mens andre er nokså ulike. Et eksempel er Chenhall (2003, s. 129), som definerer *Management Accounting (MA)* som en «samling av praksiser som budsjettering og kostnadskalkulasjon», og *Management Accounting Systems (MAS)* som «systematisk bruk av *MA* for å nå mål» og *MCS* er «et bredere uttrykk som inkluderer *MAS*, men også personell- og klankontroll». Merchant og Otley (2006, s. 785) sier at bredere konseptualisering av kontroll kan inkludere strategiutvikling, strategisk kontroll og læringsprosesser, der alle disse er utenfor det typiske *MA*, og i denne forståelsen er nærmest alt i organisasjonen involvert i det overordnede kontrollsystemet. En slik forståelse kan vise seg hensiktsmessig i vår studie, da det i mindre organisasjoner, som for eksempel Byscenen, vil være interessant å se på mekanismer i organisasjonen som ikke nødvendigvis er ment som en styringsmekanisme i utgangspunktet, men som kanskje fungerer som det.

Malmi og Brown (2008) søker å bidra til å løse definisjonsproblemet ved å presentere et nytt rammeverk som bygger på forskning fra de siste fire tiår før publikasjonen, der de ulike mekanismene presenteres i en pakke. Se *figur 1*. I sin diskusjon av definisjonen på økonomistyringssystem fremhever Malmi og Brown (2008) følgende skille mellom beslutningsstøtte og kontroll, som de mener er nyttig i diskusjonen: Kontroll er en mekanisme som brukes for å påvirke beslutninger andre i organisasjonen gjør, mens beslutningsstøtte er en mekanisme som gir et individ informasjon for å fatte beslutningen selv (Zimmerman, 1997; 2001). Dersom systemet ikke inneholder en mekanisme for å overvåke målkongruens eller atferd er det rene informasjons- eller beslutningsstøttesystemer, ikke kontrollsystemer. Element av overvåkning er et kriterium for kategorisering som *MCS*, fremfor *Management Accounting Systems (MAS)*.

Malmi og Brown bruker det engelske ordet *control*. I denne oppgaven benytter vi både begrepene kontroll og styring, samt *Management Control (System) (MCS)* for å beskrive mekanismer som brukes for å påvirke atferd eller oppnå målkongruens. I det følgende vil vi redegjøre for hele rammeverket, selv om ikke nødvendigvis alle deler av styringspakken vil være like relevant i vår studie.

| | | | | | | |
|------------------------------|------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| Kulturell styring | | | | | | |
| Klaner | | Verdier | | | Symboler | |
| Planlegging | | Kybernetisk styring | | | | Belønning og kompensasjon |
| Langsiktig planlegging | Kortsiktig planlegging | Budsjettstyring | Finansielle målesystemer | Ikke-finansielle målesystemer | Hybride målesystemer | |
| Administrativ styring | | | | | | |
| Styringsstruktur | | Organisasjonsstruktur | | | Regler, rutinger og prosedyrer | |

Figur 1: Styringspakke. (Malmi & Brown, 2008)

2.2.1 Planlegging

Planlegging er en mekanisme som gir *ex-ante* (på forhånd) kontroll (Flamholtz et al., 1985). Først og fremst settes funksjonelle mål for organisasjonen, hvorpå ressurser allokeres og atferd styres på den måten. For det andre fungerer planlegging som en forventningsavklaring i form av at det setter standarden på hva som forventes i forbindelse med målene, og hvilken innsats og atferd som kreves av medlemmer i organisasjonen. Ved hjelp av planleggings-mekanismen kan organisasjonene samordne mål på tvers av funksjonsområdene i organisasjonen, og på den måten kontrollere aktiviteten til både grupper og individer for å sørge for at de er i tråd med det som tenkes å være «organisasjonens beste». Malmi og Brown (2008) presenterer to komponenter av planlegging: kortsiktig og langsiktig.

Kortsiktig planlegging består av at mål og handlinger for nærstående framtid blir fastsatt, vanligvis innenfor en 12-måneders periode. Dette er et taktisk fokus. Langsiktig planlegging inkluderer det som er lenger enn 12 måneder frem i tid, og har et strategisk fokus. Siden planlegging har en avgjørende rolle i å styre atferd hos ansatte, blir det behandlet som en egen styringsmekanisme i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk. Merchant og Van der Stede (2007) presenterer planlegging og budsjett sammen, i sitt *financial results control* system, og påpeker da den unektelige sammenhengen mellom planlegging og budsjett. Malmi og Brown forfekter likevel at planlegging ikke nødvendigvis må kobles opp mot det finansielle, da strategisk planlegging kan skape prosjekter og initiativer som i stor grad angir retning for folks atferd, og taktisk planlegging ofte består av gjøremål, som også gir påskudd for ulik atferd,

muligens uten en direkte kobling mot finans og regnskap.

2.2.2 Kybernetisk styring

Kybernetisk kontroll, eller *styring*, er «en prosess hvor en får tilbakemeldinger basert på organisasjonens ytelsesmål, der en måler ytelse, sammenligner med ytelsesmål, og dermed får avdekket avvik mellom ytelse og ytelsesmål, slik at systemet kan tilpasses». Kybernetiske systemer kan enten være ren informasjons- og beslutningsstøtte eller kontrollsystem, avhengig av hvordan det brukes. Det vil kun være et informasjonssystem dersom leder(e), kun endret egen atferd eller fremgangsmåte ut fra informasjonen fra systemet, mens det vil være et kontrollsystem, eller *MCS*, dersom det også brukes til ansvarliggjøring av, og påvirkning av atferd hos ansatte. Dette er i tråd med det skillet som ble presentert mellom *MCS* og *MAC*.

Malmi og Brown (2008) legger frem fire grunnleggende kybernetiske systemer i sitt rammeverk: budsjetter, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer og hybride systemer.

Budsjettering er en sentral del av styringssystemet i de fleste organisasjoner. Bruken av budsjett som styringsmekanisme er svært utbredt. Dette er på grunn av budsjettets evne til å flette sammen alle de ulike delene av en organisasjon til en omfattende plan som har mange bruksområder, spesielt planlegging og *ex post*-evaluering av faktisk måloppnåelse sammenlignet med planen. Som styringsmekanisme vil budsjettets oppgave hovedsakelig være å definere hva som er akseptabel atferd i organisasjonen, og evaluere hvorvidt dette etterleves (Malmi & Brown, 2008).

En annen form for kontroll som er vanlig i organisasjoner er å holde ansatte ansvarlige for ulike finansielle mål. Dette kalles *finansielle målesystemer*. Noen av disse finansielle målene kan være knyttet til budsjettet, fordi budsjettet kan brukes til å hente relevant informasjon, men for å være presis i begrepsbruken er det viktig å skille mellom budsjett og finansielle målesystemer, fordi de kan fremstå noe overlappende. Essensen her er at budsjett er en bred og helhetlig teknikk, mens finansielle målesystemer brukes til å overvåke og styre mindre og konkrete mål, eksempelvis nøkkeltall som avkastning på investert kapital (Malmi & Brown, 2008, s. 293).

Ikke-finansielle målesystemer har økende relevans i organisasjoners *MCS*, der de kan brukes når finansielle mål tenkes å komme til kort ved identifisering av ytelsesdrivere (Malmi & Brown, 2008). Kultursektoren, og caseorganisasjonene i denne studien spesielt, er et eksempel

på en bransje med et høyt fokus på ikke-finansielle mål, da det for aktørene i denne bransjen i først og fremst handler om å skape kulturelle opplevelser av høy kvalitet. For Trondheim Symfoniorkester sin del, er oppnåelse av en rekke ikke-finansielle mål også sentralt når de må oppfylle krav i offentlige tildelingsbrev. Videre antar vi at ikke-finansielle mål er viktig fordi kultursektoren betrakter primært økonomisk inntjening som sekundært det skapende arbeidet (Grünfeld et al., 2020, s. 8). *Hybride målesystemer* er den siste komponenten av kybernetisk styring. Disse består av ulike kombinasjoner av finansielle og ikke-finansielle målesystemer, og er økende i popularitet. Et eksempel på et utbredt hybrid målesystem er *balansert målstyring*.

2.2.3 Belønning- og kompensasjonssystemer

Disse styringssystemene knytter ulike belønninger eller kompensasjoner til mål og arbeidsoppgaver for å motivere individer og grupper i organisasjonen til å jobbe i en bestemt retning, samt påvirke intensitet og utholdenhet i arbeidet (Malmi & Brown, 2008).

Vi forventer i utgangspunktet ikke å finne omfattende belønning- og kompensasjonssystemer i vår studie, da den ene caseorganisasjonen i stor grad er statsfinansiert og den andre er relativt liten og stort sett opererer med relativt beskjedne resultater. I tillegg er de begge som nevnt en del av kultursektoren, hvor det ikke-finansielle er i fokus, og vi antar at ansatte hovedsakelig drives av indre motivasjon og det å lage opplevelser på scenen.

2.2.4 Administrative styringssystemer

Administrative styringssystemer bidrar til å organisere medarbeidernes innsats og atferd gjennom regler, systemer og eventuelt overvåkning av atferd. Her finner vi også ansvarliggjøring av ledere, samt spesifisering av hvordan oppgaver skal utføres. Malmi og Brown (2008) trekker frem tre grupperinger av administrative kontroller, hvor den første er *organisasjonsstruktur*, den andre er *styringsstruktur*, og den tredje er *regler, prosedyrer og rutiner*.

Organisasjonsstruktur kan fungere som en viktig kontrollmekanisme, fordi organisasjonens bruk av en bestemt struktur kan legge til rette for ønskede typer kontakt og relasjoner mellom organisasjonens medlemmer (Abernethy & Chua, 1996). Flamholtz (1985) argumenterer for at organisasjonsstruktur er en form for kontroll som kan redusere variasjon i oppførsel, og gjøre den mer predikerbar. Det er mye av litteraturen, inkludert Chenhall (2003) som anser

organisasjonens struktur som en betingelse i konteksten, men av Malmi og Brown (2008, s. 294) anses det som noe ledelsen kan endre, og dermed en kontrollmekanisme. I denne oppgaven vil likevel organisasjonsstruktur også behandles som betingelsesvariabel, i og med at usikkerhet i omgivelsene, teknologi og størrelse kan være med å påvirke valg av struktur.

Styringsstrukturen omhandler hvordan ledelsesstrukturen er bygd opp. Dette omfatter både styret, ledelsen og ulike leder- og prosjektgrupper i organisasjonen. Styringsstruktur involverer de formelle kommandolinjene og ansvarsstrukturen, i tillegg til de systemene som sørger for at representanter fra ulike avdelinger møter for å koordinere deres aktiviteter både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Siden styringsstrukturen kan innrettes på mange ulike måter i alle organisasjoner, burde man ikke se disse under ett, men se på hvordan de virker med hverandre og sammen med andre kontrollmekanismer (ibid.)

Regler, rutiner og prosedyrer er den byråkratiske tilnærmingen til å spesifisere prosesser og atferd i organisasjonen. Her kategoriseres standard driftsprosedyrer, regler og policyer (Malmi og Brown, 2008).

2.2.5 Kulturell styring

Med kulturell styring forstår Malmi og Brown (2008) «de sett av felles verdier, sosiale normer og virkelighetsoppfatninger som er ansett å påvirke ansattes atferd». Kulturell styring er plassert på toppen av rammeverket (se *figur 1*), fordi de anses å være brede og gjennomgripende kontroller som tar lang tid å endre, samt at de gjennomsyrrer organisasjonen, og skaper en kontekstuell ramme for andre styringsmekanismer. De tre komponentene av kulturell styring er *verdi-basert styring* (Simons, 1995), *klaner* (Ouchi, 1979) og *symboler* (Schein, 2010). Vi antar at verdier er svært viktige styringsmekanismer i våre caseorganisasjoner, og i kultursektoren generelt. Derfor velger vi å redegjøre relativt omfattende for hva som inngår i de kulturelle kontrollene i en organisasjon.

Ideen om kontrollmekanismer gjennom *verdier* ble konseptualisert av Simons (1995), gjennom det han kaller for trossystemer (se også kapittel 2.3.1). Han definerte dette som «de eksplisitte sett av holdninger som ledere i organisasjonen formelt kommuniserer og forfekter for å gi grunnleggende verdier, mening og retning for organisasjonen». Disse holdningene viser vei for underordnede i organisasjonen, ved å fortelle hvilke verdier de skal vektlegge i sine valg og handlinger. Andre eksempler på trossystemer som bringer verdier frem i lyset er organisasjonens misjon, visjon og formålsformuleringer (ibid.). Verdiene påvirker atferd på tre

nivåer. Det første nivået er når organisasjoner bevisst rekrutterer personer som har et verdikompass som matcher deres eget. Det andre nivået er når ansatte sosialiseres, slik at de påvirkes til å utvikle samme verdsett som resten av organisasjonen har. Det tredje nivået er at verdier forklares grundig, slik at ansatte handler i tråd med verdiene, selv om de ikke nødvendigvis deler dem selv.

Kontrollmekanismer basert på *symboler* er når organisasjoner lager visuelle uttrykk, som kan være uniformer og dresskoder, eller utforming av bygninger og kontorlandskap for å skape en bestemt type kultur (Schein, 2010). For eksempel kan bruk av åpent landskap være en mekanisme for å påvirke kulturen i organisasjonen til å være mer preget av kommunikasjon og samarbeid, eller bruk av uniform for å skape en profesjonell kultur (Malmi & Brown, 2008, s. 294).

Subkulturer i organisasjoner kalles *klaner*. Ouchi (1979) konseptualiserte klaner innenfor styringsforskningen, og grunntanken er at individer blir utsatt for en sosialiseringssprosess som gir dem en rekke felles ferdigheter og verdier. Dette kan ses i sammenheng med sosial styring (Hopwood, 1974). Sosialiseringen relaterer seg til grupper, som i profesjoner, eller grupper innad i organisasjoner som skaper en form for ytre grense, for eksempel en avdeling. Klankontroller virker gjennom å etablere verdier og oppfatninger gjennom seremonier og ritualer i klanen (Malmi & Brown, 2008, s. 295).

Merchant og Van der Stede (2007) diskuterer *personnel controls*. Dette begrepet involverer rekrutteringskontroller, altså seleksjon av personell og plassering av personell i organisasjonen, samt trening og jobbutforming. Malmi og Brown inkluderer seleksjon under sin definisjon av kulturell styring. Plassering av personell kategoriseres som organisasjons- eller styringsstruktur.

2.3 Levers of Control

Robert Simons (1995) med sitt rammeverk *Levers of Control* for økonomistyringssystemer teoretiserer hva som er sammensetningene og spenningene i en organisasjon (Simons, 1995, s. 86). Simons (1995) sin tankegang er her at økonomistyringssystemet er en brekkstang, eller *en spake*, for å få noe til å endres i virksomheten – derav navnet *Levers of Control*. Han mener det ikke finnes et universelt styringssystem som passer alle organisasjoner, men at systemet må tilpasses hver enkelt organisasjon.

Sentralt i teorien er den moderne organisasjonen, som består av kunnskapsarbeidere som den sentrale ressursen, noe som krever at det legges til rette for ansattinvolering hvor det åpnes for kreativitet, såkalt *empowerment* (ibid.). Som leder kan man altså ikke bare styre ovenfra-ned, men finne den riktige balansen mellom frihet og kontroll, som er konkurrerende krav.

Systemet består av fire spaker, som er med og former strategien til bedriften – og brukes til å balansere de konkurrerende kravene: trossystemer, grensesystemer, diagnostiske systemer og interaktive systemer (Simons, 1995, s. 81). Tankegangen med disse *spakene* er at en organisasjon, som har bestemt seg for å endre noe, kan vektlegge mer av en av disse spakene, og mindre av en annen, som en brekkstang for å få det til å skje. Sammensetningen av spakene velges av lederne, og dermed vil lederstilen være med å påvirke valget – der viktige forhold er lederens personlige verdier, leders oppfatning av underordnede og hva vedkommende tror er sannsynligheten for måloppnåelse, både på kort og lang sikt.

Tros- og grensesystemer blir presentert som to systemer som sammen skaper dynamisk spenning mellom forpliktelse og straff, der de kinesiske metaforene Yin og Yang brukes (ibid. s. 86). Yang representeres her med sol, varme og lys, altså muligheter, som finnes i trossystemer, mens Yin representeres med mørke og kulde, altså begrensninger, som finnes i grensesystemer (Simons, 1995). Til sammen legger trossystemer og grensesystemer til rette for at ansatte kan søke muligheter, altså frihet, innenfor klare rammer og regler. Det gir rettleiding, motivasjon og inspirasjon, samtidig som organisasjonen blir beskyttet mot opportunistisk atferd fra ansatte (ibid.).

Interaktive- og diagnostiske systemer representeres også ved Yin- og Yang-metaforene, der interaktive systemer, som trossystemer, oppleves i form av positive krefter, altså Yang, hvor ansatte oppmuntres til initiativtaking og kreativitet. Diagnostiske systemer handler på sin side om kontroll og måling av prestasjoner, altså negative krefter, eller Yin (ibid.).

2.3.1 Trossystemer

Utgangspunktet i trossystemer – som vi også kan kalle verdigrunnlag - er at de fleste organisasjoner har sin egen "idé", en egen måte å gjøre ting på, med noen felles kjerneverdier lagt til grunn (Simons, 1995, s. 82). Ledelsen bruker så trossystemet til å få ansatte til å adoptere organisasjonens verdier, og systemet brukes til mulighetssøking og kreativitet for ansatte, og er koblet til kjerneverdiene. Det sier noe om nivået på ønskede prestasjoner og menneskelige relasjoner i organisasjonen. For å lykkes med dette må ledelsen gå foran som gode eksempler,

og vise gjennom handlinger at de også følger organisasjonens kjerneverdier, slik at man lager mønstre for akseptabel atferd (ibid.).

2.3.2 Grensesystemer

Lederne bruker grensesystemer for å sette ytre rammer og begrense atferd utenfor disse rammene blant de ansatte, men samtidig med fleksibilitet og kreativitetsfokus innenfor rammene (Simons, 1995, s. 84). Hovedfokuset er altså å fortelle hva de ansatte ikke skal gjøre, og dette blir ofte nedtegnet i etiske standarder og retningslinjer for oppførsel. Dette gjøres gjerne i store organisasjoner, fordi den enkelte leder her ikke har anledning til å overvåke i detalj hva hver enkelt ansatt finner på, og samtidig gir det anledning til å delegerer beslutningstaking. Grensesystemer representerer bremsen i organisasjonene (ibid.)

2.3.3 Diagnostiske systemer

Diagnostiske systemer er typiske økonomistyringsmekanismer som brukes til å nå spesifikke mål, for eksempel organisasjonens lønnsomhet, omsetningsvekst og markedsandeler. (Simons, 1995, s. 81). Diagnostiske systemer hjelper lederne til å måle progresjonen til ansatte, avdelinger eller produksjonsanlegg oppimot strategisk viktige mål. Man har altså noen forhåndsdefinerte mål som faktiske resultater kan sammenlignes mot (ibid.). Et av hovedformålene med diagnostiske systemer er at lederne skal slippe å bruke tiden sin på overvåkning (ibid. s. 82).

2.3.4 Interaktive systemer

Interaktive systemer er ikke et system i seg selv, men det er en måte å bruke de andre systemene på, ved å involvere seg jevnlig og personlig i ansattes beslutningstaking og aktivitet, gjennom dialog. Det er gjennom bruk av de interaktive systemene man legger til rette for bottom-up-styring – *empowerment* – der målet er å stimulere organisatorisk læring, og få fram forslag, nye ideer og kreative innspill som er med og bygger strategien videre (ibid. s. 86-87).

Interaktivitet er særlig relevant i usikre tider, da skiftende omgivelser potensielt kan medføre at en organisasjon må snu på femøringen og endre strategi på kort varsel – situasjoner hvor tett dialog med ansatte som kan gi kritiske innspill og nye ideer kan bli avgjørende (ibid. s. 87).

2.4 Institusjonell teori

Institusjonell teori søker å forklare årsaken til at organisasjoner blir mer og mer like, og hvor det skjer en standardisering og homogenisering (DiMaggio & Powell, 1983). Teorien begynte å få fotfeste på 70-tallet med Meyer og Rowan (1977), som fant at organisasjoner strever etter å oppnå legitimitet, fordi de er avhengige av aksept fra samfunnet rundt for å overleve. Og for å oppnå denne legitimiteten tar organisasjonene til seg samfunnets forventninger, de gjør det som blir sett på som positivt i omgivelsene.

Meyer og Rowan (1977) presenterte en modell som plasserer organisasjoner langs en akse fra produktorganisasjoner på den ene enden til institusjonaliserte organisasjoner på den andre enden. Produktorganisasjonene er her produkt- og resultatstyrt, de produserer konkrete ting/varer/tjenester, mens institusjonaliserte organisasjoner produserer ikke synlige resultater, men mer immaterielle ting. Og slike virksomheter er i langt større grad enn produksjonsorganisasjoner styrt av institusjonaliserte regler, deres suksess avhenger av i hvilken grad de identifiseres av institusjonaliserte regler og forventninger i samfunnet. Det moderne samfunnet hvor stadig mer av vår aktivitet er immateriell, medfører en økt grad av institusjonalisering.

2.4.1 Organisatoriske felt

Når organisasjoner blir mer og mer like hverandre, betyr det at vi får organisasjoner som utgjør organisatoriske felt. Et organisatorisk felt defineres av DiMaggio & Powell (1983, s. 148) som de organisasjonene som "samlet sett utgjør et anerkjent område av institusjonelt liv". Definisjonen favner om organisasjoner som opererer under de samme regulerende myndigheter, bruker samme type ressurser, produserer lignende tjenester eller produkter, samt har like kundegrupper. Det innebærer også at det er en gjensidig bevissthet mellom aktørene i feltet om at de befinner seg i samme bransje. Sammen utgjør organisasjonene i det organisatoriske feltet derfor en egen del av samfunnet.

De organisatoriske feltene etableres gjennom at flere og flere organisasjoner kommuniserer med hverandre – og påvirkes av hverandre, det blir et avhengighetsforhold mellom dem. En organisasjon kan høre til i ett eller flere felt. Ifølge Meyer og Rowan (1977) er det flere fordeler for organisasjoner som er en del av organisatoriske felt, og den viktigste er stabilitet. Dette fordi aktørene, som har like strukturer og sosiale prosesser, drar i den samme retningen, dannes det en kollektiv følelse, hvor det blir mindre friksjon, mer forutsigbarhet og færre dramatiske

hendelser.

2.4.2 Institusjonell isomorfisme

Innenfor organisatoriske felt argumenterer DiMaggio og Powell (1983) for at det finnes såkalte isomorfiske mekanismer, som fører til at organisasjoner gjør endringer. Isomorfisme er et sentralt begrep innenfor nyinstitusjonell teori, og er nettopp et redskap for å forstå hvorfor organisasjoner standardiseres, homogeniseres og institusjonaliseres, og institusjonell isomorfisme handler om at organisasjoner tror at de blir mer legitime og moderne ved å tilpasse seg andre organisasjoner (ibid.). DiMaggio og Powell (1983) skiller mellom tre typer institusjonell isomorfisme: tvingende, imiterende og normativ isomorfisme.

Tvingende isomorfisme stammer fra politisk innflytelse og legitimitetsproblemet, og kommer fra både formelt og uformelt press på en organisasjon fra andre organisasjoner som den er avhengig av, kulturelle forventninger og normer i samfunnet. Det kan også komme fra regler og krav i omgivelsene (ibid. s. 150). I pandemitiden kan de ulike restriksjonene bestemt av myndighetene kategoriseres som tvingende isomorfisme.

Imiterende isomorfisme oppstår som følge av usikkerhet, som igjen leder til at organisasjoner ser til de som lykkes eller fremstår som vellykket, og forsøker å kopiere dem (ibid. s. 151).

Normativ isomorfisme oppstår for det første fordi det skjer en profesjonalisering av kunnskap, eksempelvis ved at folk med lik utdanning og bakgrunn er ansatte innenfor ulike bedrifter, men som er i samme bransje eller felt. Utdanning og kursing har formet og sosialisert de ansatte, noe de tar med videre i sin yrkeskarriere. Da vil den like utdanningen og bakgrunnen påvirke den jobben som utføres og de beslutninger som tas. For det andre oppstår normativ isomorfisme fordi det skjer en vekst og utvikling når det kommer til profesjonelle nettverk, på tvers av organisasjoner, hvor folk som arbeider i samme felt møtes, sosialiseres og utveksler erfaringer, som fører til at nye modeller og praksiser spres (ibid. s. 152). I pandemitiden, med nye regler og retningslinjer, kan utveksling av erfaring innenfor kultursektoren når det kommer til håndtering og tolkning av disse reglene, være et eksempel på normativ isomorfisme. Normativ isomorfisme går for øvrig også på det med felles arbeidsnormer (ibid.).

Disse tre typene isomorfisme er ikke alltid mulig å skille mellom hverandre praksis, og er heller ikke nødvendigvis gjensidig utelukkende, de kan overlape hverandre.

2.5 Betingelsesteori

Ideen om *Contingency Theory*, eller betingelsesteori, innenfor økonomistyring, bygger ifølge David T. Otley på en antagelse om at en organisasjons optimale økonomistyringssystem avhenger av de betingelser eller omgivelser, altså konteksten, organisasjonen er omgitt av (Otley, 2016, s. 46). Disse betingelsene eller omgivelsene er av både ekstern og intern art, og kalles for uavhengige variabler, mens selve styringssystemet er den avhengige variabelen, hvis utforming og innhold blir påvirket av disse uavhengige variablene. Allerede i 1980 kunne Otley gjennom sin artikkel *The Contingency Theory of Management Account: Achievement and Prognosis* presentere at det ikke finnes noe felles universelt økonomistyringssystem som passer i like stor grad for alle organisasjoner [under alle omstendigheter] (Otley, 1980, s. 413).

I stedet må hver organisasjon søke å ha et økonomistyringssystem som er tilpasset de uavhengige betingelsesvariablene på best mulig måte. Når systemet er tilpasset variablene på en god måte, sier man at det er en "*good fit*" mellom konteksten og økonomistyringssystemet, og systemet legger da til rette for forbedrede prestasjoner, mens "*poor fit*" betyr reduserte prestasjoner (Chenhall, 2003, s. 134). Det medfører at et godt samsvar mellom de uavhengige variablene og måten man styrer på vil sørge for at en organisasjon oppnår effektivitetsgevinster, såkalte positive utfall. Disse utfallene kan være både *organisatoriske resultater*, som kvantitative størrelser (for eksempel finansiell måloppnåelse) og *atferdsresultater* (trivsel, jobbtilfredshet, velferd), og samtidig kan de også omhandle *bruken og brukbarheten* av økonomistyringssystemet, hvor bruken går på hvordan systemet brukes aktivt, mens brukbarheten går på om systemet blant annet er beslutningsrelevant (ibid.).

I en kvalitativ studie som vår leter vi ikke etter kausale sammenhenger og generaliserbare resultater der man tallfester påvirkningsgrad mellom de ulike uavhengige variabelen og den avhengige variabelen. I stedet forsøker vi å undersøke hvilke uavhengige variabler som kan ha hatt en betydning for organisasjonene i forbindelse med koronapandemien – og hvorfor disse variablene kan ha hatt betydning. Ifølge Otley (2016, s. 49) kan kvalitative studier bidra til signifikant innsikt i utvikling og bruk av økonomistyringssystem.

De mest undersøkte uavhengige variablene følgende (ibid. s. 48):

- **Eksterne variabler:** Teknologi, markedskonkurranse/fiendtlighet, usikkerhet i omgivelsene og nasjonal kultur.
- **Interne variabler:** Organisasjonsstørrelse, organisasjonsstruktur, strategi, kompensasjonssystemer, informasjonssystemer, psykologiske variabler, ansattes

deltakelse i styringssystemene, markedsposisjon, produktets livssyklusfase og systemforandringer.

Hvilke uavhengige variabler som vil være mest relevante å studere, vil variere fra bransje til bransje og fra organisasjon til organisasjon. I denne studien, som baseres på to aktører i kultursektoren og deres tilpasning til usikkerhet i pandemitiden, har vi valgt ***usikkerhet i omgivelsene***, fordi koronapandemien i høyeste grad er relatert til økt usikkerhet i omgivelsene, mens ***teknologi, størrelse og organisasjonsstruktur*** er valgt som de resterende variablene i studien, da vi antar at disse variablene kan innvirke på kulturaktørers tilpasning under økt usikkerhet i omgivelsene. I tillegg antar vi at størrelse kan ha hatt en betydning med tanke på hvordan tiltak og restriksjoner har truffet de ulike organisasjonene, mens organisasjonsstruktur er en variabel vi forventer ulikhet hos våre aktører, og teknologi er viktig fordi det skiller organisasjonenes produksjonsprosesser.

2.5.1 Usikkerhet i omgivelsene

Usikkerhet i omgivelsene er ifølge Otley (2016) den klart mest studerte av variablene innenfor betingelsesteoriforskningen. Det er hovedsakelig tre årsaker til dette: Den ene er at variabelen ga solide resultater i tidlige studier, den andre at det kan argumenteres med at usikkerhet i omgivelsene har økt oppgjennom årene, med en mer globalisert økonomi og -konkurransen, og den tredje at opplevd usikkerhet er enkelt å innpasse i intervju og/eller spørreskjemaer (Otley, 2016, s. 50).

Ifølge Ezzamel (1990) har man at høy usikkerhet i omgivelsene leder til at økonomistyringssystemet blir preget av streng finansiell kontroll, som tett budsjettkontroll, kombinert med et fokus på fleksible og interpersonlige relasjoner mellom ledere og underordnede. Fokus på økt budsjettkontroll blir også støttet av Otley, som sier at når det foreligger fiendtlighet i omgivelsene, så har det blitt assosiert med sterk vektlegging av å holde seg til budsjett (Otley, 1978).

Govindarajan (1984) sier at prestasjonsevalueringen i slike situasjoner blir dominert av en mer subjektiv evalueringsstil (Chenhall, 2003, s. 137). Ifølge Khandwalla (1977) foreslår styringslitteraturen at organisasjoner som møter og opererer i ekstreme situasjoner med både usikkerhet, turbulens og fiendtlighet, i første omgang vil bedrive *tight styring*, rett og slett på grunn av overlevelsesfaren, og etter hvert bruke mer *organisk styring* (Chenhall, 2003, s. 138). Organisk styring, eller *organic control*, er her en motsetning til *mechanistic control*, og ifølge

Perrow (1970) en styringsmåte med mer bruk av skjønn og makt, koordinering ved gjensidig tilpasning og høy gjensidig avhengighet mellom arbeidsgruppene (Chenhall, 2003, s. 132). Det er dermed mer fleksibelt, responsivt, består av færre regler og standardiserte prosedyrer, mens *mechanistic controls* lener seg på formelle regler, standardiserte prosedyrer og rutiner (ibid. s. 131).

I sum forstår vi det slik at Chenhall mener det er bevist at effektive organisasjoner i slike situasjoner kombinerer stram (*tight*) økonomistyring med mer åpne, uformelle og fleksible informasjons- og kommunikasjonssystemer (ibid. s. 138). På den ene siden må altså budsjettet brukes aktivt og strengt for å håndtere turbulensen i omgivelsene, mens på den andre siden krever usikkerheten at man vektlegger fleksibilitet og mellommenneskelige relasjoner og interaksjoner, hvor styringssystemene brukes interaktivt med en høy ansattinvolvering.

2.5.2 Teknologi

Teknologi har mange betydninger innenfor organisasjonsteori. Generelt så er det her snakk om en bred forståelse av organisasjonens produksjonsprosess, altså hvordan innsatsfaktorer gjøres om til produksjon. Dette innebærer menneskene, materialene, kunnskapen, verktøy, instrumenter og digitale verktøy som er involvert i verdiskapningen (Chenhall, 2003, s. 139).

Innenfor den brede forståelsen av teknologi har vi tre generiske typer: Den første er kompleksitet, altså enkel versus kompleks teknologi – masseproduksjon, automatisering og fabrikkproduksjon representerer høy kompleksitet. Den andre er grad av oppgaveusikkerhet, og her ligger det at det er høy oppgaveusikkerhet dersom arbeidsoppgavene varierer, og det er vanskelig å innføre formelle kontrollmekanismer for å besørge korrekt utførelse. I tillegg er det utfordrende å måle produksjonen. Den tredje typen er avhengighet, der høy avhengighet vil si at prosessene krever høy grad av koordinasjon (ibid. s. 139).

Forskning på emnet tilsier at mer standardiserte og automatiserte prosesser leder til mer formelle kontroller og tradisjonelle budsjetter med høye krav til nøyaktighet. Når det kommer til teknologienes eller prosessenes oppgaveusikkerhet og avhengighet, sammenfaller høy oppgaveusikkerhet og avhengighet med færre arbeidsprosedyrer og formelle kontroller. Høy oppgaveusikkerhet og avhengighet fører også til mindre bruk av statistikk og planlegging, samt redusert fokus på budsjett, samtidig som det er behov for mer kommunikasjon og gjensidig tilpasning på tvers av organisasjonen (ibid.).

Teknologi inkluderes som variabel fordi produksjonsprosessene og produktene til de to caseorganisasjonene er forskjellige. Trondheim Symfoniorkester er en høykompetanseorganisasjon som skal produsere, utøve og formidle kunst, og selv møte publikum. Dette krever enorm koordinering, og alle konserter er unike. Byscenen er en mindre organisasjon som fasiliteter for møte mellom publikum og artist. De selger en tjeneste, hvor de bruker sin kompetanse, scene og teknisk utstyr. Verdiskapning kommer av at de tjener mer på billettsalg og utleie enn det de har i kostnader. Dermed ligner de mer en typisk produksjonsorganisasjon, og er fundamentalt forskjellig fra orkesteret.

2.5.3 Størrelse

Størrelse anses også som en viktig betingelsesfaktor for styring. En av årsakene til forskjellen mellom små og mellomstore aktører, og store, er ifølge Child og Mansfield (1972) at i større virksomheter, med mange ansatte, er det større informasjonsflyt. Dette fører videre til behov for mer formell styring, med regler, dokumentasjon, spesialisering og arbeidsdeling, samt desentralisering (Chenhall, 2003, s. 148). Med økt størrelse og økt desentralisering blir det behov for mer kontroll, eksempelvis mer *sofistikerte* budsjetter (Merchant, 1981). Dessuten medfører all styring en kostnad, noe som gjør at det for virksomheter alltid vil kreve viss størrelse for å implementere ulike styringsverktøy.

Siden våre to caseorganisasjoner har ulik størrelse, hvor Byscenen er å regne som et lite foretak og TSO mellomstor, samt at man i koronatiden også har sett at størrelse blant aktørene innenfor kultursektoren har vært avgjørende med tanke på konsekvenser av restriksjoner og tiltakspakker, så inkluderes betingelsen i vår analyse.

2.5.4 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur omhandler den formelle spesifiseringen av ulike roller for organisasjonens medlemmer, eller inndeling av oppgaver ut fra grupper, for å sikre at aktivitetene blir gjennomført som planlagt (Chenhall, 2003, s. 144). Denne spesifiseringen av roller innebærer ansvarsområder og beslutningsmyndighet. Type struktur påvirker effektiviteten i arbeidet, individenes motivasjon, informasjonsflyt og styringssystemer (ibid. s. 145).

Ifølge Chenhall (2003) er det naturlig å skille mellom *mekanisk* og *organisk* struktur, og mellom *differensiert* og *integrert* struktur. Mekanisk og organisk struktur er beskrevet nærmere i kapittel 2.5.1, hvor altså mekanisk i korte trekk preges av formelle regler og prosedyrer, mens organisk preges av skjønn, fleksibilitet og responsivitet. Differensiering involverer ifølge Lawrence og Lorsch (1967) desentralisering, mens integrering involverer regler, prosedyrer og komiteer (Chenhall, 2003, s. 145) – og videre betyr høy grad av integrering at ansatte opptrer med integritet; de handler slik organisasjonen ønsker. Denne strukturen preges av at beslutningstakingen er konsentrert til toppledelsen (sentralisert struktur).

Ifølge Lawrence og Lorsch (1967) har valg av struktur i organisasjonsbetingelsesforskning fokusert på å ha den strukturen som passer graden av usikkerhet i omgivelsene (Chenhall, 2003, s. 145). Generelt er det ifølge Chenhall (2003) antatt at mer organiske strukturer passer usikre omgivelser.

Når det gjelder organisasjonsstruktur og størrelse på virksomheten, har Bruns og Waterhouse (1975) funnet at store organisasjoner, som er desentraliserte, vektlegger formelle økonomistyringssystemer tungt (Chenhall, 2003, s. 146), mens Merchant (1981) fant at store, mangfoldige og desentraliserte (differensierte) aktører brukte flere administrative kontrollmekanismer, som omfattende budsjetter, formelle kommunikasjonskanaler internt og aktiv budsjett deltakelse (Chenhall, 2003, s. 146). Motsetningsvis vil sentraliserte, toppstyrte organisasjoner ha mindre behov for sofistikerte budsjetter og administrative kontroller. I denne oppgaven inkluderes organisasjonsstruktur som betingelse, fordi vi vil analysere hvorvidt aktørens tilpasning preges av deres strukturelle kjennetegn.

2.6 Teoretisk rammeverk og bruk av teori

I foregående delkapitler har teorier og forskning blitt presentert for å legge grunnlag for empiri og analyse.

Selv om Hopwoods *Concept of control* (1974), Malmi og Browns *Styringssystem som en pakke* (2008) og Simons *Levers of control* (1995) anses å være konkurrerende rammeverk, har vi brukt alle disse tre fordi de nyanserer ulike deler av styringssystemet. Malmi og Brown (2008) brukes som et hovedrammeverk for å kategorisere kontrollmekanismene, mens Simons (1995) hovedsakelig brukes for å analysere spenninger i styringssystemet og inkludere normative betraktninger. Videre er Hopwood (1974) brukt for å diskutere spesielt selvstyring hos profesjonelle aktører.

Dessuten presenterer vi *Institusjonell teori* (DiMaggio & Powell, 1983) for å studere hvordan aktørene i bransjen har samhandlet og hva de organisatoriske feltene har hatt å si for tilpasningen under pandemien.

Betingelsesteori (Chenhall, 2003) har vi presentert fordi problemstillingen tar utgangspunkt i tilpasning under usikre omgivelser. I tillegg brukes andre variabler i betingelsesteori for å analysere kontekstforskjeller mellom våre to caseorganisasjoner.

3. Metode

I dette kapittelet presenteres de metodiske valg som ligger til grunn for oppgaven. Først presenteres vårt vitenskapelige ståsted, som legger grunnlaget for undersøkelsen, fulgt av forskningstilnærming og forskningsdesign. Deretter presenteres datainnsamlingsteknikken vi har benyttet, altså forskningsmetoden, før vi forklarer hvordan analyse av data har blitt gjennomført og kvaliteten på denne. Til slutt presenterer vi etiske retningslinjer.

For å besvare problemstillingen har vi utført en utforskende, kvalitativ flercasestudie, gjennom en abduktiv tilnærming.

3.1 Vitenskapsteori

Som forsker gjør man ulike vitenskapsteoretiske antagelser, både bevisst og ubevisst – og det finnes to ulike filosofiske tilnærminger knyttet til disse antagelsene, positivisme og hermeneutikk, som er motstridende ytterpunkt (Busch, 2021). Positivisme antar objektive lovmessigheter, med forskning som holder seg til målbare fakta, som kan generaliseres – og knyttes til naturvitenskapen, mens hermeneutikken er en fortolkende tilnærming, der hovedoppgaven til forskningen er å utvikle en forståelse av meningen i konkrete menneskelige forhold og samfunn. Hermeneutikken benekter sågar eksistensen av lovmessigheter utenfor naturvitenskapens område (Nyeng, 2004, s. 67).

To kulturorganisasjoners tilpasning av økonomistyringen i en situasjon med koronapandemi og generelt usikre omgivelser, fremstår som en situasjon hvor en hermeneutisk antagelse er det mest relevante, fordi her kan vi ikke anta å finne en objektiv lovmessighet for tilpasningen. I stedet er det nærliggende å anta at funn i en slik kompleks virkelighet, fortolkes og man kan få utviklet en forståelse knyttet til de aktuelle casene.

3.2 Forskningstilnærming

Ifølge Tjora (2021) kan en problemstilling belyses enten ved hjelp av en induktiv eller en deduktiv tilnærming. En induktiv tilnærming er utforskende og empiridrevet, og beskriver veien fra empiri til teori, mens en deduktiv tilnærming er teori- og hypotesedrevet (Tjora, 2021, s. 27).

Med en hermeneutisk antagelse er det naturlig å bruke en induktiv tilnærming, mens deduktiv tilnærming er mer vanlig innenfor positivisme (Saunders et al., 2019). I tillegg finnes abduktiv tilnærming, som er en mellomting mellom induktiv og deduktiv tilnærming. Tilnærmingen har

et induktivt utgangspunkt i empirien, samtidig som man aksepterer betydningen av teorier og perspektiver i forkant og i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2021, s. 40).

Siden vår studie tar utgangspunkt i en konkret hendelse og en ny situasjon som vi ønsker å studere nærmere, kan det være aktuelt å ta utgangspunkt i induktiv tilnærming. Samtidig finnes det omfattende eksisterende litteratur om økonomistyring som beskriver hvordan styringen påvirkes av usikre omgivelser. Det teoretiske grunnlaget som finnes kan vi bruke ved en abduktiv tilnærming, ved at vi tolker og forstår empirien vår mot eksisterende teori. Det gir en prosess hvor vi starter med et visst teoretisk grunnlag, som brukes til å sette en ramme for dybdeintervjuene vi gjør, samtidig som vi nyanserer teori etter hvert som forskningsprosjektet skrider frem (ibid. s. 247).

3.3 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en skisse over hvordan en gitt undersøkelse utformes. Grovt sett kan forskning kategoriseres som utforskende, deskriptiv eller forklarende (Saunders et al., 2019). Utforskende forskning er særlig aktuelt for fenomener som har blitt lite belyst fra før, og man ønsker gjerne da å klargjøre forståelsen av dette fenomenet.

Vi ønsker i denne oppgaven å undersøke hvordan to kulturaktører tilpasser økonomistyringen under koronapandemien. Dette er en unik, ny situasjon for to kulturaktører, og vi forsøker å skaffe en forståelse av tilpasningen i denne situasjonen. Lukka og Modell (2010, s. 474) argumenterer for at en hermeneutisk, fortolkende forskning innenfor *management accounting* har kapasitet til å inkludere både utforskende og forklarende elementer. Den abduktive tilnærmingen gir oss mulighet til både å utforske empirisk og forklare ved bruk av teori. Dette medfører at vi både har en utforskende tilnærming til innsamling av empiri, med en åpenhet for ny innsikt, og at vi kan bruke eksisterende teori som et rammeverk. Den innsamlede empirien tolkes i neste omgang i lys av denne teorien, som igjen fører til at vi kan forklare noen sammenhenger.

For å besvare problemstillingen vår må vi videre velge mellom ekstensivt eller intensivt design (Busch, 2021), det vil si et valg mellom bredde på den ene siden og dybde på den andre. Førstnevnte medfører at data samles inn fra mange kilder, med lite informasjon om hver enhet, mens sistnevnte medfører færre kilder, men hvor man går i dybden og får detaljert informasjon fra hver enhet (ibid.). En problemstilling som er kompleks bør ifølge Busch (2021) ha et intensivt design, og siden vårt forskningsprosjekt er ment å være både utforskende og

forklarende, der vi ønsker å skaffe ny innsikt om hvordan kulturaktører har tilpasset sin økonomistyring i en gitt kontekst, er det hensiktsmessig med et intensivt opplegg.

Neste spørsmål å ta stilling til er om det skal samles inn kvalitative eller kvantitative data. Ifølge Busch (2021) egner kvalitative data seg godt i et intensivt design, dette fordi det gir muligheter til å fremskaffe rike data, komplekse sammenhenger og dybdeinnsikt, som gir store muligheter til å foreta tolkninger. Dette passer godt i en intensiv oppgave som vår.

Påfølgende valg som må foretas er valg av tidsperspektiv, og her er tverrsnittdesign og langsgående design alternativene. Førstnevnte er basert på ett tidspunkt, mens sistnevnte følger analyseenheter over tid (Ringdal, 2018, s. 112). Her medfører det at vi gjennomfører en masteroppgave gjennom bare et semester til at vi velger tverrsnittstudie.

Det siste valget med tanke på forskningsdesign går på det som kalles hoveddesignet. Dette er forskningsstrategien i prosjektet, og kan defineres som planen for hvordan forskeren vil besvare forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2019). Ifølge Yin (2014) er casestudier anvendelig når det som forskes på må forstås i forbindelse med konteksten det har utviklet seg i, og casestudier kan gi en dypere analyse av et eller flere fenomener som studeres, med detaljer og nyanser. I og med at vi ønsker å utforske hvordan kulturaktører har tilpasset økonomistyringen sin i en spesifikk kontekst, koronapandemien, virker casestudie å være en fornuftig forskningsstrategi.

Yin (2014) deler forskningsstrategier innenfor casestudier videre inn i to dimensjoner, hvor den første går på antall case som studeres, ett eller flere, mens den andre dimensjonen omhandler tilnærmingen til caset som analyseres, og denne tilnærmingen kan enten være holistisk, som betyr at casen som undersøkes blir undersøkt som en enhet, eller integrert, som betyr at casen undersøkes innenfor ulike avdelinger eller undergrupper.

Bruk av flere case skal få fram en variasjonsbredde, og man kan oppnå såkalt bokstavelig replikasjon eller teoretisk replikasjon. Ved førstnevnte velges case som befinner seg innenfor samme setting, hvor man derfor forventer like resultater. Ved sistnevnte velges case som har ulike settinger, hvor man forventer ulike resultater (ibid.). I denne oppgaven velges to ulike caser, med ulik setting innenfor kultursektoren, som kan gi teoretisk replikasjon. De to casene velges her ut fra Tjora (2021, s. 49) sitt kriterie om *maksimal variasjon* i kulturfeltet, innenfor dimensjonene finansiering (privat vs. offentlig finansiert), størrelse (liten vs. mellomstor) og aktivitetstype/produkt (ikke-utøvende vs. utøvende), for å få et mest mulig vidt bilde, og få fram ulikhet med tanke på overordnede trekk når det kommer til pandemitilpassing.

Vi ønsker altså gjennom vårt valg av case å få frem forskjeller og gi et vidt bilde. Imidlertid er det naturlig at siden aktørene i kultursektoren generelt opererer innenfor en kultursetting, med sine egne trekk, og vi i tillegg foretar forskningen innenfor en spesifikk pandemissetting, vil man også finne en del likheter mellom casene. Begge de valgte aktørene har vært aktive i mediebildet under pandemien, noe som ga en forventning om at de ville være lette å få i tale. Ved mer tid og ressurser tilgjengelig, ville det vært interessant å utvide antall case.

Vi velger dessuten en holistisk tilnærming, hvor hver organisasjon som forskes på undersøkes som en helhet, siden tilpasningen i økonomistyringen i hver organisasjon gjelder for hele organisasjonen som helhet.

Forskningsstrategien er dermed en holistisk flercasestudie av tilpasningen av økonomistyringen for to aktører i kultursektoren i en pandemikonktext.

3.4 Forskningsmetode

De to casene velges ut fra kriteriet om maksimal variasjon. Ved innsamling av data til casestudier er det en fordel å benytte seg av flere datakilder, såkalt triangulering av data, som kan gi rikere data fra fenomenet som studeres (Saunders et al. 2019). Eksempler på datakilder ved casestudier er intervjuer, observasjoner og dokumentstudier (Tjora, 2021, s. 48).

3.4.1 Datakilder

Vi velger i denne studien å gjennomføre intervjuer og dokumentstudier. Dokumentstudier har den fordelen at det er lett tilgjengelige data, og i denne oppgaven vil det bli brukt for å skaffe informasjon om aktørenes rammevilkår under koronapandemien. Vi vil her studere dokumenter tilknyttet myndighetenes koronahåndtering innenfor kultursektoren, som omhandler lover, forskrifter, retningslinjer og støtteordninger som har vært av betydning under pandemien. I tillegg vil vi studere regnskapsdata fra de to casene, fra 2018-2021, slik at vi får tegnet et bilde av den økonomiske situasjonen både før og under pandemien.

Intervjuer er svært vanlig i utforskende studier, og særlig gjelder dette semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer (Saunders et al., 2019). I semistrukturerte dybdeintervjuer stilles de samme spørsmålene til alle kandidatene, som sikrer sammenlignbarhet av resultatene. Dessuten benyttes åpne spørsmål, som gir respondentene mulighet til å gi komplekse og detaljerte svar, med mulighet for oppfølgingsspørsmål der det måtte passe. I tillegg gis det mulighet til at respondentene kan forklare fritt, komme med digresjoner og også bidra med momenter vi ikke

har tenkt ut på forhånd, men som likevel kan vise seg å bli relevant i undersøkelsen (Tjora, 2021, s. 128). I vår oppgave er dette viktig, da vi vil besvare en problemstilling der det kan forventes flere og sammensatte forklaringer. Det gir også mulighet til å tilpasse noen av spørsmålene til respondentene ut fra hvilken bakgrunn og stilling de har. Vi velger derfor å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer, med felles intervjuguide begge steder, men med noen case- og stillingsspesifikke spørsmål.

3.4.2 Utvalg og utførelse av intervjuer

I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre seks semistrukturerte dybdeintervjuer fysisk ansikt-til-ansikt, tre ved Byscenen og tre ved TSO. Vi fikk i utgangspunktet tilgang til alle seks vi ønsket oss, men en uke før intervjuene ombestemte Byscenen seg om en av respondentene, slik at det totalt ble fem intervjuer. Å la respondentene bestemme intervjusted, i dette tilfellet deres arbeidsplass, legger til rette for en avslappet stemning og trygghet (ibid. s. 135). Intervjuene ved Byscenen ble nettopp derfor gjennomført på deres kontorer, etter deres ønske. På grunn av covidsykdom på en av oss, ble intervjuene ved TSO gjennomført digitalt via Teams. Begge måter å intervjuer på er imidlertid ansikt-til-ansikt, med mulighet til å bruke og tolke kroppsspråk (ibid. s. 183).

Ifølge Tjora (2021, s. 44) må valg av deltagere eller case styres etter hva man ønsker å finne svar på. Videre er hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier at man velger deltagere som vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet, såkalte strategiske utvalg (ibid. s. 145). I vår oppgave ble det naturlig å velge respondenter som i hovedsak er involvert i økonomistyringen hos aktørene, i og med at disse har best forutsetninger til å besvare våre spørsmål. I tillegg ønsket vi å intervjuer noen fra produksjonen/operativt nivå, for å få flere perspektiver. Planen ble derfor ved begge steder å intervjuer leder, økonomiansvarlig og en i produksjonen. Vi startet med å kontakte de respektive lederne, som deretter satte oss i kontakt med våre ønskede intervjuobjekter. Ved TSO fikk vi intervju med administrerende direktør, økonomisjef og en musiker. Sistnevnte er for øvrig også hovedtillitsvalgt og ansattrepresentant i styret. Ved Byscenen fikk vi intervju med daglig leder og controller, altså ett intervju færre enn ønsket.

Før intervjuene sendte vi ut et informasjonsskriv med nødvendig informasjon, som blant annet formålet med forskningsprosjektet, hva det innebærer for respondenten å delta, generelle personvern hensyn, og rent spesifikt at det vil bli publisert opplysninger om respondentens rolle

i organisasjonen, som vil kunne føre til at de gjenkjennes, samt at de har mulighet til å trekke seg fra prosjektet når som helst. Alle respondentene signerte informasjonsskrivet – som ligger vedlagt som *vedlegg 2*.

Selve intervjuene ble gjennomført rundt månedsskiftet februar/mars. Intervjuenes struktur fulgte Tjora (2021, s. 159-160) sin anbefaling om tre faser. Hvert intervju startet derfor med at vi kort presenterte forskningsprosjektet vårt, samt at vi spurte om tillatelse til å foreta opptak, som alle aksepterte. Videre stilte vi faktaspørsmål om deltagerne og deres roller og arbeidsoppgaver, som oppvarming. Deretter kom vi gjennom flere spørsmål inn på deltagerens erfaringer fra pandemitiden, før det ble stilt en rekke spørsmål om økonomistyringen i organisasjonene, hovedsakelig med utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk, og betingelsesteori. Dette var hoveddelen eller refleksjonsdelen av intervjuene. Mot slutten stilte vi noen spørsmål med bakgrunn i regnskapsdataene, før vi avsluttet med å spørre om de hadde noen kommentarer eller spørsmål til oss intervjuere. Se *vedlegg 3* for intervjuguide. Vi sendte ellers ikke ut intervjuguide i forkant, noe vi anså som viktig med tanke på å unngå samordning av svar. En svakhet ved dette er imidlertid at deltagerne kan bli mindre komfortable under selve intervjuet og at man ikke får like utfyllende svar (Saunders et al., 2019). Med en intervjuguide uten sensitive spørsmål, anså vi likevel dette som en god løsning.

Vi deltok begge som intervjuere, noe som gjorde at en av oss kunne konsentrere seg om intervjuguiden og til enhver tid holde oversikt over hvilke spørsmål som var blitt besvart. Dette var svært nyttig, fordi det viste seg i hvert intervju at vi kom inn på temaer vi skulle snakke om senere i intervjuet, både gjennom oppfølgingsspørsmål og at intervjuene også var preget av at respondentene kom med digresjoner. De fem intervjuene resulterte i omkring seks timer intervjumateriale, som vi oppsummerer i *tabell 1*.

| Intervjuobjekt | Sted | Varighet |
|---------------------------|-------------|-----------------|
| Musiker/hovedtillitsvalgt | Teams | 1 t 15 min |
| Økonomisjef | Teams | 58 min |
| Administrerende direktør | Teams | 1 t 23 min |
| Daglig leder | Byscenen | 1 t 38 min |
| Controller | Byscenen | 53 min |

Tabell 1. Respondenter

3.5 Dataanalyse

Ved dybdeintervjuer anbefaler Tjora (2021) fullstendig transkribering av intervjuene i ettertid. Fullstendig transkribering ble gjennomført fortløpende etter at de var ferdige, slik at vi ikke skulle glemme inntrykket vi satt igjen med. Vi la inn "." når respondentene ble stille og tenkte seg om, og videre forsøkte eksempelvis vi å få med detaljer som humring og latter ved å skrive "he-he" og "ha-ha". Vi fulgte dermed Tjora (2021) sin anbefaling om å være litt mer detaljert enn man tror er nødvendig, fordi man ikke vet hva som er hensiktsmessig detaljeringsnivå når transkriberingen gjennomføres (ibid. s. 185). Transkriberingen ble gjennomført på bokmål, med unntak av intervjuet med daglig leder, som ble autogenerert på dansk i Word Online, og deretter gjennomgått og rettet på av oss.

Innsamling av kvalitative data, med meninger uttrykt gjennom ord, resulterer i data som ikke er standardisert og må derfor klassifiseres i kategorier, om de skal kunne tolkes og analyseres systematisk (Saunders et al., 2019). Målet er å få en mest mulig dyp og systematisk analyse. Kvalitative data lar seg ifølge Saunders et al. (2019) ikke i utgangspunktet tolkes ved hjelp av statistisk analyse, i stedet analyseres det i hovedsak ved at dataene knyttes til et konseptuelt rammeverk. Tjora (2021) holder fast ved å rendyrke det han kaller en *induktiv empirinær koding*, som gjør det mulig å redusere påvirkning av forventninger og teorier som forskeren trekker med seg inn i analysen, og kodingen ligger her dermed svært tett på empirien, og da spesifikt respondentenes utsagn. Fordelen med denne kodingen er at analysen ikke hindres eller innsnevres av eksisterende teori. Teorien vil her dukke opp i etterkant, basert på funnene i kodene. En slik metode gjør imidlertid at det kan bli et stort antall koder, gjerne flere hundre (ibid. s. 219) – og dermed også en tidkrevende prosess, som er en ulempe. Motsetningsvis starter man med det teoretiske rammeverket, og analyserer i lys av dette, hvis man bruker en deduktiv tilnærming (Saunders et al., 2019). Her blir det gjerne færre koder, og analysen vil i stort monn baseres på det som er forventet å skje.

Vi startet vårt empiriske arbeid med å gå gjennom eksisterende økonomistyringslitteratur og betingelsesteori, for å identifisere det teoretiske rammeverket som passer vår problemstilling. Våre funn kan så være med å utvikle rammeverket videre innenfor slike endrede rammebetingelser. I tillegg vil vi for å få større bredde i dataene knyttet til de usikre omgivelsene i pandemitiden og myndighetenes respons på denne overfor kultursektoren, benytte oss av regnskapsdata og offisielle statlige dokumenter knyttet til regler og retningslinjer. Intervjuguiden ble utviklet ut fra det teoretiske rammeverket og betingelsesteori, samt covid- og regnskapsrelaterte spørsmål, se *vedlegg 3*.

Alt materialet vårt kodes i dataprogrammet NVivo. Vi foretok en teoridrevet koding i hovedsak etter Malmi og Browns (2008) ulike deler av styringspakken, med koder etter både kategorier og underkategorier, samt de ulike variablene i betingelsesteorien. Vi søkte etter mønster og innhold i dataene som kunne knytte til disse teoriene, og kodet deretter. I tillegg hadde vi empiridrevne koder som gikk på endringer i rammevilkår for kulturaktører som følge av pandemien og oppfattelse av myndighetenes håndtering, samt regnskapsdata og generell informasjon om respondentene. Også disse ble merket med koder basert på innhold. Ved å kode slik, kan data kategoriseres, og man kan få analyser som er både presise og fleksible. Interessant innhold i dataene som ikke kunne knyttes til ovennevnte, ble plassert i en annet-kode, som vi så gikk igjennom og fant passende teori, som institusjonell teori. Slik går vi i analysen frem og tilbake mellom teori og empiri.

3.6 Empiriens kvalitet

Ofte benyttes de tre kriteriene *pålitelighet* (reliabilitet), *gyldighet* (validitet) og *generaliserbarhet* som indikatorer på kvalitet i kvalitative studier (Tjora, 2021, s. 259).

3.6.1 Pålitelighet

Pålitelighet handler om intern logikk eller intern sammenheng gjennom hele forskningsprosjektet, altså om dataene er til å stole på. Det innebærer tydelige krav til datagenerering, kriterier for hvordan analysen utvikles fra empiri gjennom koding og kodegruppering, og hvordan teorier gjøres relevante (ibid.). I kvantitative studier opereres det med transparens, ved å gjøre egne data tilgjengelig for at andre skal kunne gjennomføre tilsvarende analyser, altså å replikere dem, for så å styrke forskningens troverdighet. Innenfor kvalitativ metode er dette problematisk, da dataene som samles inn gjerne er subjektive og tolkningsbaserte, og forskeren kan ikke oppføre seg som en robot gjennom intervjuguiden for å gjøre studien replikerbar (ibid. s. 264).

Vi har tatt en rekke grep for å styrke studiens pålitelighet. Når det gjelder datakilder, gjennomførte vi dokumentstudier og intervjuer. De fleste dokumentene vi har brukt, er utarbeidet av tunge offentlige aktører, og er også nedfelt i lover og forskrifter. De må derfor regnes som pålitelige. Regnskapsdataene som er brukt er godkjent av revisor, og kan dermed anses som pålitelige – imidlertid med den bemerkning at utover dette har ikke vi mulighet til å gå inn og kontrollere kvaliteten selv.

Vi kjente ingen av respondentene eller ansatte i organisasjonene fra før da vi valgte respondenter og gjennomførte intervjuene. Vi valgte å intervju informanter som vil kunne uttale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet, tilpasning av økonomistyringen i usikre omgivelser, såkalte strategiske utvalg (ibid. s. 145). Vi valgte dermed i hovedsak deltagere som er involvert i økonomistyringen. I tillegg ønsket vi å intervju noen fra produksjonen/operativt nivå, for å få flere perspektiver.

I gjennomføringen av intervjuene forsøkte vi å lage spørsmål som var åpne og ikke-ledende, og presenterte disse mest mulig nøytralt, som ledet til refleksjon blant respondentene, for å unngå å få svar som respondentene trodde at vi ønsket å få – dette fordi respondenter kan forsøke å svare "riktig" på spørsmål, for å fremstå i et godt lys i forskningsprosjektet (ibid. s. 164). Vi lot respondentene bestemme intervjusted, i dette tilfellet deres arbeidsplass, noe som legger til rette for en avslappet stemning og trygghet (ibid. s. 135). I utgangspunktet kan det at vi publiserer opplysninger om respondentens rolle i organisasjonen, som fører til at de kan gjenkjennes, føre til at respondenter gir feilaktige svar, særlig ved sensitive temaer. Imidlertid var våre intervjuer fri for sensitivitet, vi spurte om det var greit å nevne deres stilling og i tillegg opplyste om muligheten for å trekke seg i etterkant. Derfor skal ikke dette være noen utfordring i denne oppgaven.

Når det gjelder presentasjonen av intervjudata i empirien, tar vi med sitater fra intervjuene for å vise leseren, som gir mulighet til å komme tettere på. Videre "tagges" sitatene med stilling, slik at leseren får vite hvem som har sagt hva. For å unngå at vi feiltolker sitater, har vi sendt sitatene til alle deltagere for sitatsjekk.

3.6.2 Gyldighet

Gyldighet handler ifølge Tjora (2021, s. 260) om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmål man søker å finne svar på, altså forhold mellom undersøkelsen og den verdenen den undersøker. Altså om de svarene vi finner i forskningen vår, faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille.

For å sikre at vår analyse reflekterer virkeligheten beskrevet av respondentene, gjennomførte vi sitatsjekk av alle svar. Dette er ifølge Saunders et al. (2019) deltakervalidering, som er en måte å sikre gyldighet i kvalitative studier.

Ifølge Tjora (2021) er den viktigste kilden til høy gyldighet at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant annen forskning. Han snakker her om kommunikativ gyldighet, som betyr at man forholder seg bevisst til aktuelle teorier og perspektiver, samt til tidligere forskning som er gjort innenfor samme tema og/eller med samme teorier og metoder som vi selv benytter. Denne gyldigheten testes i dialog med forskersamfunnet. Vi har benyttet oss av anerkjente økonomisk-administrative teorier, men grunnet tidsbegrensningen i masteroppgaven har vi ikke hatt dialog med forskersamfunnet.

Videre kan gyldigheten styrkes ved å tydeliggjøre hvordan man praktiserer forskningen ut fra spørsmålene man stiller, og hvordan disse spørsmålene formes med utgangspunkt i temaer vi vil utforske (ibid. s. 262) Ved utarbeidelsen av intervjuguiden fikk vi hjelp av veileder. Dette førte til at vi endret på spørsmålene, slik at de ble mer forståelige og tydelige, samt mer presise med tanke på problemstillingen. Dette økte kvaliteten på intervjuene. Videre fikk vi hjelp av veileder til å diskutere våre ideer og teste funnene.

Studiens gyldighet med hensyn til å svare på problemstillingen påvirkes av hvor godt intervju og dokumentstudier er knyttet til teoriene og i hvilken grad analysen reflekterer informantenes meninger og utsagn. Ifølge Tjora (2021, s. 158) skal man intervju så mange at man opplever en metning, altså at det ikke virker som det kommer fram nye momenter i hvert nytt intervju. Vi erfarte at informantene var rimelig samstemte, og i så måte opplevde vi en slags metning. Likevel anser vi det som sannsynlig at enda et intervju, særlig med noen som jobber operativt ved Byscenen, ville tilført mer dybde til analysen.

3.6.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om i hvilken grad funnene i studien kan gjøres gjeldende for andre situasjoner, altså forskningens relevans utover de enheter som faktisk er undersøkt. En eller annen form for generalisering er et mål innenfor det meste av samfunnsforskningen, da generaliserbarhet er godt etablert som en kvalitetsindikator på forskningen (Tjora, 2021, s. 267).

Tjora (2021) forholder seg til to typer generalisering innenfor kvalitativ forskning, moderat og konseptuell generalisering. Ved moderat generalisering er det opp til forskeren å beskrive i hvilke situasjoner resultatene vil kunne være gyldige, det være seg eksempelvis tidspunkter, steder og settinger.

I utgangspunktet vil denne studien imidlertid ha et utgangspunkt som tilsier noe lav generaliserbarhet av flere grunner. For det første består denne studien av et svært lite utvalg av kulturaktører, som befinner seg i ulike situasjoner. Så selv om caseorganisasjonene er valgt ut

fra *maksimal variasjon*-kriteriet, er det grunn til å anta at studien burde ha inkludert flere ulike kulturorganisasjoner, med dertil flere respondenter, for å kunne generaliseres til hele populasjonen av kulturaktører i Norge.

For det andre er studien gjennomført like etter koronapandemiens slutt i Norge, men hvor det likevel fortsatt er en usikkerhet til om pandemien vil blusse opp igjen. Det er viktig å være bevisst på hvilken betydning dette kan ha på innsamlet data, og ikke minst være klar over at dette er en situasjon som ikke er overførbar til en situasjon helt fri for pandemi.

Til tross for at utvalget er lite, antar vi likevel at funnene knyttet til TSO sier noe om tilpasningen i økonomistyringen under pandemitiden hos lignende aktører, som eksempelvis andre store symfoniorkestre i Norge, og tilsvarende for Byscenen når det gjelder mellomstore norske konsertscener.

3.7 Etiske retningslinjer

Ifølge Tjora (2021) handler mye av etikken i forbindelse med intervjuer om presentasjonen av data, eksempelvis empirisk transparens, som er nevnt og redegjort for i kapittel 3.6.1, samt gjennomføringen av intervjuer.

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuene er forskningsetikken først og fremst knyttet til kravet om at informanten ikke skal komme til skade (ibid. s. 187). Eksempelvis må man som forsker reflektere over mulig skade eller ubehag hos informantene som følge av følsomme temaer. Temaet for vår oppgave var ikke følsomt, men likevel ble respondentene i forkant av intervjuene opplyst om at deltagelse er frivillig og at det er anledning til å trekke seg når som helst. Dette ble så bekreftet av deltagerne ved signatur på samtykkeskjemaet som vi sendte ut.

I og med at vi ikke inkluderer følsomme temaer, ble vi enige med alle respondentene om at intervjuene ikke trengte å anonymiseres, og derfor opererer vi med stillingstittel ved presentasjon av data og sitater. Også dette ble bekreftet med signatur på samtykkeskjemaet. For å sikre at respondentene faktisk mente det de sa i intervjuene, og kan stå inne for uttalelsene, ble de sitatene som brukes i oppgaven sendt til dem for sitatsjekk (ibid. s. 191-193).

3.8 Oppsummering

I dette kapittelet har det metodiske rammeverket i oppgaven blitt presentert. Studien er oppbygd på en hermeneutisk antagelse og abduktiv tilnærming. Utfra dette valgte vi et kvalitativt,

intensivt forskningsdesign, med holistisk flercase som hoveddesign og tverrsnitt som tidsperspektiv.

De to casene i oppgaven er valgt ut fra kriteriet om maksimal variasjon, og for å samle inn data har vi valgt å foreta semistrukturerte dybdeintervjuer. Respondentene er valgt av oss utfra hvem vi antok hadde forutsetninger til å besvare våre spørsmål. Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt, to av dem fysisk til stede og tre via Teams. En svakhet ved oppgaven er at vi fikk et intervju færre enn planlagt.

I tillegg til intervjuene har vi gjennomført dokumentstudier tilknyttet myndighetenes koronahåndtering innenfor kultursektoren, som omhandler lover, forskrifter, retningslinjer og støtteordninger som har vært av betydning under pandemien. I tillegg har vi studert regnskapsdata fra de to casene.

Dataanalysen har fulgt den abduktive tilnærmingen vår, med veksling mellom teori og empiri. Det ble foretatt teoridrevet koding på deler av materialet, og empiridrevet koding på andre deler.

4. Empiri

Masteroppgaven tar utgangspunkt i de to casene Byscenen Drift AS (*Byscenen*) og Trondheim Symfoniorkester & Opera (*TSO*). De er begge aktører innenfor kultursektoren og har fått kjenne på et nedstengt samfunn under pandemien. Casene ble valgt ut fra Tjora (2021) sitt kriterie om *maksimal variasjon*, for å få et mest mulig vidt bilde av kulturaktørers pandemitilpasning, hvor ulikhet synliggjøres (se tabell 2).

| | Byscenen | Trondheim Symfoniorkester & Opera |
|-------------------------|---|---|
| Omsetning (2020) | 9,6 mill. | 137,1 mill. |
| Faste ansatte | 5 | Ca. 100 |
| Finansiering | Privat, selvfinansiert | 94% offentlig finansering |
| Produkt | Utleie av scene og lyd/lys, arrangere kulturarrangementer | Formidling av kunst, møte mellom orkester og publikum |

Tabell 2: Sammenligning av caseorganisasjoner

I dette kapittelet vil vi presentere våre empiriske funn som er innhentet fra dybdeintervjuer med fem respondenter fra de to organisasjonene, samt tilhørende regnskapsdata som sekundærdata. I tillegg til dette vil vi presentere dokumentstudier tilknyttet myndighetenes koronahåndtering innenfor kultursektoren, som omhandler lover, forskrifter, retningslinjer og støtteordninger som har vært av betydning under koronapandemien for våre to aktører.

Vi starter her med å presentere caseorganisasjonene, og deretter presenteres dokumentstudier tilknyttet myndighetenes koronahåndtering. Deretter kommer våre hovedfunn i påfølgende kapitler, og avslutningsvis gis en oppsummering av empirien.

Direkte sitater i teksten er markert med "*sitat*", hvor selve sitatet står i *kursiv*, mens bruk av tegnene [...] med tekst inni, blir brukt for å utfylle sitater med nødvendig informasjon som ikke blir sagt eksplisitt av respondentene.

I intervjuene har vi forsøkt å diskutere hvordan kontekstelementene innen betingelsesteorien og særlig hvordan usikkerheten ved pandemien samvarierer med caseorganisasjonenes tilpasning av styringssystemene. I empirikapittelet presenterer vi de funnene fra intervjuene som vi ser på som mest interessante med tanke på å besvare problemstillingen.

4.1 Casebeskrivelser

Byscenen er en moderne konsertscene midt i Trondheim sentrum, som arrangerer store og små konserter året rundt, samt live-podkaster, standup og andre arrangementer med en maksimumskapasitet på om lag 750 tilskuere. I 2020 opererte de med totalt fem faste ansatte og et tjuetall deltidsansatte. I 2019 (før covid-19) hadde de omtrentlig 130 arrangementer, og en omsetning på 11 millioner. Husets historie startet under navnet Arbeiderforeningen i 1878, mens dagens lokaler stod ferdig våren 2010, etter en lengre periode med modernisering og rehabilitering, på initiativ fra Sparebank 1 SMN kulturstiftelse, som Byscenen leier lokalene av i dag. De anser seg selv som et helhetlig kulturtreffsted midt i hjertet av Trondheim, inkludert kjellerpuben Boxer og restauranten Alma's (Byscenen, 2022).

Byscenen Drift AS, som er scenedriften, er altså fysisk tilknyttet Byscenen Servering AS, som driver restauranten og kjellerpuben i samme bygg, samt er ansvarlig for servering på arrangementer på hele huset. De to selskapene har samme eiere, og deler også på noen ansatte i administrasjonen. For eksempel er stillingene daglig leder og controller fordelt på disse to selskapene. Selv om vår studie handler om Byscenen Drift AS, vil det være noe overlapp mellom selskapene, og lite hensiktsmessig å fullstendig ekskludere Byscenen Servering fra studien, blant annet fordi det er serveringsselskapet som står for drift av bar under arrangementer og administrasjonen stort sett består av de samme personene. Likevel vil vi konsentrere våre funn rundt Byscenen Drift. 30% av aksjene har byttet eiere i 2020, og eies nå 20% av Bang Investment AS (daglig leder eier alle aksjene) og 10% av Nordtvedt AS (controller eier alle aksjene). Resterende 70% eies av Trondheim Kultur & Næring AS, der styreleder i Byscenen, Bård Flikke, eier alle aksjene (Proff.no, 2022a).

| BYSCENEN | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| Omsetning | 9 647 934 | 10 994 816 | 9 642 538 |
| Driftskostnader | -9 375 646 | -10 658 478 | -9 218 285 |
| Driftsresultat | 272 287 | 426 338 | 424 254 |
| Årsresultat | 229 924 | 340 232 | 327 415 |

Tabell 3. Regnskapstall for Byscenen 2018-2020

Tabellen over viser at årsresultatet for 2020, som var et år hardt rammet av pandemi, er nokså likt 2018 og 2019. Dette viser at de økonomiske konsekvensene var mindre alvorlig.

Trondheim Symfoniorkester & Opera er en av landets største kulturinstitusjoner med en lang og innholdsrik historie som strekker seg tilbake til 1909, da ildsjeler inviterte til de første

abonnementskonsertene, men det var først etter opprettelsen av Trondheim Kammerorkester i 1947 at det moderne, profesjonelle orkesteret tok form (TSO, 2022). Orkesteret kom inn på Statsbudsjettet i 1962, og ble etter hvert et av de fremste orkestrene i Norge. I 2009 ble opera tatt inn som en del av driften i TSO, og derfor heter de i dag Trondheim Symfoniorkester & Opera. TSO består av rundt 100 faste ansatte, hvorav 84 faste musikere, som lager en mangfoldig kulturvirksomhet i tillegg til klassiske symfoniorkester (TSO, 2022).

TSO sin konsertsal er Olavshallen, som de leier, og de fleste av TSO sine konserter holdes i Olavshallens store sal, som har en kapasitet på drøyt 1200 seter. I tillegg driver TSO en aktiv turnévirksomhet rundt omkring i Midt-Norge. I samarbeid med Trondheimsolistene har TSO en orkestermodell som gir tilgang til 90 musikere. Trondheim Vokalensemble er også tilknyttet TSOs virksomhet, først og fremst i opera og korverk. I tillegg er TSO-koret en naturlig del av deres operaproduksjoner (TSO, 2022). Sørkoreaneren Han-Na Chang har vært sjefdirigent og kunstnerisk leder for Trondheim Symfoniorkester & Opera siden 2017, og hun har ifølge TSO tatt orkesteret til nye høyder under sin kunstneriske ledelse (TSO, 2022). Administrerende direktør er tidligere Trondheims-ordfører Anne Kathrine Slungård, som startet i jobben like før Norge ble stengt ned i mars 2020. TSO må innfri ulike krav fra sine offentlige tilskuddsgivere, der det fremste er tildelingsbrevet fra Staten, som inneholder en rekke krav og forventninger til hva TSO skal spille, og hvilke samfunnsgrupper de skal treffe.

TSO er organisert som en stiftelse, og mottar offentlig støtte fra Staten, Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune. Styret har sju medlemmer, hvor Kulturdepartementet har delegert oppnevning av fire av representantene til Trøndelag fylkeskommune, mens Trondheim kommune oppnevner en representant. I tillegg består styret av to ansattrepresentanter. Dagens styreleder er Tove Nedreberg, administrerende direktør i Adresseavisen. 131,7 millioner av TSO sine inntekter i 2019 (før covid-19) stammet fra stat, fylke og kommune, med fordelingen 70-10-20%, mens resterende 10,4 millioner kom fra billettinntekter og sponsorater m.m. (Proff.no, 2022b).

| TSO | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tilskudd fra stat, fylke og kommune | 129 185 000 | 131 742 000 | 132 405 000 | 142 105 000 |
| Annen driftsinntekt (billettinntekt mm) | 9 002 275 | 10 384 288 | 4 730 495 | 4 929 414 |
| Driftskostnader | -136 625 944 | -138 504 528 | -131 842 517 | -144 850 543 |
| Årsresultat | 1 672 092 | 3 820 241 | 5 364 650 | 2 345 798 |

Tabell 4. Dekomponert resultat, 2018-2021. Trondheim Symfoniorkester & Opera

Tabellen over viser at tilskuddet fra stat, fylke og kommune utgjør over 90% av finansieringen i symfoniorkesteret, og at årsresultatet i 2020 og 2021 ikke har blitt redusert sammenlignet med 2018 og 2019, til tross for pandemi. Dermed har ikke den økonomiske konsekvensen av pandemien vært stor. Vi ser også at en stor andel offentlig finansiering representerer en trygghet.

I dette kapitlet ser vi at organisasjonene er forskjellig, der Trondheim Symfoniorkester har over 137 millioner i omsetning i 2020, mot Byscenens snau ti millioner. Trondheim Symfoniorkester får over 90% av omsetningen i offentlig støtte, mens i normalsituasjon er Byscenen en privat organisasjon som ikke får noe nevneverdig støtte fra det offentlige. Størrelsesforskjellen gjør dem altså til fundamentalt forskjellige organisasjoner. De driver imidlertid begge innenfor kulturbransjen, men en viktig forskjell er at symfoniorkesteret er utøvende musikere, mens Byscenen er en tilrettelegger for utøvende musikere.

4.2 Pandemi og kultursektoren, restriksjoner og tilskuddsordninger

Vi har gjennomført dokumentstudier av myndighetens inngripen overfor kulturbransjen, både med tanke på restriksjoner og støtteordninger. I dette kapitlet vil vi presentere de viktigste hendelsene vedrørende restriksjoner og støtteordninger, fra 12. mars 2020 til 2. mars 2022. Denne avgrensningen av oppgaven er valgt fordi 2. mars er datoen for utførelse av det siste intervjuet. Se *vedlegg 1* for hele tidslinjen. Data er hovedsakelig hentet fra pressemeldinger og tilhørende lover og forskrifter, og fra det historiske arkivet på Regjeringens hjemmesider (Regjeringen, 2022)

Det vært et tydelig skille i kulturbransjen når det gjelder støtteordningene, og dette går på hvorvidt organisasjonen hovedsakelig er offentlig finansiert eller ikke (Grünfeld et al., 2020). Trondheim Symfoniorkester er drøyt 90% offentlig finansiert og omfattes dermed ikke av kompensasjons- og stimuleringsordningene for kultursektoren, som gjelder for organisasjoner som har opptil 60% offentlig finansiering. Byscenen er på sin side fullt og helt finansiert privat. Dermed har en del av rammevilkårene for våre caseorganisasjoner vært grunnleggende forskjellig. Når det kommer til smittevernregler, publikumsbegrensninger og retningslinjer for arrangementer, har både Byscenen og TSO vært underlagt samme regelverk.

Kompensasjonsordningen ble vedtatt allerede 18. mars 2020 av Stortinget, og gjaldt for tapt billettinntekt. Det ble lovet at 300 millioner skulle sprøytes inn i kultursektoren. Forskriften ble klar 3. april, og myndighetene lovet rask behandling, med søknadsfrist satt til 21. april. Formålet

med denne ordningen var å kompensere tap av billettinntekt, deltakeravgift og merutgifter ved avlysning, stenging eller utsettelse av arrangementer i kultursektoren som følge av pålegg eller råd gitt av myndighetene i forbindelse med covid-19-utbruddet. Ordningen har blitt forvaltet av Norsk kulturråd (Forskrift om midlertidig kompensasjonsordning, 2020).

De generelle vilkårene for ordningen gikk ut på at arrangører som i hovedsak formidler eller gjør kunst og kultur tilgjengelig til allmennheten kunne gis kompensasjon etter søknad. Den tapte inntekten måtte i perioden mellom 5. mars og 30. april 2020 utgjøre minst kr 25 000. Den første forskriften gjaldt for nevnte periode, men ordningen ble videreført. Det er netto tapt billettinntekt eller deltakeravgift det gis kompensasjon for, som vil si differansen mellom arrangementets budsjetterte billettinntekt/deltakeravgift og den faktiske. Videre presiserer forskriften at det med merutgifter som følge av at arrangementer avlyses, menes de utgifter som oppstår som en direkte følge av avlysningen eller stengingen (Forskrift om midlertidig kompensasjonsordning, 2020).

Stimuleringsordningen ble lansert 19. august 2020 og 900 millioner ble satt av til tiltakene i første omgang. Stimuleringsordningen skulle bidra til økt aktivitet i sektoren, både for aktører og underleverandører. Bakgrunnen var at smittevernreglene gjorde det ulønnsomt å gjennomføre arrangementer, og denne ulønnsomheten skulle dekkes opp av ordningen. *«Tiden er inne for å stimulere til økt aktivitet i kultursektoren. Derfor etablerer regjeringen nå en stimuleringsordning for å sikre et bredt tilbud av kulturarrangementer over hele landet.»*, sa daværende kultur- og likestillingsminister Abid Q. Raja. (Regjeringen, 2020b). Ordningen ble videreført i varierende omfang gjennom hele pandemien, avhengig av smittepresset i samfunnet, og ble for siste gang forlenget til å gjelde første kvartal 2022.

Også stimuleringsordningen har blitt forvaltet av Norsk kulturråd. Forskriftens fjerde paragraf sier at det kan gis tilskudd til billetterte kulturarrangement som er åpne for allmennheten i den gitte perioden, som må redusere antall fysiske deltagere i forhold til normalsituasjon på grunn av pålagt smittevern og er budsjettert med driftstap før tilskudd. (Forskrift om midl. tilskudd til kulturarrangementer som følge av covid-19, 2020)

For at arrangørene skal kunne få og beholde tilskuddet, må de levere rapport om gjennomføringen av arrangementet, samt regnskap. Daglig leder i Byscenen kunne i intervju fortelle at søknadsprosessen krevde omfattende budsjettering på forhånd, samt rapportering i etterkant. 70% av tilskuddet blir utbetalt kort tid etter utsendt søknad, mens de siste 30% kommer etter at regnskapet for arrangementet er godkjent. For Byscenen var gjennomsnittlig

ventetid på svar og utbetaling av siste 30% av søknadssummen på om lag tre måneder. Taket for tilskuddet er differansen mellom arrangørens kostnader og inntekter, med tillegg av 3 prosent driftsmargin. Vedtakslistene til Norsk kulturråd (Kulturrådet, 2022) viser oversikt over søknadene. *Tabell 5* viser søknadssum og hva som er innvilget for begge ordninger.

| BYSCENEN | Stimulering | | Kompensasjon | | Totalt | |
|----------|-------------|------------|--------------|------------|-----------|------------------|
| | År | Søknadssum | Innvilget | Søknadssum | Innvilget | Totalt innvilget |
| 2020 | 2 822 005 | 2 822 005 | 845 451 | 845 451 | 3 667 456 | 38 % |
| 2021 | 3 373 939 | 3 373 939 | - | - | 3 373 939 | - |
| 2022 | 1 008 947 | 314 940 | - | - | 314 940 | - |

Tabell 5. Offentlige tilskudd Byscenen 2020-2022.

Tabellen ovenfor viser at de stimulerings- og kompensasjonsmidler som ble innvilget i 2020 utgjorde 38% av årets omsetning, noe som er en betydelig andel. I 2022 søkte Byscenen 1 008 947 i stimuleringsmidler, men fikk innvilget kun 314 940. Dette på grunn av endring i publikumsbegrensninger mellom søknadstidspunktet og arrangementstidspunktet, slik at de fikk solgt flere billetter enn budsjettet, og dermed lavere tilskuddstak. Kostnadssiden påvirkes i stor grad av aktiviteten, og derfor er det vanskelig å si eksakt hvordan resultatet ville vært uten stimulering og kompensasjon. Likevel ser vi tydelig at uten de offentlige tilskuddene ville Byscenen fått problemer, da regnskapet viser at offentlige tilskudd utgjorde hele 4,1 mill i 2020. Dette inkluderer støtte fra Trondheim kommune, som er hovedårsaken til at tallet avviker fra tabellen over.

Resten av 2020 og 2021 preges av perioder med varierende smittetrykk, som igjen gir konsekvenser for kulturarrangørene. 25. september 2021 blir de aller fleste tiltak fjernet. En ny smittebølge av omikronvarianten mot slutten av 2021 fører til skjenkestopp og maksbegrensning på 20 publikummere fra 13. desember 2021, som i praksis betydde at arrangørene måtte stenge dørene. 12. februar 2022 ble restriksjonene fjernet for siste gang.

TSO ble som nevnt ikke omfattet av støtte- og stimuleringsordningen. Likevel fikk de ekstra covidtilskudd fra Kulturdepartementet, gjennom ordningen for offentlig finansierte kulturinstitusjoner (Regjeringen, 2020a). Dette utgjorde henholdsvis 1,3 mill. i 2020 og 2,5 mill. i 2021.

| TSO | 2020 | 2021 |
|--------------------------|------------------|------------------|
| Ekstra covid-19 tilskudd | 1 310 000 | 2 535 000 |
| Prosent av omsetning | 1 % | 1,7 % |
| Total omsetning | 137 135 495 | 147 034 414 |
| Årsresultat | 5 364 650 | 2 345 798 |

Tabell 6. Trondheim Symfoniorkester & Opera. Covidtilskudd i prosent av omsetning.

Vi ser i tabellen ovenfor at ekstra covid-19 tilskudd til symfoniorkesteret utgjorde langt mindre andel av total omsetning, kun 1% i 2020 og 1,7% i 2021. Dette betyr at det var mindre utslagsgivende TSO å få ekstra støtte, enn det var for Byscenen.

Oppsummert var Byscenen omfattet av kompensasjons- og stimuleringsordningene for aktører som er under 60% offentlig finansiert, mens TSO fikk ekstra covidtilskudd direkte fra Kulturdepartementet. Når det kommer til smittevernregler, publikumsbegrensninger og retningslinjer for arrangementer, har både Byscenen og TSO vært underlagt samme regelverk.

4.3 Offentlig støtte har dempet effekten av usikre omgivelser

Tabellene foran viser at den offentlige støtten som våre caseorganisasjoner har mottatt, har dempet den negative effekten av usikkerheten relatert til pandemien. I dette kapittelet vil vi presentere data som forklarer dette nærmere.

4.3.1 Symfoniorkesteret er nærmest fullfinansiert av det offentlige

TSO fikk allerede etter få uker i pandemien muntlig beskjed fra sine bevilgende myndigheter, altså Staten, Trøndelag fylkeskommune og Trondheim kommune, som samlet står for rundt 94% av finansieringen, at de ikke kom til å avkorte tilskuddene, noe som var en trygghet og lettelse for TSO, ifølge administrerende direktør.

«Det gikk et par måneder før det formelt kom, men dialogen gjorde at jeg følte meg tidlig trygg på, også ut ifra min politiske erfaring, at det er ikke nå du kutter tilskuddene, og norske myndigheter var jo tidlig ute og sa at her stiller AS Norge opp med de midlene.»

Dette er ifølge administrerende direktør en medvirkende årsak til at de slapp å permittere ansatte og at de fikk mulighet til å streame konserter, som kostet 135.000 kroner per sending – sistnevnte også fordi TSO mottok ekstra covid-19-midler fra Kulturdepartementet for å gjøre opp for tapte billettinntekter (se tabell 6).

«En annen ting som også var viktig med det at vi ikke permitterte, det var jo som jeg sier internt en viktig mekanisme i forhold til at folk er innstilt på å gå den ekstra mila.»

Direktøren mener her at fravær av permitteringer skapte ekstra motivasjon hos de ansatte. Således bidro den offentlige støtten til at TSO ikke bare fikk trygg økonomi, men i tillegg også at ansatte ble mer motivert, altså en ren plusseffekt.

Rundt 75% av TSOs inntekt er bundet opp i personalkostnader, noe som fører til at billettinntektene er avgjørende med tanke på fleksibiliteten, selv om de utgjør en liten del av inntektene. Dermed ser vi at de ekstra covid-midlene fra Kulturdepartementet faktisk har hatt forholdsmessig stor betydning. Dette understøttes av administrerende direktør:

«Du kan si at vi går aldri konkurs vi. Det verste som kan skje er at vi må avlyse en konsert eller tre på slutten av året, fordi vi ikke har nok publikumsinntekter, fordi de seks prosentene på toppen er faktisk ganske avgjørende for vår fleksibilitet.»

Sitatet sier også at TSO har en generell økonomisk trygghet i det å være offentlig finansiert, hvor den ytterste økonomiske konsekvens, selv i pandemitid, er å avlyse noen få innbringende konserter. Videre har TSO mange produksjoner som i ren bedriftsøkonomisk forstand er ulønnsomme, og i slike situasjoner er det slik at dersom man ikke gjennomfører, så går det veldig bra økonomisk, på kort sikt. Særlig operaproduksjonene er av slik art, og dette er et eksempel på at det er en viktig forskjell mellom [offentlig] "kulturøkonomi" og vanlig økonomi.

«Straks vi gjør noe så renner pengene ut, det er litt sånn omvendt økonomi på mange måter. Både i 2020 og 2021 gikk vi med fine overskudd, rett og slett for at vi hadde vesentlig lavere kostnader, mens vi nå i 2022 kommer til å slite med å få budsjettet til å gå opp. En annen viktig situasjon som skjer både i 2020 og 2021, er at vi ikke fikk til å gjennomføre operaoppsetningen i mars, for hver mars setter vi opp en stor opera. Den tar nesten en måned med forberedelser og spilletid. For fire forestillinger, så koster det oss 12,5 millioner.»

For 2021 sparte man altså hele det beløpet. Sitatet sier at TSO faktisk kan spare mye penger på ikke å foreta seg noe, på kort sikt. TSO gikk med overskudd både i 2020 og 2021, selv om billettinntektene ble halvert fra det vanlige 8 millioner kr i året til 4 mill., grunnet reduserte kostnader (se tabell 4). Imidlertid var situasjonen negativ mht. de kunstneriske prestasjonene.

TSO klarte totalt sett å holde aktiviteten i gang under pandemien fordi profesjonelle i kulturlivet ble unntatt avstandsreglene. Dette medførte at når musikerne i TSO har sittet på podiet eller har øvet, så har de ikke hatt krav om å ha to meter avstand mellom hver person. I tillegg har TSO

en veldig stor scene i Olavshallen, hvor det har vært enkelt å holde god avstand mellom folk. Dermed klarte orkesteret ifølge musiker/hovedtillitsvalgt å holde kvaliteten oppe gjennom pandemien, selv om enkelte av de store produksjonene har måttet kuttes ut og blitt erstattet av mindre produksjoner – og man har måttet spille for et svært begrenset publikum.

«Vi har 400 år med musikk å ta av. Det er ikke sånn at du ikke kan spille god musikk fordi du ikke kan spille det største. Ofte er det sunt å øve på de mindre tingene. Det er en annen måte å uttrykke seg, og det er jo sunt for folk. Så jeg tror ikke musikerne har blitt noe dårligere av dette her. Jeg tror ikke orkesteret blir lidende. Hadde vi måttet legge ned virksomheten et år for eksempel, så hadde det [derimot] vært fullstendig krise.»

Her kommer det frem et svært viktig poeng, nemlig at TSO har klart å holde kvaliteten blant musikerne oppe, fordi de har opprettholdt aktiviteten, om enn i mindre skala, gjennom at de ble unntatt fra avstandskravet. Og i et orkester som TSO er disse musikernes evner og kvalitet selve livsgrunnlaget. Imidlertid ble operaen og korene derimot skadelidende gjennom pandemien, da det blant annet var et års forbud mot denne type aktivitet.

«Korene og operaen, de lå i stabilt sideleie. Koret her har drevet med utendørs øvinger, og via teams. Når de fikk lov å begynne igjen, har de hatt grupper på 5-8 etter stemmene, og små gruppeøvinger, så kor og opera er de som har vært hardest rammet.»

Dette viser at sangdelen av TSO, som ikke fikk det samme fritaket fra tometersregelen, ble hardere rammet av myndighetenes koronahåndtering.

Streamingen i TSO sørget for nye publikumsrekorder, der fjorårets nyttårskonsert som ble streamet gratis på Adressa.no, fremstår som høydepunktet. Dette er ifølge økonomisjefen med å legge presedens for streamingtjenester også framover.

«25000 så den. Altså unike IP-adresser. Mange av disse ser ikke på alene, så da har du i hvert fall fylt to Lerkendal stadion, kanskje tre. Det sier litt om det digitale potensialet. Det slipper vi ikke nå - sånn at selv om ting er normalisert nå, så kommer vi til å streame enkelte utvalgte konserter og prøve å se om det er aksept for å betale litt for det.»

Sitatet tegner et bilde av at den statlige ekstrastøtten til streaming førte til at TSO også høstet noen gevinster av pandemien, ved at de når ut til flere.

Oppsummert fikk Symfoniorkesteret tidlig en muntlig garanti fra bevilgende myndigheter om at de ikke risikerte avkortninger, noe som skapte trygghet i organisasjonen. Orkesteret har etter forholdene kunnet drive rimelig aktivt gjennom pandemien, og vært i stand til å holde kvaliteten

på musikken oppe ved å spille i mindre ensembler. I tillegg har streaming sørget for at orkesteret faktisk har nådd ut til mange, til tross for pandemi. Kor og opera har derimot hatt det tøffere, med delvis yrkesforbud.

4.3.2 Byscenen kunne holde aktiviteten oppe

For Byscenen førte kompensasjons- og stimuleringsordningen til at rent økonomisk, med tanke på levedyktighet, greide de seg brukbart, og i 2020 klarte de å levere overskudd. De har imidlertid tapt penger på ulike hold, eksempelvis i forbindelse med permitteringer. Usikkerheten og fortvilelsen har til tider vært stor, og størst var den i begynnelsen, før stimuleringsordningen ble lansert. Annonseringen av stimuleringsordningen august 2020 markerte for Byscenen vendepunktet der de forsto at de ville klare seg gjennom pandemien, på en eller annen måte. Dette illustreres godt av følgende sitat fra controller:

«.. og da han Abid Raja kom på banen og lanserte støtteordningene til stimulering, da skjønnte vi at OK, det her kommer til å gå greit. Hvis vi faller, så ligger hele Norge brakk.»

Angående støtteordningene, som dog tok noe tid, fortalte daglig leder, som har hatt ansvaret for å følge opp disse, at de traff Byscenen spesielt godt på grunn av deres størrelse, både med tanke på økonomiske muskler og fysisk plass i lokalene:

«Det tok tid, men det kom dog pakker som traff Byscenen veldig godt på grunn av den størrelsen vi har, så vi kunne fortsette å drive, fordi vi kunne ha inn 200 med sitteplasser og bord og appbestillingen, og så kunne vi drive videre. Sånn gikk det med 200 – 100 – 50 – 20 – og 10 [publikummere]!» (Vår oversettelse fra dansk)

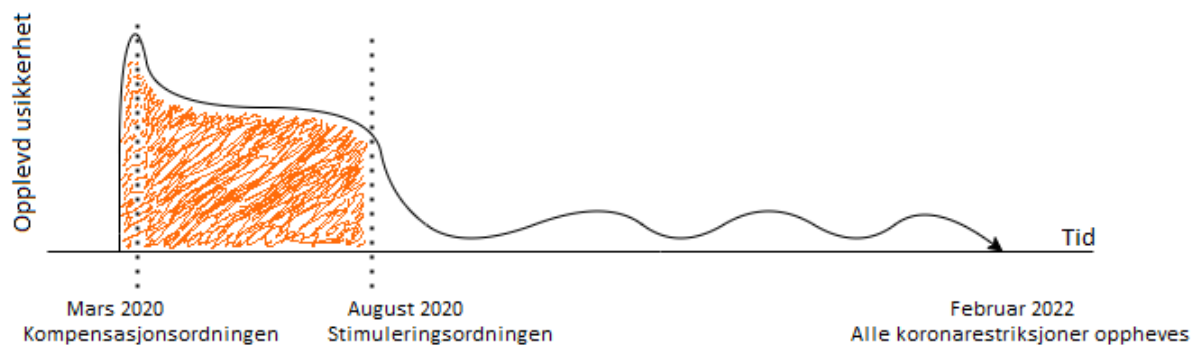
Byscenen hadde tilstrekkelig fysisk plass til «maks» kapasitet innenfor publikumsgrensene og avstandskravene, noe som gjorde at stimuleringsordningen kunne utnyttes helt ut.

Når det gjelder økonomiske muskler, trekker daglig leder spesielt frem tilfredsstillende likviditet for virkelig å kunne «nyttiggjøre seg» av stimuleringsordningen, i og med at man ikke kunne forvente spesielt rask behandling av søknaden og påfølgende utbetaling av midler. Han forklarer at det var hus på størrelse med Byscenen og enda større som fikk nyttiggjort seg av stimuleringsordningen:

«De små kunne ikke drive på den måten. Det var ganske enkelt umulig, fordi det handler om at man må ha litt likviditet når det tar så lang tid ... du er nødt til å ta en sjanse og ikke vite. Mange konserter rakk jo å bli gjennomført før man fikk svar på om søknaden var innvilget. Så vi måtte gjøre avtalen med artisten og si: "altså, hvis de ikke innvilger denne .."»

Siden en del av arrangementskostnadene måtte betales før man visste om stimuleringsmidlene i det hele tatt kom, og man deretter måtte vente på pengene, var det ikke alle aktører som hadde likviditet og økonomi til å drive under disse forholdene. Dette gikk imidlertid greit for Byscenen.

Opplevd usikkerhet i kultursektoren under koronapandemien



Figur 2: Opplevd usikkerhet i kultursektoren under koronapandemien

I figuren over illustrerer vi hvordan både kompensasjonsordningen og stimuleringsordningen reduserte nivået av krise og usikkerhet for Byscenen. Det var altså slik vi ser det et drastisk skifte fra krisesituasjon til en vanskelig situasjon da stimuleringsordningen ble lansert.

Resterende tid preges også av svingninger i usikkerhet, men hele tiden med visshet om støtteordningene, slik at disse svingningene ligger på et lavere nivå av opplevd usikkerhet.

Oppsummert har støtteordningene, og stimuleringsordningen spesielt, ført til at Byscenen har fått til å drive med relativt høy aktivitet gjennom pandemitiden, og videre har det betydd at de økonomisk har greid seg brukbart. Byscenen hadde en god fysisk størrelse og likviditet for å nyttiggjøre seg ordningene.

4.4 Trossystemer og verdigrunnlag gjorde organisasjonene mer motstandsdyktige

Vi antok i utgangspunktet at trossystemer – eller verdigrunnlag – er fremtredende i begge caseorganisasjonene. Våre data understøtter dette, noe som er av stor betydning når det kommer til økonomistyringen under pandemien. Årsaken til dette er at verdiene i organisasjonene har gjort dem mer motstandsdyktige mot de usikre omgivelsene.

4.4.1 Verdier og kultur i Byscenen

I Byscenen forteller daglig leder at *kultur* og *verdier* er fundamentet de driver forretning på.

«De verdier vi har gjennomsyrrer jo den måten vi ser og kommuniserer med hverandre på. Det er med å sikre at folk på jobb har det godt. Det er den interne delen av det, men det er også det som er med på å sikre det produktet vi leverer ut til vårt publikum, til våre gjester».

Altså er verdier sentralt i måten Byscenen styrer på, både for å ivareta ansatte og publikum. Videre forteller daglig leder at i forbindelse med økonomistyringen er det viktig med strategiske tanker framover, men at man må ha kulturen og verdiene *«for å vite hvorfor vi gjør det her, fordi hvis jeg ikke visste det, hvordan kan jeg kommunisere det videre til folk?»*. Daglig leder forteller her at han må gå foran som et godt eksempel når det kommer til verdier, slik at disse verdiene kan spres videre, både internt og eksternt. Han forteller at Byscenen skal skape vilkår for gode opplevelser, og nevner i denne sammenheng smilet innenfra, som bygges ved å behandle hverandre godt. På spørsmål om hvem Byscenen er, sier controller følgende:

«Det er en løs organisasjon med veldig mange engasjerte mennesker, som kanskje ikke trives så godt med veldig rigide systemer, for det blir å være en kaospilot, så det er mennesketyper som trives med masse endringer og at ting ikke nødvendigvis er veldig strengt definert. Det er nok en veldig god beskrivelse av mange i kulturbransjen, da.»

Controller sier altså her at Byscenen, som en aktør i kulturbransjen, tiltrekker seg engasjerte mennesker som liker fleksibilitet. Daglig leder gjør også et poeng ut av at de verdiene som er i organisasjonen er sentral i jobbtilfredshet og leveransen av produktet:

«... altså teknikere, arrangementsansvarlige, servitører – de gjør jo det her fordi at de prøver å legge vår kultur og våre verdier i opplevelsen. Og hvis man har et smil om munnen og det er ærlig smil, så smitter det over på gjesten og den opplevelsen de får hos oss»

Daglig leder påpeker på nytt at kultur og verdier er sentralt for virksomheten. Controller kommer også med lignende utsagn angående verdier og sier at *«folk [her] er typisk veldig sosial og empatisk anlagt, og det er det som har drevet dem ut i en bransje som ikke er spesielt statuspreget eller høytlønnet heller.»*

Informanten mener at det ligger i naturen til ansatte i kultursektoren å bry seg om hverandre og snakke med hverandre, og at dersom de hadde hatt fokus på pengene, ville de valgt en annen bransje. På spørsmål til daglig leder om eventuelle særpreg hos Byscenen som påvirker deres tilpasning under covid, nevner han måten de samhandler og kommuniserer.

«Den måten vi samarbeider og kommuniserer på. En god kommunikasjon, vi prøver alle å snakke sammen på en god måte. Vi bruker mye tid på jobb, og vi skal ha det godt når vi er på

jobb. Jeg tror særpreget er at vi bryr oss om hverandre. Under permitteringene vet jeg at ansatte snakket med hverandre og støttet hverandre.»

Altså gjorde omsorgen blant medarbeiderne det enklere å komme seg gjennom krevende perioder med permitteringer. Daglig leder forteller også at han brukte tid på å ringe rundt og snakke med ansatte som han fikk signaler om at kunne ha ekstra behov for det. Controller og deleier sier i intervju at konserthus ikke er det som har høyest inntjeningspotensial, men det er noe han har lyst til å være med på, fordi han kan stå for det de leverer.

«Det finnes bedre måter å tjene penger på, men det er noe med det her er at jeg har lyst til å være med som medeier på den plassen her fordi at jeg kan stå for det vi leverer, altså det handler litt om kvalitet og integritet i tillegg, ikke bare mest mulig penger inn på konto, og det her går igjen for alle.» (Controller)

Det er ikke økonomisk profitt i hovedfokus for Byscenen når de styrer sin virksomhet, men kvaliteten på leveransen som er det avgjørende.

Byscenen har et tydelig ikke-finansielt mål, som går på at de vil være den beste konsertscenen i landet. Daglig leder sier at dette handler om alt fra første kontakt til avregningene i etterkant, overfor alle involverte: *«På hvordan vi tar imot artister, hvordan vi tar imot folk [...] så opplevelsen fra første kontakt til avregningen i etterkant med artistmanagement, samarbeidspartner, så er vi dypt profesjonelle».*

Det er altså publikum og deres opplevelse på arrangementer Byscenen er til for, og den avgjørende motivasjonsfaktoren i den daglige driften.

4.4.2 Verdier og kultur i Trondheim Symfoniorkester & Opera

I symfoniorkesteret forteller administrerende direktør gjennomgående i pandemien om en dreining i tankegangen blant de ansatte når det gjelder kultur, fra at prestasjonen på scenen var det eneste som betydde noe til at man fikk økt sosial ansvarsforståelse og også økonomifokus.

«Kulturen er limet som binder oss sammen og nå i en krise også viktig for folk for å gi et pusterom. Før pandemien kan du si at den tyngste delen av kulturen i internt i TSO handlet om kulturformidling av kulturarven. Det viktigste i verden er det vi holder på med, å formidle klassisk musikk og samtidsmusikk. Underveis i pandemien har jeg opplevd at det har blitt en veldig bevissthet rundt vårt sosiale ansvar for å bidra med kultur, i at det er ekstra viktig under en krise. Og så har jeg også opplevd at musikere faktisk interesserer seg for økonomi.»

Administrerende forteller her om et slags skifte i organisasjonskulturen, der pandemien førte til at man så andre verdier i jobben enn tidligere, et mer helhetlig fokus. Det at TSO unngikk permitteringer, forstår vi som sentralt i å beholde en god organisasjonskultur. Omstillingsevne er ellers noe som har preget TSO under pandemien, blant annet når det gjelder å snu om på flisa og starte med streaming, ifølge administrerende direktør:

«Det var en sånn mental omstilling på det med hvordan å nå ut til folk. Vi brukte knaggen med at [det er] vårt samfunnsansvar. [Jeg] opplevde at hele organisasjonen med veldig få unntak var veldig omstillingsdyktig, endringsvillig og tok på seg dugnadsånden, det her skal vi klare sammen, og de tillitsvalgte fra dag en var veldig samarbeidsvillig. Vi ble enige om å stille i bero en del lokale avtaler, nå er det dugnad som gjelder. Det ble en positiv smitte i organisasjonen. Og så fikk man jo også positiv tilbakemelding fra omverdenen, om at TSO vises. Da blir det positive vibber, positive sirkler.»

Dette synet på økt samfunnsansvar og dugnadskultur deles av musiker/hovedtillitsvalgt.

«Vi har jo regler for hva vi skal gjøre og hvordan arbeidstidene skal være. Men vi blåste i veldig mye av dette her, og sa at nå er det dugnadstid. Det første året så var vi veldig klar på at nå skal vi bare få i gang hjulene her. Når vi skal spille solistisk kammermusikk, så skal vi egentlig få ekstra betalt, men fordi det var veldig liten annen virksomhet, så kunne vi ikke be om det, det går ikke an. Folk forsto det.»

Han forteller videre om en bransje der musikerne har veldig høy arbeidsmoral og bevissthet rundt sin rolle for samfunnet, og at det å legge ned arbeidet er helt forferdelig.

«Selv om vi ikke har hatt pandemi før, har vi sett bakover i tida, til krigen, de harde tredveåra og 20-tallet, hvordan musikere alltid stilte opp i dårlige tider. En del av vårt virke har jo alltid vært at vi skal bringe trøst og håp for folk. Kanskje er det en liten risiko å spille, men det er det vi er til for. I sånne tider så mener jeg at det er viktig at vi er der.»

Sitatene ovenfor tegner et bilde av en organisasjon som var samkjørte, og som hadde en enhetlig kultur og forståelse rundt hva oppdraget deres var i pandemien. Ifølge økonomisjefen har omstillingsevnen til musikerne vært veldig imponerende under pandemien:

«De har vist en voldsom fleksibilitet og evne til å omstille seg fort [under pandemien]. Man klarte å snu om på alt og planlegge fra uke til uke og lage konserter, der vi bestemmer i dag hva vi skal spille neste torsdag. Det var helt uhørt før, det kunne ikke man en gang vurdere å tenke på, så klarte man faktisk det da.» (Økonomisjef, TSO)

Med andre ord skjedde det en stor forandring for musikerne når det kommer til forberedelser og gjennomføring, som ble taklet med stor fleksibilitet. I rollen som tillitsvalgt ble det viktig å beholde roen blant de ansatte, og samarbeide godt med ledelsen.

«Selvfølgelig har jeg hatt kolleger som er mer engstelige enn andre, men da har jeg forklart dem at det her er trygt – og vi stoler på ledelsen når de har bestemt smittevernrutiner. Du må prøve å spille på lag med ledelsen i sånne krisesituasjoner som har vært nå.»

Musiker/tillitsvalgt bidro her til å gjøre jobben for ledelsen lettere, ved å berolige andre ansatte. Administrerende direktør opplever at den felles kriseforståelsen bygde laget, og at folk har blitt rausere med hverandre gjennom pandemien. Musiker/hovedtillitsvalgt peker på at administrasjonen har tatt mye ansvar, og sørget for at de har fått mulighet til å holde hjulene i gang under pandemien.

«De har vært veldig flinke. De er veldig opptatt av at musikerne skal ha mye å si i vår bedrift, det er vi som er bedriften ikke sant, det er vi som spiller og produserer. Men det gjelder jo det faglige. Når det gjelder dette her som har med smittevern [..], så har jeg vært veldig trygg på at det kunne jeg overlate til administrasjonen, og det har de gjort på en veldig god måte. Med det resultat at vi har kunnet produsere nesten hele tiden.»

Sitatet underbygger at TSO er en profesjonell organisasjon, hvor verdien ligger i de ansattes kompetanse, og at både ledelse og ansatte mener musikerne er uvurderlige. Ifølge økonomisjefen er TSO det symfoniorkesteret som har streamet flest konserter under koronapandemien. Alle respondenter er klar på de ansattes endringsvillighet og dugnadsfokus, og godt samarbeid mellom ledelsen og musikerne, allerede fra starten av pandemien, var viktig for å få til dette. Musiker/hovedtillitsvalgt er takknemlig for at administrasjonen har tatt alt ansvar på smittevern, slik at musikerne har kunnet fokusere på spillingen.

«[De] har måttet plutselig skifte om på ting. Vi [musikere] merker det til en viss grad, fordi programmet endres på relativt kort varsel, men vi har ikke noe med det å måtte innhente solister og dirigenter. Alt det er det andre som må gjøre - også det med å reklamere. Jeg har stor respekt for det, det har ikke vært lett for dem, jeg tror de har hatt det kanskje tøffere enn oss. Vi har måttet gjøre om litt på jobben vår innimellom, det har ikke vært så problematisk, vi har gjort det vi har fått beskjed om, og ikke måttet finne på hva som skulle gjøres.»

Dette sitatet forteller også om fleksibiliteten og forståelsen som har blitt utvist av musikerne under pandemien, spesielt ser vi at raske endringer i program har blitt akseptert og orkesteret

har vært takknemlig for at de har sluppet å ta de krevende avgjørelsene som ledelsen har tatt. En grunnleggende tillit mellom ledelse og ansatte ligger her til grunn. Pandemien førte videre til at samholdet mellom musikerne ble ytterligere styrket, ifølge musiker/tillitsvalgt.

«Viljen til å ta i et tak gjorde at vi ble mer sammensveiset, det viser at vi har en god bedriftskultur. Musikere har alltid stått ganske samlet. Vi jobber sammen på en scene der vi er avhengige av hverandre, sånn sett er vi vant til [det], til å måtte stole på hverandre, det har alltid ligget der, men det er kanskje blitt enda tydeligere nå.»

Sitatet forteller at de opplevde en styrking av den gjensidige kollektive avhengigheten. Det kollektive synet gjenspeiles også i lønnsystemet, som også som nevnt er kollektivt. Dette kan være med å bygge fellesskapstankegang og kultur, og at de er mer robuste når usikre tider inntreffer, grunnet en opplevelse av å være i samme båt.

I og med at TSO er plassert innenfor "kulturøkonomi", hvor det å ikke foreta seg noe fører til at det går bra rent økonomisk, på kort sikt, er ikke finansielle resultater en god pekepinn på måloppnåelse for TSO. Et ikke-finansielt fokus er dermed naturlig, der motivasjonen er verdibasert, og handler om å formidle kunst til publikum.

TSO sin visjon er "mektige musikkopplevelser", og administrerende direktør sier at det er livekonserten og møtet med publikum i salen som betyr noe for musikerne: *«Det er jo det de lever for, det ukentlige møtet med publikum.»* Dette viser at TSO kjennetegnes av det å skape opplevelser for andre folk, og underbygger funnene om at kulturell styring og verdigrunnlaget er det mest dominerende i TSO.

4.4.3 Symfoniorkesteret er en profesjonell organisasjon

Det er altså i en profesjonell organisasjon som TSO slik at musikerne er de som har kompetansen på det som utøves på scenen, og dermed er det også en felles forståelse for at de må ha en sentral rolle når det kommer til rekruttering av nye profesjonelle. Ifølge musiker/hovedtillitsvalgt blir musikerne alltid hørt i ansettelsessaker.

Trondheim Symfoniorkester er en proff organisasjon med profesjonell styring, i dette ligger det at utøverne preges av selvstendighet og et høyt kompetansenivå, dermed er musikernes kompetanse det viktigste styringsverktøyet.

I TSO sitter det to ansattrepresentanter i styret, som er med og godkjenner budsjettene, uten å delta i selve behandlingen. Likevel medfører dette en viss påvirkning. En av de som sitter i styret er musiker/hovedtillitsvalgt, som sier: *«det [er] vårt ansvar å protestere hvis vi synes det*

er noe som blir feil, sånn ser jeg det.» Også her blir musikerne i TSO involverte, dette kan være med å forsterke tilliten de har til ledelsen.

TSO fikk ny administrerende direktør like før pandemien, og hun har fra dag én lagt til rette for medvirkning blant musikerne, ifølge musiker/hovedtillitsvalgt.

«Hun er mye flinkere til å til å lytte og prøve å sette seg inn i ting. Nettopp fordi hun ikke har noen faglig bakgrunn i dette her, så hun er nødt til å lytte. Kan ikke bare høre på administrasjonen, hun må jo høre på musikerne. [...] Det er god lederstil»

Denne involveringen er tydelig noe som settes pris på, og skaper tillit til leder. Denne medvirkningen fra musikerne er noe økonomisjef også kjenner seg igjen i.

«Det er jo en sterk fagforening i virksomheten, og stor grad av medvirkning fra musikerne, og det skulle bare mangle i en sånn virksomhet.»

Symfoniorkesteret som virksomhet er altså i høyeste grad å regne som en profesjonell organisasjon, hvor *toppidrettsmusikerne* er svært kompetente og spesialiserte innenfor sitt felt og sitt instrument. Dette er som i andre høykompetanseorganisasjoner, at de utøvende har stor påvirkningskraft.

4.4.4 Begge organisasjonene styres av verdier og indre motivasjon

Oppsummert ser vi at begge organisasjonene motiveres av å skape opplevelser for publikum, ikke profitt. Kvalitet i sluttproduktet er avgjørende for aktørene uavhengig av økonomiske incentiv og rammebetingelser. Kultur og verdier ligger til grunn for alt de gjør, og organisasjonskulturen gjorde begge aktører sterkere i møte med pandemien. Byscenen nevner omsorg for hverandre, og TSO forteller om en økt sosial ansvarsforståelse, hvor de føler på at de har et ansvar for å levere kultur til folket i en vanskelig tid, og i så måte en felles dugnadsforståelse i hele organisasjonen. Byscenen tror at måten de samhandler og kommuniserer, med smilet på og et genuint ønske om å ville hverandre godt, har hjulpet dem til å skape trivsel under pandemien. I tillegg består organisasjonen av kreative og endringsvillige folk, som er villige til å tilpasse seg og bidra på andre arbeidsoppgaver, noe som har bidratt positivt i pandemihåndteringen.

TSO er en typisk høykompetanse- og kulturorganisasjon, der musikerne er de viktigste; administrasjonen var bevisste dette, i samspill med fagforening, og man klarte å beholde ytelseskulturen, der musikerne har stor medvirkning. Det samme gjaldt endringsviljen og omstillingsevnen blant musikerne, som ble forsterket av at TSO unngikk permitteringer.

Vi ser likhetstrekk mellom organisasjonene, men den kulturelle styringen er enda mer omfattende og fremtredende i TSO enn i Byscenen. Dette er naturlig med tanke på organisasjonenes natur, hvor musikerne i TSO *er* selve organisasjonen, i motsetning til ved Byscenen, hvor de som formidler kulturen befinner seg utenfor organisasjonen.

4.5 Aktørene kjennetegnes av økt kortsiktig planlegging og kybernetisk styring under pandemien

Vi finner at aktørenes tilpasning av styringen under pandemien kjennetegnes av mer kortsiktig planlegging enn tidligere. Vi ser også at aktørene har intensivert budsjettarbeidet, hvor likviditetsstyringen har vært spesielt viktig for Byscenen. TSO har samtidig stort sett hatt ressursene og kapasiteten til å holde trykk på den langsiktige planleggingen, mens dette har blitt mer skadelidende hos Byscenen. Påfølgende kapittel vil utdype disse funnene.

4.5.1 Organisasjonene måtte forholde seg til hyppige endringer på kort varsel

I Byscenen er det i den daglige driften mye som skjer innenfor en 12-månedersperiode, der eksempelvis artister og arrangementer ofte bookes inn i løpet av våren for påfølgende høst. Vedrørende booking har denne praksisen stort sett vært den samme under pandemien, da det ofte har vært håp om at situasjonen skal normalisere seg innen den tid.

TSO er i en normalsituasjon kjennetegnet ved stor grad av langsiktig planlegging, blant annet "legger de sesongene" tre år frem i tid. Når det gjelder det kunstneriske generelt, er det ifølge økonomisjef slik at selv variable kunstneriske kostnader, eksempelvis med dirigenter og solister, er kontrahert to-tre år fram i tid, noe som altså krever langsiktig planlegging. De opererer med en to måneders frist for endring av planen til musikerne, for at musikerne skal rekke å øve. Under pandemien ble dette radikalt endret, til at de lå på en uke til 14-dagers planleggingshorisont, og fristen på to måneder var en saga blott. Ergo en helt ny "normal" under pandemien, med et stort behov for kortsiktig- og kriseplanlegging, ifølge administrerende direktør.

«Det har vært en veldig stor øvelse for organisasjonen, og det var også en av de avtalene som de tillitsvalgte sa at "nå er det krise, her må vi gjøre det som gjøres må", så den fristen stilte vi i bero. [...] Men planleggingen har vært en utfordring for dem, og det har de taklet veldig bra. Men det er klart det har også vært slitasje fordi at liksom usikkerhet rundt hva er det faktisk jeg skal forberede meg på...»

Endringer i programmet på kort varsel har vært utfordrende for musikerne, samtidig som de har vist god evne til tilpasning. Musiker/hovedtillitsvalgt sa følgende: *«Er det pandemi, så er det pandemi. Du må bare ta det her altså. Det har ikke vært noen voldsomme protester på det, nei, overhodet ikke»*, som viser at musikernes velvilje forenklet planleggingsarbeidet.

TSOs radikale skifte mot ukes-, 14-dagers- og månedsbasert planlegging har ført til at den langsiktige planleggingen har blitt skadelidende, og programsjefen har det nå «travelt» med å planlegge sesong 2023, 2024 og 2025. Disse årene er preget av utsatte produksjoner fra pandemiårene.

Byscenen er en konsertscene med mye teknisk utstyr som må fungere, og har derfor en investeringsplan, men ifølge controller har pandemien ført til at de ikke har tenkt så mye på investeringer. Videre oppgir controller at de i en normalsituasjon tilstreber å beholde 30% av planleggingsressursene til langsiktig strategiarbeid. Vi finner imidlertid at de under pandemien har måttet prioritere oppgaver og problemstillinger med kortere tidsperspektiv, eksempelvis forteller daglig leder om noen investeringsprosjekter de har satt på vent.

Hos TSO anslår administrerende direktør at 70% av arbeidstiden under pandemien har gått med til krise- og beredskapsarbeid og -planlegging, som er eksempler på veldig kortsiktig planleggingsarbeid.

«Vi har jo hver eneste dag minst en gang i uka revidert våre beredskapsplaner .. En viktig del av min jobb har vært å holde meg orientert om de til enhver tid gjeldende retningslinjer, restriksjoner, begrensninger og vurderinger rundt det fra nasjonale myndigheter, og da oversatt det til hvordan vi skal håndtere det hos oss.»

Dermed ser vi at håndteringen av de raske endringene i rammevilkår hadde et stort omfang i TSO. For TSO var det positivt at administrerende direktør i sin tidligere jobb også har jobbet mye med krise- og beredskapsarbeid.

Oppsummert har det vært en dreining i retning av økt kortsiktig planlegging for både Byscenen og TSO under pandemien, der det særlig for musikerne i TSO har vært merkbart med endringer i programmet på kort varsel. Byscenen har på sin side måttet sette investeringsprosjekter på vent.

4.5.2 Økt kortsiktig planlegging i Byscenen og nye muligheter for TSO

Da Byscenen ble tvunget til å stenge dørene 12. mars 2020, var de ikke forberedt på noen krise. Byscenen Drift AS hadde imidlertid 1,2 millioner i egenkapital og kassakredittramme på kr

700 000, og dermed en form for verktøykasse for å håndtere dette. Etter hvert fant de ut, etter rådføring med revisor BDO, at de i verste fall kunne bruke en gitt prosentandel av midlene de hadde som kom fra billettsalg til fremtidige konserter, noe de imidlertid klarte å holde seg unna. De satte umiddelbart i gang med kostnadsminimering og satte alt de kunne av leverandøravtaler på pause. Daglig leder trekker frem at de hadde gode forhold til sine leverandører, som gjorde det enklere å få satt avtaler i pause. Med dette forstår vi at Byscenen viste handlekraft da pandemien brøt ut. På direkte spørsmål om de vil si at de var forberedt på en krise svarte controller følgende:

«Nei, det var ingen kriseplaner sånn sett, og [vi var] heller ikke trent på hva gjør man hvis man må permittere 62 stykker, sånn kompetanse man ikke tenker at man trenger.»

Byscenen valgte altså å permittere ansatte en periode i begynnelsen, der de nevnte 62 ansatte stammer både fra Byscenen Drift og Byscenen Servering. I denne perioden ble de tvunget til å øke kompetansen på dette området. Ifølge daglig leder er det snakk om hundretusener av kroner i kostnader i de periodene før NAV overtok kostnaden etter arbeidsgiverperioden i forbindelse med permitteringene.

I motsetning besluttet TSO ikke å permittere musikerne, og orkesteret kom fort i gang med å tilpasse driften ut ifra den nye hverdagen. Løsningen deres var å planlegge mindre ensembler, og å streame konsertene på nett, noe de begynte med rett etter påsken 2020. Fra mars 2020 til dags dato er TSO det orkesteret i Norge som har hatt mest produksjon, ifølge våre informanter.

Controller ved Byscenen påpeker at støtteordningene har fungert bra, fordi de tross alt har fått gjennomført en del arrangementer, og holdt frekvensen oppe. På grunn av den uforutsigbare smittesituasjonen har det dog vært mye behov for å løse situasjoner, med tidshorisont på alt fra timer til dager til uker, for eksempel ved nedstenging eller tilstramming av smitteverntiltak. Det var gjentatte endringer i restriksjoner som viste seg å bli det kritiske:

«Det er jo endringene som blir det kritiske her, altså hvor lange perioder har man, og hvor langt fra kunngjøring til at det faktisk endres, for hver gang man skifter kapasitet, for eksempel fra 10 til 50 til 100 til 200 uansett vei ... når man går nedover, så må man enten avlyse eller dele opp konserten eller flytte den, alle billett kjøpere skal bli informert, vi skal si ifra til folk på jobb - enten så trenger vi færre eller så trenger vi flere, så det tar jo aldri slutt»

Dette viser at Byscenen måtte bruke mye tid og ressurser til å tilpasse seg de stadig endrede rammebetingelsene, noe som førte til en vridning mot mer kortsiktig planlegging. For

Byscenen, som lever av arrangementer, ble disse ofte endret med korte tidshorisonter under pandemien, fordi det gjennomgående var svært kort tid mellom annonsering og ikrafttredelse av endringer i rammevilkår. Følgende sitat fra daglig leder understøtter dette.

«Det var en bratt læringskurve, og av ting som man bare aldri hadde forholdt seg til før. Sånne helt nye ting – arbeidsdagen ble radikalt endret til egentlig brannslukning»
(Vår oversettelse fra dansk)

Daglig leder tegner her et bilde av en omfattende endring i arbeidshverdagen. Videre påpeker controller at arbeidet med å håndtere disse endringene til tider har vært såpass omfattende at det har påvirket bemanningssituasjonen:

«Ja, og i Byscenen Drift så permitterte vi ingen i 2021 til tross for at vi var stengt i lengre perioder, fordi det var så arbeidskrevende å holde på med den leken der, flytte og dele opp og kommunisere med band og alt sånn der, så vi beholdt alle sammen i jobb da.»

Hyppe endringer i smittevernregler med korte tidsfrister førte altså til et arbeidsbehov som gjorde at Byscenen ikke permitterte noen i 2021.

Controller sier at kompetansen på planlegging har hevet seg betraktelig under pandemien. De har blitt flinkere til å forberede ulike scenarioer med ulike sannsynligheter og rett og slett ha contingency-planer, for eksempel: *«Hva skjer hvis vi plutselig kan få inn 200 her nå?»* Med de konstante endringene i rammevilkår, kom kompetansehevingen på kortsiktig planlegging naturlig hos Byscenen.

For TSO førte det kortsiktige perspektivet under pandemien til noen fascinerende muligheter som oppsto på svært kort varsel, hvor blant annet en verdenspremiere i 2021 ble flyttet fra Tyskland til Trondheim.

«Vi hadde konsert med Leif Ove Andsnes og Lise Davidsen. Davidsen er vel kanskje topp tre av internasjonale stjerner på opera. Andsnes kjenner vi jo alle. De skulle egentlig ha verdenspremiere i Tyskland. Den ble lagt her i Trondheim med 20 tilskuere i salen. Det var Andsnes selv som ringte og sa: “Kan vi komme eller?”. Og det fikk vi til en tredjedel av prisen av det han tar for en forestilling – og en størrelse som han tar jo en halv million for en kveld. Davidsen likedan. Men de også hadde jo mistet alt. Alt var kansellert, så de var sjeleglade for at det var et sted hvor det faktisk foregikk ting.» (Administrerende direktør)

I normale tider må man planlegge flere år fram i tid for å få tak i størrelser som Andsnes og Davidsen, illustrerende for TSO sitt skifte fra langsiktig planlegging til kortsiktig planlegging

under pandemien, som altså også ga noen nye muligheter. Ifølge økonomisjef har de normalt fulle bøker de neste fire til fem årene. Det var derfor et varp å få dem i hus på kort varsel, og et eksempel på at TSO var i stand til å gjennomføre arrangementer med kort planleggingstid.

Hvis vi skal oppsummere, så viste Byscenen handlekraft i starten, blant annet for å sikre likviditet. Dette medførte permitteringer av ansatte. De har opparbeidet gode rutiner og kompetanse på søknadsprosessen til tilskuddsordningene, der alle søknader ble innvilget. Men dette har krevd mye tid, som har økt omfanget av kortsiktig planlegging ytterligere. TSO kom fort i gang med å tilpasse driften utfra den nye hverdagen, og har fra pandemiutbruddet og frem til nå vært det orkesteret i Norge som har produsert mest. De fikk nye muligheter som oppsto på kort varsel, som verdenspremiere med Leif Ove Andsnes og Lise Davidsen.

4.5.3 Aktørene kjennetegnes av intensivert budsjettering og likviditetsstyring

Controller i Byscenen nevner i intervju at hans viktigste oppgave under pandemien var kostnadsbesparelser. På spørsmål om den største utfordringen i perioden svarer daglig leder økonomistyring. Han forteller at det var veldig viktig å se fremover og spesielt med tanke på likviditet:

«Vi prøvde hele tiden å se fremover. Vi har jo aldri satt opp så mange forskjellige budsjetter og likviditetsbudsjetter.»

Ifølge daglig leder i Byscenen krevde Stimuleringsordningen god likviditet og dermed ble likviditetsstyring viktig. Ordningen beskrives nærmere i kapittel 4.2. Daglig leder anslår gjennomsnittlig behandlingstid på de siste 30% av midlene til tre måneder. Ved tidspunkt for intervju anslår daglig leder at de hadde kr 900 000 utestående i forbindelse med de siste 30%. Det er altså betydelige midler for Byscenen. I denne perioden må arrangøren forskuttere resterende kostnader, blant annet lønninger. Daglig leder peker på at de har vært i en likviditetsmessig situasjon hvor dette har latt seg gjøre.

Daglig leder i Byscenen sier at de har lyktes godt med sine søknader til Staten på grunn av omfattende arbeid med å sette opp store regneark for å vise og synliggjøre alle kostnader. Her peker han også på bruk historisk data for artisthonorarer, som ytterligere har økt kvaliteten på søknadene. Byscenen har fått innvilget alle sine søknader, med unntak av noe avkortning i 2022, på grunn av lettelser i restriksjoner, som igjen førte til flere solgte billetter enn budsjettert. Dette tyder på god kvalitet i søknadsprosessen.

TSO driver mer profesjonelt når det kommer til budsjett og styring, og de har månedlige rapporteringer, som inkluderer oppsett per uke og per produksjon. Orkesteret preges altså av mer profesjonell og formell styring.

«Produksjonssjef har stålkontroll på økonomien i de enkelte produksjonene. Når programrådet (de som velger ut hva som skal spilles) har sagt at det her ønsker vi å gjøre kommende år, setter man seg ned og gjør det over til tall - hva vil det koste? Valg av dirigent, solist, størrelsen på orkesteret, som kan være fra 20 til 110. Har du overforbruk på én produksjon, må du ta ned antallet på neste. [Økonomisjef] begynte et år før meg - han kommer fra bank og er statsautorisert revisor, så han kan jo det her, og jeg er økonom óg, så vi er veldig "på merket" på prognosene. X-en er billettinntektene. Og vi har et styre med proffe folk som kan økonomi, så de stiller de riktige spørsmålene.» (Administrerende direktør)

Altså er det en tydelig kobling mellom budsjettarbeidet og planleggingen av produksjoner hos TSO, som vitner om at de driver profesjonelt, med god kontroll. Som administrerende direktør sier har TSO dyktige folk med nødvendig kompetanse, og en ramme i bunn som gjør at man har detaljert kontroll på ulike scenarioer innenfor produksjon. Dette bidro positivt til å holde kontroll under pandemien, selv om det ble en del ekstraarbeid sammenlignet med et normalår.

«Vi har jo selvfølgelig endret budsjett og planer flere ganger, snudd om på alt og sånn. I hvert fall sommeren halvveis inn i 2020 måtte vi bare snu om på alt, programmene ble endret, planen ble endret, så måtte vi selvfølgelig snu opp ned på budsjettene, men det er jo jobben, så det er jo bare utfordrende og spennende. I 2021 har vi både budsjettert og gjennomført stort sett det vi har planlagt.» (Økonomisjef)

Dette tyder på at det for TSO, som har så stor andel sikre inntekter, har vært rimelig enkelt å snu om på ting når behovene har meldt seg under pandemien. TSO måtte ikke intensivere budsjett- og likviditetsarbeid i samme grad som Byscenen. Her er det også verdt å nevne at de som nevnt tidlig fikk den statlige garantien om ingen avkortning på tilskuddene. I tillegg sparte de penger på at de på grunn av smitte og restriksjoner måtte leie inn lokale frilansere som tar lavere honorarer enn internasjonale størrelser, samt at sjefsdirigenten var "covid-fast" i New York i 18 måneder.

Oppsummert har likviditetssituasjonen i Byscenen vært god, der aktivitet kunne opprettholdes, til tross for lang ventetid på stimuleringsmidler. De har generelt økt bruken av likviditetsbudsjetter. TSO har hatt trygghet i budsjettarbeidet grunnet sikker finansiering fra det offentlige, samt god kompetanse på området. De fikk lavere kostnader blant annet fordi de

hadde betraktelig lavere operaaktivitet. Budsjetteringen i TSO, som økte noe under pandemien, preges av å være profesjonell, med detaljerte ukeplaner og månedlige rapporteringer.

4.5.4 Nødvendige endringer i regler og rutiner

Pandemien har drastisk endret rammebetingelsene for våre caseorganisasjoner, og tilpasningen til disse endringene har ført til noen betydelige endringer i regler og rutiner. Byscenen sluttet fort med å arrangere sosiale sammenkomster, fordi det var for høy smitterisiko, da smitte kunne lamme hele organisasjonen. En annen konsekvens av pandemien som informantene trekker frem, er at de har fått et system for appbestilling til bord på konserter. Dette var et nødvendig system for å få tilbudt servering, da smittevernreglene ikke tillot at publikum gikk til baren. Byscenen ser at gjennomsnittlig omsetning per gjest økte med denne løsningen, og de ser nå på muligheten for å ha et tilsvarende system etter pandemien også – en varig tilpasning.

Fra før av har de blant annet driftsprosedyrer som beskriver hvordan artister skal tas imot, og diverse instruksjoner som sørger for daglig drift. De har under pandemien innført *Monday* for å øke effektivitet i en travel hverdag og unngå unødvendig kontakt:

«Det er et prosjektstyringsverktøy for å sørge for at vi slutter å prate med hverandre ti ganger om dagen om unødvendige ting, og vi bare kan putte all informasjonen inn i en kilde og så kan alle sammen lete opp det der. Når vi har mange folk som er voksne som har hatt jobbene sine lenge, så er det noen som ikke er like endringsvillig som andre, men i en krisesituasjon, så er det sånn at vi må.» (Controller)

Innføring av *Monday*-verktøyet var for å redusere frekvensen av unødvendige samtaler og sørge for at alle kunne finne informasjon samme sted. Pandemisituasjonen gjorde det enklere å innføre et sånt system, i form av at organisasjonen var mer endringsvillig.

En viktig endring hos TSO under pandemien var som nevnt at ansatte måtte jobbe med nye arbeidsoppgaver, oppgaver som tidligere hadde vært ikke-eksisterende i organisasjonen, blant annet for å overholde smittevern. Eksempelvis ble folk på regi satt til å være døråpner og -vasker, og man måtte lage systemer for hvilke innganger musikerne kunne bruke, hvor de skulle henge av seg klær og utstyr, og hvor de skulle sitte.

«Det første året var helt surrealistisk med smittevernkravene som vi var nødt til å lage regimer på. Vi valgte policy med å ha skallsikring, der vi var veldig strenge med hva som kom inn i organisasjonen. [Fordi] hvis vi først får smitte inn i organisasjonen, så er det bare å slukke lyset og gå hjem, for da ville alle bli nærkontakter.» (Administrerende direktør).

Dette viser at det ble en helt ny arbeidshverdag for folk i TSO under pandemien. Videre ble alt med kor avlyst. Musikerne måtte spille i mindre ensembler, en del av de store symfoniene som Mahler har blitt avlyst – og ikke minst har musikerne som nevnt måttet finne seg i å bli streamet.

Ifølge administrerende direktør har det tidligere vært en mangelfull internkommunikasjon i TSO, og her tok de pandemien til hjelp for å bedre dette, i forbindelse med at de måtte ha flere informasjonsmøter som var direkte rettet mot pandemiinformasjon.

«Istedenfor at du en gang i halvåret skal ha et fysisk allmøte, så hadde vi i starten av pandemien ukentlige teamsmøter om dette. For å være tett på, gi folk info, og så ser jeg ingen grunn til å slutte med det. Nå har vi det en gang i måneden.»

Regelmessige allmøter for å gi folk informasjon ble altså tatt i bruk, og vil videre også brukes fremover for å forbedre kommunikasjon og evalueringer. Denne endringen er også noe som settes pris på av de ansatte, ifølge musiker/hovedtillitsvalgt.

«Det vi har vist seg å være veldig bra møter altså. Det er en god måte å gjøre det på. Vi kan følge opp saker sånn da. Så kan jeg selvfølgelig snakke med sjefen min når jeg vil imellom der, men det er veldig ålreit å ha de formelle ståplassene.»

Dette tegner et bilde av at TSO har brukt pandemien til å forbedre kommunikasjonen. De kunne ta tak i dette på en naturlig måte ved at de uansett måtte ha jevnlig informasjonsmøter om pandemisituasjonen, og dermed bare kunne legge til litt ekstra innhold på disse møtene.

Oppsummert har Byscenen tatt i bruk nye digitale løsninger som appbestilling og informasjonssystemet *Monday* for å effektivisere internkommunikasjon. TSO har også forbedret internkommunikasjonen ved å ha ukentlige teamsmøter. De har endret på sine rutiner for å opprettholde smittevern i daglig drift, blant annet ved at ansatte har fått nye oppgaver. I Byscenen ble alt av sosiale sammenkomster unngått for å hindre smitte i organisasjonen.

4.6 Organisatoriske felt og nettverkene er viktige i usikre tider

Nettverkene som organisasjonene er en del av, og er aktive i, antas å ha påvirket styringen under pandemien. Vi finner også at nettverkene i varierende grad kan påvirke organisasjonens størrelse ved å utvide de organisatoriske grensene, og dette kan bidra til å øke ressurstilgangen.

Ulike nettverk som Byscenen er en del av har hatt betydning for styringen under pandemien. Byscenen har gjort omfattende arbeid i forbindelse med søknader til det offentlige, herunder

omfangsrrike utregninger som inkluderer historiske data. Det har vært samarbeid og informasjonsutveksling mellom flere aktører i bransjen. Dette omfatter nettverket rundt Byscenen, som består av blant annet andre kulturarrangører i Trondheim. Det kommer frem i intervju at det å tolke støtteordninger, skrive søknader og sette opp budsjetter har krevd mye av kapasiteten, og her har aktivitet i nettverket vært med å lette arbeidet:

«Vi har jo samarbeidspartnere, vi snakker mye sammen hele bransjen i hele landet, for å forstå stimuleringsordningen og kompensasjonsordningen. Hva er det når de sier faste kostnader? Hva er det og hvor mye går inn under produksjonskostnader? Veldig utfordrende og veldig mange valg rundt i bransjen. Vi snakker med vår bransjeorganisasjon NKA, Norske konsertarrangører, så vi alle legger oss på samme nivå» (Vår oversettelse fra dansk)

Det å tolke og forstå ordningene har vært en viktig del av jobben, og her har Byscenen kommunisert med bransjen og bransjeorganisasjonen, slik at de ulike kulturarrangørene legger seg på samme linje i søknadsprosessene. Vi ser at Byscenen har utvidet organisasjonen sin gjennom nettverket. En annen del av nettverksarbeidet skjer gjennom interesseorganisasjonen Scenesnakk, der mange profesjonelle helårsarrangører i Trondheim gikk sammen og stiftet organisasjonen i 2021, og ansatte en prosjektleder som jobber politisk inn mot kommunen for å bedre vilkårene.

Pandemisituasjonen har også vist at mange i kultursektoren jobber som frilansere, uten et fast arbeidsforhold. Byscenen forteller at de ønsker å være en foregangsbedrift på det å øke tryggheten for aktører i bransjen, og i deres tilfelle spesifikt teknikere. De forteller i intervju at dette er noe de jobber med nå sammen med bransjeorganisasjonen til teknikerne, og per nå ser de for seg en løsning med en 40% fast stilling med en timebankløsning, som kan hjelpe bransjen å møte usikre tider i fremtiden.

Vi observerte under intervjuene at Byscenen anbefaler andre konsertscener til artister, dersom de tror at andre scener er en bedre match. Byscenen er overbevist om at denne ærligheten vil lønne seg på sikt, og dette kan ses i sammenheng med gjensidig samarbeid og hjelp innad i nettverket under pandemien.

TSO fikk også hjelp fra eksterne nettverk og samarbeidspartnere, bl.a. Adressa.no, som stilte sin kanal gratis for streaming. Musiker/hovedtillitsvalgt peker på at det var viktig å ta vare på bransjen og musikknettverket under pandemien.

«[Vi] kunne latt være å ta inn vikarer, men vi prøvde å ta inn vikarer for å holde liv i dem òg. Så vi kunne nok spart mer, men det hadde gått utover selve bransjen i rundt oss, teknikere og musikere, alle ringvirkningene og hele økosystemet.»

Symfoniorkesteret valgte tidvis å leie inn vikarer istedenfor å bruke egne musikere, for å ta vare på musikerne som hadde få oppdrag under pandemien. Musiker/hovedtillitsvalgt og de andre musikerne fikk øynene opp for hvor vesentlig orkesteret er for hele regionens kulturliv.

«Her må vi passe på hele økosystemet og ikke bare tenke på oss selv, vi som er faste ansatte. [Ansatte] følte de kunne jobbe mer, men så måtte vi passe på at andre fikk litt jobb innimellom òg.»

Sitatet understreker et utvidet fokus, der TSOs musikere ofrer litt på kort sikt, for at ressurstilgangen skal være til stede også fremover.

Oppsummert har Byscenen aktivt brukt sitt nettverk til å utvide sin kompetanse og ressurstilgang, ved å diskutere og utveksle informasjon om de ulike retningslinjene og tilskuddsordningene. I tillegg har de endret den faktiske strukturen og organiseringen i feltet ved å ansette teknikere som tidligere var frilansere. TSO har et omfattende eksternt nettverk rundt seg, som har vært viktig å ta godt vare på, og benytte seg av under pandemien. De har fått hjelp av samarbeidspartner Adresseavisen til streaming av konserter. I tillegg har de leid inn frilansere som har lav oppdragstilgang under pandemien, så hele bransjen overlever pandemien.

4.7 Teknologi, struktur og størrelse gir ulike forutsetninger i økonomistyringen

Teknologi, struktur og størrelse er faktorer som skiller de to caseorganisasjonene i oppgaven, og har betydning for hvordan de har tilpasset sine styringssystemer og styringspraksiser.

4.7.1 Organisasjonene har ulike produksjonsprosesser

De to organisasjonene har ulik teknologi, i form av at orkesteret er en kompetanseorganisasjon som skal produsere, utøve kunst og selv møte publikum. Byscenen er en mindre organisasjon som skal fasilitere for møte mellom publikum og artist. Dermed var tilpasningen mer omfattende for orkesteret, fordi de hadde et behov for å gjennomføre øvinger og konserter i store grupper med musikere.

Teknologi er en sentral betingelsesvariabel som skiller aktørene i denne oppgaven. Symfoniorkesterets verdiskapning kommer av at musikerne formidler musikk til folket, dette krever enorm kompetanse og koordinasjon, og alle konserter er unike. Byscenens produksjonsprosess handler om å selge en tjeneste, der de bruker sin kompetanse, folk, scene og teknisk utstyr. Verdiskapning kommer av at de tjener mer på billettsalg enn det de har i kostnader. Dermed ligner de mer en typisk produksjonsorganisasjon, og er fundamentalt forskjellig fra orkesteret.

Oppsummert er organisasjonene fundamentalt forskjellig i kraft av produksjonsprosessen. Symfoniorkesteret er avhengig av profesjonelle musikere og en omfattende koordinering mellom dem, og selve produksjonen er møtet mellom orkester og publikum. Byscenen ligner mer en tradisjonell produksjonsbedrift i natur, ved at de tilbyr scenetjenester til en gitt pris.

4.7.2 Byscenen er en flatere og mindre organisasjon

Organisasjonsstrukturen i Byscenen har påvirket tilpasningen av økonomistyringen, siden strukturen er nokså flat og fleksibel. Controller forteller at hans formelle oppgaver er regnskapsrelaterte, men arbeidshverdagen består også av oppgaver utenfor stillingsinstruksen:

«Innimellom må [man] stå i bar og i skrub, lage spillelister og velge ut vin og sånne ting, da. Ja, sånn at i sånne små bedrifter, så har jo alle sammen liberoroller, og jeg er nok en sånn megalibero sånn sett, da, men det er controller som er tittelen.»

Altså er Byscenen en liten organisasjon hvor få ansatte dekker mange roller. Vi blir også fortalt av controller at en fordel under pandemiperioden har vært å ha fleksible ansatte med kompetanse på flere funksjoner:

«Arrangementsansvarlig er et eksempel på en rolle under et arrangement som har det øverste ansvar, og det finnes en stillingsbeskrivelse på hva som er arbeidsoppgavene, men når vi da er nødt til å kutte mest mulig folk på jobb og gjennomføre et arrangement for 50 [publikummere], så er det veldig fint at den personen også tar baren og styrer hele løpet»

Sitatet illustrerer at de har bred kompetanse i en fleksibel arbeidsstab, og dette har vært med å løse organisasjonen gjennom pandemien. Styringsstrukturen i Byscenen kjennetegnes på toppen av at hele styret er fysisk samlokalisert i det daglige. To av tre styremedlemmer er som sagt også daglig leder og controller i virksomheten. Dette gir en sømløs kommunikasjon mellom ledelse og styre, og daglig leder trekker frem i intervju at det er en trygghet og fordel å ha den daglige sparringen med resten av styret. Han nevner at dette er en fordel både på det langsiktige

strategiarbeidet, samt daglig drift. Dette har vært spesielt viktig i pandemitiden, med tanke på at det har vært et helt nytt risikobilde:

«Det er fint å ha en sparring, og spesielt gjennom Covid. Det har vært mange nye ting å forholde seg til, mye risiko å forholde seg til, en helt annen profil å drive på, at man har vært avhengig av penger fra Kulturrådet. (Vår oversettelse fra dansk)

Samarbeidet med styret har bidratt til å håndtere den økte risikoen som pandemien fører med seg, samt den nye måten å drive på, der søknader til det offentlige er den nye normalen. Det at nøkkelpersonene i den daglige driften av Byscenen også sitter i styret, har gjort at man har vært i stand til å respondere raskt på endringer i rammevilkår. I tillegg har de faste ansatte ved Byscenen hatt faste ukentlige evaluerings- og planleggingsmøter for å holde kontroll og være mest mulig i forkant på endringer.

I TSO tegner administrerende direktør et bilde av organisasjonsstrukturen som en større, mer kompleks organisasjon, samtidig som at de ikke er veldig formelle.

«Jeg opplever at det er en stor fleksibilitet i TSO gjennom at folk er veldig uformell og raus til å bidra. Det er ikke noe sånn at folk sitter og sier: "Nei, det her er mitt ansvar og ikke kom og bland deg, jeg vil ikke". Det er uformelt nok til at det er fleksibelt.»

Dette sitatet tyder på at TSO har vært preget av en uformell organisasjonsstruktur. Samtidig har TSO ca. 100 ansatte, og en formell struktur med arbeidsoppgaver knyttet til hver enkelt rolle. De har også mange formelle møtepunkter, og tydelige kommunikasjonskanaler når det kommer til styringsstruktur, mellom administrasjonen på den ene siden og orkesteret på den andre siden. Videre er TSO preget av å ha et profesjonelt styre, som er på en armlengdes avstand fra den daglige driften. Administrerende direktør er på sin side med i den operative driften, og omfanget her har også økt under pandemien.

«Krisen gjorde at det var mer behov for at jeg var inn i det operative, at det er på detaljnivå fordi at det er såpass få som skulle håndtere det da [...]. Du blir litt potet i en organisasjon som det her.»

Musiker/tillitsvalgt bekrefter dette, og forteller om en administrerende direktør som lytter veldig til sine ansatte, med svært lav terskel for dialog. Dette tegner et bilde av at TSO er å regne som en liten, uformell organisasjon når det kommer til utøvelse av ledelse – og i økende grad i pandemitiden, mens den nevnte økonomiske styringen og de formelle strukturene er av mer detaljert art og peker mot å være en noe større organisasjon.

Oppsummert er Byscenen kjennetegnet ved å ha en flat og fleksibel struktur, hvor noen få ansatte kan fylle flere roller, ved at de har en bred kompetanse. Avstanden mellom ledelse og styre er ikke-eksisterende, noe som har gitt kort responstid. De har hatt muligheten til å gjennomføre arrangementer med veldig få tilskuere, med få ansatte til stede for å ivareta arrangementet. TSO har på sin side en mer formell og profesjonell struktur, med tydelig inndeling i ulike roller og formelle møtepunkter, samtidig som at ledelsen har vært veldig operativ under pandemitiden.

4.7.3 Orkesteret har mer langsiktig planlegging

TSO klarte som nevnt å holde produksjonen oppe under pandemien, hvor de tidligere internasjonale bidragene ble erstattet med lokale musikere, ofte frilansere, uten andre oppdrag under pandemien, dette til tross for at TSO egentlig hadde nok ressurser internt. Her ble det viktig for TSO å tenke langsiktig, på sitt og sin bransjes eksistensgrunnlag også etter pandemien, også det en form for langsiktig, strategisk planlegging.

«Man risikerer jo, hvis man ikke tar vare på bransjen, som en helhet, som frilansmusikere, så finner de på noe annet å gjøre, de slutter å spille. Eller flytter fra byen. Og plutselig vil hele vårt eksistensgrunnlag bli mye vanskeligere, for da må vi hente inn dyre folk, langveis fra, for å fylle rekkene når vi har behov. Så for oss var det veldig viktig å holde hjulene i gang, i hele distriktet vårt. Kjempeviktig.» (Musiker/hovedtillitsvalgt).

Dette tegner et bilde av en organisasjon som til tross for dreining mot kortsiktig planlegging, også har vært i stand til å opprettholde et langsiktig perspektiv.

I Byscenen har mye av den langsiktige planleggingen måttet vike på grunn av usikkerhet og kapasitetsmangel. Likevel tenker de langsiktig når de nå ansetter teknikere.

Administrerende direktør i TSO tror pandemien har ført til en varig endring blant annet når det kommer til digitalt konsum av kunst og musikk.

«Når vi analyserer hvor folk sitter og kikker på de digitale sendingene, ser vi at det er flere titalls rundt omkring i småbygdene i Trøndelag. Folk som aldri bruker til sammen 6 til 8 timer på å kjøre inn og ut en torsdagskveld til Trondheim for å se en konsert. For oss er det digitale viktig, for det handler om å nå nye og er rekruttere nye publikummere.»

Å nå ut til flere digitalt er et stort pluss for TSO, som til tross for at de har base i Trondheim, også har et regionalt og nasjonalt formidlingsansvar, blant annet om å nå ut til flere

publikummere. De ser nå at det kan bli enklere å oppfylle ved hjelp av det digitale i framtida, et solid grep når det gjelder langsiktig planlegging. Med streaming av 17 konserter i 2021, nådde TSO ut til et rekordstort publikum.

«Det er ikke så lett å kjøre ned fra Namsos på torsdagskonsert. Men kan du streame den live, så ser vi at det var 1400 unike IP-adresser som har sett i snitt disse 17 digitale konsertene. Det er ofte to eller tre som sitter sammen.»

Dette viser at streaming under disse ekstreme betingelsene har et stort potensial. At en del av de store faste produksjonene ikke ble gjennomført i pandemien, førte til at det etter hvert i pandemien ble roligere for TSO-ledelsen, slik at tid kunne brukes på planleggingsarbeid.

«[Jeg] brukte den muligheten til å sette i gang en del utviklingsarbeid. Både på markedssiden, publikumshåndteringer, profesjonalisering av markedsundersøkelsene og analyseverktøyene vi bruker til å forstå hva som skjer der ute. Også konseptutvikling når det gjelder det kunstneriske. Vi har gjort kvantesprang når det gjelder bruk av sosiale medier og analysearbeid, sånn at vi vet hva som treffer og justerer etter det.» (Administrerende direktør)

Når det gjelder markedssiden, har TSO valgt å bemanne opp under pandemien. I tillegg har de gjort andre tydelige grep for å bli mer synlig, ifølge administrerende direktør.

«[Vi bemannet opp] ut ifra en bevisst tanke om at vi skal bruke pandemien til digital publikumsutvikling. Så jeg har ansatt et årsverk ekstra, med kompetanse på bruk av digitale flater og sosiale media. Før ble det ikke gjort noe særlig på det. Vi har fått stor oppmerksomhet rundt det at vi er både på Instagram, Facebook og LinkedIn. Vi jobber opp vår egen TSO Play, som er vår kanal med bibliotek hvor folk kan gå inn og se konsertene våre, opptak også.»

Satsingen har også vært målrettet på det som treffer ulike segmenter, basert på analysearbeid, hvor målet blant annet har vært å få tak i flere private sponsorer. Dette har de allerede lyktes med, hvor de nylig signerte en stor trøndersk næringslivsaktør, ifølge økonomisjefen. Dette er en del av TSO sin langsiktige planlegging rettet mot høyere andel egenfinansiering.

Oppsummert har TSO hatt tid og ressurser til langsiktig planleggingsarbeid, som streaming, bedret analyse- og markedsarbeid og nye sponsorer. For Byscenen måtte mye langsiktige planlegging vike, grunnet usikkerhet og kapasitetsmangel.

4.8 Samlet oppsummering av empiri

Med utgangspunkt i presentasjonen av empirien i underkapitlene foran kan vi summere opp de fem viktigste resultatene som samlet belyser problemstillingen i denne studien.

Offentlig støtte har dempet effekten av usikre omgivelser

TSO fikk tidlig en garanti fra bevilgende myndigheter om at de ikke risikerte avkortninger. Dette skapte trygghet i organisasjonen. Orkesteret har etter forholdene drevet aktivt utøvende kunstnerisk virksomhet i pandemien, og musikerne har holdt kvaliteten på musikken oppe ved å spille i mindre ensembler. Kor og opera har derimot hatt det verre, med delvis yrkesforbud.

Støtteordningene, og stimuleringsordningen spesielt, har ført til at Byscenen har fått til å drive med relativt høy aktivitet gjennom pandemitiden, og at de økonomisk har greid seg brukbart. Byscenen hadde en god fysisk størrelse og likviditet for å nyttiggjøre seg ordningene.

Trossystemer og verdigrunnlag gjorde organisasjonene mer motstandsdyktige

Begge organisasjonene motiveres av å skape kvalitetsopplevelser for publikum, ikke profitt. Kultur og verdier ligger til grunn for hele virksomheten, og organisasjonskulturen med fokus på profesjonell kunstnerisk virksomhet gjorde begge aktører sterkere i møte med pandemien. Økt sosial ansvarsforståelse overfor samfunnet preget TSO og felles dugnadsforståelse ble observert i hele organisasjonen.

Byscenen tror at måten de samhandler og kommuniserer, med et genuint ønske om å ville hverandre godt, har hjulpet dem til å skape trivsel under pandemien. Byscenen består av kreative og endringsvillige folk, som er villige til å tilpasse seg nye situasjoner. TSO er en typisk høykompetanseorganisasjon, der musikerne er de viktigste; administrasjonen var bevisste dette, i samspill med fagforening, og man klarte å beholde ytelseskulturen, der musikerne har stor medvirkning.

Aktørene kjennetegnes av økt kortsiktig planlegging og kybernetisk styring i perioden

Det har vært en dreining i retning av økt kortsiktig planlegging for både Byscenen og TSO under pandemien, der det særlig for musikerne i TSO har vært merkbart med endringer i programmet på kort varsel. Byscenen har opparbeidet gode rutiner og kompetanse på tilskuddsordningssøknader. Det har krevd mye tid, som har økt omfanget av kortsiktig planlegging. TSO kom fort i gang med å tilpasse driften utfra den nye hverdagen, og har vært det orkesteret i Norge som har produsert mest under pandemien. Generelt var det økt bruk av

likviditetsbudsjetter for Byscenen. TSO har hatt en trygghet i sitt budsjettarbeid på grunn av sikker finansiering fra det offentlige.

Byscenen har tatt i bruk nye digitale løsninger som appbestilling og informasjonssystemet *Monday* for å effektivisere internkommunikasjon. TSO har også forbedret internkommunikasjonen ved å ha ukentlige teamsmøter. TSO har måttet endre på sine rutiner for å opprettholde smittevern i den daglige driften, blant annet ved at ansatte har fått nye oppgaver. Byscenen unngikk sosiale sammenkomster for å hindre smitte i organisasjonen.

Organisatoriske felt og nettverkene er viktige i usikre tider

Byscenen har brukt sitt nettverk til å utvide sin kompetanse og ressurstilgang ved å diskutere og utveksle informasjon om de ulike retningslinjene og tilskuddsordningene. I tillegg har de endret den faktiske strukturen og organiseringen i feltet ved å ansette teknikere som tidligere var frilansere. TSO har på sin side fått hjelp av en av sine samarbeidspartnere, Adresseavisen, som har tilgjengeliggjort sine sider for streaming av TSO sine konserter. I tillegg har de ivaretatt bransjen ved å leie inn frilansere som har lav oppdragstilgang under pandemien, for å sørge for at hele nettverket overlever pandemien.

Teknologi, struktur og størrelse gir ulike forutsetninger i økonomistyringen

Organisasjonene er fundamentalt forskjellige ut fra produksjonsprosessen, som er en viktig del av teknologien. Symfoniorkesteret er avhengig av profesjonelle musikere og en omfattende koordinering mellom dem. Selve produksjonen er møtet mellom orkester og publikum. Byscenen ligner mer en tradisjonell produksjonsbedrift i natur, ved at de tilbyr scenetjenester.

Byscenen sin organisasjonsstruktur er flat og fleksibel, hvor noen få ansatte kan fylle flere roller. Avstanden mellom ledelse og styre er liten og har gitt kort responstid. De har hatt muligheten til å gjennomføre arrangementer med veldig få tilskuere, med få ansatte til stede for å ivareta arrangementet. TSO har på sin side en mer formell og profesjonell struktur, med tydelig inndeling i ulike roller og formelle møtepunkter.

Når det gjelder størrelse har TSO hatt tid og ressurser til langsiktig planleggingsarbeid, som streaming, bedret analyse- og markedsarbeid og nye sponsorer. For Byscenen, som en liten organisasjon, måtte mye langsiktige planlegging vike, grunnet usikkerhet og kapasitetsmangel.

5. Analyse

I dette kapittelet skal vi koble sammen det teoretiske grunnlaget og empiriske resultater med problemstillingen som fokuserer på hvordan kulturaktører tilpasser økonomistyringen i usikre tider.

Med utgangspunkt i oppsummeringen av de empiriske resultatene i kapittel 4.8, så har vi utviklet følgende tabell som vi tar utgangspunkt i påfølgende analyse.

| | Byscenen | TSO |
|--|---|---|
| Offentlig støtte har dempet effekten av usikre omgivelser | <ul style="list-style-type: none"> -Kompensasjonsordningen og stimuleringsordningen ble helt sentral for å få gjennomført arrangementer gjennom hele pandemien - Redusert krisestemning etter stimuleringsordningen kom august 2022 | <ul style="list-style-type: none"> - Beholdt tilskudd fra det offentlige - Ekstra covid-midler fra Staten til streaming, som kompenserte for tapte billettinntekter - Ble unntatt fra avstandsbegrensningene, som gjorde at orkesteret har kunnet drive rimelig aktivt, og vært i stand til å holde kvaliteten på musikken oppe ved å spille i mindre ensembler. |
| Trossystemer og verdigrunnlag gjorde organisasjonene mer motstandsdyktig mot usikre tider | <ul style="list-style-type: none"> - Organisasjonskulturen var sentral i å løse organisasjonen gjennom pandemien - Omsorg for hverandre gjorde organisasjonen sterkere - Felles verdsett/normsett som gjør dem mindre sårbar for endringer og usikre tider | <ul style="list-style-type: none"> - Felles dugnadsforståelse i hele organisasjonen - Stor endringsvilje, blant annet fordi man unngikk permitteringer - Kulturøkonomi, finansielle resultater er ikke en god pekepinn på måloppnåelse, det er verdien i utøvelse av kultur som er viktig - Felles verdsett/normsett som gjør dem mindre sårbar for endringer, blant annet på grunn av profesjonelle musikere |
| Aktørene kjennetegnes av økt kortsiktig planlegging og kybernetisk styring i perioden | <ul style="list-style-type: none"> - Økt behov for kortsiktig- og kriseplanlegging - Mindre tid og ressurser til langsiktig planlegging - Innføring av informasjonssystemet <i>Monday</i> for effektivisering av kommunikasjon | <ul style="list-style-type: none"> - Økt behov for kortsiktig- og kriseplanlegging - Administrasjonen hadde mesteparten av tiden bundet opp i å tilpasse virksomheten til stadig endrede regler - Mer dynamisk og profesjonell budsjettbruk - Sparte kostnader blant annet pga. operaavlysninger, samt leie av billigere, lokale frilansere |

| | | |
|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Stans i sosiale sammenkomster for å håndtere smitterisiko - Digital løsning: Appbestilling ved bord - Intensivert bruk av budsjetter og likviditetsstyring for å håndtere stimulerings- og kompensasjonsordningen | <ul style="list-style-type: none"> - Bedret informasjonsflyt mellom ledelse og orkester, gjennom fokus på bedring av internkommunikasjon. Økt møtevirksomhet - Spilling i mindre ensembler – og streaming, samt kortere endringsfrist for musikernes spilleplan - Ansatte måtte bidra med nye arbeidsoppgaver, oppgaver som tidligere hadde vært ikke-eksisterende i organisasjonen. |
| Organisatoriske felt og nettverkene er viktige i usikre tider | <ul style="list-style-type: none"> - Samarbeid med bransjen for å tolke og håndtere retningslinjer og søknader - Ønsker å ruste seg selv og bransjen for usikre tider ved å gi teknikere faste stillinger - Bruk av nettverk for å håndtere endringer og tilskuddsordninger | <ul style="list-style-type: none"> - Økt sosial ansvarsforståelse, solidaritet, forståelse av viktigheten av "hele økosystemet" - Hjelp fra eksternt nettverk, blant annet Adressa.no, som stilte sin kanal gratis for TSO - Innleie av frilansere med lav oppdragstilgang |
| Teknologi, struktur og størrelse gir ulike forutsetninger i økonomistyringen Orkesterets størrelse har gjort det mulig å tenke langsiktig | <ul style="list-style-type: none"> - Produksjonsprosessen handler om å fasilitere for møte mellom gjest og artist, selve kunsten er utenfor organisasjonen - Flat og fleksibel struktur gjorde at ansatte kunne løse flere oppgaver ved små arrangementer - Tett og uformelt styre, kort responstid - Byscenen har et langsiktig perspektiv i form av fast ansettelse av teknikere | <ul style="list-style-type: none"> - Produksjonsprosessen er komplisert, avhengig av profesjonell kompetanse og koordinering, og møtet mellom publikum og orkester er sentralt - Mindre tid til langsiktig planlegging, men likevel klart å holde tak på det, grunnet mye ressurser. - Større og mer formell struktur - Profesjonalisering av markedsundersøkelser og analyse, har oppbemannet på markedssiden |

Tabell 7: Oppsummering av empiriske resultater

5.1 Offentlig støtte har dempet effekten av krisetid og usikre omgivelser

I kapittel 4.3 viser vi *figur 2* som illustrerer at usikkerheten var størst i begynnelsen, men avtok etter hvert. Dette betyr at den økonomiske usikkerheten ble redusert og organisasjonene kunne levere normale økonomiske resultat, som vist i *tabellene 3* og *4*. Dette kan vi analysere med utgangspunkt i *betingelsesteori* (Chenhall, 2003) og *Levers of control* (Simons, 1995). Når den

økonomiske usikkerheten raskt faller bort, trenger ikke organisasjonen å fokusere på grense- og diagnostiske systemer i like stor grad. Grensesystemene kan sies å være organisasjonens kikkert ut på omgivelsene, fordi når eksterne rammebetingelser endres må begrensningene innad i organisasjonen tilpasses. En organisasjon i krise opplever stor usikkerhet, og krever konstant overvåkning av omgivelsene. Dette fører til at både ledelsen og ansatte bruker energi på grensesystemene – og det skaper frustrasjon. Styringspakene brukes for å få fram den endringen man vil, og bruk av grensesystemer og diagnostiske systemer er en måte å fremprovosere mer stram (tight) styring, altså høy grad av (finansiell) kontroll, som er egnet i usikre tider ifølge Chenhall (2003).

Det er naturlig at Byscenen valgte å redusere kostnadene sine i størst mulig grad, da det var usikkert hvilke inntekter de kunne få i tiden fremover. Det viser seg å være samsvar mellom det betingelsesteorien sier om tilpasning til *stram styring* i konteksten usikre omgivelser, og det vi ser hos Byscenen, når Byscenen drar i grensespaken for å holde kostnadene under kontroll. Det er heller ikke overraskende, da det var få andre verktøy i verktøykassen i møte med kraftig reduserte inntekter på dette tidspunktet.

Økt bruk av grensesystem påvirker balansen i styringssystemet, som fører til at det blir mindre fokus på trossystemene, fordi de to systemene representerer to motpolarer (Simons, 1995). Dette fører ifølge Simons til at de ansatte blir begrenset og det er fokus på å unngå risiko og å bremse pengebruken, istedenfor at de gjennom trossystemer blir inspirert til å søke nye muligheter gjennom kjerneverdier. Dette kan antas å være demotiverende og ødeleggende for aktører som Byscenen, der normalsituasjonen ifølge våre empiriske resultater er svært preget av verdier og trossystem. Men som vi viser i *figur 2* så avtar den økonomiske usikkerheten og organisasjonen kan bruke mer tid på å utvikle den kulturelle biten. Dermed ser vi at Byscenen tilpasset seg den mest usikre perioden i begynnelsen av pandemien ved å «bremse» organisasjonen gjennom grensesystemer. Imidlertid førte sikkerheten i stimuleringsordningen til at de kunne «dra spakene» mer over mot trossystemer igjen, og dermed få mer frihet, fordi arrangementene kunne gjennomføres på en lønnsom måte og den strategiske usikkerheten dermed var mindre.

Som offentlig finansiert hadde ikke TSO det samme behovet for streng finansiell kontroll for å berge seg økonomisk. Det var likevel stor usikkerhet i form av at de ikke visste når de kunne begynne å øve og opptre igjen, usikkerhet i form av hvordan kvaliteten på orkesteret ville påvirkes, og usikkerhet omkring når de kunne møte publikum igjen. Altså ble orkesteret innledningsbevis begrenset i stor grad, og dette kan ses i sammenheng med grensesystemer som

begrenser friheten (Simons, 1995). For et symfoniorkester har uansett aldri det økonomiske vært sentralt, intervjuene viser derimot at det som er verdifullt og driver orkesteret er å få lov til å fortsette å spille. Vi tolker disse utsagnene i retning av sterke trossystemer (Simons, 1995). *Tabell 6* viser den ekstra covid-støtten TSO mottok, og vi nevnte at orkesteret som profesjonelle aktører ble unntatt avstandsreglene. Dette førte til redusert usikkerhet, og energien kunne dermed brukes på musikk.

Vi nevnte også i kapittel 4.3 at TSO slapp å permittere musikere. Alle informantene i orkesteret forklarte i intervju om motiverte og fleksible medarbeidere i forbindelse med det faktum at organisasjonen ikke måtte permittere ansatte. Chenhall (2003) diskuterer såkalte positive utfall dersom styringssystemet passer bra med konteksten. En type utfall er her *atferdsresultater*, i form av trivsel, jobbtilfredshet og velferd. Det kan virke som TSO i denne situasjonen har oppnådd noen effektivitetsgevinster i form av tilfredse og trygge medarbeidere, altså atferdsresultater, i en usikker tid, takket være trygg, offentlig finansiering og støtte.

Samlet sett viser diskusjonen over at den offentlige støtten har dempet effekten av usikre omgivelser, og det understrekes også av TSO og Byscenen sine årsresultater, som er positive i både 2020 og 2021, med lite avvik fra tidligere år (se *tabell 3 og 4*). Generelt sett førte reduserte usikre omgivelser til at behovet for tilpasning i økonomistyringen ble redusert, sammenlignet med en situasjon uten offentlig støtte.

5.2 Trossystemer og verdigrunnlag gjorde organisasjonene mer motstandsdyktige

I kapittel 4.4 viser vi til at begge organisasjoner har sterke felles verdi- og normsett som de kunne lene seg på under pandemien. Dette kan vi analysere i lys av *Lever of control* (Simons, 1995) og *Concept of control* (Hopwood, 1974).

Tabell 7 viser at Trondheim Symfoniorkester består av svært profesjonelle musikere som stiller høye krav til egen prestasjon og integritet. Dette er en viktig kontrollmekanisme som er med å sørge for høy kvalitet i orkesteret. Dette knytter vi opp mot det Hopwood (1974) sier om selvstyring, altså at individer har egne kontrollmekanismer basert på egne verdier og virkelighetsoppfatninger. Videre sier Hopwood at denne autonomien ofte ses hos profesjonelle aktører som TSO.

I kapittel 4.4 viser vi til at orkesteret har en sentral rolle når nye musikere skal rekrutteres. Vi ser dette i sammenheng med trossystemer (Simons, 1995). Dette er en praksis som er med og sørger for at de felles verdiene holdes ved like, ved at man ansetter folk som har likt verdikompass og samme forhold til prestasjonskrav. Orkesterets teknologi (Chenhall, 2003) stiller høye krav til presisjon, utførelse og koordinering mellom musikerne, noe som gjør det særlig viktig at verdiene knyttet til prestasjonsnivå harmonerer på tvers av orkesteret.

Musikerne i TSO stiller svært høye krav til hverandres prestasjoner. Denne mekanismen er altså sterk sosial kontroll (Hopwood, 1974). Både selvgranskningen og presset for å yte maksimalt i fellesskap er mekanismer som rår, uavhengig av pandemi eller ikke. Vi ser at orkesterets teknologi er fullstendig avhengig av profesjonelle musikere og høy grad av selvstyring gjør at finansielle prestasjonsmål og styring via budsjett ikke egner seg for styring av musikerne. Dette har videre en naturlig sammenheng med at musikerne i TSO har fast lønn, uten bonussystemer, som gjør at økonomiincentiver ikke er en drivkraft. Dermed er administrativ styring (Hopwood, 1974) nærmest overflødig. Dette kan knyttes opp mot at styringssystemet må konfigureres som en helhet, og at ulike kontrollmekanismer påvirker hverandre (Malmi & Brown, 2008), da lite formelle prestasjonsmål gjør at belønningssystemer blir lite brukt, og i stedet større vektlegging av kulturell styring.

Med hensyn på at formidlingen av kunsten er selve verdiskapningen hos TSO, kan det virke som at det felles norm- og verdisetet (Simons, 1995; Malmi & Brown, 2008) som orkesteret har er en viktig styringsmekanisme, og reduserer behovet for andre kontrollmekanismer. Styringsmekanismenes effektivitet virker å være god, på grunn av at det er bred enighet om atferd og prestasjonsnivå, samt at nye ansatte blir utplukket av eksisterende musikere. Hopwood (1974) sier om sosial styring at de sosiale kontrollmekanismene avhenger av at uformelle normer og regler blir adoptert av de ansatte slik at det dannes en enighet om akseptert atferd og prestasjonsnivå. Det er rimelig å anta at nettopp adopteringen av normsettet går smidigere grunnet at musikerne er med på å rekruttere nye musikere.

I *tabell 7* viser vi til at pandemitiden har ført til økt følelse av samfunnsansvar og dugnadsånd i symfoniorkesteret. Vi tolker disse utsagnene i retning av bruk av trossystemet, der kjerneverdiene er med å skape mening og retning for organisasjonen (Simons, 1995). Informantene i TSO sin brede enighet om hva som er viktig i en «farlig» tid er et hardtslående argument for at de har et sterkt trossystem. Samlet ser vi at selvstyringen, den sosiale styringen, og fellesskaps- og dugnadsånden skapte en samlet plattform hos TSO. Usikkerhet skaper i

utgangspunktet friksjon og frustrasjon, men ved å ha et felles verdigrunnlag, hvor man står samlet og drar i samme retning, er det grunn til å anta at man i dette fellesskapet står sterkere i møtet med usikkerheten – og unngår at organisasjonen fragmenteres.

I kapittel 4.4.2 nevnte vi at hovedtillitsvalgt i TSO beroliget de andre ansatte vedrørende smittevern. Vi bemerker oss også at daglig leder i Byscenen nevner kommunikasjon og omsorg for hverandre som et særpreg som gjorde tilpasningen til pandemien enklere. Vi kobler funnene opp mot trossystemet, som ifølge Simons (1995) brukes som en «brekkstang» for å få de ansatte til å adoptere organisasjonens verdier, ved at ledelsen er gode eksempler. Kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, og gode relasjoner, synes å ha vært en viktig tilpasningsmetode for begge organisasjoner.

Vi viser i kapittel 4.4 at daglig leder i Byscenen har et bevisst forhold til verdier og hans rolle i å lede an som et godt eksempel for resten. Simons (1995) sier at trossystemet må kommuniseres og praktiseres av ledere for at de ansatte skal adoptere organisasjonens verdier, noe ovennevnte er et godt eksempel på. Controllers uttalelser tilsier at det å skape gode opplevelser er det viktigste målet for hele organisasjonen. Dermed er det rimelig å anta at trossystemer har hatt betydning i form av å gjøre Byscenen mer motstandsdyktig i en usikker tid, ved å holde ansattes motivasjon oppe og sørge for at de drar i samme retning. Vi ser imidlertid ut ifra våre empiriske funn, når det kommer til kulturell styring, at det ikke nødvendigvis er snakk om *konkrete tilpasninger* i økonomistyringen, men likevel at organisasjonen kunne lene seg på trossystemer, eller den kulturelle styringen, som allerede lå der som en grunnmur, som en tilpasningsmetode. Dette er for så vidt i tråd med det Malmi og Brown (2008) sier om at kulturen «gjennomsyrer» styringssystemet.

Vi ser også dette i sammenheng med at effektive organisasjoner i ekstreme situasjoner med usikkerhet, turbulens og fiendtlighet bruker uformelle og fleksible informasjons- og kommunikasjonssystemer, og at de vil ha fokus på fleksible og interpersonlige relasjoner mellom ledere og ansatte (Chenhall, 2003). Det er derfor ikke overraskende at uformell kommunikasjon tilsynelatende har fungert godt for å holde ansatte ved godt mot i begge organisasjoner.

Oppsummert har trossystemer og verdigrunnlag vært betydelig vektlagt hos både Byscenen og TSO under pandemien. Dette har hjulpet dem med å holde organisasjonene samlet og i stand til å møte usikre tider. For symfoniorkesteret er selvstyring et særpreg som sørger for at verdigrunnlaget blir ytterligere forsterket.

5.3 Aktørene kjennetegnes av økt kortsiktig planlegging og kybernetisk styring

I *tabell 7* viser vi at det ble mer kortsiktig planlegging hos begge organisasjoner i pandemiperioden. I tillegg økte den kybernetiske styringen. Disse empiriske resultatene kan analyseres i lys av Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk og betingelsesteori (Chenhall, 2003).

Av kapittel 4.5 går det fram at tidshorizonten på planlegging ble betydelig redusert hos begge organisasjonene. Dermed måtte organisasjonene allokere tid og ressurser til kortsiktig planlegging, som ikke er en overraskende utvikling hverken for Byscenen eller Trondheim Symfoniorkester, grunnet de konstante endringene i rammevilkår, som heller ikke har vært mulig å forberede seg på.

Ifølge Malmi og Brown er kortsiktig planlegging mål og handlinger for den nærstående fremtiden, og denne type arbeid har et taktisk fokus. En annen betegnelse som vi mener tegner et spesielt godt bilde i en kaotisk situasjon som pandemi er *action planning* (Malmi & Brown, 2008). Det kan argumenteres for at kortsiktig planlegging er en slags form for «last resort» når det kommer til styring av organisasjoner, fordi langsiktig planlegging og god prediksjon av fremtiden er å foretrekke. I en uoversiktlig og upredikerbar situasjon som pandemien representerte for organisasjonene, var det imidlertid ingen andre verktøy i styringspakken enn kortsiktig planlegging og hurtig reaksjon på endring som kunne avhjelpe situasjonen.

Det er også mulig å diskutere hvordan andre deler av styringen påvirker evnen til å bedrive kortsiktig planlegging, eksempelvis kulturen (verdier) og administrativ styring (organisasjons- og styringsstruktur). Med tanke på styringsstrukturen i Byscenen, er styret og ledelsen samlet, noe som gir dem mulighet til å respondere hurtig på endringer, kontra byråkratiske og tidkrevende runder med styret.

Det eksisterer lite forskning på kortsiktig planlegging, og bidragene innenfor betingelsesteori handler i stor grad om budsjett (Chenhall, 2003). Planlegging og budsjett henger imidlertid sammen, og vi har fra Malmi og Brown (2008) at budsjettet er en sentral del av styringssystemet i de fleste organisasjoner, og at det evner å flette sammen de ulike delene av en organisasjon til en omfattende plan med mange bruksområder, noe som impliserer at budsjettarbeid er en sentral del av planleggingen. Dermed kan det tenkes at det litteraturen sier om budsjettbruk i noen grad kan overføres til planlegging. Økt kortsiktig planlegging er også en form for å opprettholde

kontroll, noe Chenhall (2003) sier at organisasjoner er opptatt av under usikre omgivelser, og som våre empiriske resultater støtter.

5.3.1 Intensivert kybernetisk styring

Vi ser hos både Byscenen og Trondheim Symfoniorkester at mye kortsiktig planlegging og krisehåndtering ble utført uavhengig av budsjett. På en annen side ser vi at det er en naturlig kobling mellom disse to, eksempelvis i tilknytning til den økte likviditetsstyringen i Byscenen, og vi ser det dermed hensiktsmessig å diskutere intensivert budsjettbruk i sammenheng med planlegging. Det samme kan sies om TSO, hvor de hyppige endringene i planene under pandemien førte med seg en del ekstra budsjett- og prognosearbeid. Dermed ser vi at økt planleggingsaktivitet har betydning for andre «merkelapper» i styringssystemet, som budsjettarbeid.

I kapittel 4.5 viser vi at tradisjonelle budsjetter nærmest falt bort hos Byscenen, noe som i seg selv er overraskende, med tanke på litteraturens enighet om høy finansiell kontroll, som tett budsjettkontroll i usikre tider (Chenhall, 2003). Imidlertid var situasjonen så spesiell og omgivelsene så skiftende, som gjorde det nærmest umulig å budsjettere riktig. Vi ser at det er en kompleks situasjon, der tradisjonelle budsjett, som krever en viss form for forutsigbarhet, skrinlegges for å være tilpasningsdyktig. Likevel ble høy finansiell kontroll ivaretatt av omfattende budsjetter og likviditetsstyring spesifikt rettet mot tilskuddsordningene.

5.3.2 Endringer i regler og rutiner

Endrede rammebetingelser og krav om smittevern førte til endringer i regler, rutiner og risikovurderinger hos begge organisasjonene, noe vi viser til i *tabell 7*. Disse endringene analyseres både i lys av Malmi og Brown (2008), Hopwood (1974) og Simons (1995).

Vi ser at selv en profesjonell organisasjon som TSO stokket om på arbeidsoppgaver og roller – for å få «endene til å møtes» under pandemien. Verdigrunnlaget i TSO er med og bidrar til at ansatte jevnt over lett tilpasser seg en ny hverdag, med til dels nye oppgaver, selv om de er profesjonelle og i utgangspunktet kun har det kunstneriske i fokus i en normalsituasjon. Den kulturelle styringen påvirker andre deler av styringssystemet (Malmi & Brown, 2008), noe som forenkler gjennomføringen av planleggings- og endringsarbeid. I Byscenen virker det som at de har ansatte som er endringsvillige, og som tilpasser seg nye situasjoner lett og fleksibelt, på samme måte som i TSO. Det er rimelig å anta at det sosiale samspillet (som diskutert i kapittel

5.2) i begge organisasjoner forenklet denne tilpasningen, gjennom delte verdier og gjensidige forpliktelser (Hopwood, 1974). Folk i denne type organisasjoner kjenner på et ansvar for å bidra.

Tabell 7 viser at begge organisasjonene endret sine kommunikasjonsrutiner. De nye rutinene preges av regelmessig kommunikasjon mellom ledelsen og ansatte, og vi ser dette i sammenheng med interaktive kontrollsystemer. Simons (1995, s. 86) sier at «interaktive kontrollsystemer er de som skal bidra til å løse de problemene som holder ledere våken om natten.» Det er rimelig å anta at usikkerheten i pandemitid er et slikt problem, gjeldende i begge organisasjoner. Det nye *Monday*-systemet og den tilhørende regelmessige møtevirksomheten i Byscenen hjalp ledelsen å se muligheter og utfordringer. Videre kobler Simons (1995) interaktive kontrollsystemer til strategisk usikkerhet, der ansattinvolvering legger til rette for kreative innspill og organisatorisk læring. Intensiverte allmøter i TSO sørget for at ledelsen holdt seg oppdatert på muligheter og bekymringer fra orkesteret, samt ga muligheter for kreative løsninger, som må sies å være viktig i en usikker tid.

5.4 Organisatoriske felt øker ressurstilgangen

I *tabell 7* viser vi at kulturaktørene øker sin ressurstilgang ved å kommunisere og arbeide innad i sine organisatoriske felt, samt bruker sine nettverk som en del av den strategiske planleggingen. Dette kan vi analysere ved hjelp av institusjonell isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983) og betingelsesteori (Chenhall, 2003).

Våre aktører har under pandemien blitt utsatt for helt nye rammer, lover og retningslinjer, som særlig for Byscenen har ført til usikkerhet knyttet til tolkningen av disse. Å kommunisere og få hjelp fra andre i bransjen har i denne situasjonen vært en fordel. Vi ser dette i sammenheng med DiMaggio og Powell (1983) sin teori om institusjonell isomorfisme, der de sier at aktører vil se rundt seg etter løsninger og «best practice», og blir mer lik andre organisasjoner innenfor det organisatoriske feltet. Det kan argumenteres for at endringene påført av myndighetene er en form for tvingende isomorfisme. Det blir altså viktig for organisasjonene å oppfylle disse kravene for å bli ansett som legitim av samfunnet, både formelt og uformelt sett. Man vil ikke risikere å gjøre feil, fordi det vil straffe organisasjonens navn og rykte. Mens det at aktørene ser rundt seg etter løsninger innenfor det organisatoriske feltet når det kommer til den faktiske tolkningen og søknadsskrivingen, er en form for normativ isomorfisme, hvor folk som jobber i samme felt utveksler erfaringer (DiMaggio & Powell, 1983).

Videre viser *tabell 7* at Byscenen ønsket å gi teknikere faste stillinger. De erfarte under pandemien at teknikerne hadde lite oppdragstilgang, og ønsket derfor å beskytte dem med faste stillinger, både for å hjelpe dem og sikre seg selv tilgang til disse tjenestene. Det tyder på at dette grepet ikke bare er knyttet til strategisk tankegang, men også på grunn av verdigrunnlaget som ligger til grunn i Byscenen. Dette er snakk om folk som har forkjærlighet til en bransje, og vil at den skal bestå, med minst mulig kompetanseflukt.

Vi ser også at Byscenens deltagelse i interesseforeningen Scenesnakk, som ble formalisert under pandemien, kan øke deres ressurstilgang. En interesseorganisasjon vil intensivere samarbeidet og kommunikasjonen innad i det organisatoriske feltet, og potensielt intensivere homogeniseringsprosessen (DiMaggio & Powell, 1983).

I kapittel 4.6 går det fram at orkesteret ønsket å hjelpe hele sektoren. Det er rimelig å anta at TSO og frilanserne befinner seg innenfor et organisatorisk felt, der flere aktører påvirkes av hverandre – og det blir et avhengighetsforhold mellom dem. DiMaggio og Powell (1983) sier at en fordel der er stabilitet. Dette bekreftes langt på vei i et av intervjuene, hvor det ble uttrykt bekymring for at bransjen ville lide tap, med bransjeflukt og varig tap av tilgjengelige ressurser. Dette ser vi også i sammenheng med langsiktig/strategisk planlegging (Malmi & Brown, 2008), da det kommer frem at dette er ressurser de vil beholde tilgjengelig i et langsiktig perspektiv. Altså kan det se ut som bransjen også preger styringspraksiser hos TSO, siden det ikke er nok å ta vare på egen organisasjon, men også nettverket.

Vi har diskutert caseorganisasjonenes nettverk, hvor vi ser at involveringen i disse nettverkene påvirker organisasjonenes størrelse, i disse tilfellene øker den, i form av økt ressurstilgang. Videre har vi fra Chenhall (2003) at en organisasjons størrelse er en viktig betingelse for økonomistyringen, og synes derfor det er spennende og fornuftig å se på organisatoriske felt og størrelse i sammenheng. En interessant observasjon er at Byscenen, med sine to fulltidsstillinger, øker sin ressurstilgang betraktelig, og dermed sin størrelse, ved å samarbeide med bransjen. Dette er en effektiv tilpasning, sammenlignet med å leie inn en jurist for å løse tilsvarende problemstillinger som de under pandemien løste relativt kostnadsfritt i samarbeid med sitt nettverk.

Likevel har vi at betingelsesteoriens størrelsesbetingelse ikke er særlig detaljert i små og mellomstore bedrifter, men bemerker oss i mer generelle trekk at det kan sies å være en fornuftig tilpasning å benytte seg av nettverket, sett i lys av Chenhalls (2003) påpekning av at all styring har en kostnad, og det alltid vil kreve en viss størrelse for å implementere ulike styringsverktøy.

Avslutningsvis bemerker vi at Byscenen fremstår i større grad å være avhengig av nettverk enn TSO, noe som gir mening først og fremst fordi TSO har en trygg finansiering i ryggen, men også fordi TSO er en betraktelig større organisasjon. Et utdrag fra dette resonnementet kan derfor være at særlig små aktører er tjent med å være en del av nettverk, spesielt i krisetider.

5.5 Teknologi, struktur og størrelse gir ulike forutsetninger for økonomistyringen

Av kapittel 4.7 går det fram at organisasjonene har ulik teknologi, struktur og størrelse. Dette gir ulike forutsetninger for hvordan organisasjonene kan styres, og dette kan vi analysere ved hjelp av betingelsesteori (Chenhall, 2003) og *Levers of control* (Simons, 1995).

Vi har tidligere nevnt at caseorganisasjonenes produksjonsprosess er noe som skiller dem, fordi Byscenen i større grad er en tradisjonell produksjonsbedrift der de fasiliterer for formidling av kunst, mens Trondheim Symfoniorkester skal formidle kunst av høyeste kvalitet selv. Vi anser utleie av scene som en arbeidsprosess som i større grad kan standardiseres enn det å sette opp en symfoni. For å beskrive og skille organisasjoners teknologi eller produksjonsprosess, snakker Chenhall (2003) om kompleksitet, grad av oppgaveusikkerhet og avhengighet eller krav om koordinasjon.

Byscenens produksjon er enklere i så måte at det er færre mennesker involvert i for eksempel gjennomføringen av et arrangement, og det er begrenset behov for koordinering mellom de ulike delene av huset under et arrangement. TSO er på sin side et orkester på 84 musikere, som må være ekstremt koordinert, og de er helt avhengig av at alle presterer til enhver tid for at produksjonen skal bli vellykket. Altså er oppgaveusikkerheten og graden av avhengighet høyere hos orkesteret enn hos Byscenen. Chenhall (2003) argumenterer for at økt oppgaveusikkerhet og avhengighet gjør at formelle kontroller og arbeidsprosedyrer er mindre egnet, og vi ser for så vidt at dette stemmer i orkesteret, der vi tidligere har identifisert uformelle kontroller som selvstyring og sosial kontroll som de viktigste mekanismene. Dessuten samsvarer dette med Abernethy og Stoelwinder (1995) sine funn om at uformelle kontroller er mer egnet for ansatte som er profesjonelle.

Et eksempel fra Byscenen er at de har en detaljert rutinebeskrivelse på hvordan artister skal mottas på scenen, noe som er en standardisert arbeidsprosedyre og en formell kontroll.

Det er nok ikke drift av et relativt lite konserthus som Byscenen Chenhall (2003) hovedsakelig tenker på når han snakker om standardiserte arbeidsprosesser. Likevel er det mange deltidsansatte, og det kan tenkes at de er avhengig av en fast prosedyre når det kommer til hvordan for eksempel innslipp, garderobe og bar skal organiseres. Vi ser dermed at mens Byscenen er en liten og uformell organisasjon, så har de likevel noen formelle trekk i produksjonsprosess. Dette er interessant, og kan ses i sammenheng med at Byscenen i større grad enn TSO er en produksjonsbedrift som i utgangspunktet skal tilby en tjeneste som skal gå rundt økonomisk.

I kapittel 5.2 diskuterer vi et orkester som er basert på verdier og selvstyring. Dette fører til at ledelsen ikke kan styre mye med tanke på hovedproduktet, altså musikken, fra toppen – de kan heller ikke effektivisere for eksempel ved å ha færre musikere, fordi et fullt symfoniorkester krever et gitt antall musikere. Dette er trekk ved orkesterets teknologi som begrenser hvordan det kan styres. Dermed ser vi at diagnostiske systemer ikke er egnet, og styringssystemet i større grad må tuftes på en balanse mellom frihet og kontroll (Simons, 1995). Videre mener Simons at moderne organisasjoner med kunnskapsarbeideren som sentrale ressurser må legge til rette for ansattinvolvering og kreativitet, såkalt *empowerment*. Dermed er det ikke overraskende at symfoniorkesterets styringssystem ikke inneholder formelle kontroller, da orkesteret i aller høyeste grad består av høykompetente kunnskapsarbeidere med høy selvstyring.

Samlet sett ser vi at Byscenens produksjonsprosess i større grad kan påvirkes enn TSO sin, siden arbeidsoppgavene i større grad baseres på prosedyrer, og ikke har det samme kravet til profesjonell kompetanse og koordinasjon. Dermed ser vi at isolert i produksjonsprosessen, så kan det virke å være mindre formelle kontroller i orkesteret, enn det er i Byscenen. I dette ligger det altså at Byscenen har større tilpasningsmuligheter i styringen under pandemien.

5.5.1 Symfoniorkesteret har mer langsiktig planlegging

I kapittel 4.1 viser vi til at orkesteret er en betraktelig større organisasjon enn Byscenen. Videre viser vi til mer sofistikerte budsjetter og formelle strukturer i kapittel 4.5. Dermed har TSO med betraktelig mer ressurser en større kapasitet og muligheter til spesialisering i arbeidsoppgaver. Eksempelvis har de en egen økonomisjef med lang fartstid i bank- og finanssektoren – og et profesjonelt styre. Vi bemerker oss at dette er i tråd med det Chenhall (2003) beskriver om organisasjonsstrukturer og størrelse, som går på at store, desentraliserte organisasjoner vektlegger formelle styringsmekanismer. Dessuten kan Byscenens fleksible struktur anses som

en styrke i usikre tider, da Chenhall (2003) forfekter at organiske strukturer egner seg i slike omgivelser, fordi det gir mulighet til å respondere raskt på endringer.

Vi skal være forsiktig med å sammenligne to svært ulike organisasjoner, men likevel ser vi at TSO har nyttiggjort seg disse ressursene til å holde tak i den langsiktige planleggingen, eksempelvis ved å øke innsatsen på markeds- og analysearbeid. Det er viktig å presisere at de to organisasjonene har ulike normalsituasjoner og forutsetninger når det kommer til planleggingsarbeidet, men det kommer likevel frem i datamaterialet at TSO som en større organisasjon med større ressurser og i større grad har evnet å se fremover.

Det er kjent at ulike deler av styringssystemet påvirker hverandre (Malmi & Brown, 2008), i Trondheim symfoniorkester ser vi blant annet at den administrative styringen, og særlig organisasjonsstrukturen, muliggjør både kortsiktig og langsiktig planlegging.

I dette kapittelet har vi vist hvordan vi har koblet sammen teori og empiri for å belyse problemstillingen i oppgaven. Dette diskuteres videre i kapittel 6 – konklusjon.

6. Konklusjon og fremtidig forskning

I dette avsluttende kapittelet skal vi først presentere de viktigste resultatene i masteroppgaven. Til slutt vil vi komme med bidrag og implikasjoner, samt forslag til videre forskning.

6.1 De viktigste resultatene og kobling til problemstilling

Formålet med vår oppgave har vært å undersøke hvordan noen aktører i kultursektoren har tilpasset økonomistyringen under koronapandemien. Vi utviklet følgende problemstilling:

Hvordan tilpasser kulturaktører økonomistyringen i usikre tider?

Med utgangspunkt i teorikapittelet, den metodiske tilnærmingen og empiriske resultater basert på intervju og dokumentstudier, har vi funnet følgende ulike tilpasningsmåter i de to caseorganisasjonene i oppgaven:

Organisasjonene er fundamentalt forskjellige, og det har medført at de har tilpasset seg ulikt. Men noen av tilpasningsmetodene er likevel like. Vi har funnet at begge organisasjonene opplevde stor usikkerhet i første del av pandemien. Dette ser vi i lys av betingelsesteori (Chenhall, 2003). Likevel ble denne usikkerheten etter hvert redusert da myndighetenes tilskuddsordninger kom på banen, og begge organisasjonene kunne dermed redusere fokus på usikkerhet og grensesystemer (Simons, 1995), og legge mer fokus på orkesterproduksjon og konsertarrangement. For Byscenen som privat aktør var tilskuddsordningene særlig viktig for tilpasningen.

Det er også interessant at sosial- og selvstyring, samt trossystemer og verdigrunnlag er tydelige styringsmekanismer i disse organisasjonene. Dette kan vi hovedsakelig begrunne i Hopwoods *Concept of Control* (1974) og Simons *Levers of Control* (1995). Dette har bidratt til at organisasjonene har opprettholdt aktivitet i en utfordrende periode.

Selv om usikkerheten ble redusert utover i pandemien, så har organisasjonene brukt energi på kortsiktig planlegging og kybernetisk styring fordi det var nødvendig for å svare på endringer i rammevilkår, samt beskytte seg mot framtidig ukjente situasjoner. Dette kan forstås med utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for styring og betingelsesteori (Chenhall, 2003). I tillegg ble dialog og mellommenneskelige relasjoner viktig for å holde pågangsmot oppe under den usikre tiden.

Organisasjonene har også vært aktive i sine organisatoriske felt og nettverk. Informasjonsutveksling og samarbeid på tvers av organisasjonsgrenser var en tilpasning som økte ressurstilgangen og bidro med stabilitet i en usikker tid, særlig for Byscenen. Dette begrunner vi i institusjonell teori (DiMaggio & Powell, 1983).

Dessuten fant vi at ulike teknologi og struktur førte til ulike tilpasninger for organisasjonene. Det høyprofesjonelle orkesterets teknologi medfører at det i mindre grad kan styres av ledelsen. Byscenen er mer lik en produksjonsorganisasjon, og egner seg derfor bedre enn et symfoniorkester til ulike effektiviseringstiltak i usikre tider. Dette forstår vi med utgangspunkt i betingelsesteori (Chenhall, 2003)

Videre finner vi at størrelsen og ressurstilgangen påvirket hvordan organisasjonene tilpasset seg med hensyn på planleggingsarbeidet. Symfoniorkesteret klarte i større grad å holde tak i den langsiktige planleggingen, på grunn av deres ressurssterke organisasjon og trygge finansiering. Byscenen måtte i større grad slippe det langsiktige arbeidet, og ha et kortere tidsperspektiv. Sistnevnte begrunnes i Malmi og Browns (2008) rammeverk, samt betingelsesteori (Chenhall, 2003).

6.2 Bidrag og implikasjoner

Denne studien bidrar med innsikt i hvordan aktører i en bransje med høyt fokus på ikke-finansielle mål tilpasser sin økonomistyring i usikre omgivelser, rent spesifikt i en koronapandemikontekst. Tidligere forskning innen betingelsesteori på usikre omgivelser har hatt en tendens til å fokusere på budsjett, men vi har i denne oppgaven sett på hele styringssystemet.

Oppgaven gir innsikt i kulturaktørers bruk av styringsmekanismene som Hopwood (1974), Simons (1995) og Malmi og Brown (2008) behandler i sine organisatoriske styringspakker. Videre ser vi på i hvilken grad denne bruken sammenfaller med de normative betraktningene i betingelsesteorien (Chenhall, 2003). Mekanismer i kulturbransjen er beskrevet ved hjelp av institusjonell teori (DiMaggio & Powell, 1983), og kan således være med å øke innsikten på dette feltet.

En svakhet ved studien er at den bygger på begrenset empiri og få informanter, slik at den ikke kan generaliseres. Til tross for at utvalget er lite, antar vi at funnene knyttet til TSO kan si noe om tilpasningen i økonomistyringen under pandemitiden hos lignende aktører, som

eksempelvis andre store symfoniorkestre i Norge, og tilsvarende for Byscenen når det gjelder mellomstore norske konsertscener.

6.3 Forslag til videre forskning

Vi har i denne masteroppgaven gjennomført en kvalitativ undersøkelse, med to organisasjoner som datagrunnlag. De to organisasjonene i denne studien er også veldig ulike, og vi ser at en svakhet ved det er at det blir vanskelig å sammenligne og identifisere gode «løsninger» hos organisasjonene.

Det kunne vært interessant å gjøre en studie av flere organisasjoner som preges av likhet, hvor disse sammenlignes og man kan finne ut mer om hva som fungerte og ikke under pandemien. En lignende studie kunne også vært gjennomført med et kvantitativt forskningsdesign.

De kvalitative data innhentet i denne studien kan brukes til å identifisere ulike tendenser eller mønstre, men dette er ikke egnet til generalisering. En kvantitativ studie kunne bygd videre på disse tendensene, og ta for seg større deler av norsk kultursektor.

7. Referanser

- Abernethy, M. A. & Chua, W. F. (1996). A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice*. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>
- Abernethy, M. A. & Stoelwinder, J. U. (1995). The role of professional control in the management of complex organizations. *Accounting, organizations and society*, 20(1), 1-17. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)E0017-O](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)E0017-O)
- Bruns, W. J. & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary Control and Organization Structure. *Journal of accounting research*, 13(2), 177-203. <https://doi.org/10.2307/2490360>
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving : for bachelor- og masterstudenter* (2. utgave. utg.). Fagbokforlaget.
- Byscenen. (2022). *OM BYSCENEN*. Hentet 04.02.2022 fra <https://byscenen.no/om-byscenen/>
- 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), 127-168. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Child, J. & Mansfield, R. (1972). TECHNOLOGY, SIZE, AND ORGANIZATION STRUCTURE. *Sociology (Oxford)*, 6(3), 369-393. <https://doi.org/10.1177/003803857200600304>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management accounting research*, 1(3), 181-197. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(90\)70057-1](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(90)70057-1)
- Flamholtz, E. G., Das, T. & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.
- Forskrift om midlertidig kompensasjonsordning for arrangører i kultursektoren ved avlysning, s. e. u. a. a., covid-19,. (2020). *Forskrift om midlertidig kompensasjonsordning for arrangører i kultursektoren ved avlysning, stenging eller utsettelse av arrangementer som følge av covid-19-utbruddet* (FOR-2020-04-03-677). <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2020-04-03-677>
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: An empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, organizations and society*, 9(2), 125-135. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90002-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90002-3) (Accounting, Organizations and Society)
- Grünfeld, L. Ø., Gran, A.-B., Westberg, N. B., Stokke, O. M., Guldvik, M. K., Scheffer, M., Gaustad, T. & Booth, P. (2020). *Koronakrisen og kultursektoren - endringer i aktivitet i mars og april 2020* (56/2020). M. Economics & B. C. f. C. Industries. https://issuu.com/norsk_kulturrad/docs/menon-rapport_56-2020_koronakrisen_og_kultursekto
- Hopwood, A. (1974). *Accounting and Human Behaviour* (1. utg.). Haymarket Publishing.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utgave. utg.). Abstrakt forlag.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Kulturrådet. (2022). *Vedtaksliste: Stimuleringsordning for kulturlivet*. Hentet 14.03.2022 fra <https://www.kulturradet.no/stotteordning/-/vis/stimuleringsordning-for-kulturlivet/tildelinger/2022>

- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. & Harvard University Graduate School of Business Administration. Division of, R. (1967). *Organization and environment : managing differentiation and integration*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lukka, K. & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, organizations and society*, 35(4), 462-477. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.004> (Accounting, Organizations and Society)
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Merchant, K. A. (1981). The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting review*, 56(4), 813-829.
- Merchant, K. A. & Otley, D. T. (2006). A Review of the Literature on Control and Accountability. I C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields (Red.), *Handbooks of Management Accounting Research* (Bd. 2, s. 785-802). Elsevier. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2007). Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives. *Management control systems* .:
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Nyeng, F. (2004). *Vitenskapsteori for økonomer*. Abstrakt forl.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management accounting research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>
- Otley, D. T. (1978). Budget use and managerial performance. *Journal of accounting research*, 122-149.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413-428. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833-848.
- Perrow, C. (1970). *Organizational analysis : a sociological view* (Bd. 85). Tavistock.
- Proff.no. (2022a). *Byscenen i Trondheim - Trondheim - Roller og kunngjøringer*. Hentet 05.04.2022 fra <https://www.proff.no/roller/byscenen-i-trondheim/trondheim/kunstnerisk-virksomhet/IGEEB4110P8/>
- Proff.no. (2022b). *Trondheim Symfoniorkester*. Hentet 11.04.2022 fra <https://proff.no/selskap/trondheim-symfoniorkester/trondheim/underholdning-og-arrang%C3%B8rtjenester/IG2D7AF07QQ/>
- Regjeringen. (2020a). *Eit kulturbudsjett for aktivitet og mangfald*. Hentet 17.01.2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/kud/pressemeldinger/2020/eit-kulturbudsjett-for-aktivitet-og-mangfald/id2768185/>
- Regjeringen. (2020b). *900 millioner til ny stimuleringsordning og videreføring av kompensasjonsordningen for kultursektoren*. Hentet 25.01.2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/kud/pressemeldinger/2020/900-millioner-til-ny-stimuleringsordning-og-videreforing-av-kompensasjonsordningen-for-kultursektoren/id2724890/>
- Regjeringen. (2022). *Tidslinje: myndighetenes håndtering av koronasituasjonen*. Hentet 15.01.2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/Koronasituasjonen/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>

- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Saunders, M. N. K., Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth Edition. utg.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Bd. 2). John Wiley & Sons.
- Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard business review*, 85, 55-62.
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utgave. utg.). Gyldendal.
- Verdens helseorganisasjon. (2020). *Public Health Emergency of International Concern (PHEIC)*. Verdens helseorganisasjon. https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/global-research-and-innovation-forum-towards-a-research-roadmap.pdf?sfvrsn=a7fdb05b_1&download=true
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : design and methods* (5th. utg.). SAGE.
- Zimmerman, J. L. (1997). *Accounting for Decision-Making and Control* (2. utg.). McGraw-Hill.
- Zimmerman, J. L. (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), 411-427.

Vedlegg 1: Tidslinje for kultursektoren

Myndighetenes håndtering av koronapandemien

2020

12. mars 2020 - Forbud mot kulturarrangementer
"Idag kommer den norske regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i fredstid" - Erna Solberg

18. mars 2020
Stortinget vedtar stor kompensasjonsordning til kultur, frivillighet og idrett. Kompensasjon for tapt billettinntekt. 300 millioner skal sprøytes inn i kultursektoren

7. april 2020 - Forbudet mot kulturarrangementer forlenges til 15. juni

27. mars 2020 - Prop. 58 LS (Økonomiske tiltak i møte med virusutbruddet) Mva-sats, utsettelse av betalingsfrist for mva, forskuddsskatt og arbeidsgiveravgift

30. april 2020 - Nye retningslinjer for arrangementer
Fra og med 7. mai åpnes det for arrangementer på offentlig sted for inntil 50 personer med én meter avstand mellom mennesker

1. april 2020 - Merverdiavgiftssats reduseres
Lav mva-sats reduseres fra 12% til 6% fra og med 1. april 2020 til og med 31. oktober 2021.

7. mai 2020 - Gjenåpningsplan lanseres
Regjeringen lanserer en gjenåpningsplan som forutsetter kontroll på smitten
- 15. juni. Tas sikte på arrangementer med opptil 200 personer

3. april 2020 - Forskrift kompensasjonsordning klar
Søknadsfrist settes til 21. april og lovnader gis om rask behandling. Midlertidig kompensasjonsordning for arrangører i kultursektoren ved avlysning, stenging eller utsettelse av arrangementer

12. mai 2020 - Kompensasjonsordningen som ble fastsatt i forskrift 3. april forlenges til 15. juni, og ytterligere 300 millioner settes av

29. mai 2020 - Kompensasjonsordningen som ble fastsatt i forskrift 3. april forlenges til 31. august, og ytterligere 650 millioner settes av

12. juni 2020 - Profesjonelle utøvere i idrett og kultur gis unntak for 1-meters regelen

26. juni 2020 - Kompensasjonsordningen utvides til å gjelde underleverandører av kulturarrangementer som feks lyd, lys og rigg fra 1. mai til 1. september

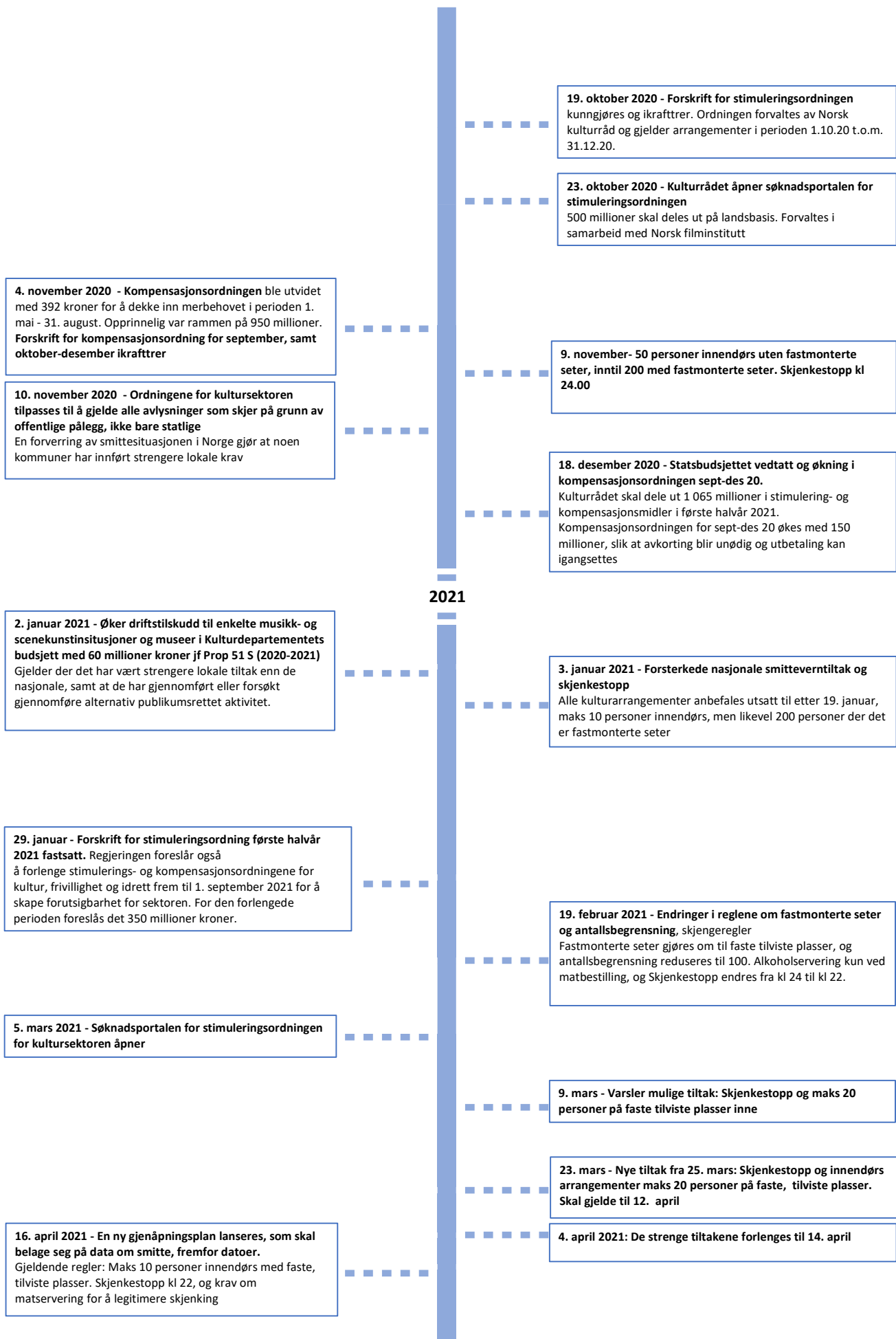
18. august 2020 - Regjeringen innfører krav om bordservering av alkohol på alle arrangementer

16. juli 2020 - Forskrift kompensasjonsordning for perioden 1. mai til 31. august ikrafttrer. Ordningen forvaltes av Norsk kulturråd.

19. august 2020 - Stimuleringsordningen lanseres og videreføring av kompensasjonsordningen ut året. 900 millioner settes av til tiltakene.
Stimuleringsordningene skal bidra til økt aktivitet i sektoren, både for aktører og underleverandører. Bakgrunnen er at smittevernsreglene gjør det ulønnsomt å gjennomføre arrangementer. Gjelder ikke aktører som finansieres mer enn 60% fra det offentlige
Kompensasjonsordningen trappes ned til å omfatte avlyste arrangementer 1. oktober, og kompensere 70 prosent. Fra 1. november 50 prosent.

30. september 2020 - Nasjonale lettelse i smitteverntiltak som erstattes av lokale tiltak ved smitteutbrudd.
Fra 12. oktober gjelder:
Skjenkestopp ved midnatt oppheves
600 personer kan være på utendørsarrangementer, fordelt på grupper på inntil 200 personer
Tilstrekkelig med et sete mellom personer ved fastmonterte seter

7. oktober 2020 - Statsbudsjettet 2021 foreslår å bruke 1 065 millioner på stimulering til aktivitet i kulturen første halvår 2021. 140 millioner skal i tillegg budsjetteres til offentlig finansierte kulturinstitusjoner som faller utenfor stimuleringsordningene 1. TSO er et eksempel. Begge deler gjelder 1. halvår 2021.



28. mai 2021 - Regjeringen åpner for testarrangementer i regi av FHI, sammen med store festival- og kulturaktører som Øyafestivalen, Palmesus og Norske konsertarrangører

5. juli 2021: Trinn fire utsettes, men noen lettelser i trinn tre i regelverket som forutsetter vaksinerings/negativ test:

Faste, tilviste plasser: Innendørsarrangement med vaksine/test kan ha inntil 3000 personer (500 x6 kohorter). Maks 50% kapasitet
Uten faste plasser: Innendørs med vaksine/test inntil 1500 personer (500x3 kohorter). Maks 50% kapasitet

25. september 2021: Norge går over til en normal hverdag med økt beredskap
Det er ingen restriksjoner knyttet til sosial kontakt eller arrangementer.

9. desember 2021: Nasjonale smitteverntiltak for å bremse omikronvarianten
Tiltakene skal vare fire uker, vurderes på ny om to uker.
Skjenkestopp kl 24. Maks 50 personer på innendørs arrangement uten faste tilviste plasser.

200 x 3 kohorter med tilviste plasser, men med to meter mellom kohortene, med krav om 1 meter mellom alle som ikke er i samme husstand eller tilsvarende nære.

13. januar 2022 - Skjenkestopp flyttes til kl 23
Samfunnet åpner gradvis opp igjen.

1. februar 2022 - Store lettelser for kulturen
Ingen publikumsbegrensning ved faste tilviste plasser, eller dersom 1-meterkrav til andre husstander opprettholdes. Resterende smitteverntiltak oppheves innen to uker dersom situasjonen tillater det, og det kommer lovnader om kompensasjon i en overgangsperiode

27. mai 2021: Neste trinn i gjenåpningen. Vaksinasjonsgraden øker i samfunnet. Antall personer på innendørs arrangementer uten faste, tilviste plasser økes til 50 personer. Skjenkestopp endres til kl 24, og skjenking kan skje uten matsservering

20. juni 2021: Tredje trinn i gjenåpningen. Halvparten av befolkningen over 18 år er vaksinert. Koronasertifikat/test vektlegges i publikumsbegrensninger.
Faste, tilviste plasser: Innendørsarrangement uten vaksine/test kan ha inntil 1000 personer (500 x2 kohorter).
Uten faste plasser: Innendørs uten vaksine/test inntil 400 personer (200x2 kohorter)

Skjenkestopp kl 24 oppheves.

9. september 2021 - Kompensasjonsordningen for kultursektoren forlenges ut året

9. september 2021 - Stimuleringsordningen for kultursektoren gjelder fra 8. desember

13. desember 2021 - Strengere nasjonale smitteverntiltak for å bremse spredning av omikronvarianten
Nasjonal skjenkestopp og maks 20 personer på offentlige innendørs arrangement uten tilviste plasser, og maks 50 ved bruk av slike plasser.

2022

20. januar 2022 - Mer publikum
Regjeringen åpner opp for 1500 publikummere med fast tilviste plasser inne, 3000 ute. Maks 200 per kohort, og maks 50% kapasitet

12. februar 2022 - Smitteverntiltakene oppheves
Regjeringen fjerner alle forskriftsfestede tiltak mot covid-19, gjeldende fra lørdag 12. februar kl 10.00

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

"Aktører i kultursektoren sin oversettelse av endringer i rammevilkår som følge av koronapandemien"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan aktører i kultursektoren oversetter endringer i rammevilkår som følge av koronapandemien. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Kultursektoren har blitt hardt rammet av koronapandemien de siste to årene. Formålet med prosjektet er derfor å undersøke hvordan to viktige aktører i kultursektoren i Trondheim, Trondheim Symfoniorkester og Opera (TSO) og Byscenen, har oversatt endringer i rammevilkår som følge av koronapandemien. Med "oversatt endringer i rammevilkår" mener vi hvordan de siste to år med nedstengninger, restriksjoner, tiltak og støtteordninger har blitt oppfattet og håndtert (oversatt) av disse aktørene i kultursektoren, fra et økonomistyringsperspektiv.

Prosjektet er en avsluttende masteroppgave (30 studiepoeng) i vår studie innenfor økonomi og administrasjon (siviløkonomstudiet) ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi valgte ut TSO og Byscenen fordi det er to sentrale og store aktører i kultur-Trondheim, men som samtidig er ulike i den forstand at den ene er en offentlig og utøvende aktør, mens den andre er privat og arrangerende aktør. Begge aktørene har også vært å se i mediebildet gjennom koronatiden, og vi vet ut fra dette at begge har merket pandemien godt på kroppen.

I begge organisasjonene har vi valgt å foreta dybdeintervju med tre personer, med ulike roller, inkl. noen fra ledelsen og noen fra produksjonen. Det blir dermed gjennomført totalt seks dybdeintervjuer.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du velger å delta i prosjektet, innebærer det at vi gjennomfører et kvalitativt dybdeintervju med deg, som har en varighet på 30-60 min. Opplysningene som samles inn er dine erfaringer fra koronapandemien, med de endringer som den har medført de siste to år. Opplysningene vi får inn i intervjuet registreres gjennom lydopptak, som så transkriberes.

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.

Studentene Ulrik Weidemann Stølan og Jo Trønsdal Bævre, samt veileder Inger Johanne Pettersen vil ha tilgang til opplysningene.

Lydopptakene lagres på institusjonens skytjeneste med tofaktorautentisering, før de transkriberes i programmet NVivo. Deretter slettes lydopptakene.

I oppgaven vil vi publisere opplysninger om deltakernes rolle/stilling i organisasjonen, som vil kunne føre til at deltakerne gjenkjennes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 26. mai 2022. Transkriberinger slettes ved prosjektslutt.

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:

- NTNU Handelshøyskolen ved professor Inger Johanne Pettersen, inger.j.pettersen@ntnu.no, 73559013
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no, 93079038
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Inger Johanne Pettersen
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Ulrik Weidemann Stølan

Jo Trønsdal Bævre

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet "*Aktører i kultursektoren sin oversettelse av endringer i rammevilkår som følge av koronapandemien*", og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [stilling/rolle i organisasjonen]

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 26. mai 2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

| Kategori | Spørsmål | Teori |
|-------------------------|--|---------------------------------|
| Introsjospørsmål | Kan du fortelle kort om deg selv? | |
| Introsjospørsmål | Hva er din stilling og dine oppgaver? | |
| Introsjospørsmål | Hvor lenge har du jobbet her? | |
| Introsjospørsmål | Kan du fortelle litt om organisasjonen? | |
| Covid-19 | Hva er det du opplever har vært den viktigste rollen for deg som leder/økonomisjef/controller/musiker/tillitsvalgt under pandemien? | Betingelsesteori |
| Covid-19 | Hvilke utfordringer har Byscenen/TSO hatt i løpet av pandemien? Hvilke har vært størst? Har dere for eksempel hatt ansatte som slutta? | Betingelsesteori |
| Covid-19 | Hva syns du har vært den største utfordringen som leder/økonomisjef/controller/musiker/tillitsvalgt? | Betingelsesteori |
| Covid-19 | Hva har vært positive erfaringer, hva har vært vanskelige erfaringer? | Betingelsesteori |
| Covid-19 | Kan du si noe hvordan dere var forberedt på usikre tider da covid kom? (for eksempel hvordan reagerte dere på den første nedstengningen 12. mars 2020?) | Betingelsesteori |
| Covid-19 | Byscenen: Hva endret seg for dere som følge av at stimuleringsordningen trådte i kraft høsten 2020? | Betingelsesteori |
| Covid-19 | TSO: Hvordan har Kulturdepartementets ekstra tilskudd til statsfinansierte kulturinstitusjoner påvirket dere? | Betingelsesteori |
| Covid-19 | Leder/økonomisjef/controller: Hvordan har likviditetssituasjonen vært under pandemien? Når kom pengene? | Betingelsesteori |
| Covid-19 | Hvordan har du opplevd støtten fra myndighetene? Er det noe som kunne vært gjort annerledes? Har det vært noe støtte utover de finansielle tiltakspakkene? | |
| Covid-19 | Leder: Hvilke endringer i lederutøvelsen har du gjort på grunn av Covid? Hvilke strategier har du brukt for å holde moralen og motivasjonen oppe til tross for lite publikumsaktivitet? | Simons |
| Covid-19 | Einar Heier (musiker TSO): Hvordan har kvaliteten på musikken deres blitt påvirket av Covid? | Simons |
| Covid-19 | Hvilke nye muligheter har åpnet seg som følge av pandemien? | Betingelsesteori |
| Covid-19 | Er det noe annet relatert til covid, støtteordninger og pandemi du tenker på som vi ikke har snakket om? | |
| Kultur og verdier | Er det spesielle trekk ved organisasjonen du vil trekke fram som har særpreget deres tilpasning under pandemien? | Malmi & Brown |
| Kultur og verdier | Kan du definere hva du legger i begrepet kultur og verdier? Mener du at det har hatt stor betydning? I så fall, hvordan? | Malmi & Brown |
| Kultur og verdier | Kan du si noe om det særpreget som kjennetegner TSO/Byscenen ha noe med verdier og kultur å gjøre? | Malmi & Brown |
| Kultur og verdier | Hva slags nettverk vil du si TSO / Byscenen er en del av? Hvordan har det samarbeidet vært? Kommunikasjonen med kommunen? Kulturdepartementet? | Malmi & Brown, betingelsesteori |
| Planlegging og strategi | Hvordan har pandemien påvirket planleggingen? (Budsjett, spilleplaner, bookinger, arrangementer osv) | Malmi & Brown |
| Planlegging og strategi | TSO: Hva betyr det for planleggingen og pandemien at så liten del av inntektene kommer fra billettsalg? | Malmi & Brown |
| Planlegging og strategi | Hvilke mål har organisasjonen og hvordan bestemmes de? Ikke-finansielle og finansielle | Malmi & Brown |
| Planlegging og strategi | Hvordan er balansen mellom kortsiktig og langsiktig planlegging? Kortsiktig (<1 år), kontra langsiktig (>1 år)? | Malmi & Brown |
| Planlegging og strategi | På hvilken måte involveres ansatte i kreativitet? TSO: Hvem beslutter hva som skal spilles – har musikerne noe de skal ha sagt? Byscenen: Hvordan foregår bookinger? | Simons |
| Planlegging og strategi | Hva gjør dere mtp markedsføringsarbeid? | Malmi & Brown |
| Kybernetisk styring | Hvilke endringer ble gjort i budsjettet da pandemien kom? | Malmi & Brown |
| Kybernetisk styring | Har det vært store avvik? Hvis ja, hvordan håndteres det? | Malmi & Brown |
| Kybernetisk styring | Hvordan brukes budsjett? Blir flere enn leder og økonomiansvarlig/controller involvert i budsjettarbeidet gjennom året? | Simons, betingelsesteori |
| Kybernetisk styring | Byscenen: Gjennomfører dere noen form for risikostyring? Har dere hatt fokus på å bygge opp egenkapital eller andre tiltak for å møte og håndtere usikkerhet? | Malmi & Brown |
| Kybernetisk styring | Hvilke evalueringer foretas? (Billettsalg, tilbakemeldinger fra publikum?) | Malmi & Brown, betingelsesteori |
| Belønning, kompensasjon | Har dere kompensasjons-/belønningssystemer? Bonusordninger? I tilfelle ja, hvilke? | Malmi & Brown |
| Belønning, kompensasjon | Hvilke arbeidsmiljøtiltak finnes? (Sosiale arrangementer, motivasjonshjelp under covid?) | Malmi & Brown |
| Belønning, kompensasjon | TSO: Hva har dere gjort for å, satt på spissen, "holde liv i et symfoniorkester gjennom to år med pandemi"? | Malmi & Brown |
| Administrativ styring | Kan du beskrive organisasjonsstrukturen? Organisasjonskart? | Malmi & Brown |
| Administrativ styring | Hvordan er sammensetningen av styre, ledelse og grupper? Hierarki? Hvordan inndeles det i ulike roller og hvilke oppgaver tildeles hvem (ansvarsfordeling og rapportering i styringsstrukturen)? | Betingelsesteori |
| Administrativ styring | Vil du si strukturen er veldig formalisert eller er den mer løs og fleksibel? | Betingelsesteori |
| Administrativ styring | Hvordan er fordelingen mellom faste- og deltidsansatte? Har dere noen frivillige? | Malmi & Brown |
| Administrativ styring | Leder: På hvilken måte påvirker dere atferd hos ansatte i organisasjonen? Finnes det etiske retningslinjer, vedtekter og begrensninger/rammer? I tilfelle ja, hva går de ut på? | Simons |

| | | |
|-------------------|---|------------------|
| Konkurranse | Hvordan opplever du konkurransesituasjonen i sektoren? | Betingelsesteori |
| Konkurranse | Har det skjedd endringer her som følge av covid? (for eksempel har det skjedd permanente endringer mtp at folk heller velger å bruke fredagskveldene hjemme foran tv-en...?) | Betingelsesteori |
| Regnskap/budsjett | TSO: Lønn og pensjonskostnader har økt med henholdsvis 9 og 3 millioner fra 2020 til 2021. Årsverk har gått ned fra 112 til 104. Hva er årsaken til dette? Har det noe med covid å gjøre? Bransjeflukt eller bare lavere aktivitet, eller noe annet? | |
| Regnskap/budsjett | Byscenen: Reduserte vare- og lønnskostnader med henholdsvis 1 million på hver, men en økning i annen driftskostnad på 650 000. Hva er årsaken til økte driftskostnader i 2020? | |
| Regnskap/budsjett | Byscenen: 5 årsverk i 2018 og 19. 4 årsverk i 2020. Årsak til reduksjon i årsverk? | |

