



Uit

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

«... Kor står vi? Kor går vi? ...»  
**Økonomistyringens rolle i håndtering av  
spenningsforhold mellom ulike institusjonelle  
logikker**

*En casestudie av en scenekunstorganisasjon som står ovenfor ulike  
institusjonelle logikker*

—

**Viktoria Alzate Wengen**

*Masteroppgave i økonomi og administrasjon – mai 2019.*







## Forord

Denne studien markerer avslutningen ved Handelshøgskolen i Tromsø UiT Norges arktiske universitet. Mastergradsoppgaven utgjør 30 studiepoeng, som en avslutning på det toårige mastergradsprogrammet i økonomi og administrasjon. Etter endringer i tematikken for oppgaven ble den etter jul fastslått. Det har vært både utrolig lærerikt og krevende.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til veilederne mine førsteamanuensis Helen Marita Sørensen Holst og professor Elsa Solstad som har vært hjelpsomme gjennom hele perioden, og kommet med verdifullt innspill. Takk for at dere har vært tålmodig og hjulpet meg finne veien videre i oppgaven når ting bare var et stort spørsmålstegn.

En stor takk til Samovarteateret. Takk for at dere gav meg innpass i bedriften deres og tok meg så godt imot fra første stund jeg tok kontakt! Alle informantene har vært veldig hjelpsomme.

Etter et av de mest krevende semestrene, både personlig og i studielivet, er jeg endelig i mål! Jeg vil rette en stor takk og ære til både familie og venner som har tatt seg tid til å lese gjennom oppgaven og gitt tilbakemelding på flyt og rettskrivning. Det er jeg evig takknemlig for! Jeg vil også takke for all støtte fra familie og venner i denne perioden – uten dere hadde dette aldri gått! Masterkontoret hadde heller aldri vært det samme uten så flotte studievenner som lyste opp studiehverdagen.

Nå ser jeg frem til å ta med meg erfaring fra studien og masteroppgaven med videre ut i arbeidslivet!

Tromsø, 31. mai 2019

Viktorija A. Wengen

## Sammendrag

Det teoretiske rammeverket i studien knyttes til sentral litteratur omkring økonomistyring, blant annet Anthony og Youngs (2003) styringssirkel. Styringssirkelen baserer seg på fire faser, som til sammen utgjør utformingen av styringssystem. Tematikken i denne studien omhandler økonomistyringspraksis i scenekunstorganisasjoner, som blant annet driver med kunstneriske produksjoner og mottar offentlige tilskuddsmidler. Med dette vil scenekunstorganisasjoner stå ovenfor målsetninger i alt fra finansiering, politikk og kunsten selv, som settes opp mot hverandre. Tidligere forskning viser at ulike institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner er i et spenningsforhold. Studiens problemstilling er dermed: *«Hvordan arbeides det med økonomistyring i spenningsforhold mellom to ulike institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner?»*. Formålet er å belyse interne utfordringer ved at målsetninger potensielt settes opp mot hverandre, samt å undersøke hvordan scenekunstorganisasjoner håndterer spenningsforhold mellom de ulike institusjonelle logikkene.

Studien er en kvalitativ. Forskningsdesignet er casestudie med av Samovarteateret i Kirkenes, og har en deduktiv tilnærming. Samovarteateret driver med egenproduserte teaterstykker vist som dramatik fra Nordområdene, og blir turnert både lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Datainnsamlingsmetoden er triangulert, gjennom intervju og dokumentanalyse, der analysen av studien går ut på å sammenligne og drøfte empiri mot det teoretiske rammeverket.

De empiriske funnene i studien tyder på at spenningsforholdet mellom de to ulike institusjonelle logikkene ikke er synlig hele tiden, noe som indikerer at logikkene i stor grad samhandler på Samovarteateret. Samovarteateret har drevet i nærmere 30 år, noe som tyder på at teateret kan ha funnet sin egen metodikk for håndtering av spenningsforholdet mellom ulike institusjonelle logikker. Denne metodikken ser ut til å ha sin kjerne i økonomistyringspraksisen gjennom blant annet dialog, informasjonsflyt, kontroll, realitetsorientering.

Nøkkelord: Styringssirkel, styringssystem, scenekunstorganisasjon, det frie feltet, institusjonelle logikker.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA OG AKTUALISERING.....	1
1.2	FORMÅL OG PROBLEMSTILLING .....	2
1.3	OPPGAVEN OPPBYGNING.....	4
<b>2</b>	<b>TEORETISK RAMMEVERK.....</b>	<b>5</b>
2.1	ØKONOMISTYRING.....	5
2.1.1	<i>Styrings sirkel .....</i>	<i>6</i>
2.2	STYRINGSSYSTEM .....	10
2.3	BETINGELSESTEORI .....	11
2.3.1	<i>Struktur og størrelse .....</i>	<i>13</i>
2.4	INSTITUSJONELL TEORI.....	14
2.4.1	<i>Institusjonelle logikker.....</i>	<i>15</i>
2.4.2	<i>Institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner.....</i>	<i>17</i>
2.5	OPPSUMMERING TEORETISK RAMMEVERK.....	20
<b>3</b>	<b>METODISK TILNÆRMING .....</b>	<b>22</b>
3.1	VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED .....	22
3.2	FORSKNINGSDESIGN .....	23
3.3	METODE .....	25
3.3.1	<i>Semistrukturerte intervju.....</i>	<i>26</i>
3.3.2	<i>Dokumentanalyse.....</i>	<i>27</i>
3.4	FORSKNINGSPROSESSEN.....	27
3.5	ANALYSE .....	29
3.6	KVALITETEN PÅ STUDIEN.....	30
3.7	AVVEININGER I HENHOLD TIL FORSKNINGSETIKKEN .....	33
<b>4</b>	<b>CASEBESKRIVELSE .....</b>	<b>35</b>
4.1	KUNSTSEKTOREN I NORGE.....	35

4.1.1	<i>Scenekunstheltet</i> .....	36
4.2	SAMOVARTEATERET.....	37
<b>5</b>	<b>PRESENTASJON AV EMPIRI</b> .....	<b>39</b>
5.1	MÅL OG STRATEGI .....	39
5.1.1	<i>Mål</i> .....	39
5.1.2	<i>Strategi</i> .....	43
5.1.3	<i>Oppsummering mål og strategi</i> .....	45
5.2	BUDSJETTETS ROLLE .....	45
5.2.1	<i>Budsjettforberedelser</i> .....	47
5.2.2	<i>Justering av budsjett</i> .....	48
5.2.3	<i>Oppsummering budsjettets betydning</i> .....	49
5.3	OPPFØLGING AV DRIFT.....	50
5.3.1	<i>Oppsummering drift og måling</i> .....	51
5.4	RAPPORTERING OG EVALUERING .....	51
5.4.1	<i>Oppsummering rapportering og evaluering</i> .....	52
5.5	BETINGELSESTEORI – STRUKTUR OG STØRRELSE .....	53
5.5.1	<i>Struktur</i> .....	53
5.5.2	<i>Størrelse</i> .....	54
5.5.3	<i>Oppsummering struktur og størrelse</i> .....	55
5.6	EMPIRISKE HOVEDFUNN .....	56
<b>6</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>57</b>
6.1	MÅL OG STRATEGI – VEIVISER FOR ORGANISASJONEN GJENNOM «KOR STÅR VI, KOR GÅR VI» .....	57
6.2	BUDSJETT SPILLER EN VIKTIG ROLLE .....	59
6.3	OPPFØLGING UNDERVEIS I DRIFTEN SKJER PÅ BAKGRUNN AV «GJØRELISTEN» .....	62
6.4	RAPPORTERING OG EVALUERING ER VIKTIG, BÅDE EKSTERNT OG INTERNT .....	63
6.5	SAMEKSISTENS MELLOM DE ULIKE INSTITUSJONELLE LOGIKKER .....	66
<b>7</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>69</b>

7.1	FORSLAG TIL FREMTIDIG FORSKNING .....	71
	<b>VEDLEGG 1: GODKJENNING FRA PERSONVERNOMBUDET FOR FORSKNING .....</b>	<b>77</b>
	<b>VEDLEGG 2: SAMTYKKESKJEMA .....</b>	<b>79</b>
	<b>VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>80</b>

# Figuroversikt

<b>FIGUR 1:</b> STYRINGSSIRKELEN, INSPIRERT AV ANTHONY OG YOUNG (2003).....	6
<b>FIGUR 2:</b> VARIGHET OG DATO FOR INTERVJU .....	28
<b>FIGUR 3:</b> PRODUKSJONSPROSESSEN TIL SAMOVARTEATERET .....	38
<b>FIGUR 4:</b> SAMOVARTEATERETS DRIFTSINNTEKTER (PROFF, 2019).....	38
<b>FIGUR 5:</b> SAMOVARTEATERETS DRIFTSRESULTAT (PROFF, 2019).....	38
<b>FIGUR 6:</b> UTVIDET PRODUKSJONSPROSESS TIL SAMOVARTEATERET .....	61



# 1 INNLEDNING

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema og aktualisering

Kulturrådet publiserte i 2017 rapporten «Kunst i tall 2017», der de presenterte omsetningstall for blant annet scenekunst, som viste en omsetning på 1,1 milliarder kroner innenfor scenekunst. Omsetningen av kunstbransjen, der scenekunst er tilhørende, totalt sett var totalt 13,9 milliarder kroner i 2017, der rapporten presiserte vekst i bransjen. Ifølge Kulturrådet (2018) viser det at det er et høyt nivå av kunstproduksjon i Norge, med et sterkt hjemmemarked. I 2016 var det også vekst i kunstbransjene i Norge og rapporten viste stor verdiskapning på de ulike kunstområdene (Kulturrådet, 2017).

I 2018 kom det for første gang på femten år en ny kulturmelding, på bakgrunn av utredning av kunstnerøkonomien (Aftenposten, 2018). Kulturmeldingen presiserte at et varierende kulturliv er en nødvendighet for et velfungerende demokrati. Kunst og kultur blir også sett på som samfunnsbyggende kraft, der en av de viktigste satsningsområdene er å styrke den økonomiske bærekraften i kultursektoren (Kulturdepartementet, 2018a). Nåværende kulturminister, Trine Skei Grande, påpekte da at denne meldingen ville forsøke å tilrettelegge for politisk debatt rundt utfordringer som oppstår i kulturpolitikken (Kulturdepartementet, 2018a). Ifølge Gran (2017) bidrar kulturnæringene blant annet til meningsskaping og former en demokratisk grunnmur i et land. Gran (2017) hevder dermed at bidragene denne sektoren kommer med ikke bare kan handle om de økonomiske betydningene.

Med dette er det nærliggende å tro at organisasjoner i kunstbransjen står ovenfor målsetninger i alt fra finansiering, politikk og kunsten selv, som settes opp mot hverandre. Det danner grunnlaget for å anta at kunstorganisasjoner møter ulike forventninger knyttet til ulike institusjonelle logikker. Dette understøttes av Amans, Chapelon og Dubus (2015), Eikhof og Haunschild (2007), som har undersøkt scenekunstorganisasjoner. Scenekunstfeltet består av teater, opera og dans (Kulturdepartementet, 2016). Ifølge Amans et al. (2015) er institusjonelle logikker et system sammensatt av verdier og holdninger som er med på å forme atferden til de ansatte i en organisasjon. Ved at organisasjoner står ovenfor ulike institusjonelle logikker, kan dette skape et rivaliserende spenningsforhold (Reay & Hindings, 2009). Eikhof og Haunschild (2007) understrekte at det i scenekunstorganisasjoner er et spenningsforhold mellom det kunstneriske og kreative, og det økonomiske.

Men hvordan håndterer organisasjoner slike spenningsforhold? Styring i organisasjoner handler ifølge (Malmi & Brown, 2008) om ledelsens bruk av verktøy og systemer for å styre atferd og beslutninger innad i organisasjoner. Dette for å sikre at organisasjoners mål og strategier blir fulgt. Anthony og Young (2003) sin økonomistyringssirkel er med på å danne grunnlaget for hvordan styringssystem formes i organisasjoner. En vil dermed kunne få et innblikk i økonomistyringspraksisen i en organisasjon dersom de ulike fasene i styringssirkelen undersøkes nærmere. Økonomistyring skal medvirke til at organisasjonen styrer mot sine mål (Cheffi & Beldi, 2012). Men, hva hvis verdier og holdninger former atferd og praksis (institusjonelle logikker) som bidrar til at organisasjonen dras i ulike retninger? Hvordan arbeides det med økonomistyring i slike tilfeller?

På bakgrunn av det ovennevnte vil temaet i denne masteroppgaven basere seg på hvordan det arbeides med økonomistyring i spenningsforhold mellom to ulike institusjonelle logikker: den kunstneriske og den økonomiske. Det er et interessant tema da det ifølge Amans et al. (2015), og Eikhof og Haunschild (2007) i mindre grad har vært undersøkt i kunstbransjen. For å studere dette har det blitt knyttet et samarbeid med scenekunstorganisasjonen Samovarteateret. Teateret ble etablert i 1990 og har sin base i Kirkenes tilhørende Sør-Varanger kommune. Samovarteateret er tilhørende det frie scenekunstheltet. Det frie scenekunstheltet differensieres fra teaterinstitusjoner ved at de ikke mottar faste årlige tilskudd under statsbudsjettet (Kulturdepartementet, 2019). Helt siden oppstarten har Samovarteateret drevet med egenproduserte teaterstykker vist som dramatik fra Nordområdene. Teaterforestillingene blir turnert både lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt, og er ofte basert på underkommuniserte historier av interesse for inn- og utland (Andersen, e-post, 07.12.18).

## **1.2 Formål og problemstilling**

Oppgavens formål er å analysere hvordan en scenekunstorganisasjon arbeider med økonomistyring under spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker. Studien forsøker dermed å belyse interne utfordringer ved at målsetninger potensielt settes opp mot hverandre. Videre vil det undersøkes hvordan scenekunstorganisasjonen i studien forsøker å håndtere de ulike målsetningene som er i et spenningsforhold.

På bakgrunn av aktualiseringen og formålet med studien har det blitt utarbeidet følgende problemstilling til masteroppgaven:

*Hvordan arbeides det med økonomistyring i spenningsforhold mellom to ulike institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner?*

Alle de faste heltidsansatte ved Samovarteateret er intervjuet, slik at deres refleksjoner omkring arbeid med økonomistyring og potensielle spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker settes til grunn. Innenfor scenekunst finnes det organisasjoner som driver med teater, opera og dans, i denne studien er det teater som analyseres.

Spenningsforhold vil i denne studien omhandle at ulike målsetninger innenfor ulike institusjonelle logikkene settes opp mot hverandre. I Norge benyttes begrepet kulturnæring og kunstneriske næringer om hverandre (Kulturdepartementet, 2017). Det gjør også begrepet kunstsektor og kultursektor. Videre vil dermed begrepet kunst-sektor/bransje/felt benyttes videre. Scenekunstfeltet er tilhørende denne sektoren.

For å belyse problemstillingen vil det teoretiske rammeverket basere seg på økonomistyring, betingelsesteori og institusjonelle logikker. Det teoretiske rammeverket vil bli knyttet opp til Samovarteaterets kontekst for å kartlegge hvordan det arbeides med økonomistyring på teateret. Videre forsøkes det å gi et relevant bidrag til hvorvidt en scenekunstorganisasjon håndterer mulige spenningsforhold mellom deres ulike institusjonelle logikker, gjennom økonomistyring.

For å i best mulig grad kunne få svar på oppgavens problemstilling defineres følgende forskningsspørsmål:

- Hva er Samovarteaterets praksis relatert til økonomistyringssirkelen?
- I hvilken grad har Samovarteaterets størrelse og struktur påvirket utformingen av deres styringssystem?
- Hvilke styringsverktøy benyttes på Samovarteateret?

Oppgaven avgrenses til å kun fokusere på den kunstneriske og økonomiske institusjonelle logikken. Innenfor økonomi vil det omhandle styring. Politiske instanser er en viktig faktor for denne typen organisasjoner, og som en avgrensning av oppgaven vil disse momentene direkte relatere seg til den økonomiske logikken. Videre vil det teoretiske rammeverket bestå av relevant teori der det primært ikke spesifiseres hvilken type sektor det er fokusert på.

Studien vil ha et internt fokus der det ikke ses på omgivelsene til organisasjonen. Under datainnsamlingen ble alle faste heltidsansatte intervjuet, noe som vil si at styrenivået er utelatt.

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

Kapittel 1 i oppgaven besto av aktualisering med bakgrunn for valg av tema og formålet med studien. Her ble problemstillingen presentert, og noen avgrensninger presisert. I kapittel 2 vil det teoretiske rammeverket, som lager grunnlaget for analysen, bli presentert. Kapittel 3 vil belyse metoden benyttet for å besvare problemstillingen. Her vil jeg presentere mitt vitenskapsteoretiske ståsted samt presisere hvorfor jeg har valgt casestudie, intervju- og dokumentanalyse. Beskrivelse av gjennomførelsen, kvaliteten i studien og forskningsetikk vil også være en del av dette kapitlet. I kapittel 4 presenteres konteksten. Intervjuene av informantene og funnene i disse presenteres i kapittel fem. Analysen vil foregå med bakgrunn i det teoretiske rammeverket for oppgaven samt de empiriske funnene. Dette vil presenteres i kapittel 6. Avslutningsvis består kapittel 7 bestå av konklusjonen samt forslag til videre forskning.

## 2 TEORETISK RAMMEVERK

Det teoretiske rammeverket i denne oppgaven vil primært basere seg på litteratur tilknyttet økonomistyring. Det vil være aktuelt å se på styringssirkelen til Anthony og Young (2003), som danner grunnlaget for hvordan organisasjoner former sitt styringssystem. Videre vil betingelsesteori være en del av oppgaven, da det er med på å forklare hvorfor styringssystemer blir så forskjellige fra en organisasjon til en annen. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling vil det teoretiske fundamentet også bygges på litteratur om institusjonelle logikker. Dette er sentralt ettersom ulike institusjonelle logikker muligens er spesielt tiltredende i organisasjoner tilhørende kunstsektoren. Tidligere forskning på institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner vil presenteres i det nest siste delkapitlet. Det siste delkapitlet vil bestå av en oppsummering av det teoretiske rammeverket som en overgang til den metodiske tilnærmingen i oppgaven.

### 2.1 Økonomistyring

Ifølge Malmi og Brown (2008) handler styring om ledelsens bruk av verktøy og systemer for å styre atferd og beslutninger innad i organisasjoner. Formålet er å sikre at virksomhetens mål og strategier i større grad blir fulgt. En leder skal evne å ha ulike roller i organisasjonen (Cheffi & Beldi, 2012). Disse rollene går blant annet ut på å tilegne resten av organisasjonen informasjon samt fatte beslutninger best egnet for organisasjonen. For at en leder skal kunne evne å ha disse rollene kan de ta i bruk verktøy knyttet til økonomistyring (Cheffi & Beldi, 2012). Med dette mener (Cheffi & Beldi, 2012) at økonomistyring skal medvirke til at organisasjonen styrer mot sine mål. For å gjøre dette skal økonomistyring evne å tilrettelegge for informasjon om resultater og prestasjoner i organisasjonen, samt tilrettelegge for beslutningstaking og orientering om ønsket atferd (Cheffi & Beldi, 2012).

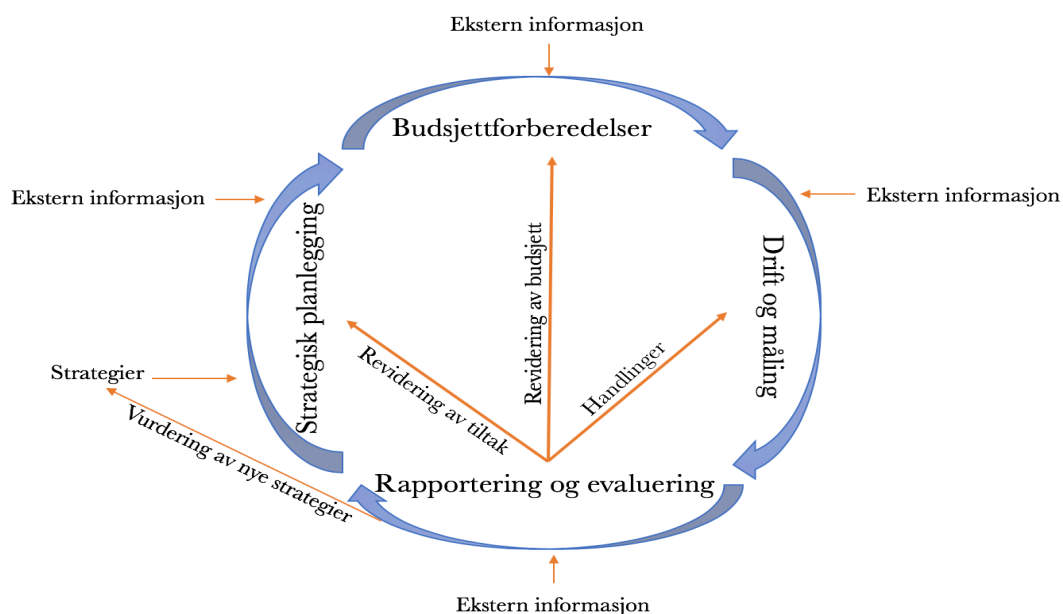
Det å nå organisasjonens mål er også en gjenganger i Nyland og Pettersen (2010), som ser økonomistyring som en prosess for å nå ulike mål i organisasjoner på en mest mulig effektiv måte. Ifølge Nyland og Pettersen (2010) har *«økonomistyring både et målformulerende, kommuniserende, lederorientert og analytisk perspektiv som – i prinsippet – må knyttes sammen slik at organisasjonen som helhet blir målorientert»* (avsnitt 6). Økonomistyring bør legge til rette for at ulike individer i organisasjonen får tilgang til nødvendig informasjon

(Cheffi & Beldi, 2012), og styringsinformasjonens rolle er spesielt viktig dersom organisasjonen går inn i en periode med store økonomiske vanskeligheter.

Ifølge Chenhall (2003) kan et styringssystem ses på som bruken av økonomistyring for å nå organisasjonens mål. Men hvordan etableres styringssystemer? Det skjer gjennom en styringsprosess (Anthony & Young, 2003). Anthony og Young (2003) hevder at denne styringsprosessen består av en styringssirkel som tilsammen utformer styringssystemet.

### 2.1.1 Styringssirkel

Ifølge Anthony og Young (2003) vil styringsprosessen skje i organisasjonens kontekst og i sammenheng med organisasjonens mål. Beslutninger tilknyttet mål og strategier er i hovedsak noe som reflekteres over i en strategiformuleringsprosess (Anthony & Young, 2003). En styringsprosess kan bestå av informasjon om beslutninger, budsjetter og målsetninger for en gitt periode (Anthony & Young, 2003). Etter en periode lages det rapporter tilknyttet oppnådde resultater, der det eksempelvis kan skje korrigerende handlinger dersom de ønskede målsetningene ikke er til stede. Styringsprosessen vises i Figur 1, der sammensetningen av styringssirkelen vises visuelt:



**Figur 1:** Styringssirkelen, inspirert av Anthony og Young (2003).



Den formelle styringsprosessen deles inn i fire hovedfaser: strategisk planlegging, budsjettforberedelser, drift og måling, rapportering og evaluering. Disse skjer i en regelmessig syklus (Anthony & Young, 2003). I neste del av oppgaven vil fasene bli presentert nærmere.

### **Strategisk planlegging**

I denne fasen vil ledergruppen bestemme hovedretningen organisasjonen vil ta i den kommende periode (Anthony & Young, 2003). Det er ifølge Anthony og Young (2003) vanlig å utarbeide en strategisk plan med planlagte inntekter og utgifter for flere år frem i tid. Beslutninger som tas i planleggingen vil bli gjort på bakgrunn av organisasjonens målsetning og strategi. I den strategiske planleggingsfasen vil det utarbeides produktlinjer og kommende aktiviteter. I scenekunstorganisasjoner er det i hovedsak kunstneriske produksjoner i form av forestillinger og eksempelvis teaterundervisning. Anthony og Young (2003) påpeker videre at man i planleggingsfasen tar utgangspunkt i mengden innsatsfaktorer som kreves til aktivitetene, og planlegger så ressursbruken. Hvilke teaterstykker vil de i en scenekunstorganisasjon videreformidle? Her planlegges det hvor mye ressurser som kreves til de ønskelige målsettingene, og hvordan disse ressursene skal brukes.

Anthony og Young (2003) hevder at dersom det er mulig, vil beslutninger om hvilke aktiviteter en skal ha i organisasjonen være basert på økonomiske analyser. Her forsøker man blant annet å beregne og sammenligne estimerte inntekter eller fordeler tilknyttet aktiviteten med de tiltenkte estimerte kostnadene. Men dette er ikke alltid mulig å gjøre. Faktorene i denne fasen vil være avhengig av ledelsens evne til å vurdere det ovennevnte sammen med politiske hensyn, og hvorvidt det er forenelig med de ønskede målsettingene for organisasjonen (Anthony & Young, 2003).

### **Budsjettforberedelser**

Et budsjett er en plan uttrykt i tallmessig form for en gitt periode, og baseres på de strategiske planene organisasjonen har satt (Anthony & Young, 2003). Ifølge Anthony og Young (2003) vil det i budsjettforberedelsene settes av ressurser for planer i organisasjonen. Delmålene i organisasjonen gjenspeiles i planene, der enkelte nøkkelpersoner tildeles ansvaret for oppnåelsen av disse. Når budsjettet er satt, vil dette være en veiviser for forventet produksjon gjennom perioden. I denne fasen fastsettes nivået av ressurser som er avsatt for å oppnå organisasjonens mål. Planer om ressursallokering vil kunne endres dersom omstendighetene til organisasjonen endres (Anthony & Young, 2003).

## **Drift og måling**

Med bakgrunn i den strategiske planleggingsfasen vil ledelsen kontrollere den pågående aktiviteten i organisasjonen (Anthony & Young, 2003). Aktører som jobber med regnskap i organisasjoner har oppfølginger på den faktiske bruken av innsatsfaktorer og produksjon. Oppfølgingen gir et bilde av de faktiske kostnadene relatert til aktivitetene organisasjonen har. Ifølge Anthony og Young (2003) vil dette brukes som basis for fremtidig aktivitet samt prestasjonsmålinger tilknyttet disse.

## **Rapportering og evaluering**

Informasjon fra regnskap samt annen informasjon sammensettes, analyseres og rapporteres videre til de ansvarlige enhetene i organisasjonen (Anthony & Young, 2003). Aktører som har ansvar for de respektive aktivitetene får da informasjon om det som skjer i organisasjonen samt indikasjon på prestasjoner hittil. Rapporteringene kan ifølge Anthony og Young (2003) benyttes til sammenligning av de oppnådde resultatene med planer organisasjonen har satt.

Informasjonen som fremkommer i rapporteringene brukes i hovedsak til tre formål: aktiviteter, prestasjonsevalueringer og evalueringer av aktiviteter (Anthony & Young, 2003). Det førstnevnte omhandler at rapporteringssystemene har til hensikt å hjelpe ledere å koordinere samt styre de pågående aktivitetene i organisasjonen. Informasjonen i rapportene samt informasjon som oppstår gjennom eksempelvis samtaler i organisasjonen gir ledere muligheten til å gripe inn dersom det trengs (Anthony & Young, 2003). Informasjonen gir dermed ledere muligheten å evaluere og planlegge korrigerende handlinger om nødvendig.

Rapportene benyttes også for evaluering av prestasjon i organisasjonen (Anthony & Young, 2003). Evaluering gir et bilde av om de tiltenkte målsetningene er oppnådd. Informasjon som fremkommer av evalueringene vil kunne benyttes av ledere videre. Her kan det eksempelvis forsøkes å forbedre metodikken som benyttes for å oppnå sine målsettinger, samt muligens avdekke forbedringspotensialer for driften (Anthony & Young, 2003). Det kan være at planlegging og budsjett til aktivitetsplaner i organisasjonen har behov for å revideres. På bakgrunn av dette kan rapporteringen også brukes for evaluering av ulike tiltak i organisasjonen (Anthony & Young, 2003).

Rapportering og evaluering er den siste fasen i styringsprosessen i en organisasjon (Anthony & Young, 2003). Evaluering av faktiske prestasjoner kan lede tilbake til den første fasen, som er bearbeidelse av de opprinnelige tiltenkte planene. Det kan også ifølge Anthony og Young (2003) lede tilbake til andre eller tredje fase, og føre til modifiseringer av operasjonene organisasjonen utfører. Et annet utfall er at ledelsen ser seg nødt til å revurdere strategiene organisasjonen har for å oppnå deres målsetninger, samt muligens reflektere over organisasjonens mål (Anthony & Young, 2003).

Et styringssystem skal omfavne alle aspektene av en organisasjon og driften til organisasjonen (Anthony & Young, 2003). Ifølge Anthony og Young (2003) må styringssystem dermed ses på som et totalt system. Dette på grunnlag av at ledere bør kunne forsikre seg om at alle delene av operasjonene i organisasjonen er i balanse med hverandre. For å kunne forsikre seg om dette er det viktig at ledelsen får informasjon om alle delene i organisasjonen og deres aktiviteter. Det medfører at informasjon har en viktig rolle (Anthony & Young, 2003).

Rammeverket til Anthony og Young (2003) fremhever at økonomistyring i en organisasjon består av sammenkoblinger mellom de fire hovedfasene. Det er dette som danner styringsprosessen, der samspillet i styringssirkelen former styringssystemet (Anthony & Young, 2003). Undersøkes de ulike fasene i styringssirkelen nærmere vil en dermed kunne få et innblikk i praksisen bak økonomistyringen i en organisasjon. På bakgrunn av dette vil det være aktuelt å se på praksisen Samovarteateret benytter i de ulike fasene i Anthony og Youngs (2003) styringssirkel. Det vil kunne gi innsikt i hvilke momenter som er viktige for økonomistyringen i organisasjonen, og hvem som involveres i de ulike fasene. Ser Samovarteaterets styringssirkel ut som Anthony og Youngs (2003) styringssirkel, eller vil deres økonomistyringspraksis kunne danne en særegen sirkel?

Samspillet i styringssirkelen former styringssystemet i organisasjoner. Videre vil det være aktuelt å se på det teoretiske grunnlaget for styringssystemer. Neste delkapittel vil dermed ta for seg litteratur om styringssystem.

## 2.2 Styringssystem

Anthony, Dearden og Vancil (1972) (referert i Hofstede, 1978, s. 450) hevder at et styringssystem kan benyttes for ressursallokering. Utformingen av styringssystemet kan da kunne tilrettelegge for at det på en mest mulig effektiv måte kan nå organisasjoners mål. I et styringssystem er det dermed viktig med målkongruens (Anthony & Young, 2003). Ifølge Anthony og Young (2003) bør et styringssystem struktureres slik at målene til lederne er forenelig med organisasjonen som helhet. Eksempelvis er det essensielt at organisasjonen ikke har evalueringskriterier som står i strid med målsetningene til organisasjonen. Anthony og Young (2003) eksemplifiserer dette ved at det kan være tilfeller der det verdsettes å være kostnadseffektiv, men som muligens går på bekostning av kvaliteten. Økonomistyring blir sett på som en av de viktigste aspektene av organisasjonens struktur og prosess (Waterhouse & Tiessen, 1978).

Tradisjonelt sett har styringssystemers mål vært å nå ulike tall i budsjettene (Bjørnenak, 2010). Dermed har budsjett spilt en viktig rolle i forskning på styringssystemer, ettersom budsjett innebærer planlegging og styring (Waterhouse & Tiessen, 1978). Budsjett tilrettelegger for informasjon om planer, medbringer kriterier for prestasjonsmål og ressursallokering innad i organisasjoner. Budsjett spiller dermed en vesentlig rolle i utarbeidelsen av styringssystemer (Waterhouse & Tiessen, 1978).

Ved at de tradisjonelle styringssystemene har fokusert på å oppnå tall i budsjettene har det medført mye kritikk (Bjørnenak, 2010). På 70- og 80-tallet ble disse kritisert på bakgrunn av at mange forskere hevdet at vesentlig informasjon om organisasjonen uteble (Bjørnenak, 2013; Kaplan & Johnson, 1987). Dette kunne føre til negative konsekvenser for organisasjonen ved at de ikke evnet å fatte vesentlige beslutninger i tide.

Gjennom kritikk og modifiseringer har de tradisjonelle styringssystemene gjennom tidene utviklet seg, og nye styringssystem har kommet til (Bjørnenak, 2013). Det har blitt større fokus på strategiske styringselementer, noe som gjør at organisasjonen får vesentlig styringsinformasjon i tide. Dette gjør at styringssystemene beveget seg bort fra å kun oppnå tall i budsjettene, og dermed fikk et annet fokus (Bromwich, 1990). Oppnåelse av verdiskaping ble sentralt, spesielt relatert til organisasjonens konkurrenter. Det ble særlig viktig etter at fokuset i utformingen av styringssystemene bevegde seg i en mer strategisk retning.

Ved at strategiske variabler fikk større spillerom var fokuset ifølge Bromwich (1990) å oppnå de strategiske planene i organisasjonen. Nixon og Burns (2012) hevder at strategiarbeid ble viktigere, noe som gjorde at organisasjonen fikk tilgang til essensiell informasjon i tide. Dette er spesielt viktig i et marked som er i stadig endring konstaterer Nixon og Burns (2012). Ved at organisasjonen får tilgang til essensiell informasjon vil de også i større grad kunne agere til ny informasjon (Nixon & Burns, 2012).

Ifølge Bjørnenak og Kaarbøe (2011) er verden i konstant endring, noe som også gjenspeiler konkurransearenaen for organisasjoner. Organisasjoner er derfor nødt til å evne å takle endringer i omgivelsene og ha en mer dynamisk tilnærming (Bjørnenak, 2010). På bakgrunn av dette understreker Bjørnenak og Kaarbøe (2011) nødvendigheten for at styringssystemer gjennomgikk en markant endring.

Bjørnenak og Kaarbøe (2011) hevder det gjennom tidene har blitt et økt fokus på hvilket verktøy som egner seg best for ulike organisasjoner. Bjørnenak og Kaarbøe (2011) påpeker videre at det i økonomistyringsfeltet har blitt gjort forskning på hvilken utforming av et styringssystem som er optimalt for alle organisasjoner. Det er her betingelsesteori kommer inn. Hvorfor blir organisasjoners styringssystem så forskjellige i jakten etter et optimalt styringssystem?

## 2.3 Betingelsesteori

Betingelsesteori har vært et tema innenfor økonomistyring helt siden 60-tallet, men ble imidlertid ikke en del av forskningslitteraturen før på midten av 70-tallet (Otley, 1980). Ifølge Otley (1980, s. 413) skal betingelsesteorien «... *identify specific aspects of an accounting system which are associated with certain defined circumstances and demonstrate an appropriate matching*». I betingelsesteorien forsøker en å se på tilknytningene mellom organisasjonens betingelser og selve utformingen av det som kan ses på som effektive styringssystemer (Chenhall, 2003; Nyland & Pettersen, 2010; Waterhouse & Tiessen, 1978).

Organisasjoner er forskjellige. På bakgrunn av dette må et styringssystem ses i sammenheng med organisasjoners kontekst (Chenhall, 2003; Waterhouse & Tiessen, 1978). Konteksten er preget av ulike betingelser, som er unikt for hver organisasjon (Chenhall, 2003). Dermed bør organisasjoner streve etter en utforming av styringssystem basert på organisasjonens spesifikke betingelser (Otley, 1980).

Ettersom organisasjoner er forskjellige, evnes ikke organisasjoners betingelser å ses fra et universalt synspunkt. Betingelsesteorien hevder dermed at det ikke finnes et universalt styringssystem som kan anvendes og fungere like godt for alle organisasjoner med ulik kontekst (Chenhall, 2003; Fisher, 1995; Otley, 1980). Styringssystemer vil derfor være ulike på bakgrunn av organisasjonens unike kontekst (Otley, 1980). Utformingen av et optimalt styringssystem vil være betinget av organisasjonens kontekst og struktur (Nyland & Pettersen, 2010; Waterhouse & Tiessen, 1978). En organisasjon bør dermed forsøke å tilpasse utformingen av styringssystemer til utfordringer en har med de ulike betingelsene (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).

Ifølge Chenhall (2003) har tidligere forskning innenfor betingelsesteori hatt et fokus på kontekstuelle variabler slik som miljø, teknologi og struktur. Chenhall (2003) understreker at variablene er ulike for hver organisasjon ettersom disse er formet av konteksten til organisasjonen, og betegnes dermed for kontekstuelle variabler. Nyere forskning på feltet har funnet viktige sammenkoblinger mellom strategi og aspekter av miljø, teknologi, organisasjonsstruktur og styringssystemer (Chenhall, 2003). Chenhall (2003) påpeker dermed at organisasjonens størrelse, struktur, strategi og nasjonal kultur er alle viktige kontekstuelle variabler. Hvilke sammensetninger av slike kontekstuelle variabler som danner optimale styringssystemer vil være avhengig av organisasjonens kontekst (Chenhall, 2003).

Otley (1980) hevder at forskning innenfor betingelsesteori ikke er spesifikt ettersom de ikke kommer med forbindelser mellom bestemte betingelser og passende utforming av styringssystemer. Dette samtykker Chenhall (2007) i, som påpeker at det ikke er funnet klare sammenhenger mellom organisasjonens kontekstuelle variabler. Bjørnenak og Kaarbøe (2011, s. 25) hevder at «*Med unntak av størrelse er det vanskelig å finne klare sammenhenger mellom egenskaper ved virksomhetene og hvem som adopterer ulike verktøy, og hva som er effekten av implementeringen*». Chenhall (2007) viser til tre forhold som kan være bakgrunnen til at man har vanskeligheter med å finne sammenhengen mellom organisasjonens kontekstuelle variabler. For det første har organisasjoners styringsverktøy utviklet seg i en dynamisk retning. For det andre er det vanskeligheter relatert til måling av effekten en type styringssystem dersom det forsøkes å ses isolert sett, og ikke i sammenheng med andre forhold. Videre er det også vanskelig å konstatere årsakssammenhenger (Bjørnenak & Kaarbøe, 2011).



Relatert til kunstsektoren vil struktur og størrelse potensielt være aktuelle kontekstuelle variabler å se nærmere på. Samovarteateret er en relativt liten organisasjon med fem faste heltidsansatte. Teateret tilhører det frie scenekunstheltet. Muligens har organisasjoner tilhørende det frie feltet større fleksibilitet og er relativt små sammenlignet med nasjonale institusjonsteater. Dette gjør at organisasjonsstrukturen muligens er annerledes enn andre scenekunstorganisasjoner med andre forutsetninger. På bakgrunn av dette vil studien se nærmere på de kontekstuelle variablene struktur og størrelse.

### **2.3.1 Struktur og størrelse**

Organisasjonsstruktur handler ifølge Chenhall (2003) om de ulike rollene individene i organisasjonen har, samt oppgavene innad i organisasjonen. Sammensetningen i organisasjonsstrukturen skal kunne sikre at tiltak og planer i organisasjonen faktisk gjennomføres (Chenhall, 2003). Organisasjonsstrukturen er med på å skape informasjonsflyt og kontroll, noe som gjør at strukturen er med på å forme fremtiden til organisasjonen (Chenhall, 2003). Det vil si at det dermed foreligger viktige implikasjoner for informasjonsflyt i organisasjonens struktur. Katzenbach og Smith (1993, som referert i Chenhall, 2003) hevder at justering av organisasjonsstruktur kan være nødvendig dersom det er ønskelig å sikre de ansattes engasjement og forpliktelse til organisasjonens mål. Dette samtykker Chenhall (2003) i, som påpeker at organisasjonsstrukturens sammensetning er med på å påvirke både effektiviteten til organisasjonen og individers motivasjon.

Ifølge Chenhall (2003) er formelle og mer tradisjonelle styringssystemer assosiert med store organisasjoner med sofistikert teknologi, høy diversitet og desentralisert struktur. Dette relatert til bruken av budsjettet og formell kommunikasjon. Videre hevder Chenhall (2003) at teambaserte strukturer blant annet relateres til høyere nivå av deltakelse blant individer i organisasjonen. Rollen budsjettet har i organisasjoner har utviklet strukturer som baserer seg på utvikling av team og bemyndigelse av ansatte. Dette er også noe som bør forskers nærmere på (Chenhall, 2003).

I henhold til Chenhall (2003) har de fleste studier innenfor betingelsesteori definert variabelen størrelse som antall ansatte i organisasjonen. Ifølge Chenhall (2003) er organisasjonens størrelse gjerne forbundet med forbedret effektivitet, spesialiseringer og større sysselsetning. Det er spesielt større organisasjoner som har mer makt i den forstand at de har større muligheter til å kontrollere miljøet rundt organisasjonen. Chenhall (2003) påpeker videre at

etter hvert som organisasjoner vokser vil det også kreve at lederne håndterer et større kvantum av informasjon. Størrelse er en variabel som har gitt organisasjoner muligheten til å ekspandere globalt (Chenhall, 2003). Ekspandering kan også medføre økt kompleksitet i organisasjonen som følge av mulige globale partnere.

Betydningen av styringssystemet i mindre organisasjoner har fått lite oppmerksomhet i litteraturen. Til tross for dette vil rollens formelle og uformelle kontrollmekanismer muligens differensieres avhengig av organisasjoners størrelse (Chenhall, 2003).

Det å se på strukturen til Samovarteateret vil være interessant, og spille en rolle i deres økonomistyringspraksis. Videre vil størrelsen deres være viktig å se nærmere på, for å se på hvordan de arbeider med økonomistyring i et spenningsforhold mellom de ulike institusjonelle logikkene. For å svare på problemstillingen spiller institusjonell teori og institusjonelle logikker en essensiell rolle. Neste delkapittel vil omhandle teori tilknyttet dette.

## **2.4 Institusjonell teori**

Institusjonell teori vil i denne sammenheng fokusere på det institusjonelle miljøet organisasjonen er en del av (Knardal, 2017). Ifølge Bringnall og Modell (2000) erkjenner institusjonell teori at innføring av styringselementer ikke nødvendigvis kommer fra et ønske om å maksimere effektivitet, men snarere for å få legitimering i miljøet rundt organisasjonen. Burns og Scapens (2000) hevder at et institusjonelt perspektiv handler om anerkjennelsen av at økonomistyringspraksis former og kan formes av institusjonene som styrer organisasjonens aktivitet. Styringssystemer er ifølge Ribeiro og Scapens (2006) knyttet sammen med de gjeldende reglene og normene som strukturerer både det sosiale livet og organisasjonen som helhet. Til tross for at institusjoner er et viktig konsept i institusjonell teori finnes det ikke en universell definisjon for begrepet (Burns & Scapens, 2000). Scott (2008) ser på institusjoner som sosialt konstruerte strukturer som inneholder elementer som er kulturelt kognitive, normative og regulerende. Burns og Scapens (2000) betrakter institusjoner blant annet som sosiale sammenhenger i individers aktivitet. Dette skjer gjennom produksjon og reproduksjon av etablerte vaner og handlinger.

En moderne tilnærming til institusjonell teori handler om anerkjennelsen av at koordinering og kontroll i organisasjoner innbefatter de kulturelle reglene og normene som reflekteres i organisasjonens formelle strukturer og prosedyrer (Meyer & Rowan, 1977). Meyer og Rowan

(1977) hevder at organisasjoner tar for seg strukturer og prosedyrer som er anerkjent og akseptert i organisasjonens institusjonelle miljø. Meyer og Rowan (1977) påpeker videre at formelle strukturer og prosedyrer også dekobles fra faktiske praksiser i organisasjoner. Grunnen til dette er at disse strukturene og prosedyrene vedtas på bakgrunn av målsetningen om legitimering i omgivelsene, samt å sikre nødvendige ressurser som sikrer organisasjonens overlevelse i markedet. Det vil dermed si at formelle strukturer og prosedyrer dekobles fra organisasjonens praksis ved at man sier en ting utad, men gjør noe annet innad (Meyer & Rowan, 1977).

Forskning på institusjonell teori har utviklet seg og handler nå i større grad om å se på forholdet mellom institusjonelle logikker, organisasjonsfelt og organisasjoner selv (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta & Lounsbury, 2011). Ifølge Thornton og Ocasio (2008) har det de siste to tiårene vært en økende oppmerksomhet på institusjonelle logikker. Dette er et av områdene med raskest vekst innenfor organisasjonsteorifeltet (Greenwood et al., 2011).

Institusjonelle logikker er noe som kan bidra til forståelse rundt sammenhenger i organisasjonen (Reay & Hinings, 2009; Knardal, 2017), dette på bakgrunn av at organisasjoner ofte er under påvirkning av flere logikker (Amans et al., 2015). Institusjonelle logikker forbindes gjerne med tilhørighet mot et felles formål i en organisasjon. Olsen og Solstad (2017) hevder at institusjonelle logikker er viktige ettersom de veileder oppfatninger og atferd innad i organisasjoner. Forskningen på feltet har endret seg fra å fokusere på utviklingen av en dominerende logikk (Reay & Hindings, 2009), til å anerkjenne at det i noen organisasjonsfelter er bedre å se på inkonsistensen mellom varige, konkurrerende logikker (Schneiberg & Clemens, 2006). Men hva er institusjonelle logikker?

### **2.4.1 Institusjonelle logikker**

I litteraturen er både definisjonen og bruken av institusjonelle logikker noe forskjellig (Greenwood et al., 2011). Amans et al. (2015) ser på institusjonelle logikker som et system sammensatt av verdier og holdninger som former atferden til individene i en organisasjon. Thornton, Ocasio og Lounsbury (2012) definerer institusjonelle logikker som et mønster av kulturelle symboler og praksiser i en organisasjon. Thornton et al. (2012) forbinder det videre med de ulike antakelsene, verdiene og oppfatningene som de ansatte i organisasjonen har. Institusjonelle logikker blir ifølge Scott (2008) sett på som de reglene som tas for gitt og som

samtidig driver atferden til aktørene i feltet organisasjonen er en del av. Greenwood et al. (2011) hevder at institusjonelle logikker kan ses på som retningslinjer for hvordan individer i organisasjoner skal tolke og utøve passende atferd. Det kan være vanskelig for ledere å håndtere forskjellige institusjonelle logikker (Greenwood et al., 2011). Ifølge Olsen og Solstad (2017) er bakgrunnen for dette at ledere da må balansere ulike forventninger til blant annet forskjellige verdier og normer for atferd i organisasjonen. Organisasjoner kan dermed ha flere logikker som er i et spenningsforhold med hverandre (Kraatz & Block, 2008).

Institusjonelle logikker er med på å etablere nye praksiser i organisasjoner. Disse praksisene kommer på bakgrunn av normene og verdiene i de forskjellige institusjonelle logikkene (Olsen & Solstad, 2017). Reay og Hindings (2009) hevder at en kan forvente at de ulike logikkene etableres etterhvert som ansatte i organisasjonen integreres og er en del av disse logikkene. Dersom organisasjonen forsøker å tilpasse seg endring i deres eksterne miljø, vil dette kunne påvirke verdiene, normene og praksisen som er særlig fremtredende i organisasjonen (Olsen & Solstad, 2017).

I organisasjoner er det mulig å ha mange avvikende eller forskjellige institusjonelle logikker (Reay & Hindings, 2009). Pache og Santos (2010) så på uforenlighet mellom logikker, og hevder at de institusjonelle kravene i en organisasjon kan variere med hensyn til blant annet målsetningene innad i en organisasjon. Uforenligheter mellom målene kan være spesielt utfordrende (Pache & Santos, 2010). Dette påpeker også Purdy og Gray (2009), som understreker at spenninger som oppstår fra uoverensstemmelser mellom mål er spesielt problematiske.

Det finnes ulike studier som undersøker hvordan individer reagerer og responderer på ulike institusjonelle logikker (Olsen & Solstad, 2017). En type respons til en ny institusjonell logikk kan være ignoranse. Det kan oppstå på bakgrunn av manglende informasjon og kunnskap tilknyttet den spesifikke institusjonelle logikken. En annen respons kan være at individer fullt ut forholder seg til de verdiene, normene og praksisen som er forbundet med logikken (Olsen & Solstad, 2017). Det kan også være at individer i organisasjoner bevisst avviser logikken, som forklares ved at det foreligger en konstant uenighet med verdiene, normen og praksisen som er forbundet med logikken (Olsen & Solstad, 2017). En annen respons til ulike institusjonelle logikker er seksjonering (compartmentalisation) (Pache & Santos, 2013). Seksjonering går ut på individer over tid tilpasser seg til de ulike institusjonelle logikkene over tid. Det innebærer at individ forsøker å samhandle med de ulike

konkurrerende logikkene. I tilfeller der individ blander verdier, normer og praksiser tilhørende de ulike logikkene går ut på kombinasjon. Kombinasjon (combination) skjer gjennom enten ved at individ selektivt kobler sammen elementer fra de ulike institusjonelle logikkene, eller ved å faktisk lage en ny logikk Pache og Santos (2013).

I helsesektoren og kunnskapssektoren er det et stort antall yrker som motiveres og har ulike logikker i sin hverdag og praksis (Greenwood et al., 2011). Det vil dermed være interessant å se på hvordan institusjonelle logikker samhandler utfra eksempler i kunstsektoren. Essensen i min studie ligger i hvordan Samovarteateret arbeider med økonomistyring i et potensielt spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker. Men hvordan stiller litteraturen om institusjonelle logikker seg til kunstsektoren?

## **2.4.2 Institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner**

Innenfor scenekunstorganisasjoner er eksempelvis Kulturdepartementet og kommunestyret i de aktuelle byene viktige bidragsytere (Amans et al., 2015). Ifølge Amans et al. (2015) er scenekunstorganisasjoner et interessant forskningsområde da disse organisasjonene ofte står ovenfor ulike sameksisterende logikker; kunstneriske-, økonomiske- og politiske logikker. Scenekunstorganisasjoner står dermed ovenfor potensielt motstridende logikker. Det er flere studier som har sett på konflikter mellom institusjonelle logikker innenfor scenekunstheltet, blant annet Amans et al. (2015) samt Eikhof og Haunschild (2007). Amans et al. (2015) ser særlig på den kunstneriske- og økonomiske logikken som motstridende. Eikhof og Haunschild (2007) undersøker spenningsforholdet mellom det kunstneriske og kunstneriske på den ene siden, samt det økonomiske og styring på den andre siden. Videre vil delkapitlet basere seg på disse studiene.

Amans et al. (2015) undersøkte to franske scenekunstorganisasjoner for å se på hvorvidt budsjett i denne typen organisasjoner formes av flere logikker. Ved at disse organisasjonene livnærer seg av kunst har de en sterk kunstnerisk logikk som er relatert til deres kunstneriske målsetninger. I scenekunstorganisasjoner finnes det ofte både kunstneriske- og økonomiske logikker. Disse kan være i et spenningsforhold til hverandre, men likevel sameksistere (Amans et al., 2015). I Eikhof og Haunschild (2007) ble det gjort undersøkelser på tyske scenekunstorganisasjoner. Eikhof og Haunschild (2007) studerte forholdet mellom kunstneriske og økonomiske institusjonelle logikker, og hvordan disse påvirket de kunstneriske produksjonene i slike organisasjoner.

I Amans et al. (2015) assosieres den kunstneriske logikken med et spesifikt sett av verdier, der den kunstneriske målsetningen kommer først. Videre assosierers økonomiske logikker med effektivitet, kontroll og forutsigbarhet, kalkuleringer og målinger. Amans et al. (2015) hevder at et teater skal styres som en bedrift, der budsjettet kan ses på som et verktøy for å evne organisasjonen å oppnå effektivitet. Budsjett skal også kunne brukes som kontroll. Budsjettet kan dermed ses på som noe som formes av verdier og holdninger av styringslogikken (Amans et al., 2015).

Eikhof og Haunschild (2007) skiller mellom kunstneriske- og økonomiske logikker i scenekunstorganisasjoner, der den kunstneriske logikken består av ønsket og drivkraften til å produsere kunst. Videre hevder Eikhof og Haunschild (2007) at økonomiske logikker er markedsorienterte, der hovedretningen er produktmarkeder eller kapitalmarked. Praksisen som danner den økonomiske logikken vil som oftest involvere et forsøk på å måle kvantitet og kvalitet av det organisasjonen produserer. Eikhof og Haunschild (2007) påpeker at praksisen i en kunstnerisk produksjon innenfor den kulturnæringen formes både av kunstneriske og økonomiske institusjonelle logikker.

Scenekunstorganisasjonene som Amans et al. (2015) samt Eikhof og Haunschild (2007) undersøkte er avhengig av å få tilskudd og støtte for finansiering. Disse kommer i hovedsak gjennom offentlige tilskuddsordninger (Amans et al., 2015; Eikhof & Haunschild, 2007). Amans et al. (2015) hevder at det dermed er en tredje logikk som er særlig tiltredende: politisk logikk. Her vil det eksempelvis være tilhørende holdninger om at forventningene til de som gir midlene må tilfredsstilles. Logikken består også av verdier som ansvarlighet, demokrati og formalitet av byråkratiske prosesser. I denne logikken kan også verdiene og holdningene være med på å forme handlingene til enhver aktør i scenekunstorganisasjoner (Amans et al., 2015).

Ifølge Amans et al. (2015) foreligger det krav om at de respektive organisasjonene fremviser budsjett til departementet som er ansvarlig for tilskuddsordningene, der bruken av midlene også kontrolleres. Scenekunstorganisasjonene i Amans et al. (2015) refererer til to hovedelementer; kunstneriske budsjett og driftsbudsjettet. Det kunstneriske budsjettet består av alle elementene i planene tilknyttet en kunstnerisk produksjon; betaling til kunstnere, reisekostnader, overnattingskostnader og liknende. Driftsbudsjettet består i hovedsak av de faste kostnadene i organisasjonen. I Amans et al. (2015) undersøkelser består budsjettering i å koble det kunstneriske- og driftsbudsjettet sammen gjennom budsjetteringsprosessen. Amans



et al. (2015) sine konklusjoner hevder at de undersøkte scenekunstorganisasjonene står ovenfor flere institusjonelle logikker, som i praksis påvirker budsjettpraksisen deres.

Ifølge Eikhof og Haunschild (2007) påstås det innenfor det kunstneriske feltet at forholdet mellom kunst og forretninger bør integreres og balansere hverandre. I forskning innenfor kulturnæring anerkjennes det at kunst og forretning potensielt har motstridende mål i en kunstnerisk prosess, der kunsten er på en side og styring på en annen (Eikhof & Haunschild, 2007). Til tross for dette foreligger det minimalt med forskning på hvordan kunst og forretning faktisk påvirker kunstneriske produksjoner, eller hvordan dette spenningsforholdet oppstår (Eikhof & Haunschild, 2007). Dette ville Eikhof og Haunschild (2007) gjøre noe med.

Howkins (2013) hevder at en kunstnerisk produksjon «blomstrer» som følge av at individer med hjerte for kunst følger deres lidenskap. Ved at ledere av kunstneriske organisasjoner forsøker å økonomisere kreativitet og kunstnerisk motivasjon kan de risikere å destruere de kunstneriske ressursene (Eikhof & Haunschild, 2007). Ledere og individene i ulike scenekunstorganisasjoner må dermed forsøke å finne en måte å balansere de kunstneriske og økonomiske logikkene. Eikhof og Haunschild (2007) påpeker at den økonomiske logikken faktisk kan svekke kunstneriske logikker. Dermed vil ikke balanseringen av disse to være nok for å sikre at de vitale ressursene i en kunstnerisk produksjon ikke risikeres. Aktører innenfor et teater og organisasjonen som helhet bør strebe etter å utvikle måter å sikre kunstneriske logikker, og dermed også avgrense innflytelsen økonomiske logikker har (Eikhof & Haunschild, 2007).

Ifølge Eikhof og Haunschild (2007) foreligger det et sentralt paradoks i kunstneriske produksjoner. Paradokset går ut på at dersom den kunstneriske logikken utnyttes økonomisk vil den økonomiske logikken ha en tendens til å utkonkurrere den kunstneriske logikken. Det fører til at den økonomiske logikken medbringer en trussel for de ressursene som kreves i en kunstnerisk produksjon, og ressursene kan dermed ødelegges (Eikhof & Haunschild, 2007). Følgelig må scenekunstorganisasjoner utvikle metoder for å verne om den kunstneriske logikken, for at påvirkningen av den økonomiske logikken minsker (Eikhof & Haunschild, 2007). Til tross for denne nødvendigheten hevder Eikhof og Haunschild (2007) at det ikke har oppstått en slik praksis i de organisasjonene som undersøktes. Videre fant Eikhof og Haunschild (2007) at scenekunstnere i slike organisasjoner heller må finne egne metoder for håndtering av spenningen mellom kunstneriske og økonomiske logikker.

Resultatene fra Eikhof og Haunschild (2007) viser at det ikke ble brukt noen standardiserte prosedyrer eller rutiner for å håndtere paradokset i tyske teatre. Individuer i disse teatrene er forventet å finne egne måter å balansere kunstneriske og økonomiske logikker i praksis (Eikhof & Haunschild, 2007). Dette for å kunne opprettholde en levedyktig posisjon som tar hensyn til både næring og det kunstneriske i slike organisasjoner. Eikhof og Haunschild (2007) påpeker at standardiserte styringsverktøy og beste praksis er lite brukt i slike organisasjoner, avhengig av økonomiseringen av den kunstneriske logikken. Resultatene av undersøkelsen ses med bakgrunn i at kunstneriske produksjoner har et sentralt paradoks. Paradokset går ut på at det i en kunstnerisk produksjon forsøker å styre ikke-økonomiske normer og verdier (Eikhof & Haunschild, 2007).

Problemstillingen til denne studien går ut på hvordan det arbeides med økonomistyring under spenningsforhold mellom to ulike institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner. Forskningen til Amans et al. (2015), Eikhof og Haunschild (2007) vil dermed være aktuelle relatert til empirien tilegnet fra undersøkelsene av Samovarteateret. Påvirker de institusjonelle logikkene Samovarteaterets arbeid med budsjett? Hvordan balanserer Samovarteateret både de kunstneriske og økonomiske logikkene? Kan dette ses i relasjon til deres økonomistyringspraksis? Det vil undersøkes nærmere i analysen av oppgaven.

## **2.5 Oppsummering teoretisk rammeverk**

Det teoretiske rammeverket vil benyttes som grunnlag for studien og analysen videre. Styring handler ifølge Malmi og Brown (2008) blant annet om bruk av verktøy for å styre atferd og beslutninger i organisasjoner. Cheffi og Beldi (2012) understreker betydningen av å tilrettelegge for informasjonsflyt i organisasjoner. Styringssirkelen til Anthony og Young (2003) benyttes for å få innsikt i økonomistyringspraksisen, gjennom samspillet mellom dens fire faser. Det vil dermed si at dersom en kartlegger de ulike momentene i hver fase tilknyttet organisasjonen i denne oppgaven, vil en kunne få innsikt i økonomistyringspraksisen deres.

Første fase i styringssirkelen handler om strategiplanlegging (Anthony & Young, 2003). De resterende fasene handler om budsjettforberedelser, drift og måling, samt rapportering og evaluering. Disse vil danne grunnlaget for styringsprosessen, der fasene til sammen utformer styringssystemet. Videre består økonomistyringskapitlet og styringssystemkapitlet av ulike elementer, slik som budsjett, kontroll, informasjon, kommunikasjon, strategi. Alle elementene er relevant knyttet til praksisen i økonomistyring.

Betingelsesteori går ut på hvilke betingelser som påvirker utformingen av optimale styringssystemer (Chenhall, 2003; Otley, 1980). I denne studien fokuseres det på de kontekstuelle variablene struktur og størrelse. Disse variablene undersøkes nærmere, relatert til hvordan Samovarteateret arbeider med økonomistyring.

Studien ser på hvordan Samovarteateret arbeider med økonomistyring under spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker. Institusjonell teori er med på å danne rammeverket rundt institusjonelle logikker. De institusjonelle logikkene denne studien fokuserer på er de kunstneriske og de økonomiske. I henhold til dette er det nyttig å se på tidligere forskning på spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker. Amans et al. (2015), Eikhof og Haunschild (2007) har forsket på scenekunstorganisasjoner i Frankrike og Tyskland. Resultatene av undersøkelsene viser at det oppstår spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner. Videre påpekes det at det er særlig den kunstneriske logikken, og den økonomiske logikken som er særlig motstridende.

Studiens casebeskrivelse gjennomgås i kapittel 4. Dette for å gi en innsikt i hvilken sektor Samovarteateret er del av, samt konteksten til organisasjonen. Neste kapittel vil ta for seg den metodiske tilnærmingen i studien.

### 3 METODISK TILNÆRMING

Metode går ut på å reflektere over hvordan en bør gå frem for å få den informasjonen om virkeligheten som en er interessert i (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Metode skal dermed fungere som en hjelper og veiviser mot et mål. Hensiktsmessig metode for problemstillingen bør velges, slik at problemstillingen av studien besvares. Denne studien har følgende problemstilling:

*«Hvordan arbeides det med økonomistyring i spenningsforhold mellom to ulike institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner?»*

For å kunne besvare problemstillingen benyttes det casestudie av scenekunstorganisasjonen Samovarteateret. Dataene består av både primær- og sekundærdata fra kvalitative intervju og dokumentstudier. I dette kapitlet vil valg tilknyttet metoden i oppgaven presenteres.

Strukturen av kapitlet vil først bestå av det vitenskapsteoretiske ståstedet for oppgaven.

Videre vil forskningsdesignet presenteres og presisering av hvilken metode som benyttes for innhenting av data. De resterende delkapitlene vil bestå av en beskrivelse av forskningsprosessen, benyttet analyse, kvaliteten på studien og etiske avveininger.

#### 3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Forskerens forutsetninger på forhånd, både personlig og faglig, vil påvirke prosessen i etablering av ny kunnskap (Johannessen et al., 2011). Forskerens vitenskapsteoretiske utgangspunkt er derfor viktig å opplyse om (Johannessen et al., 2011), og fordi det har betydning for både metodevalget, analysen og resultater i studien (Busch, 2013). Ifølge Jacobsen (2005) fokuseres det på tre sentrale begrep: ontologi, epistemologi og metologi. Ved et ontologisk ståsted forsøkes det å finne ut hvordan virkeligheten ser ut, og hva virkeligheten egentlig er (Johannessen et al., 2011). Epistemologi er læren om kunnskap og kunnskapens natur (Jacobsen, 2005). Metologien ses på som passende fremgangsmåte for studien, og formes av forskerens vitenskapsteoretiske ståsted (Gripsrud, Silkoset & Olsson, 2010).

Innenfor de sentrale begrepene inntreer positivisme og hermeneutikk (Jacobsen, 2015), som ses på som ulike tilnæringsmåter i en forskningsprosess (Busch, 2013). Ifølge positivismen kan alle typer fenomener, også sosiale systemer og mennesker, ha muligheten til å undersøkes med en naturvitenskapelig metode (Johannessen et al., 2011; Jacobsen, 2005). Posivismen

hevder at det finnes generelle lover innenfor sosiale systemer slik som i fysikken eksempelvis (Jacobsen, 2005). Hermeneutikken ses på som en fortolkningsbasert tilnærming (Jacobsen, 2015). Tilhengere av hermeneutikken argumenterer for at det er store forskjeller mellom å studere fysiske instanser og fenomener som er samfunnsskapt (Jacobsen, 2015). Det hevdes det ikke finnes lovmessigheter innenfor samfunnsvitenskapen, på bakgrunn av at hermeneutikken fokuserer på å forstå menneskelige forhold (Jacobsen, 2015). Hermeneutikken hevder at ettersom mennesket og sosiale systemer er i kontinuerlig utvikling, vil kunnskap tilknyttet dette være mer dynamisk og kontekstavhengig (Jacobsen, 2015). Kunnskapsutvikling skjer gjennom en fortolkningsprosess der forskeren må sette innsamlet empiri i en forståelsesramme – det er denne forståelsen av kunnskapsutvikling som kalles hermeneutikk. Virkeligheten i slike tilnærminger vil være at det samme fenomenet oppfattes på ulike måter, ved at ulike mennesker fortolker fenomenet (Jacobsen, 2015).

Denne studien er inspirert av et hermeneutisk ståsted. Med bakgrunn i problemstillingen er studiens mål å få en dyptgående innsikt i hvordan det arbeides med økonomistyring i møtet mellom to ulike institusjonelle logikker i et spenningsforhold. Denne prosessen tolkes gjennom at informantene forteller sine opplevelser og synspunkter, for så å bli fortolket av meg som er forskeren. Dette kalles dobbel hermeneutikk (Thagaard, 2013).

## **3.2 Forskningsdesign**

Etter å ha pekt ut oppgavens vitenskapsteoretiske ståsted er steget videre å velge forskningsdesign (Busch, 2013). Et forskningsdesign er ifølge Thagaard (2013) en plan for hvordan studien skal legges opp. Bryman og Bell (2015) påpeker at det skiller mellom tre ulike tilnærminger for innhenting av kunnskap innenfor empirisk forskning. Disse kalles deduktiv- og induktiv tilnærming. Det finnes også en kombinasjon av disse som kalles abduksjon. I denne studien er tilnærmingen deduktiv da utgangspunktet for datainnsamlingen er eksisterende teorier. Ifølge Johannessen et al. (2011) er deduktiv tilnærming å gå fra teori til empiri, altså å gå fra noe generelt til noe konkret.

Innen forskningsdesign relatert til empirisk forskning er særlig tre ulike tilnærminger som presenteres: eksplorativt, deskriptivt og kausalt design (Grenness, 2001). Det bør reflekteres over forkunnskaper innenfor undersøkelsesområdet, problemstillingen for studien, målet med studien og tilgjengelige ressurser for studien (Grenness, 2001). I designvalg er det ifølge Jacobsen (2015) viktig å vurdere om valget egnes til å belyse problemstillingen i studien. Er

problemstillingen i studien upresis og i områder der en har lave kunnskaps- og kjennskapsnivå, vil et eksplorativt design være passende (Grenness, 2001). Deskriptivt design forsøker å beskrive et utvalg. Ifølge Grenness (2001) er deskriptivt design passende dersom formålet med studien er å kombinere kunnskaper om utvalgspersoners egenskaper med kunnskaper tilknyttet atferd. Kausalt design gransker et årsaks – virkning forhold mellom variablene som undersøkes (Grenness, 2001).

Målet med denne studien er å beskrive hvordan det arbeides med økonomistyring i en organisasjon med to ulike institusjonelle logikker. Målet er å få innsikt i erfaringene informantene har av fenomenet som undersøkes, og forklaringen av disse. Innenfor området som undersøkes er det etablerte teorier om både økonomistyring og institusjonelle logikker. Samspillet mellom disse i en scenekunstorganisasjon sin kontekst er i mindre grad har blitt undersøkt. Dermed vil denne studien har et deskriptivt design, ettersom målet er å få beskrivende og utfyllende svar av fenomenet som undersøkes. Det er ønskelig at informantene beskriver situasjonen ved et spenningsforhold mellom to ulike institusjonelle logikker, som også argumenterer for et deskriptivt design. Ifølge Jacobsen (2015) kan et design være ekstensivt eller intensivt. Et ekstensivt design går mer i bredden i enhetene som undersøkes. Et intensivt design går i dybden på fenomenet som undersøkes, i en eller få enheter (Jacobsen, 2015).

Med bakgrunn i problemstillingen av denne studien vil det være nærliggende med et intensivt design, ettersom designet tilsier å gå i dybden på et fenomen i relativt få enheter. Her forsøker jeg som forsker å avdekke ulike forhold som spiller inn ved å få detaljerte beskrivelser av samspillet. Med bakgrunn i denne målsetningen vil det være aktuelt med casestudie.

Casestudier kan omhandle eksempelvis personer, grupper eller organisasjoner, der analysen rettes mot en eller flere enheter (Thagaard, 2013). Thagaard (2013) hevder at hovedpoenget i casestudier vil være å få mye informasjon om enhet(ene) som undersøkes i studien, over en kortere eller lengere periode (Johannessen et al., 2011). Dette argumenterer for å velge case som forskningsdesign i denne studien. Hvilken type casestudie man velger er avhengig om det ses på et eller flere analyseenheter og case (Johannessen et al., 2011). I denne studien vil Samovarteateret være analyseenheten og caset. Det vil dermed være en enkeltcasestudie med en analyseenhet (Johannessen et al., 2011). Ifølge Stake (2013) reflekterer casestudier over komplekse, situasjonsbaserte og problematiske forhold. Dette tilsier at hver case har sin egen

kontekst og bakgrunn (Stake, 2013). Oppmerksomheten vil være både på erfaringen undersøkelsesobjektet har, samt kunnskapen tilknyttet det som undersøkes.

Det er viktig å reflektere over tidsdimensjonen i en studie (Johannessen et al., 2011). Ved longitudinelle undersøkelser skjer datainnsamlingen over flere tidspunkter, mens tversnittstudier skjer på et bestemt tidspunkt (Johannessen et al., 2011). Studien i denne masteroppgaven vil være over et relativt kort tidsrom, som en tversnittstudie av Samovarteateret på et bestemt tidspunkt.

### **3.3 Metode**

Ifølge Bryman og Bell (2015) skiller det mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Stake (2010) påpeker at kvalitativ metode er noe som primært består av menneskelige oppfatninger og forståelser. Kvalitativ forskning består av en forståelsesprosess (Creswell, 2013). Prosessen baseres på metodologiske utfordringer som undersøker eksempelvis et sosialt eller menneskelig problem. I denne typen forskning vil forskeren bygge et komplekst helhetsbilde, der forskeren analyserer ord samt rapporterer detaljerte synspunkter av informantene i undersøkelsen (Creswell, 2013). Studien utføres i en naturlig setting.

Jacobsen (2015) hevder de viktigste styrkene i kvalitativ forskning er muligheten for åpenhet, nærhet og relevans. Datainnsamlingen er ofte i form av ord, som gjør at forskeren får en naturlig relasjon til undersøkelsesobjektet. Møtet med undersøkelsesobjektet skjer på deres premisser, som gir nærhet til det som forskes. For at det skal være nærhet kreves det åpenhet, der forskeren på forhånd i mindre grad bestemmer det som skal undersøkes nærmere (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) hevder med dette at kvalitativ forskning medbringer høy relevans. Dette ettersom undersøkelsesobjektet er de som definerer og får fram forståelsen av et fenomen. Informantene i kvalitative undersøkelser presiserer sine fortolkninger og meninger, som gir en unik forståelse av et fenomen (Jacobsen, 2015). Det som undersøkes skjer på bakgrunn av en problemstilling. Underveis i undersøkelsen vil problemstillingen kunne endre seg (Jacobsen, 2015), og nye forhold avdekkes. Det gjør at det foreligger fleksibilitet i kvalitativ forskning (Jacobsen, 2015).

Kvalitativ metode kan også føre til svakheter i studien. Noen av svakhetene er at metoden er ressurskrevende og medbringer generaliseringsproblemer (Jacobsen, 2015). I kvalitative tilnærminger er datainnsamlingen eksempelvis intervju og observasjon. Dette er tidskrevende

og krever dermed mye ressurser (Jacobsen, 2015). Det kan sette en begrensning for antall respondenter. Generaliseringsproblemer oppstår ved at det er et fåtall respondenter i slike tilnærminger (Jacobsen, 2015). Kompleksitet er også en svakhet i kvalitative tilnærminger, som følge av vanskeligheter i tolkningen av den innsamlede dataen. Dette på bakgrunn av at dataen består av enorme mengder ord, og fører til mange nyanser (Jacobsen, 2015).

I kvalitativ forskning kan det innhentes data fra forskjellige kilder (Johannessen et al., 2011). Datainnsamlingsmetoden i denne studien består av intervju og dokumentanalyse. Det er dermed benyttet triangulering, ettersom metoden er flerdelt (Jacobsen, 2005). Dette kan ifølge Jacobsen (2005) føre til at funnene i studien styrkes og dermed også sikre forbedret gyldighet (validitet).

### **3.3.1 Semistrukturerte intervju**

Ifølge Thagaard (2013) er formålet med intervju å få omfattende og fyldig informasjon. Synspunkter, opplevelser og perspektiver fremtrer på bakgrunn av tematikken intervjuet er preget av (Thagaard, 2013). Dersom en ønsker å få innsikt i erfaringer og tanker, vil intervju være en passende metode (Thagaard, 2013). Johannessen et al. (2011) presiserer at det skilles mellom tre ulike typer intervju: strukturerte-, ustrukturerte- og semistrukturerte intervju. Et strukturert intervju har et fastsatt oppsett, der både spørsmålene og rekkefølgen av disse er bestemt på forhånd (Johannessen et al., 2011). I ustrukturerte intervju er verken spørsmålene og rekkefølgen av disse fastsatt på forhånd, og kan dermed ses på som en samtale (Johannessen et al., 2011). Semistrukturerte intervju gir forskeren muligheten til å stille både planlagte og spontane spørsmål (Brinkmann & Tanggaard, 2010). Ifølge Brinkmann og Tanggaard (2010) tilrettelegges det en form for fleksibilitet, der informanten har muligheten til å utdype meninger sentralt for tematikken. Semistrukturerte intervju er den mest utbredte formen innenfor kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2011).

Samovarteateret har 5 faste heltidsansatte. I denne studien har alle de ansatte blitt intervjuet, det har dermed ikke skjedd en utvalgsprosess av informanter. Ved at alle de ansatte har blitt intervjuet evnes det å få synspunktene til alle i organisasjonen. I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide med tematikker og spørsmål tilknyttet fenomenet i undersøkelsen. Intervjuguidens oppbygging var relativt lik tematikkene fra det teoretiske rammeverket for studien, og ble kategorisert deretter. Det gav muligheten til å ha strukturerte inndelinger i bearbeidningen av dataen, samt muligheten til å se ulike sammenhenger fortløpende i



besvarelsen til informantene. Ettersom intervjuguiden var inndelt i temaer var transkriberingen av intervjuene lignede form, ettersom transkribering er direkte avskrift av intervjuene. Det gjorde presentasjonen av empirien mer oversiktlig. Intervjuguiden fungerte som en mal for forløpet av intervjuet, og gav muligheten til å stille spontane spørsmål. Informantene fikk dermed også muligheten til å gi utdypende svar de mente var sentral for tematikken. Oppbyggingen av intervjuguiden var med på å sikre at avsporinger under intervjuene i mindre grad fant sted.

### **3.3.2 Dokumentanalyse**

Silverman (2010) definerer noe som kalles for naturlig forekomne data. Dataen av denne typen består av eksempelvis foreliggende tekster. Materiale av denne typen er ifølge Silverman (2010) en fordel ettersom disse er lett tilgjengelig eller mulig å få tilgang på. Slike dokumenter kan eksempelvis være retningslinjer i organisasjoner (Thagaard, 2013). Tekststudier er også å betegnes som en kilde til data (Thagaard, 2013). Dette kan være en uavhengig kilde til data eller som tillegg til andre typer data i studien. Slike tekster har ikke forskeren medvirket til, og kalles ifølge Thagaard (2013) for dokumenter. Dokumentanalyse baserer seg på tekster som ikke har hatt som formål å være med i forskningsprosjektet i utgangspunktet (Thagaard, 2013). Eksempel på slike dokumenter kan være stortingsmeldinger, årsrapporter, private dokumenter, dagbøker. Dokumentene kan være tilgjengelig for alle eller kun være tilgjengelig ved tillatelse (Thagaard, 2013).

Som et supplement til innsamlingen av primærdata i denne studien ble det benyttet dokumentanalyse. Av dokumenter ble det gitt tillatelse til innsyn i årsrapporter, tilskuddssøknad til staten, skattemeldinger samt referat fra årlig samarbeidsmøter mellom Samovarteateret og Sør-Varanger kommune. I disse dokumentene foreligger det informasjon blant annet om budsjett, målsetninger, oppnådde mål og regnskap.

## **3.4 Forskningsprosessen**

I forkant av studien tok jeg kontakt med Samovarteateret for å undersøke om det var aktuelt å bruke teateret som case. Jeg har kjennskap til lederen av Samovarteateret fra tidligere og vet at dette er en organisasjon som har sine røtter i Kirkenes helt siden begynnelsen av 90-tallet. På forhånd hadde jeg og veilederne mine en tanke om aktuell tematikk for oppgaven. Dette stilte leder av Samovarteateret seg positivt til, og uttrykket at både vedkommende og

resterende av teateret ville bidra til oppgaven. Problemstillingen og vinklingen av oppgaven ble så presisert. I en slik organisasjon med tilknytning til denne sektoren er det nærliggende å tro at de står ovenfor ulike målsetninger. Temaet ble diskutert både med veilederne og organisasjonen selv.

Da tematikken var satt, problemstillingen presisert og det teoretiske rammeverket skrevet ble det sendt mail til informantene for å avtale intervju. Mailen inneholdt samtykkeerklæring og informasjonsskriv om prosjektet. Informantene gav positive tilbakemeldinger og alle forespurte ønsket å bidra. Første intervju foregikk på Skype den 5. april (2019). Resterende intervju skjedde i Samovarteaterets lokaler. I informasjonsskrivet ble det opplyste at intervjuene kom til å vare omtrent 1 time. Etter første intervju kom det klart frem at dette ikke var tilfellet. Lengden på intervjuene viste seg å være nokså varierende.

Det korteste intervjuet varte i 1 time og 3 minutter, og det lengste intervjuet varte i 2 timer og 7 minutter. Dette kan forklares ved at sistnevnte hadde mer innsikt i de aktuelle hovedtematikkene i intervjuet. Likevel var det viktig for meg å intervju alle i organisasjonen da organisasjonen er relativ liten, ettersom det gav muligheten til å få innsikt i alle individers synspunkter. Følgende figur er komponert for en oversikt over datoen og lengden på intervjuene:

	<i><b>Informant 1</b></i>	<i><b>Informant 2</b></i>	<i><b>Informant 3</b></i>	<i><b>Informant 4</b></i>	<i><b>Informant 5</b></i>
<i><b>Varighet</b></i>	1t 28 min	1t 39 min	1t 43 min	1t 03 min	2t 7 min
<i><b>Dato</b></i>	05.04.2019	08.04.2019	08.04.2019	09.04.2019	09.04.2019

**Figur 2:** Varighet og dato for intervju

Jeg dro til Kirkenes 5. april (2019), der var jeg totalt fem dager og da store deler av tiden på Samovarteateret. Selv etter intervjuene fikk jeg mitt eget kontorområde i lokalet. Jeg ble godt mottatt og ivaretatt av samtlige av informantene. Jeg fikk være med på lunsj, fikk kaffe og vann samt gode samtaler selv forut for intervjuene.

Under intervjuene ble det benyttet en diktafon som tok opp lyd underveis. Det ble informerte om at dette var for transkriberingen, og at det kun er jeg som har tilgang til lydfilen. Dette gav samtlige av informantene tillatelse til. Jeg skrev så ned notater der jeg merket reaksjoner og betenkingstider. Videre ble oppfølgingsspørsmål utenom intervjuguiden notert underveis. Før hvert intervju presenterte jeg meg selv, selv om jeg visste at de var klar over hvem jeg var.

Videre ble hver informant informert om deres rettigheter i forhold til at de kunne trekke sitt samtykke til enhver tid dersom de ønsket det.

Transkribering av intervju vil si å omgjøre intervjuene fra tale- til skriftform (Ringdal, 2018). Ved å transkribere intervjuene vil det gi muligheten til å lettere kunne bevege seg i intervjuet, altså kunne gå frem og tilbake i intervjuet (Ringdal, 2018). Transkriberingen av intervjuene i denne studien ble gjort kort tid etter hvert intervju. Det var tidskrevende, men nødvendig. I transkriberingen ble det ført inn nummere på spørsmålene som stiltes fra intervjuguiden, og markeringer der det kom spørsmål utenom intervjuguiden. Slik ble det tilrettelagt for å kunne se strukturen visuelt relatert til intervjuguiden og besvarelsene. Alt i intervjuene ble direkte nedskrevet i transkriberingsmaterialet. Det ble notert der informanten virket usikker, tenkte seg mer om eller sa ord som «hmm», «tjaa», «ja, ja ja». Latter ble også notert.

Etter transkriberingen ble alle intervjuene gjennomgått, der jeg bemerket at informantene ved flere anledninger svarte det samme. Samtlige av informantene var veldig imøtekommende og stilte seg positivt til å bidra i studien. Jeg fikk tilbud om interne dokumenter, som ble benyttet i dokumentanalysen. Transkriberingsmaterialet ble sendt til samtlige av informantene for validering. Videre tilbydde jeg å sende et utkast til de for godkjenning før innlevering av masteroppgaven, dette for å sikre at innholdet i de interne dokumentene samt intervjuene ble godkjent av informantene.

### **3.5 Analyse**

Dataen i denne studien består av tekst. Dette kalles gjerne tekstdata, og består av kvalitativ data som en får fra å svare på spørsmål utfra strukturerte, ustrukturerte eller semistrukturerte intervju (Ringdal, 2018). Det finnes ikke standardiserte teknikker for hvordan en skal analysere kvalitative data (Ringdal, 2018). Miles og Huberman (1994, som referert i Ringdal, 2018) har en modell av interaktiv analyseprosess for kvalitative data. Her består dataanalysen av tre elementer. Første element er datareduksjon. Dette er en viktig del av analysen som faktisk finner sted i datainnsamlingen (Ringdal, 2018). Det skjer gjennom at forskeren velger spørsmål til intervju. Utskrift av intervju og liknende kan bestå av utallige mange sider som kan virke forvirrende og overveldende for forskeren (Ringdal, 2018). Elementet består dermed eksempelvis av at det lages oppsummeringer av intervjuer, utplukking av svarene på spørsmålene i intervjuene eller kategoriserer materialet (Ringdal, 2018).

I transkriberingen valgte jeg å notere umiddelbare tanker underveis. Dette gjorde at analyseprosessen begynte selv i transkriberingsfasen. Det ble bemerket relevante sitat og jeg forsøke å sammenligne de ulike svarene fra informantene. I presentasjon av empiri kategoriserte jeg kapitlet etter det teoretiske rammeverket og intervjuguiden. Dette gjorde at jeg fokuserte på å presentere empirien relatert til problemstillingen. Underveis i opptak kan det komme overflødig eller irrelevant informasjon for studien. Derfor var det viktig for meg å ha en strukturert sammensetning av intervjuguiden. Dette gjorde at hovedfunnene fra empirien som ble overført til analysen i større grad var relevant og evnet å belyse problemstillingen.

I selve analysekapitlet sammenlignes og drøftes empirien mot det teoretiske rammeverket. Jeg laget fargekoder til hver av hovedfunnene fra empirien. Deretter gikk jeg gjennom hele teorikapitlet, der jeg underveis markerte med de tilhørende fargekodene. Det gjorde at jeg så visuelt hvilken teori som ved første øyekast kunne relateres til hver av hovedfunnene. Arbeidet med analysekapitlet ble mer strukturert, med lite gjentakelser.

### **3.6 Kvaliteten på studien**

Silverman (2010) påpeker at kvaliteten på forskningen vurderes utfra troverdighet. Sentrale begreper her er reliabilitet og validitet. Ifølge Dalland (2007) og Thagaard (2013) handler reliabilitet om påliteligheten i forskningen. Dalland (2007) hevder at dataen i en undersøkelse kan være relevant, likevel er det viktig å påse at innsamlingsmetodikken gjør dataen pålitelig også. Thagaard (2013) understreker at dette innebærer forskerens evne til å skille mellom informasjonen tilegnet fra feltarbeidet i studien, og egne vurderinger av informasjonen. Her bør relasjonen mellom forskeren og deltakerne redegjøres. Relatert til denne studien redegjøres det for i delkapittel 3.7. Etersom intervju er en muntlig kilde er det viktig å reflektere over kommunikasjonsprosessen, på bakgrunn av at feilkilder kan forekomme (Dalland, 2007). Et eksempel på feilkilde er at spørsmålet ikke blir riktig forstått, eller at forsker ikke forstår svaret riktig. Ifølge Dalland (2007) er det i renskrivning av intervjuene viktig å ikke endre meningsinnholdet, ettersom det fører til redusert pålitelighet.

Begrepet validitet knyttes til relevans og gyldighet (Thagaard, 2013 {Dalland, 2007 #77}). Dataen som fremkommer av innsamlingen til studien skal være gyldig, som gjør at det kan ses på som relevant for problemstillingen (Dalland, 2007). Her bør forskeren reflektere over grunnlaget for egne tolkninger, og gå kritisk gjennom dette (Thagaard, 2013). Jacobsen

(2015) skiller mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet relateres til hvorvidt beskrivelsen en studie gir er sann, og i hvilken grad det er tilfelle. Her kommer kausalitet inn, som relateres til hvorvidt dataen en har gir mulighet til konklusjoner om årsak og virkning (Jacobsen, 2015). Ekstern validitet er relatert til hvilken grad det er mulig å generalisere funnene fra studien. Dette knyttes til statistisk generalisering. Det går ut på at funnene fra de studerte objektene også gjelder for andre ikke-studerte objekter (Jacobsen, 2015).

Ved kvalitative undersøkelser benyttes det eksempelvis intervju der mennesker utgjør informasjonskilden. Ifølge Dalland (2007) bør det foreligge et grundig forarbeid før intervjuet for å sikre relevans av intervjupersonen som velges. Det er også viktig at spørsmålene tilknyttet datainnsamlingen er relevant i forhold til problemstillingen i studien.

Under datainnsamlingen til denne studien ble samme intervjuguide benyttet i samtlige av intervjuene, slik at informantene besvare de samme strukturerte spørsmålene fra samme tematikk. I transkriberingsprosessen ble alt skrevet ned ordrett. Meningsinnholdet ble dermed ikke endret på, og det ble skrevet ned momenter der spørsmålene muligens ble oppfattet som uklare. I tilfeller der jeg som forsker forsto at spørsmålet muligens ikke ble forstått av informanten, forsøkte jeg å stille samme spørsmålet annerledes for å påse at spørsmålet ble forstått. I tilfeller der spørsmålet likevel ikke ble forstått, gikk jeg videre i intervjuet og noterte meg dette. Transkriberte intervju ble sendt tilbake til informantene for validering. Det er med på å styrke troverdigheten, altså validiteten og påliteligheten.

Ifølge Johannessen et al. (2011) vil målet i kvalitativ forskning være å få omfangsrike beskrivelser samt mest mulig kunnskap om et fenomen. Utvelgelsen av informanter i denne typen forskning vil ikke være representativt, snarere er målet relatert til problemstillingen i studien (Johannessen et al., 2011). Alle de faste heltidsansatte i Samovarteateret ble intervjuet, der flere har vært en del av scenekunstheltet i flerfoldige tiår. Ettersom det er benyttet både intervju og dokumentstudier for innsamling av data (triangulering), vil validiteten styrkes. Dette tilsier at informantene har kunnskap om scenekunstheltet fra sin bakgrunn i feltet, og dermed ses på som relevant i forhold til problemstillingen. Det var dog ikke alle informantene som hadde like stor innsikt i økonomistyringen, noe som også gjenspeiles fra de varierende lengdene på intervjuene. Til tross for dette kunne samtlige av informantene beskrive praksisen de hadde, som jeg som forsker gjenkjente fra eksempelvis styringssirkelen til Anthony og Young (2003).

Generalisering vil si å gå fra noe spesifikt til noe allmenngyldig (Jacobsen, 2015). Ifølge Thagaard (2013) knyttes overførbarhet til hvorvidt forståelsen som utvikles i en studie kan være relevant i andre situasjoner. I casestudier er det ifølge Jacobsen (2015) ikke et mål å oppnå statistisk generalisering. Casestudier kan imidlertid oppnå teoretisk generalisering (Yin, 2018). Teoretisk generalisering omhandler å gå fra et lite antall observasjoner til utvikling av generelle teorier om hvordan sammenhenger mellom fenomener er (Jacobsen, 2015). I denne studien har jeg forsøkt å styrke overførbarheten ved å presisere hvilken type organisasjon Samovarteateret er. Under casebeskrivelsen kommer det frem hvilken sektor organisasjonen er tilhørende i, samt konteksten til Samovarteateret. På denne måten kommer det tydelig frem hvilke betingelser som ligger til grunn, samt avgrensningene.

Objektivitet handler ifølge Johannessen et al. (2011) om bekreftbarhet. Funnene i kvalitativ forskning bør skje objektivt, altså bort fra forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2011). Det er dette bekreftbarhet skal sikre. Beskrivelse av beslutninger i forskningsprosessen, selvkritikk for gjennomføring samt kommentar av tidligere erfaringer er med på å kunne oppnå bekreftbarhet. Grunnen er at dette kan være med å påvirke forskerens fortolkninger (Johannessen et al., 2011). I denne studien undersøkes Samovarteateret som tilhører scenekunstheltet i Norge. For å styre bekreftbarheten i studien har jeg forsikret meg om at det kommer klart frem både innledningsvis og underveis i studien hvilken type organisasjon som er analyseenheten.

Noe som kan medbringe svakheter i studien er at jeg har kjennskap til leder av organisasjonen fra tidligere, og dermed vet generelle ting om organisasjonen på forhånd. Det kan dermed være mindre distanse fra meg som forsker til analyseenheten. En fare ved dette er at mine forhåndsoppfatninger kan være med å påvirke meg som forsker og gjøre at jeg ser ting med andre øyne i lys av disse forhåndsoppfatningene. I neste delkapittel har jeg forsøkt å belyse min kjennskap til organisasjonen og leder. Det som kan gi styrke for bekreftelsen av denne studien er at datainnsamlingen er triangulert. Etter hvert intervju fikk hver av informantene muligheten til å tilføye ting dersom de mente det var nødvendig for studien, samt at transkriberingen ble sendt til informantene for validering.

### 3.7 Avveininger i henhold til forskningsetikken

Ringdal (2018) hevder at moralnormene relateres til forskningsetikken i vitenskapelig praksis. Innenfor samfunnsvitenskapen er spørsmål omkring identifiserbare personopplysninger viktig å reflektere over, for å hindre misbruk av privatlivet til informantene (Ringdal, 2018). NESH (2016, s. 11) presiserer at «*Forskeren er forpliktet til å følge anerkjente forskningsetiske normer*». Forskeren forpliktet dermed til å reflektere over egne verdier og hvordan disse holdningene kan påvirke valg av tema, kildene til data og tolkningene som sådan (Ringdal, 2018).

Dersom intervju benyttes i forskning er det viktig at de som intervjues får frihet og selvbestemmelse slik at deres privatliv sikres (Ringdal, 2018). Dette er nødvendig både under og etter intervjuet. I denne studien har intervjupersonene blitt anonymisert slik at de ikke skal være gjenkjennbare. Det må likevel gjøres klart at ettersom Samovarteateret har sin base i Sør-Varanger kommune med knappe 10.000 innbyggere, vil det ikke være mulig å garantere helt sikkert at ingen blir gjenkjent. Dette også på bakgrunn av at organisasjonen er relativt liten. Informantene er klar over dette på bakgrunn av informasjonsskrivet samtlig fikk tilsendt forut for studien. Før studien startet sendte jeg inn beskrivelse og søknad til personvernombudet. Der ble studien godkjent. Informantene ble tilsendt informasjonsskriv med prosjektbeskrivelse som viste hensikten av oppgaven og informasjon om deres rettigheter. Alle informantene har gitt sitt samtykke for å bidra til studien. Som forsker har jeg taushetsplikt. Jeg har også mottatt interne dokumenter fra organisasjonen, som jeg ikke har delt med andre.

I selve intervjuprosessen og datainnsamlingen ble det lagret lydfiler. Disse ble lagret på min private datamaskin, som er passordbeskyttet. Lydfilene og dokumenter tilhørende intervjuene ble lagret i en passordbeskyttet mappe. I transkriberingen av intervjuene ble navnet på informantene anonymisert slik at jeg brukte nummerering som informant 1, 2, 3, 4, 5. Hvilken informant som har tilhørende nummer ble lagret på et adskilt dokument. I prosjektbeskrivelsen som informantene fikk tilsendt samt før selve intervjuet fikk samtlig informasjon om at de når som helst kunne trekke seg fra studien uten å gi nærmere forklaring. Dette er noe som ingen av informantene har gjort.

Samovarteateret er en organisasjon jeg har noe kjennskap til fra før av. Jeg har derimot godt kjennskap til lederen av organisasjonen privat. Dette kan ha sine styrker og svakheter. Det er

en styrke ved at jeg slik tenkte på muligheten med å skrive en studie med Samovarteateret som case. Jeg har også hatt flere dialoger med leder under private sammenhenger der jeg har fått innsikt i ulike ting teateret holder på med. Det kan være en styrke ettersom at jeg har møtt samtlige av informantene under en privat sammenheng fra før av. Det kan ha spilt inn ved at jeg fikk innpass i organisasjonen og godt ivaretatt i form av at jeg har fått tilgang på interne dokumenter og faktisk har fått lov til å intervju samtlige av de ansatte.

Det kan imidlertid også være en svakhet, på bakgrunn av min kjennskap til organisasjonen som muligens kan være med på å påvirke analyser og tolkninger i studien. Min kjennskap forut for studien kan gjøre at jeg har oppfatninger og antakelser som kan være med å påvirke spørsmål i intervjuet. Intervjuguiden er imidlertid gjennomgått av veiledere som ser organisasjonen utenfra. Jeg har hatt bevissthet rundt at jeg har privat tilknytning til en av informantene, samt at jeg har møtt flere av de før i private sammenhenger. Min rolle som intern forsker har vært viktig for meg. Jeg har dermed forsøkt å ikke la min foranliggende kjennskap påvirke analysen. Med dette er det både styrker og svakheter ved min foranliggende kjennskap, som fører til både fordeler og ulemper. Før studien har jeg diskutert dette nærmere med veilederne slik at de var klar over min relasjon til en av informantene og kjennskapen til organisasjonen fra før av. Dette har gjort at de har hatt en viktig rolle i form av å kunne justere underveis slik at det i større grad har vært en fordel i oppgaven.



## 4 CASEBESKRIVELSE

I dette kapitlet omhandler beskrivelse av konteksten studien foregår i. Dette er hensiktsmessig da det gir et innblikk i Samovarteaterets betingelser. Det første delkapitlet vil være om kunstsektoren i Norge, noe som er med på å beskrive Samovarteaterets rammer.

### 4.1 Kunstsektoren i Norge

Kulturdepartementet er det statlige området i Norge som blant annet har ansvar for forvaltningen av kultur og den statlige politikken underlagt denne sektoren (Kulturdepartementet, u.å-a). Departementet har dermed ansvar for den nasjonale politikken og utviklingen av dette tilknyttet scenekunstheltet. Kulturmeldingen i 2018 understreker at kunst og kultur blir sett på som en samfunnsbyggende kraft, og er en nasjonal satsning (Kulturdepartementet, 2018a).

I 2014 igangsatte Kulturdepartementet en utredning av kunstnerøkonomien. I utredningen skulle det blant annet utføres en inntektsundersøkelse (Kulturdepartementet, 2015). Ifølge utredningen er kunst en skapende kraft i et demokratisk samfunn. Videre pekes det på at dette er en av grunnene til at kunstens autonomi er viktig. Mangfold i kunst og kunstneriske ytringer trengs, som skapes av eksempelvis etterspørsel. Det vil si at det både er markedet og publikum som bidrar til mangfold. Ifølge kunstnerøkonomiutredningen i Kulturdepartementet (2015) er Norge et lite land der markedet alene ikke kan regulere mangfoldet. For at det skal kunne være mangfold i kunstneriske ytringer og verk innenfor kunst er det ifølge utredningen nødvendig at den enkelte kunstner faktisk kan leve av kunsten. Politikken innenfor kunst vil dermed være å finne balansen mellom kunstens autonomi og kunstens økonomi.

Det finnes en rekke ordninger i feltet, som består av alt fra kommunale stipend, rettighets- og vederlagsordninger, til private og offentlige fond (Kulturdepartementet, 2015). Disse ordningene spiller en viktig rolle for kunstneres inntekt. Norsk kulturråd er en underliggende etat som gir tilskudd til kunst og kultur i Norge (Kulturdepartementet, u.å-b). Kulturrådet er viktig for kunstnere ettersom de gir tilskudd for å kunne skape kunst (Kulturdepartementet, u.å-b). Ifølge Kulturdepartementet (2015) er dette det viktigste organet i staten for forvaltning av kultur- og kunstpolitikk. En kunstner selger både verk og kompetansen sin i et marked. Dette er blant annet det kunstnere lever av, ifølge Kulturdepartementet (2015).

Markedsinntekt er salgsinntekt til aktører i det private og det offentlige, samt lønnsinntekt. En

annen type inntekt er de stipend og vederlagsinntektene organisasjoner mottar (Kulturdepartementet, 2015). I denne sektoren har det blitt stadig mer utbredt å finne flere nye internasjonale arenaer. Dette gjør at det internasjonale markedet innenfor kunst- og kultur blir stadig viktigere (Kulturdepartementet, 2015). Bedre kunnskap om land på tvers av landegrensene enn vårt eget er en av grunnene til at det internasjonale markedet har utbredt seg (Kulturdepartementet, 2015).

#### **4.1.1 Scenekunstheltet**

I scenekunstheltet gir Kulturdepartementet bevilgninger, som skal tilrettelegge for produksjon, formidling og etterspørsel (Kulturdepartementet, 2016). Ifølge Kulturdepartementet (2016) består scenekunstheltet av teater, opera og dans. I scenekunstheltet er det forskjeller på virksomheter som betegnes som institusjoner og virksomheter i det frie scenekunstheltet. Institusjoner er større organisasjoner med fast årlig tilskudd over statsbudsjettet (Kulturdepartementet, 2019), som skiller de fra det frie feltet som ikke har fast årlig tilskudd. Kulturdepartementet avsetter midler og ordninger til scenekunst under Norsk kulturfond (Kulturdepartementet, 2016).

Stortinget behandler hvert år statsbudsjettet, der det kommer frem disposisjon på bevilgningene til de underliggende virksomhetene, deriblant Norsk kulturråd. Stortinget bevilger midler til departementet, som så disponerer midler videre til underliggende virksomheter og utarbeider tildelingsbrev (Kulturdepartementet, 2018b). I disse tildelingsbrevene kommer det frem mål for virksomheten, utgifts- og inntektsrammer, budsjett og krav om rapportering for de som har fått bevilgninger av de underliggende virksomhetene (Kulturdepartementet, 2018b). I tildelingsbrevet for Kulturrådet 2019 presiseres det at alle skal kunne få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet (Kulturdepartementet, 2019). Kulturrådet skal dermed bidra til at kunst og kultur skapes og gjøres tilgjengelig for flest mulig. Videre står det at bevilgningene skal være med på å fremme kunstnerisk utvikling. I tildelingsbrevet for Kulturrådet 2019 vises det til under scenekunstformål er avsatt 164,5 millioner. Med dette skal Kulturrådet være med å forvalte Norsk kulturfond og andre statlige tilskudd.

## 4.2 Samovarteateret

Helt siden 1990 da Samovarteateret ble etablert har teateret vært endel av det frie scenekunstheltet (Samovarteateret, u.å-d). I 2005 opplevde Samovarteateret at teateret brant. Forut for hendelsen var teateret i sterk vekst. I brannen mistet Samovarteateret alt av teknisk utstyr, all dokumentasjon, kostymer, samt at lokalet var totalskadd. Likevel lyktes teateret å gjenreise seg (Andersen, e-post, 07.12.18). Den gang var det to faste ansatte, mens de i dag er fem faste heltidsansatte. Flere er utdannede skuespillere og sceneinstruktører, noen med pedagogisk utdanning, markedsføring og ledelse spesifikt inn mot kulturorganisasjoner. Tre av de ansatte i teateret har hatt økonomiske fag under sin utdanning. Flere av de ansatte har flere års erfaring i kunstsektoren både i inn- og utland forut for karrieren i Samovarteateret. En av informantene har ikke utdanning innenfor kunst, men har lang erfaring innenfor reiselivsbransjen. En annen informant har bakgrunn og erfaring fra Russland. S sammensetningen av utdanning og erfaring på teateret er dermed bredt.

Med over 45 ulike profesjonelle teaterproduksjoner har teateret et omfattende nettverk. Teaterproduksjonene har blitt gjennomført med scenekunstnere fra seksten forskjellige land (Samovarteateret, u.å-b). De har samarbeid med ulike aktører i både inn- og utland. Noen av disse kommer blant annet fra Armenia, Georgia, Azerbaijan, Polen, Spania, Tyrkia, Litauen, Russland, Finland og Sverige (Samovarteateret, u.å-b). Det vil si at teateret jobber både lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt (Samovarteateret, u.å-a).

Samovarteateret befinner seg i Kirkenes tilhørende Sør-Varanger kommune, som er den eneste grensekommunen i Norge som grenser mot Russland (Samovarteateret, u.å-c). Samovarteateret driver aktivt med samarbeid i grenseregionen, spesielt med russiske utøvere. På Samovarteateret nettside presiserer de at de har sterkt samfunnsengasjementet. Målet er å utvikle nyskreven dramatik. Det baserer seg på å skape unike forestillinger som både berører og engasjerer, samt er virkelighetsnære. Fokuset i forestillingene er å stille spørsmål ved samtiden, der inspirasjonen hentes fra samfunnet rundt i alt fra nasjonale til internasjonale politiske problemstillinger.

Samovars profesjonelle drift består også av teaterundervisning for barn og unge i Sør-Varanger (Samovarteateret, u.å-a). Det har teateret drevet med siden 1991. Samovarteaterets scene er lokalisert sammen med Kirkenes skole og Sør-Varanger kulturskole. Driften deles i form av faste kostnader til den faste driften, og kostnader tilknytter produksjoner. Det

utarbeides budsjett for den faste driften og for enkelte produksjoner gjennom en periode. Det gjør at det heretter i studien skilles mellom budsjetter tilknyttet produksjoner, og budsjetter for de faste driftskostnadene. Videre vil begrepet produksjon og prosjekt gå om hverandre. Målene Samovarteateret har er med på å forme ideene de har til hver produksjon. Når ideene er fornet utarbeides det søknader om tilskuddsmidler fra eksempelvis offentlige tilskuddsordninger. Der utarbeides det budsjett. Budsjett er en viktig del av en søknad. Etter det begynner Samovarteateret å produsere den tiltenkte ideen, før de får svar på søknadene.

Slik ser prosessen ut:



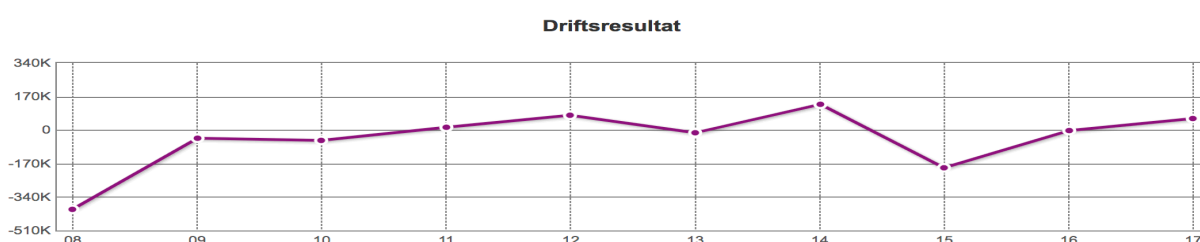
**Figur 3:** Produksjonsprosessen til Samovarteateret

Ved at de kunstneriske ideene og budsjettet fokuseres på, vises de ulike institusjonelle logikkene: den kunstneriske og den økonomiske. Samovars driftsinntekter vises i følgende figur:

<b>RESULTATREGNSKAP</b> i hele 1000	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>
Valutakode	NOK	NOK	NOK
Sum salgsinntekter	1 281	1 081	714
Annen driftsinntekt	3 148	3 464	3 191
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>4 429</b>	<b>4 544</b>	<b>3 904</b>

**Figur 4:** Samovarteaterets driftsinntekter (Proff, 2019)

Nedenfor vises Samovarteaterets driftsresultater:



**Figur 5:** Samovarteaterets driftsresultat (Proff, 2019)

Valget av casestudie som metode gjør det mulig å gå i dybden på fenomenet som undersøkes. Dette gjør at det vil kunne dannes et bilde av den naturlige konteksten Samovarteateret er en del av. Organisasjonen har blitt drevet i nærmere 30 år, noe som dermed gjør at de er et godt representativ for scenekunstorganisasjoner tilhørende det frie scenekunstheltet. Neste kapittel presenterer empirien i studien.

## 5 PRESENTASJON AV EMPIRI

I dette kapitlet vil studiens empiri med bakgrunn i funnene fra intervjuene og interne dokumenter presenteres. Kapitlet deles inn etter Anthony og Youngs (2003) styringssirkel, samt et delkapittel om betingelsesteori. Informantenes synspunkter omkring organisasjonens utfordringer med både kunstneriske og økonomiske aspekter blir gjennomgått. Videre vil slutten av hvert av delkapitlene bestå av en oppsummering av de empiriske funnene. Det vil i siste delkapittel bli gitt en oppsummering av hovedfunnene fra empirien, der hovedfunnene tas med videre i analysen.

### 5.1 Mål og strategi

I forbindelse ved at det er et spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner, herunder Amans et al. (2015) og Eikhof og Haunschild (2007), vil det være interessant å se mål- og strategiprosessen til Samovarteateret. Dette er også aktuelt i kartleggingen av økonomistyringspraksisen i organisasjonen.

#### 5.1.1 Mål

Samovarteaterets kunstneriske målsetninger relaterer seg til lokaliseringen av teateret. Det nevnes av nesten samtlige av informantene. Flere av informantene sa at deres kunstneriske mål var å være ledende på å skape produksjoner som ny scenekunst fra grenseregionen. De jobber internasjonalt i forhold til det: «... *Det å være et kraftsenter for denne region på scenekunst. Det er det som vi har som mål, og det er visjonen vår kan man vel si*» (Informant 5). Informant 3 sa: «... *for det gjør oss forskjellig fra alle andre teater i Norge. Vi skal utvikle ny scenekunst på tvers av landegrenser, på tvers av fagspråk og på tvers av kulturer*». Informant 1 påpeker at teateret har holdt på i snart 30 år, og har enorm erfaring. Informanten sa at vedkommende ikke vet om andre teater i Norge som driver med samarbeid med Russland i like stor grad som dem. Videreutvikling av det internasjonale arbeidet er noe som er viktig og noe som snakkes mye om på teateret: «... *Vi er mye i Europa, blant annet i å delta på internasjonale teatermesser, turneringer i Europa. Sånn at vi vil være et kraftsenter her oppe ...*» (Informant 1). Det å være et kraftsenter for scenekunst relateres også til teaterundervisningen Samovarteateret har: «... *et kraftsenter det er i form av god teaterundervisning og hva vi gir tilbake til samfunnet, hva det gjør for området, for Barentsregionen. Vi turnerer, vi samarbeider over grensen*» (Informant 1). Videre har det å

være synlig også vært en viktig målsetning ifølge informant 2. De har arbeidet mye med å styrke teateret i større sammenhenger slik som i Oslo og Tromsø. Det har gjort at Samovarteateret inviteres til seminarer.

Målsetningene og visjonen bekreftes av relevante dokumenter og kommer klart frem på Samovarteaterets hjemmesider. I relevante dokumenter påpekes det at Samovarteateret er på turné, driver med produksjon av nyskrevne fortellinger og kursvirksomhet, deltar på relevante festivaler og møter. Eksempelvis møter med kulturrådet, besøk av Kulturrådets internasjonale og tverrfaglige seksjon i 2017, deltakelse på årsjubileum til Det Karelske Nasjonalteateret i Petrozavodsk i 2017. I 2017 mottok teateret Barents Kulturstipend, der det ble uttalt at *«Samovarteateret er en av Nord-Norges viktigste aktører når det kommer til Russlandssamarbeid og teater som kunstform»* (Fossum, 2017, ingress).

Det å være i balanse er målsetningene økonomisk sett i organisasjonen. Informant 5 sa at økonomien må være på plass for at de skal kunne ha ordnede forhold rundt kunstnerskapet. Informant 3 sa at de er veldig opptatt av å ha kontroll på økonomien, og påpeker at de har *«stålkontroll»*. Spesielt etter at de fikk inn økonomiansvarlig som jobber med økonomien hele tiden, og som ikke er utdannet scenekunstner. For informant 3 var det viktig å ansette en som holdt på med den økonomiske styringen hele tiden da det å drive et aksjeselskap og en bedrift i seg selv krevde økonomistyring. *«I mange år så snakket man om konflikt – altså det her med kunst og næring. Jeg har alltid sagt at det er klart at kunst er en næring. Det at vi driver et AS krever en del organisatorisk og økonomiske ting som vi må ha på stell»* (Informant 3). Som kunstner må man la seg oppsluke av den kunstneriske prosessen. Det å få noen andre inn for å ha den økonomiske styringen har gjort at økonomistyringen har blitt profesjonalisert på en annen måte hevder informant 3: *«... vi klarer å følge opp, vi klarer å ha en annen oversikt. [økonomiansvarlig] sitter og jobber med det daglig. Jeg tenker det var helt nødvendig [...] for at vi på en måte skulle klare å komme videre med det kunstneriske, som er våres mål»*.

Samtlige av informantene svarte at de største utfordringene ved å være en del av kunstsektoren økonomisk sett var finansieringen. Lite midler relatert til økonomisk usikkerhet var noe som påpektes ofte under intervjuene. Det jobbes mye mot politikerne for å få økt finansiell støtte til teateret. Arbeidet går ut på å holde kontakt med ulike politikere, orientere om hva teateret gjør. Dette er noe som alle samarbeider om. De økonomiske rammene spiller en stor rolle i organisasjonen. Informant 3 sa:

*«Det er klart at vi hadde tjent mye mere penger hvis vi satt opp Hakkebakkeskogen framfor å drive med ny scenekunst. Helt klart, og vi har jo kompetanse til å gjøre det. [...] vi kunne hatt en bedre økonomi hvis vi satt opp bare sånne typer forestillinger. Men det er ikke det som er våres kunstnerskap [...] vi er jo scenekunstnere i utgangspunktet så vi ønsker å drive og vi ønsker å skape og vi ønsker å skape kunst som vi selv synes er interessant å skape. Det er ikke dermed sagt at det er en økonomisk suksess [...] Som sagt tror jeg vi hadde tjent mer penger hvis vi hadde gjort det sånn».*

Informant 3 påpekte at vedkommende ikke hadde vært i organisasjonen dersom de hadde drevet med teaterstykker som ikke sto i ett med deres kunstnerskap, og tror at de færreste av de ansatte hadde vært der dersom det var tilfellet.

På spørsmål om hvilke mål som er de viktigste for informantene tenkte informant 1 seg om og sa at Samovarteaterets samfunnsengasjement er viktig. Dette samtykte informant 3 i, som sa: *«Vi skal lage scenekunst som har et samfunnsengasjement i seg ...»*. Informant 1 påpekte at det har vært viktig helt siden starten av Samovarteaterets historie, der teatret i 1991 begynte med teaterundervisning. Det var da viktig med samarbeid med Sør-Varanger kulturskole, og det å ikke miste kontakten til lokalsamfunnet. Det internasjonale arbeidet er viktig, men også det å gi noe tilbake til lokalsamfunnet. Informant 2 sa at det er viktig at Samovarteateret regnes med i ulike sammenhenger, og får vist forestillingene sine i mange arenaer. Det å vise seg fram for å skape nye kontakter og samarbeidspartnere er også viktig. Informant 4 synes det var vanskelig å svare på hva som er viktigst, men svarte at samarbeid med Russland eller andre land som Finland og Sverige er viktig. Informant 5 sa at det er viktig at de historiene fra grenseområdene blir fortalt, da det gir en stolthet og bevissthet i forhold til egen kultur: *«... hvis du kjenner din egen kultur hvis du får løftet opp din egen kultur og din egen historie så skaper det både dannelse og stolthet tenker jeg»*.

På spørsmål om informantene føler de må justere de kunstneriske målsetningene etter økonomien svarer samtlige at det er tilfellet. Informant 3 sa at dette er noe som ofte gjøres: *«... eller så må man finne en annen vei til målet som ikke koster penger. Man kan på en måte si at målet med denne produksjonen er det her, men vi fikk ikke disse pengene, men hva kan vi gjøre da? [...] da prøver vi å se om vi kan gjøre ting på en annen måte slik at vi kommer oss til det kunstneriske målet»* (Informant 3). Informant 4 forteller at for vedkommende privat spiller det ikke noe rolle hvor mye penger vedkommende får: *«... hvis jeg får mer penger vil*

*jeg være mer kreativ? Nei, det skal være det samme uansett [...] men for teateret er det annerledes. For som teater er det ikke bare meg, men vi er et kollektiv. Vi vet også hvor mye eller hvor lite vi må ha for å gjøre noe» (Informant 4). Informant 1 sa at både målene og sluttresultater ikke er til å komme unna å bli formet:*

*«Vi har jo vært nødt til nå å avbryte en turne for eksempel. Vi skulle egentlig ha stoppet produksjon den siste tiden før vi kom i mål fordi vi var helt på sparebluss. Sånn at det påvirker resultatet og det påvirker også det endelige målet da. Hvorvidt det er en produksjon eller noe vi ønsker å gjøre som vi ikke får gjort rett og slett» (Informant 1).*

Hvorvidt de kunstneriske eller økonomiske i organisasjonen prioriteres, svarte informant 3 at vedkommende tenker det kunstneriske kommer først: *«vi gjør ingenting med økonomi dersom vi ikke har kunstneriske ideer. Har vi ikke det så gjør det ikke noe med økonomien. For meg er det slik at den dagen ikke jeg har lyst å skape noe kunst så må jeg gå ut herifra [...] det er det som er motoren i bedriften her, den kunstneriske kapitalen, de kunstneriske ideene vi har. Den kunsten vi skaper. Så skulle man jo selvfølgelig ønske at økonomien var bedre. Men vi gjør ikke noe med økonomi hvis vi ikke har noen ideer. Hva skulle vi gjort her da?».*

Informant 5 sa at vedkommende ført og fremst jobber utfra det kunstneriske utgangspunktet: *«...Så er det selvfølgelig på det som går på økonomien i forhold til å nå de målene. For meg handler det om da å klare å finne strategier og det å klare å se hva som finnes av strategier ellers i feltet. For å kunne klare å ivareta bedriften og teateret best mulig».*

På spørsmål om et mulig spenningsforhold mellom de kunstneriske og økonomiske målsetningene svarte nesten alle informantene at de kan komme i en slags spenning med hverandre. Informant 3 sa: *«Ja, det er klart det blir en spenning. Det blir en spenning fordi det er for lite penger».* Jeg spurte informant 3 om vedkommende føler at spenningen går ut over de kjernemålene organisasjonen har, hvorpå informant 3 svarte at det er tilfellet: *«... våres overordnede mål er å skape ny scenekunst fra grenseområdene så klarer vi ikke å skape det fordi vi ikke har penger til det? Så det er klart det går utover det».* Informant 2 svarte at målene kunstnerisk og økonomisk av og til kan krysse hverandre. De prøver å tilpasse økonomien, og prøve å plassere det der det kunstneriske egentlig er høyest, men økonomien må være med: *«... Men de skal være mest mulig samstemte. Det er de stort sett. Men noen plasser går du i minus, da må du gå i pluss på noe annet ...» (Informant 2).* Informant 3 sa at dersom man skal arbeide i en slik bransje (kunstbransjen) må man være risikovillig *«de over*



30 årene jeg har jobbet så har jeg aldri egentlig visst om jeg har hatt lønn eller ikke. I forhold til den økonomibiten så må du rett og slett klare å tenke at det ordner seg, og hvis det ikke ordner seg så ordner det seg likevel på en eller annen måte» (Informant 3). Man må være risikovillig hos kunstnere generelt, fordi man må tørre å leve livet med mange elementer en ikke har kontroll over sa informant 3: «Det er det som er forskjell på oss og de som er i institusjon, for i institusjon så er du regulert. Du vet at du har lønnen din. Men i det frie feltet så vet du ikke det og hva er det da som driver deg? Jo, det er kunstnerskapet ditt».

Relatert til et spenningsforhold mellom kunstneriske og økonomiske målsetninger påpeker Informant 1 at det er utfordrende å måtte strekke grensene økonomisk, og må begrense andre ting for å gi mer penger til et prosjekt: «... det er klart at det er noen konflikter der». De har igangsatt produksjoner med egenkapital så mye som mulig før de eventuelt har fått tilskudd til det: «... fordi at man har det der målet og viljen og ønsket om å produsere da ...» (Informant 1). Informant 5 forklarte at i tilfeller der økonomien er snevret blir økonomien styrende i forhold til det kunstneriske resultatet, men: «Økonomien er styrende i forhold til det kunstneriske formatet kanskje mer, for resultatet det å ville mye på vegne av det kunstneriske kan man jo jobbe på [...] Men det at man ikke kjører opp de store formatene på forestillingene» (Informant 5).

### 5.1.2 Strategi

I 2005 hadde teatret drevet i 15 år. Da opplevde teatret at lokalene deres brant, der de mistet uerstattelige rekvisita, viktige dokumenter og mer. «... du mister alt du har bygd opp gjennom femten år ...». To av informantene var ansatte på den tiden. Etter brannen diskuterte de hvorvidt de skulle fortsette eller ikke. Informantene sa det muligens ville vært naturlig å legge ned organisasjonen på dette tidspunktet etter branntagedien. Det ble bestemt å hyre inn en bedriftsrådgiver som gikk gjennom hele driften sammen med dem, for å blant annet analysere hva det var teatret tjente penger på. Informantene tenkte at de i utgangspunktet tjente mest på å holde kurs og det å undervise, og ikke kunstbiten. Det viste seg å være kunsten og forestillingene de faktisk tjente penger på. På bakgrunn av denne analysen bestemte informantene seg for å lage strategier for veien videre: «Hvor skal vi være?». Det ble bestemt å satse på å være et internasjonalt kompani. Det ble laget klare mål, der det ble bestemt at noe skulle de «la brenne opp» og noe skulle de jobbe videre med. Praksisen ble en vekker for teatret. Siden da har de hvert år sett i strategidokument for å se om de har innfridd målene, er

der de skal og hvor veien videre er. Dette ble starten på de strategiske samlingene for Samovarteateret, gjennom tankegangen: *«kor står vi, kor går vi»*.

Samtlige av informantene sa at under strategisamlingene snakkes det om hvor de er strategisk, hva som skal gjøres og hvor de skal gå fremover de neste årene. Strategisamlingene skjer ifølge informant 3 i forhold til at alle skal vite hvor de er nå i forhold til teateret i det nasjonale bildet: *«hva er det vi holder på med? Hva er det teateret skal være, hvor er vi nå i forhold til hvor vi har vært, er det ting som endrer seg?»* (Informant 3). De store strategisamlingene skjer 1-2 ganger i året. Informant 5 sa at i strategitenkningen er både styret og alle på teatret med. Dette samtykte informant 4 i som forteller at alle er med på å legge planer eller mål og strategier. Hvordan Samovarteateret kommer seg til målet er en kontinuerlig diskusjon som alle er med på. Informant 3 sa at alle kan komme med innspill og er delaktig i det strategiske arbeidet. Ved nye strategisamlinger startes snakkes det om *«Kor står vi, kor går vi»* (Informant 5). Dette er også en gjenganger på de øvrige møtene på teatret.

Informant 5 sa at det er viktig at det de gjør på Samovarteateret er *«nedfelt i alle sammen»*. Med dette mente informant 5 at: *«At vi alle sammen har en forståelse av hva vi holder på med. Både når det gjelder strategitenkning, fordi vi styrer jo etter strategidokumenter som vi har. Og på det som går på går på det kunstneriske. Fordi alle unntatt en her er i utgangspunktet scenekunstnere. Da må vi vite at det vi da skal gjøre er noe som vi alle sammen vil»*. Hadde dette ikke vært tilfellet, vil det ifølge informant 5 ikke vært like artig å gå på jobb utover ordinære arbeidstider og gi så mye som de gjør: *«Det er viktig at alle er involvert og vet hva som skjer»*.

På spørsmål om håndtering av spenningsforholdet mellom kunsten og økonomien går det på å tenke så kreativt som mulig i forhold til hva de skal oppnå. Dette relateres til hvordan de skal lage prosjekter innenfor økonomien de har: *«... Og likevel utfordre oss selv og skape noe av det som er i nærheten av det vi egentlig hadde tenkt [...] vi må re-tenke»* (Informant 3). Strategier for håndtering av spenningsforhold mellom det kunstneriske og økonomiske går ut på realitetsorientering:

*«Dersom spenningen ligger i at vi har en knakende bra ide men vi har ikke pengene, handler det om at man blir ganske god til å må tenke nytt rundt de samme ideene. At man må prøve å resette, prøve å se det på en annen måte [...] Det gjør vi rett som det er at vi setter oss ned og ser hvor langt vi har kommet oss i det prosjektet. Det gjør vi*

*alle sammen i lag, og finner hvor vi skal gå videre. Det hender også at vi må ta ting ut. At man må si at vi ikke kan gjøre det rett og slett fordi økonomien tilsier at det her går ikke» (Informant 3).*

Diskusjonene går da ut på hvordan de skal forme kunstneriske produksjoner innenfor de økonomiske rammene.

### **5.1.3 Oppsummering mål og strategi**

Samovarteateret har kunstneriske målsetninger, som er en driver på bakgrunn av kunstnerskapet deres. Videre er det også økonomiske målsetninger om å være i balanse, og det å ha kontroll på økonomien de har. Informantene sa at det foreligger et spenningsforhold mellom drivet kunstnerisk sett og økonomien bak. I det daglige tyder det på at de ansatte tilrettelegger for begge målsetningene, der det presiseres at de jobber rundt de økonomiske rammene de har. Det kan dermed tyde på at de ulike institusjonelle logikkene i større grad sameksisterer, til tross for spenningsforholdet.

## **5.2 Budsjettets rolle**

Ved at det i scenekunstorganisasjoner foreligger et spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker, vil det videre være aktuelt å se på hvordan Samovarteateret arbeider med budsjett.

Etterhvert som produksjoner formes, formes budsjettet. Informant 1 sa at økonomiansvarlig tar hånd om alt fra kvitteringer, bokføringer, fører liste over prosjekter, rapporteringer underveis til resten av de ansatte. Informant 1 påpekte at økonomiansvarlig har *«stålkontroll»* på dette, og holder i alle de økonomiske trådene. Informant 3 sa at økonomiansvarlig ofte sitter og jobber med et budsjett de ikke vet om de får inn penger til. Det gjør at de i organisasjonen må være risikovillig i forhold til at de ikke vet hvordan de økonomiske rammene vil være: *«Den risikoen og fleksibiliteten må ligge i oss alle. Hvis ikke så tror jeg ikke man kan virke i en sånn her type organisasjon»* (Informant 3). I budsjettet forsøkes det å dekke inn alt relatert til både den faste driften og de ulike produksjonene. I budsjettet kommer også frem rollene hver og enkelt har, for å kunne tallfeste kostnaden tilknyttet det. Samtlige på teateret er med å diskutere budsjettet sammen underveis i prosessen, der alle får tilgang til søknadene som sendes som også viser budsjettene

På spørsmål om hva som er det viktigste arbeidet med budsjett svarte informant 2 at det er viktig at Samovarteateret har orden på økonomien. Det er viktig at organisasjonen viser utenfra at de har ryddighet i økonomien. Informant 5 sa at det viktigste i arbeidet med budsjett er at det blir så realistisk som mulig slik at det blir et styringsverktøy. Grunnen til at dette er viktig presiserer informanten er: «... fordi at når vi har en så trang økonomi må vi vite at [...] det er realistisk. Vi trenger det som et styringsverktøy. Slik har det bestandig vært» (Informant 5).

Arbeidet med budsjettene baserer seg på mål og strategier. Informant 2 presiserer at målene, som er grunnlaget for budsjettet, er at Samovarteateret skal kunne drive og gjøre de produksjonene som ønskes. Informant 5 sa at grunnlaget for budsjett ligger inn i det overordnede målet, og det er dette de styrer etter. «En forestilling har jo et mål i seg selv [...] men den forestillingen er jo en del av den store strategien, altså med driften [...] det henger sammen med hvem vi er og hvilken type teater vi er. Så det er klart at budsjettet gjenspeiler målene og strategiene» (Informant 3). Informant 1 fortalte at de får øremerkede midler fra staten til norsk-russisk kultursamarbeid. Midlene de får relatert til dette er relativt små, da de er 5 faste heltidsansatte og har mange produksjoner: «... Vi må kjempe litt for å overleve. Derfor er det viktig at vi til enhver tid har ute søknader om penger til prosjekt ellers så hadde ikke vi kunne drive dette. Da hadde det ikke gått» (Informant 1). Informant 2 sa de får grunnstøtte fra staten til driften, samt noe støtte fra Finnmarks fylkeskommune. Informant 3 påpekte også at de får driftstilskudd fra Fylkeskommunen: «... Men selv ikke det er jo fast fordi man må søke på det hvert år». Denne summen utgjør ikke nok til å dekke deres faste kostnader, slik at organisasjonen også er avhengig av å få andre tilskuddsmidler.

Inntektene er stort sett søkte midler samt utleie av huset og billettinntekter fra forestillinger. Egeninntjeningen ligger på 25% av de totale inntektene der resterende 75% er midler som søkes om. Dette bekreftes av relevante dokumenter. Resterende totale inntekter kommer gjennom driftstilskudd og produksjonsstøtte. For å få inn midler til de forskjellige produksjonene og driften generelt sendes det søknader. I forhold til den generelle driften forsøkes det eksempelvis å se om det er noe som trengs å investeres i for det kommende året. Relatert til hver av produksjonene Samovarteateret har er det ideene som kommer først. Utfra dette lages prosjektbeskrivelser. Hvert prosjekt har egne budsjetter og disse formes relatert til hva som er målene i en produksjon. Det er også budsjett i forhold til driften generelt på teatret. I de forskjellige budsjettene ses den planlagte aktiviteten for året som kommer

presiserer informant 2. Budsjettene til hvert prosjekt handler om å tallfeste det som behøves av midler til en produksjon. Når ideen formes før en produksjon, påpeker informant 2 at det er mye man kan gjøre med de kunstneriske ønskene dersom man har romslig økonomi. Man kan drømme om at de målene både kunstnerisk og økonomisk går sammen, men man er nødt til å være realistisk sa informant 2. Alle i organisasjonen er likevel klar over de økonomiske rammene de har.

### 5.2.1 Budsjettforberedelser

Det er viktig med budsjettforberedelser på Samovarteateret. Informant 1 sa at det i budsjettforberedelser forsøkes å spisse hver produksjon, der søknad til midler spiller en rolle. Søknad om midler i et kunstnerisk prosjekt utdyper det kunstneriske arbeidet (Informant 5). I slike budsjettforberedelser forteller informanten at det er leder, medeier og økonomiansvarlig som gjør mye av arbeidet med det, dette blir så diskutert med resterende av de ansatte og de får komme med innspill. I budsjettforberedelser tas det utgangspunkt i budsjett for året før, for å se hva som var budsjettet og hvilke reelle tall det ble. Derfor er budsjett en viktig del av søknaden til ulike tilskuddsordninger.

*«De store spørsmålene er det vi søker om til prosjektene og til turne. Det er her vi aldri vet hva som slår inn. Det vil jo være aktiviteten, og det påvirker aktiviteten på huset veldig mye hvis vi ikke får prosjektstøtte, eller ikke får så mye prosjektstøtte og vi kanskje må forskyve noen prosjekter»* (Informant 2). *«Det er langt fra ofte vi får det vi søkte. Som regel så søker du så på mye, men så får du mindre. Da er økonomistyringen slik at du må justere budsjettene i forhold til den bevilgningen du faktisk har fått»* (Informant 3). I tilfeller der Samovarteateret ikke mottar de opprinnelig søkte midlene, er utfordringene forbundet med de kunstneriske målene i hvert prosjekt. Dette på grunn av at økonomien er begrenset i utgangspunktet. Det gir innskrenkninger, der de har lyst å gjøre produksjoner større og bedre men ikke har økonomi til det. Dette gjør at det ofte er forskjell på de opprinnelige budsjettene benyttet i søknadene og justerte budsjett etter de har fått bevilget midler. Ved å ikke få full finansiering på en produksjon kan det påvirke kunsten i den opprinnelige ideen både positivt og negativt sa informant 5. De ansatte må da se på hvordan de kan gjøre ting annerledes:

*«Da må vi ofte gå, og det her gjør vi jo ofte – gå en runde til på hva var det egentlig vi skulle gjøre [...] slik at det at man da tvinges til å tenke på nytt igjen i forhold til det kunstneriske uttrykket som det er ønsket at en forestilling skal ende i, det er jo bra.*

*Samtidig så er det ganske kjipt å bestandig sitte med sånn knapper og glansbilder og prøve å lage liksom noe utrolig stort og vakkert og fint utav det. Slik at økonomien påvirker det kunstneriske uttrykket, helt klart. Uten tvil» (Informant 5).*

### **5.2.2 Justering av budsjett**

Ved justeringer av budsjettet gjelder det å «... styre hvert prosjekt innenfor de økonomiske rammene vi har. Slik at vi ikke går i underskudd. Det er jo et mål» (Informant 3). Dette ses også av relevante dokumenter, der det ofte er sprik mellom budsjettet og regnskapet ved enden av året. De prøver å fordele midlene utover året og flytter midler der de kan, dersom det er nødvendig. Utgiftene fordeles på hver av produksjonene «... det er et bra verktøy, for da føler jeg at man har en oversikt over økonomien» (Informant 5). Ofte må de da nedskalere produksjon. Det er ikke noe de trives med, men noe de har vært flink til er å prøve å finne et eget format på forestillingene på bakgrunn av økonomien uten å miste fagligheten og det kunstneriske (Informant 5). Informant 4 sa at ved nye økonomiske rammer forsøker de å:

*«Vi prøver å lage alternative veier. Hvis det fungerer, så fungerer det. Fungerer det ikke slik vi tenkte lager vi mindre produksjoner og prøver å jobbe rundt den rammen vi har, så kreativt som mulig» (Informant 4).*

Utfordringene i slike tilfeller vil være å ikke begrense seg kunstnerisk. Informant 3 sa at man ikke bør la økonomien styre det kunstneriske arbeidet og skaperkraft. Realitetsorienteringen må til: «... man må starte med at man tenker at alt er mulig. Så må man justere seg deretter. Hvis ikke så lukker man hodet sitt, rett og slett [...] Jeg orker ikke tenke økonomi når jeg skal begynne å tenke en ide [...] Så selvfølgelig kommer jo økonomien etter hvert. Men du kan ikke begynne å tenke på økonomien, for det begrenser bare» (Informant 3).

Økonomiansvarlig fører manuelle regnskap til hvert prosjekt underveis i driften. Det gir ifølge informant 2 en dagsaktuell kontroll relatert til den bevilgede støtten og hvordan de økonomiske rammene er. Dersom de overskrider budsjettene gjør denne kontrollen at de får rede på det raskt: «... Men med kontrollen du sitter der kan du sitte å si i mai at vi må være klar over at nå har vi driftsmidlene på denne måten. Så hvis vi ikke får inn dette og får støtte på dette prosjektet før oktober, så begynner vi å gå i minus i november. Det kan du si i mai. Det gjør at du har en fremtidsrettet plan at du vet hva som kommer og du vet når det skjer» (Informant 2).

Hvordan organisasjonen arbeider for å håndtere spenningsforholdet mellom de kunstneriske og økonomiske elementene handler ifølge informant 2 om at de i utgangspunktet ikke skal gå over budsjettet. Økonomisk styring under en produksjon og på den generelle driften i løpet av året er dermed viktig. Men, det kan komme situasjoner der ting koster mer enn det de egentlig har råd til. Da tar Samovarteateret stort sett den kostnaden. De forsøker å se hvordan de kan få gjort ting annerledes, der noen produksjoner har ført til underskudd – da har de tatt dette med seg til året etter: «... *det må vi tjene inn til neste år [...] Så lenge man bare vet konsekvensene, så er det på en måte greit. Bare man vet hva man gjør*» (Informant 2). Går de over budsjett kommer Plan B inn, og de har så diskusjoner for å se hvor de kan omdisponere midler, eller forberede seg på å gå i minus. De forsøker å finne nye veier til målet. «... *hvordan redder vi dette inn? Styret blir orientert om det [...] Men der igjen kommer det inn med at vi har en langtidsdriftsform, vi har gjort det her før, vi kommer i mål. Men vi må tenke gjennom hva vi gjør*» (Informant 2). Ønskene i et prosjekt kan være veldig bra: «... *da må vi prøve å strekke økonomien for at vi skal klare å oppfylle ønsket. Det er ikke bestandig man kutter, for mange ting er veldig bra også. Da får du heller prøve å løse det. Ha litt is i magen, det ordner seg*» (Informant 2). Jeg spurte så informanten om budsjettforberedelsene ble sett på som en strategi for håndtering av spenningsforholdet, som svarte ja. Informant 2 sa at håndteringen skjer underveis i en produksjon eksempelvis. Er det noe som er prikken over i'en i den kunstneriske prosessen men likevel over budsjettet så må de heller prøve å tenke annerledes og ikke si nei sa Informant 2. Informant 5 forklarte at strategiene lå i at man vet hvor mye penger de har, og dermed prøver å forme forestillingene. Dersom de har planlagt en produksjon, men ikke får nok midler inn «... *må vi rett og slett sette oss ned med økonomien, se på nytt igjen på produksjon på det vi skal gjøre og på økonomien. Og ta det ned til at vi har økonomi med det ...*» (Informant 5). Økonomi virker dermed styrende her.

### **5.2.3 Oppsummering budsjettets betydning**

Budsjett handler om å ha kontroll på økonomien på Samovarteateret. Budsjettarbeidet starter i idefasen i en produksjon, som gjenspeiler målene i organisasjonen. Ofte er det tilfeller der Samovarteateret ikke mottar de søkte midlene i en produksjon, som fører til justeringer av budsjettet for å finne nye veier til målet. Funnene tilsier at håndteringen av spenningsforhold mellom det kunstneriske og de økonomiske rammene er å ikke gå over budsjettet. I tilfeller de likevel går over budsjettet er det på grunn av de kunstneriske ønskene i en produksjon. Strategien for håndtering av spenningsforhold går også ut på at alle vet de økonomiske rammene, siden en har kontinuerlige diskusjoner om økonomien. Det uttrykkes et

spenningsforhold, som relateres til tilfeller der produksjoner må omformes. Likevel tas det hensyn til både det kunstneriske og økonomiske i utarbeidelsen av budsjett.

### 5.3 Oppfølging av drift

For å kartlegge økonomistyringspraksisen til Samovarteateret vil det være aktuelt å undersøke nærmere hvordan Samovarteateret arbeider underveis i driften, og målinger tilknyttet dette. Underveis i en periode har organisasjonen kontinuerlige møter. Informant 4 forteller om ukentlige møter «*mandagsmøter*». Tematikken her er oppdateringer, gjennomgang av mål for uken eller måneden, og ansvarsfordeling. Informantene påpeker at kontinuerlige møter gir muligheten til å få en oversikt over driften underveis. Det gjør også at de ansatte får informasjon om hva som skjer underveis, hva alle jobber med, samt få oppdateringer hver uke.

Det utarbeides «gjørelister» til hver produksjon og fordeler ansvar utfra dette: «... *Det er vel kanskje det beste redskapet vi har. Det at vi lager gjørelister eller arbeidsfordelinger fra produksjon til produksjon [...] Når det er mye i perioder og man skal rett inn i et nytt prosjekt er det ofte slik at hode kan være flere plasser samtidig. Da er det veldig verdifullt for alle at vi har laget oss til enhver tid slike planer. Det hjelper veldig*» (Informant 1). Listene oppdatert på alle sine datamaskiner. Det gjør at organisasjonen følger opp mål og tiltak underveis i en periode. Både underveis og på slutten av et prosjekt ser alle om de har gjort de som skulle gjøres. Informant 3 sa at for oppfølging av drift handler det om å ha dialog hele veien i forhold til hva enkelte holder på med. Underveis i en periode samarbeider de alle ganske tett der de hver dag gir råd og «*sparrer med hverandre*» (Informant 3). Informant 5 forteller at gjørelistene har blitt et styringsverktøy for dem. Informant 2 sa at det økonomiske bak er også endel av planene i produksjonene. Planene med produksjonene er noe som starter allerede i de første søknadene som sendes ut; hva de skal gjøre, hvor og hvem som er med, samt hvor mye det blir å koste. Alle blir inkludert i arbeidet med listene. Utfra prosjektene er det viktig å se at de er innenfor det man har søkt penger om «... *Da handler det om å følge opp de strategiene vi har og de målsetningene vi har satt*» (Informant 3).

Underveis i produksjoner har de produksjonsmøter. Ifølge informant 3 er disse viktige: «... *til tider jobber vi på veldig forskjellige prosjekter, folk er ute og reiser inn og ut på turne. Vi prøver da å spise lunsj sammen hver dag sånn at informasjonsflyten går. Jeg tror at når man*



*har så mange baller i luften som vi har er det jo viktig at vi sørger for at informasjonen går».*

Informant 3 så på plan- og produksjonsmøter som et styringsverktøy.

Informant 2 forteller at det på økonomisiden er viktig å følge opp regnskapet hele tiden underveis. Da er det viktig å ha oversikt. *«Vi snakker mye om økonomien. Vi snakker om økonomien i prosjektene og vi har diskusjoner på det [...] det handler jo om å ha kontroll, selv om ikke økonomien er like stor så må man ha kontroll på den økonomien man har»* (Informant 3). Ved at det snakkes mye om økonomien ses det på som håndtering av et spenningsforhold mellom kunstneriske og økonomiske i organisasjonen. Det går ut på dialog om budsjettene, slik at alle er klar over de økonomiske rammene. Her ses det at underveis i driften vies det mye tid til dialog og informasjon om både kunsten og økonomien i organisasjonen.

### **5.3.1 Oppsummering drift og måling**

Det utarbeides gjørelister slik at alle vet hva målene er og ansvarsfordelingen. Underveis i en periode er det kontinuerlige møter, der det også fokuseres på informasjonsflyt.

Produksjonsmøter er tilknyttet hver produksjon, der oppnåelsen av mål diskuteres, og også her sikres informasjonsflyt. Tilretteleggelsen av dialog om budsjett og de økonomiske rammene underveis i driften ses på som håndtering av spenningsforhold mellom det kunstneriske og økonomiske i organisasjonen. Både kunstneriske og økonomiske aspekter gjenspeiles i praksisen deres underveis i driften.

## **5.4 Rapportering og evaluering**

Hvorvidt Samovarteateret driver med rapportering og evaluering er viktig å undersøke, for å se økonomistyringspraksisen i organisasjonen. Samtlige av informantene sa at det lages rapporter og evalueringer. Ettersom Samovarteateret er en organisasjon som både søker og mottar tilskudd, er de pliktig til å levere både rapport, årsrapport og reelle regnskap for pengene de har mottatt. Det er dermed alltid rapporteringer etter hvert prosjekt. I rapportene som sendes presenteres budsjettet og regnskapet – Egentlig alt tilknyttet til hvert prosjekt.

Informant 2 sa at rapporter også inneholder det kunstneriske arbeidet *«Det er kjempe viktig i samme rapport for å skrive hva vi har gjort, hvordan vi har gjort det og hvordan forestillingen ble [...] et prosjekt er aldri slutt før rapporten er sendt»* (Informant 2).

Samovarteateret lager årsrapporter for alt de har gjort i løpet av et år. Dette i forhold til ressursbruk, hva de har gjort i forestillingene, turné, undervisning, administrativt arbeid, annet scenekunstarbeid og synlighet. Videre forteller informant 5 at de sender kvartalsrapporter til styret for at alle, både de ansatte og styret, skal ha innsikt i hvor de er økonomisk.

Etter hver produksjon settes det sammen evalueringsmøte internt på Samovarteateret. Der består samtaleemnene av hvordan prosjektet har gått, hvordan det gikk på scenen, hva gikk galt og hvordan ting kan forbedres til neste prosjekt. Evalueringene knyttes også til hvordan ressursbruken hadde vært for å oppnå målene deres, og for å se om prosjektet de har gjort samsvarte med det som opprinnelig var målet. Det samme gjelder pengebruken: hvor mye er brukt og hvor mye fikk de inn til syvende og sist: «... *Det er absolutt veldig viktig for oss innad her i teateret. Det med å evaluere hver produksjon*» (Informant 1). Informant 5 presiserer at dette gjør de på samtlige av prosjektene de har: «*Og de vi ikke klarer å få gjort det på det merkes. Det er fordi det er nesten som den blir hengende i lufta, den blir ikke ferdig*». Informant 3 sa at det handler om erfaring utfra evalueringene og rapportene, det å være i konstant utvikling: «... *Hvis du skal være i utvikling er det noe om å lære av det du får til som er bra, samtidig som man må lære av det som var mindre bra*». På spørsmål om hvilken praksis de har for håndtering av spenningsforhold mellom det kunstneriske og det økonomiske svarte informant 1 at på bakgrunn av evalueringene forsøker de å se veien videre, og ser evalueringene som en strategi for håndtering av spenningsforhold.

På spørsmål om hvordan tidligere rapporter og evalueringer blir benyttet i fremtidig budsjett svarer informant 2 at det brukes som en mal, men presiserer at hver rapport og regnskap blir «*sitt eget*». Informant 2 sa at når det gjelder budsjett for direkte driftsstøtte til staten og for fylket brukes tidligere års budsjetter. «*Vi kan si at tallene for 2018 ble slik og slik, men vi ser at det er forskjell fra det som skjedde tidligere, og da har dette blitt dyrere eller billigere*» (Informant 2). Informant 4 sa at vedkommende tror at organisasjonen bruker rapporter og evalueringer for å lage nye budsjett og mål, men var ikke sikker.

#### **5.4.1 Oppsummering rapportering og evaluering**

I rapportering blir både det kunstneriske og økonomiske fokusert på. Kvartalsrapporter underveis i en periode sendes til styret og de ansatte, som gjør at alle er klar over de økonomiske rammene. Funnene tilsier at evalueringsmøtene internt brukes for forbedring samt gjennomgang av bruken av midler. Evalueringene ses på som en strategi for håndtering

av spenningsforhold mellom det kunstneriske og økonomiske i organisasjonen. Tidligere rapporter benyttes i fremtidig budsjett som mal heller enn direkte videreføring. I rapport og evalueringer gjennomgås både det kunstneriske og økonomiske i organisasjonen.

## 5.5 Betingelsesteori – Struktur og størrelse

Økonomistyringspraksis blir muligens spesiell ved at det foreligger et spenningsforhold mellom kunst og økonomi. Strukturen i organisasjonen blir da viktig i økonomistyringen på grunn av spenningsforholdet. Fra tidligere funn ses det at Samovarteateret ønsker å tilrettelegge for dialog eksempelvis. Her spiller struktur en viktig rolle. I forhold til størrelse har dette muligens innvirkning på hvordan Samovarteateret praktiserer økonomistyring.

### 5.5.1 Struktur

Informant 1 forteller at det er flat struktur i organisasjonen, og lite hierarki innad. *«Så selv om vi har en leder/sjef, så pleier [leder] å si «jeg er jo egentlig ikke en sjef, jeg er jo også en kunstner». Det er frihet til at, selv om man har en stilling eller funksjon, så er vi alle sammen ganske likestilt, slik at vi kan ta valg på vegne av teateret»* (Informant 1). Det er flyt i informasjon og kommunikasjonen mellom alle på teateret. Kommunikasjon kan være problematisk dersom noen er lenge borte på turné: *«... men derfor er det desto viktigere at med en gang vi er samlet igjen snakker vi med hverandre og forteller og oppdaterer de som ikke vet. Det tenker jeg er veldig viktig i en slik type organisasjon. Det er alfa omega. Hvis ikke vi kommuniserer godt så ramler egentlig alt sammen»* (Informant 1).

Når det utarbeides prosjekt diskuterer alle på teateret sammen for å lage mål. Informant 2 forteller at mål kommuniseres via interne møter. De er en åpen bedrift, der det ikke er direkte forretningshemmeligheter. *«... Det vi driver med må alle kjenne til her på huset ...»* (Informant 2). Dette samtykker informant 3 i som sier at alle mål blir kommunisert. Informant 3 forteller at de er ganske god på å kommunisere målene utad også:

*«... Vi er jo masse ute og snakker og gir innspill i kommunestyre, i fylkesting [...] Vi hadde møte med kulturministeren, Nord-Norges benken, Finnmarksbenken [...] da er det viktig at vi kommunisere hvem vi er, hva er målene våre, hvorfor er vi her og hvorfor er det viktig at vi skal være her. Hvorfor skal man ha et slikt teater langt oppi gokk som er viktig for et nasjonalt anliggende. Da er det viktig at vi har de strategisamlingene, at vi har fremsnakk om hvem vi er, hva er det vi vil. Så lenge den*

*dialogen og den type arbeid er tydelig her inne [internt] så klarer man jo å være tydelig ute og» (Informant 3).*

Informant 5 forteller at relatert til kommunikasjon av mål ser de ofte på mål og strategi innimellom. Da gjennomgås det hvilke mål de satt for året, hvilke er innfridd og ikke. Dette gjøres i fellesskap. Informant 5 forteller også at de i forhold til de kunstneriske målene snakker mye i lunsjen, slik at det skjer både i formelle og uformelle arenaer.

## **5.5.2 Størrelse**

Samovarteateret er en relativt liten bedrift, med 5 faste heltidsansatte. Flere av informantene uttrykker at de har forskjellige roller alle sammen. Rollene formes etter hvilken produksjon de er i. Eksempelvis kan det i en forestilling være at danseren, som er ansatt på teateret, også kjører rigg og det tekniske i salen. Noen kan være i markedsføringen i en forestilling, mens i neste forestilling er personen utøver selv. Informant 4 forteller at antallet ansatte påvirker hva de må gjøre: *«Vi må gjøre ting som ikke bare vi er utdannet som [...] Vi må gjøre andre ting. Vi må drifte huset, og hjelpe med alt mulig»*. Informant 5 sa at de på teateret gjør mye, som et resultat av størrelsen deres. De har ikke kun en oppgave, men alle har flere roller. Dette gjør at teateret får gjort så mye som de gjør. *«... Men utfra den virksomheten som vi selv har skapt så mangler vi en produsent for eksempel [...] Vi mangler å ha en tekniker her på huset. Det må jo få plass. Så vi er liten. Vi trenger økonomi slik at vi kan ekspandere på akkurat de to områdene der»* (Informant 5). Økonomien setter en begrensing her.

Informant 1 sa at ved at de er få gjør at man får lov å være med på å påvirke mye mer: *«... så blir det litt mer slik «hva har du lyst til å gjøre? Hvilket prosjekt har du lyst å gjøre? Hva skal vi bli god på nå, hva vil vi egentlig med kunsten våres?»*. Det at vi er god på å stille oss selv spørsmål underveis. Det er en fantastisk ting at vi er få og vi får være med å påvirke» (Informant 1). På bakgrunn av størrelsen sa flere av informantene at de må være fleksibel, ved at alle får mange arbeidsoppgaver. Størrelsen kan også sette begrensinger. Hvis alle er i en produksjon i samme periode vil det være vanskelig å frigjøre folk eller sende folk andre plasser dersom det skjer et viktig møte et sted. *«... Det er både muligheter ved at vi er fleksibel innad, og vi får lov til å være med å påvirke. Men så har vi på et visst punkt brukt opp litt de ressursene vi har her da [...] Det går litt opp og ned»* (Informant 1). Ved at de er fleksible gjør at det er lett å få spontane møter og få oversikt over hva alle på Samovarteateret arbeider med samt hvor veien videre for Samovarteateret er: *«... Men så er det også det at det*

*er ganske sårbar [...] vi blir sårbar fordi vi er så liten»* (Informant 5). Sårbarheten er også noe som nevnes i dokumenter det er gitt innsyn i, der det presiseres at bedriften er sårbar da de ikke har fått opparbeidet seg egenkapital til å tåle større tap på kommende prosjekter.

Relatert til spenningsforhold mellom de kunstneriske og de økonomiske målsetningene i organisasjonen, kom det frem at informantene synes det er en styrke at de ansatte har ulike bakgrunn og utdanning. Flere av informantene sa at det er en fordel at økonomiansvarlig ikke er utdannet kunstnerisk, for det gjør at diskusjonene blir mer «*fruktbar*» (Informant 5): «... *At vi alle sammen har en bredde i utdanningen vårs – [flere av scenekunstnerne] har pedagogikk og markedsføring, danser og håndterer det russiske. Det at vi har en kompetanse utover det å være scenekunstnere tror jeg er bra for ellers hadde det ikke gått*». Informant 1 sa det samme fordi de er relativt få i organisasjonen «... *Vi skal ha alle forskjellige funksjoner for å kunne dra sleden, altså teateret fremover. Og til hver produksjon så har vi stort sett forskjellige funksjoner og oppgaver utfra hva vi skal gjøre slags produksjon*» (Informant 1).

### **5.5.3 Oppsummering struktur og størrelse**

På Samovarteateret understrekes det at alle er likestilte, der det verdsettes at alle får ta valg på vegne av teateret. Alle er med på å lage mål, og informantene presiserer at det er en åpen bedrift. Med dette menes det at det er dialog på alt der alle vet hva teateret driver med og veien videre. Det er dialog på hva Samovarteateret vil videre og hvem de er som organisasjon. Det gjør at de er tydelig utad også på hvem de er. Informantene presiserer at det er informasjonsflyt og kommunikasjon i organisasjonen. Det er noe som også verdsettes på Samovarteateret. Det er kommunikasjon på hvorvidt mål er oppnådd eller ikke. Funn fra tidligere indikerer at dialog og informasjonsflyt benyttes for håndtering av spenningsforhold mellom de ulike institusjonelle logikkene. Det tilrettelegges for på bakgrunn av organisasjonsstrukturen deres. Alle på Samovarteateret har forskjellige roller. Ved at de er få påpeker informantene gjør at de er fleksible. Dette ved at de får påvirke organisasjonen. Det er også relatert til begrensinger ved at alle jobber mye i perioder og de dermed ikke får sendt ansatte på viktige møter eksternt. Flexibiliteten gjør at de kan ha spontane møter, som igjen appellerer til informasjonsflyt og dialog.

## 5.6 Empiriske hovedfunn

Underveis i dette kapitlet har jeg oppsummert de empiriske funnene av studien. I dette delkapitlet vil jeg sammenfatte hovedfunnene fra empirien.

- **Mål og strategier – veiviser for organisasjonen gjennom «kor står vi, kor går vi»**

Målsetningene knyttes gjerne til samfunnsengasjement og drivkraften er ønsket om å skape. Videre er det økonomiske målsetningene å være i balanse og omdisponere midler om nødvendig. Økonomisk usikkerhet, finansiering, nye retninger var gjenganger under intervjuene når det ble snakk om det kunstneriske og økonomiske i organisasjonen. Retningen, både kunstnerisk og økonomisk settes på bakgrunn av «kor står vi, kor går vi». Funnene viser at kunsten prioriteres over økonomi.

- **Budsjett spiller en viktig rolle**

Budsjettet relateres til ønsket om å ha kontroll på økonomien. I idéutviklingen utarbeides de kunstneriske momentene i et prosjekt og budsjettet bak. Budsjettforberedelsene deles inn i budsjett tilknyttet hver produksjon og til den generelle driften. Håndtering av spenningsforhold mellom de kunstneriske og de økonomiske institusjonelle logikkene i organisasjonen knytte til å ikke gå over budsjettet. Håndtering relateres også til at alle vet de økonomiske rammene.

- **Oppfølging underveis i driften skjer på bakgrunn av «gjørelisten»**

Gjørelisten benyttes også for å følge opp mål og tiltak, både underveis og på slutten av et prosjekt. Det utarbeides planer og tiltak og aktiviteter, og dette er noe som alle blir inkludert i. Gjørelisten, plan- og strategimøter ses på som et styringsverktøy.

- **Rapportering og evaluering viktig, både eksternt og internt**

Rapporter er noe som vies mye tid til, samt interne evalueringer. Tidligere budsjett, samt rapporter og evalueringer brukes som mal for videre budsjettforberedelser, selv om budsjettene i større grad er unik fra gang til gang. Håndtering av spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker forbindes med evalueringene også.

- **Sameksistens mellom de ulike institusjonelle logikkene**

Til tross for at informantene påpeker spenningsforhold mellom de kunstneriske og økonomiske institusjonelle logikker tyder det på at logikkene i stor grad også sameksisterer, dette kommer frem av de empiriske funnene ovenfor. I funn relatert til mål og strategier, budsjett, oppfølging av drift samt rapportering og evalueringer ses det at kunsten i organisasjonen er vesentlig, men økonomien snakkes det om i alle ledd. Økonomien er styrende.

## 6 ANALYSE

Kapitlet består av studiens hovedfunn, analyse av disse opp mot problemstillingen og det teoretiske rammeverket i oppgaven. Strukturen følger hovedfunnene i empirikapitlet, og underveis vil det mulige spenningsforholdet mellom ulike institusjonelle logikker trekkes inn, samt håndteringen av spenningsforholdet.

### 6.1 Mål og strategi – veiviser for organisasjonen gjennom «*kor står vi, kor går vi*»

Lokasjonen til teateret og deres sterke samfunnsengasjement er med på å forme målene deres, nemlig det å utvikle ny scenekunst fra grenseregionen. Dette er hovedelementene i deres mål, og har vært drivkraften på Samovarteateret helt siden oppstart. Teaterundervisninger spiller herunder også en stor rolle, da de ønsker å fungere som et kraftsenter i Nordområdene. Ifølge Anthony og Young (2003) vil det i en strategiformuleringsprosess reflekteres over beslutninger tilknyttet mål og strategier. «*Kor står vi, kor går vi*» representerer tankegangen der Samovarteateret utvikler strategier og retninger underveis i driften. Dette skjer også gjennom strategisamlinger 1-2 ganger årlig. Den første fasen i styringssirkelen til Anthony og Youngs (2003) er «*strategisk planlegging*». Fasen innebærer utvikling av strategisk plan, gjerne flere år frem i tid. Dette er noe som Samovarteateret gjør, og det påpekes at fremtiden for teateret diskuteres under strategisamlingene. I den første fasen i styringssirkelen vil hovedretningen for organisasjonen i den kommende perioden ofte fastsettes (Anthony & Young, 2003), noe som også samsvarer med praksisen Samovarteateret har gjennom strategisamlingene. Hovedretningen settes, og danner basen til fremtidig retning for teateret.

På Samovarteateret blir alle involvert i mål- og strategiformuleringer, noe som kan ses i sammenheng med deres fokus på strategiarbeid og samarbeid innenfor dette. Dette indikerer at det er flyt i informasjon og kommunikasjon i alle ledd på Samovarteateret. Mål- og strategiarbeid vies det mye tid til på Samovarteateret. Dette samsvarer med Bromwich (1990) som påpekte at styringssystemers fokus på strategiske elementer er å nå strategiske planer i organisasjoner. Ifølge Nixon og Burns (2012) førte fokuset på strategiarbeid til at organisasjoner fikk tilgang til essensiell informasjon i tide. Fasen i styringssirkelen består også av at det planlegges ressursbruk av innsatsfaktorene til aktivitetene organisasjonen skal ta for seg (Anthony & Young, 2003).

Ettersom Samovarteateret er en scenekunstorganisasjon består driften deres i hovedsak av kunstneriske produksjoner. I utvikling av ideer fokuseres det på både det økonomiske og det kunstneriske innholdet i produksjonen, og dette er gjerne den første fasen i en søknadsprosess om midler til prosjektet. Det vies dermed mye tid til både det kunstneriske og økonomiske i ideen, som kommer på bakgrunn av Samovarteaterets målsetninger. Dette samsvarer med første fasen i styringssirkelen til Anthony og Young (2003) da Samovarteateret også planlegger langt frem i tid, opptil flere år relatert til hvilke produksjoner som skal gjøres. Hver produksjon har sine røtter i målsetningene og strategien i organisasjonen. Dette kan ses i sammenheng med strategisk planlegging i Anthony og Young (2003), ettersom det her vurderes om aktiviteten er forenelig med de ønskede målsetningene for organisasjonen.

Samarbeidet med ulike land er noe av essensen i Samovarteateret, der de er mye ute på turné. For at dette skal være mulig er teateret, som er i det frie feltet i scenekunstbransjen, avhengig av å få inn midler. Her avser Samovarteateret mye av sin tid på kontakt med politikere og tilskuddsordninger. For å kunne oppnå deres kunstneriske målsetninger presiseres det at deres økonomiske målsetninger er å være i balanse. Samovarteateret får mesteparten av sine midler fra offentlige tilskuddsordninger. Dette samsvarer med organisasjonene som undersøktes i både Amans et al. (2015), og Eikhof og Haunschild (2007).

Det er dermed en annen logikk som er særlig til stede, nemlig den økonomiske logikken. På Samovarteateret spiller det kunstneriske en essensiell rolle, men uten det økonomiske ville de ikke kunnet ha drevet teateret. Den økonomiske logikken er dermed også særlig tilstede på Samovarteateret. Både i form av den faste driften av teaterscenen og de kunstneriske produksjonene som skjer kontinuerlig gjennom året. Det samsvarer med Eikhof og Haunschild (2007) som påpeker at praksisen i en kunstnerisk produksjon består av både kunstneriske og økonomiske logikker. Praksisen på Samovarteateret formes dermed både av kunstneriske og økonomiske målsetninger.

Ifølge Anthony og Young (2003) er det viktig med målkongruens. Pache og Santos (2010) hevder at det kan foreligge uforeneligheter mellom mål, der spenninger som oppstår fra uoverensstemmelser mellom mål er spesielt problematisk (Purdy & Gray, 2009). Amans et al. (2015) ser den kunstneriske og den økonomiske logikken som særlig motstridende. Eikhof og Haunschild (2007) understreker et spenningsforhold mellom det kunstneriske og kunstneriske på den ene siden, og økonomiske på den andre siden. Målsetningene relatert til økonomi på Samovarteateret er å være i balanse, samtidig har de et ønske om å produsere selv i de



tilfellene de ikke får nok midler. Det vil dermed tilsi at kunsten står øverst, samtidig som økonomien er styrende. Samovarteateret fokuserer på økonomi for å kunne drive, som tilsier at det kommer på bakgrunn av deres drivkraft og ønsket om å skape ny scenekunst. Dette indikerer at den kunstneriske logikken er prioritert, samtidig som den økonomiske logikken også vies mye fokus på. Nærmere undersøkelser av praksisen til Samovarteateret tilknyttet økonomistyring vil være nødvendig, for å se på hvorvidt spenningsforholdet er synlig eller ei. De resterende fasene i styringssirkelen til Anthony og Young (2003) vil i de neste delkapitlene analyseres relatert til de empiriske funnene.

## **6.2 Budsjett spiller en viktig rolle**

Budsjett er noe som ble nevnt jevnlig av samtlige informanter i relasjon til kontroll. Grunnen til at budsjett spiller en så viktig rolle er på bakgrunn av at organisasjonens inntekter i hovedsak består av 25% egeninntjening, mens de resterende 75% kommer fra søkte tilskuddsmidler. Selv tilskuddene til den faste driften som i hovedsak kommer fra staten og fylkeskommunen må søkes om årlig, noe som tilsier at de aldri er helt sikre på om de får midler til deres faste kostnader. Det kan tyde på at organisasjonen er i økonomisk usikkerhet fra periode til periode, og ifølge Cheffi og Beldi (2012) spiller styringsinformasjonen en viktig rolle i perioder med økonomiske vanskeligheter.

Styringssirkelens andre fase består av budsjettforberedelser (Anthony & Young, 2003). Her utvikles det budsjett, som kan ses på som en tallmessig form for planer i en periode. Budsjett spiller en stor rolle i Samovarteaterets søknader om midler til de ulike produksjonene. Først skjer idémyldringen, som består av å finne det kunstneriske ståstedet i et prosjekt. Videre sammensettes det ned i et budsjett, som er mye av grunnlaget for søknaden til de ulike tilskuddsordningene. Dette gjør at budsjett spiller en viktig rolle selv før organisasjonen eventuelt får bevilget midler. I økonomistyring er mål viktig ettersom økonomistyringen kan ses på som en prosess for å nå organisasjoners mål på en effektiv måte (Nyland & Pettersen, 2010). På Samovarteateret utvikles produksjonene og budsjettene i samsvar med mål og strategier, og ifølge informantene tilknyttet den økonomiske styringen det å ha orden på økonomien. Dette samsvarer også med Anthony og Young (2003) som hevder at budsjett baseres på de strategiske planene organisasjonen har.

I budsjettforberedelsene til hver produksjon på Samovarteateret blir budsjettet formet for å reflektere prosjektene. I forhold til de årlige utgiftene skjer budsjettforberedelsene på

bakgrunn av forrige års drift. Relatert til hver produksjon vil budsjettene basere seg på maler fra tidligere, men formet slik at de passer hver enkelt produksjon. Anthony og Young (2003) påpeker at det under budsjettforberedelser settes av ressurser til ulike planer som organisasjoner har. Det gjøres på Samovarteateret også, der budsjettforberedelsene vies mye tid. Under budsjettforberedelsene er det ofte økonomiansvarlig, leder og medeier som arbeider sammen, før det så diskuteres med resten av de ansatte slik at alle får komme med innspill. Ifølge flere av informantene er arbeidet med budsjett viktig også fordi det representerer ryddigheten i økonomien.

Ifølge Anthony og Young (2003) vil budsjettet som settes være en veiviser for fremtidige produksjoner i perioden. På Samovarteateret skilles det mellom kunstnerisk budsjett til hver enkel produksjon, og driftsbudsjettet der de faste kostnadene blant annet inngår. Dette samsvarer med Amans et al. (2015), der det kunstneriske budsjettet i organisasjonene som undersøktes besto av alle elementene i planene tilknyttet en kunstnerisk produksjon. Driftsbudsjettet besto i hovedsak av de faste kostnadene tilknyttet organisasjonen (Amans et al., 2015).

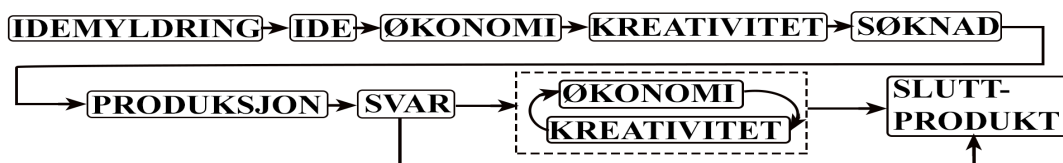
Budsjettet til de ulike prosjektene ligger tilgjengelig på alle sine datamaskiner på Samovarteateret. Informasjonen som fremkommer i de ulike budsjettene viser kriterier for prosjektene Samovarteateret skal inn i, samt de økonomiske rammene. Dette samsvarer med Waterhouse og Tiessen (1978) som understreker at budsjetter gjør at man får informasjon om planer og ressursallokeringene i organisasjoner. Ifølge Malmi og Brown (2008) handler styring om bruk av verktøy for å styre atferd innad i organisasjoner. Dette for å kunne sikre at organisasjonens mål og strategier blir fulgt. Det viktigste med budsjettene på Samovarteateret er at de blir så realistisk som mulig, slik at de kan benyttes som et styringsverktøy. Det er ønskelig å bruke budsjett som styringsverktøy, for å sikre framtidig drift. Det indikerer at det tilrettelegges for den økonomiske logikken også.

Etterhvert som organisasjonen får bevilgninger må de omforme budsjettene dersom det er forskjeller mellom de budsjetterte midlene og de midlene de har fått bevilget. Anthony og Young (2003) hevder at ressursallokeringen endres dersom omstendighetene til organisasjonen endres. Dette kan relateres til Samovarteateret i tilfeller der justering av budsjett skjer på bakgrunn av bevilgede midler. Det gir indikasjoner på at den kunstneriske prosessen til hver produksjon endres. Ifølge en av informantene påvirkes da det kunstneriske uttrykket av det økonomiske, for å imøtekomme de nye omstendighetene som foreligger rundt

de økonomiske rammene. Dette antyder at resultatet og sluttproduktet i produksjonen formes av justeringene, og Samovarteateret strekker seg så langt de kan med egne midler. Ofte må teateret nedskalere en produksjon på bakgrunn av deres økonomiske rammer. Eikhof og Haunschild (2007) påpeker at det foreligger potensielt motstridende mål i en kunstnerisk prosess med kunst på en side og økonomi på en annen. Informantene besvarte at de økonomiske rammene var med på å lage en spenning, ettersom det er utfordrende å ofte måtte strekke grensene økonomisk sett. I tilfeller der Samovarteateret må nedskalere produksjoner forsøkes det å forme et eget format på forestillingene. Det indikerer viktigheten av å ikke miste den kunstneriske fagligheten med ideen. Dette kan ses i relasjon til Eikhof og Haunschild (2007), som påpeker viktigheten av å ikke miste de kunstneriske ressursene i håndteringen av de ulike institusjonelle logikkene.

Ifølge Nixon og Burns (2012) vil organisasjoner som tilrettelegger for at alle får essensiell informasjon føre til at man også kan agere til ny informasjon. Samovarteateret har diskusjoner på omdisponering av midler for å justere budsjettene. Dette antyder at de i større grad også fokuserer på å agere til ny informasjon. Anthony og Young (2003) hevder informasjon spiller en viktig rolle, noe empirien også indikerer at det gjør for Samovarteateret. Dette ved at beslutninger tilknyttet eksempelvis produksjoner skjer på bakgrunn av informasjon av reviderte budsjettet. På en annen side er det viktig å merke seg at de forsøker å finne nye veier til mål, og ikke alltid kutter i budsjettene. Det er da dialog om nye metoder til mål, samt konsekvensene av handlingene. Det er ofte slik at de tar med seg et underskudd videre i driften, og benytter seg av muligheten til å omdisponere midler. Informasjon er spesielt viktig i perioder med store økonomiske vanskeligheter hevder Cheffi og Beldi (2012). Det er dermed nærliggende å tro at ved å ha flyt i informasjon, samt tilrettelegge for diskusjoner og refleksjoner av potensielle konsekvenser av å gå over budsjettene, gir nye retninger. Dette kan gjenspeiles ved at flere av informantene sa at det i de aller fleste tilfeller ordner seg bare man vet konsekvensene av beslutningene de tar, både kunstnerisk og økonomisk.

De empiriske funnene viser en videreutvikling av Figur 3:



**Figur 6:** Utvidet produksjonsprosess til Samovarteateret

Figuren viser at ideen formes i form av økonomi og kreativitet, som presenteres i søknadene. Produksjonen begynner før de har fått svar på søknadene om midler. Når de får svar på søknadene er det ofte tilfeller der de økonomiske rammene endres på bakgrunn av bevilgede midler, noe som fører til tilpasningsprosessen i det stiplede rektangelet. Her omformes produksjonen både kunstnerisk og økonomisk for å passe inn i de nye økonomiske rammene, altså de nye justerte budsjettene, noe som former sluttproduktet. I tilfeller der Samovarteateret får midlene som behøves, går pilen direkte fra «svar» til «sluttprodukt». Den kunstneriske prosessen dominerer, samtidig som det tilrettelegges for at de økonomiske rammene holdes.

Samovarteateret går så langt de klarer med egne midler, på bakgrunn av den kunstneriske drivkraften deres. Likevel presiseres det at økonomien er viktig. Det viser at den kunstneriske og økonomiske logikken muligens ikke alltid er i spenningsforhold i organisasjonen, ved at begge fokuseres på. Dette står muligens i kontrast til Amans et al. (2015) og Eikhof og Haunschild (2007). Det kan likevel være tilfeller på Samovarteateret der de ulike institusjonelle logikkene oppfattes som i et spenningsforhold. Informantene presiserer at for å tilrettelegge for både de kunstneriske og økonomiske målsetningene, forsøkes det å ikke gå over budsjettet. Informasjonsflyt underveis i driften benyttes i den forstand at alle på Samovarteateret vet de økonomiske rammene de har, noe som gjør at de kan forme produksjonene annerledes i tilfeller med økonomiske vanskeligheter.

### **6.3 Oppfølging underveis i driften skjer på bakgrunn av «gjørelisten»**

Samovarteateret har ukentlige «mandagsmøter», der det gjennomgås mål for uken eller måneden som kommer. For å nå målene konkretiseres de til ulike tiltak der alle ansatte har ulike roller. Ansvarsrollene brukes også som en metode for å følge opp driften. Chenhall (2003) definerer organisasjonsstruktur deriblant som rollene individene i en organisasjon har. På Samovarteateret har de ansatte ulike roller utfra hvert prosjekt og målene med disse, på bakgrunn av at organisasjonen er relativt liten. Det utarbeides gjørelister for å få en oversikt over arbeidsfordelingen fra produksjon til produksjon. Gjørelistene er dermed med på å sikre at tiltak og planer gjennomføres. Det samsvarer med Chenhall (2003) som påpeker at struktur skal sikre nettopp gjennomføring av tiltak og planer i organisasjonen. Dette kan også ses i relasjon til Anthony og Youngs (2003) tredje fase i styringssirkelen, som går ut på drift og måling. Her kontrolleres pågående aktivitet i organisasjoner.

Etter en periode gjennomgås målene som ble satt i perioden på Samovarteateret for å se om tiltakene er gjort og om målene er oppnådd. På denne måten følges mål og strategier opp underveis i en periode. Ifølge Cheffi og Beldi (2012) bør økonomistyringen tilrettelegge for at ulike individer i organisasjonen får tilgang til nødvendig informasjon. Dette gjøres i Samovarteateret gjennom interne møter, der de har diskusjoner av mål og strategi samt hva de har oppnådd. I oppfølgingen av driften er det ifølge informantene viktig med dialog hele veien, enten over lunsjen eller møter. I forhold til de kunstneriske målene er dette ofte tematikken under lunsjen, mens de økonomiske rammene kommer fram i budsjettene, som også diskuteres.

Aktører som jobber med regnskap bør følge opp den faktiske bruken av ressurser (Anthony & Young, 2003). På Samovarteateret fører økonomiansvarlig manuelle regnskap underveis i en periode, slik at de har kontroll på hvor de ligger i forhold til budsjettet. Dette gjør at organisasjonen kan agere til fortløpende drift. Det understrekes av flere av informantene, som forteller at de er klar over når de går over budsjettene. I slike tilfeller har de ansatte på Samovarteateret dialog om de økonomiske rammene og fremtidssikten for teateret. Dette indikerer at dersom de økonomiske rammene strammes inn, vil organisasjonen forsøke å finne kunstneriske løsninger for å la kunsten vinne. I tilfeller med spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker forsøker de å håndtere det ved at kunsten står høyest samtidig som de har et økonomifokus, slik at de kan oppnå deres målsetninger.

#### **6.4 Rapportering og evaluering er viktig, både eksternt og internt**

På Samovarteateret utarbeides det rapporter og evalueringer, både for internt og eksternt bruk. Ekstern bruk i form av at de er pålagt det ved at de mottar tilskudd fra ulike tilskuddsordninger. Dette samsvarer med Amans et al. (2015), der det understrekes et krav i Frankrike om at de som mottar tilskudd fra Kunstdepartementet eksempelvis, må fremvise rapport med budsjett samt at bruken av midlene kontrolleres. Rapporter og evalueringer kan ses i sammenheng med den fjerde fasen i styringssirkelen til Anthony og Young (2003), der det utarbeides rapporter med informasjon fra deriblant regnskapene. Anthony og Young (2003) påpeker at rapportene gjør at det dannes et bilde av hva som skjer i organisasjonen, og det gir indikasjoner på prestasjonene de har hatt. Dette kan sammenlignes med praksisen Samovarteateret har relatert til rapporteringene.

Rapporteringene gjør at Samovarteateret kan gjennomgå hvorvidt de har oppnådd målene, hva var de gode på og hva de kan bli bedre på. Dette skaper også dialog, som indikerer at det er med på å finne veien videre for organisasjonen. Anthony og Young (2003) hevder også at rapportene kan benyttes for sammenligning av de oppnådde resultatene av de planene som på forhånd var satt. Dette er en klar linje med praksisen Samovarteateret har, der de blant annet kartlegger hvorvidt de nådde målene sine med et prosjekt samt veien videre – «*kor står vi, kor går vi*». Det lages også årsrapporter, der ressursbruk, det kunstneriske i ulike forestillinger, turné, teaterundervisning og synlighet gjennomgås. De eksterne rapporteringene sendes til de ulike tilskuddsordningene, der det også utføres kontroll på bruken av midlene. Informantene påpeker at rapportene gjennomgås internt, noe som kan være en indikasjon på at de benyttes for intern kontroll også.

Samovarteateret utarbeider evalueringer og evalueringsmøter, der det også her fremkommer hvordan det har gått med de ulike produksjonene med alt fra hvordan det gikk på scenen til pengebruken. Ifølge Anthony og Young (2003) danner evalueringer et bilde av hvordan arbeidet i en periode har vært, og hvorvidt organisasjonen har oppnådd målsetningene. Ifølge informantene er evalueringer viktige internt med tanke på de oppnådde målene, og hvorvidt noe burde vært gjort annerledes. Det samsvarer med Anthony og Young (2003) som påpeker at evalueringer kan fange opp forbedringspotensialer, ved at informasjonen som fremkommer i evalueringene kan benyttes til videre forbedringer relatert til målsetning og drift.

Evalueringene er også en sammenfatning av lærdommen av et prosjekt, som gjør at Samovarteateret utvikler seg fastslår en av informantene. Ifølge Cheffi og Beldi (2012) skal økonomistyring tilrettelegge for informasjon om resultater og prestasjoner i organisasjonen, noe som også ses i praksisen til Samovarteateret. Rapporter og evalueringer benyttes også for å indikere forbedringspotensialer for Samovarteateret. Ved et mulig spenningsforhold mellom det kunstneriske og økonomiske i organisasjonen ses evalueringene på som en strategi for håndtering av spenningsforholdet.

Selv om rapporterings- og evalueringsfasen er den siste i styringssirkelen, representerer ikke det en ende på det hele (Anthony & Young, 2003). Evalueringene kan lede tilbake til første fasen eller de andre fasene igjen (Anthony & Young, 2003). På Samovarteateret danner tidligere rapporter grunnlaget for nye budsjettforberedelser i den grad at den fungerer som en mal. Relatert til deres faste driftskostnader blir tidligere årsbudsjett og regnskap benyttet. Ved at det under nye budsjettforberedelser legges tidligere budsjett til grunn, kan det indikere

brudd i styringssirkelen. Muligens kan dette indikere en særegen styringssirkel relatert til de ulike elementene som påvirker budsjettforberedelsene. Dette gjennom søknadene til ulike tilskuddsordninger og det kunstneriske drivet som appellerer til å finne nye veier til mål selv om bunnen på budsjettene er nådd. Informantene påpeker at selv om budsjettforberedelsene legger tidligere budsjett til grunn, blir hvert budsjett unikt. Videre spiller de politiske instansene en stor rolle for fremtiden til slike organisasjoner. Det kan dermed være med på å forme budsjettforberedelsene til organisasjonen, og følgelig være med på å skape bruddet i styringssirkelen. Det kan danne grunnlaget for å anta at Samovarteateret stadig opplever brudd i styringssirkelen, ettersom de begynner på nytt i sirkelen ved strategiplanlegging for så å oppleve brudd på bakgrunn av de økonomiske rammene de har.

Chenhall (2003) uttrykte i sitt rammeverk at organisasjonsstruktur er med på å forme fremtiden til organisasjoner ved å skape flyt i informasjon og kontroll. Det vil dermed kunne relateres til Samovarteaterets tilretteleggelse for informasjonsflyten og dialogen om de kunstneriske ønskene samt drivkraften. Dette kommer også som en respons på de økonomiske rammene teateret er så bundet til. Dette tilsier at strukturen Samovarteateret har utviklet muligens er passende for deres kontekst. Strukturen er muligens også formet på bakgrunn av organisasjonens størrelse, for å sikre at alle får den oppdateringen de behøver og at rollene fordeles for å tilrettelegge beslutningstaking på Samovarteateret. En av informantene presiserte at økonomistyringen handler om det å ha kontroll, og dermed også få oversikt. Ifølge Waterhouse og Tiessen (1978) vil et styringssystem være optimalt dersom utformingen tilpasses organisasjonens ulike betingelser. For å gjøre klare vurderinger av dette relatert til Samovarteateret kreves det nærmere undersøkelser av de resterende kontekstuelle variablene i henhold til betingelsesteorien (Otley, 1980; Chenhall, 2003). I denne studien har fokuset vært på variablene struktur og størrelse. Alle variablene påvirkes på bakgrunn av konteksten til organisasjoner (Chenhall, 2003). Samovarteaterets kontekst består deriblant av prosessene som inngår i de ulike produksjonene, de økonomiske rammene og politikken bak de ulike tilskuddsordningene de søker til.

Flere av informantene uttrykker at de har flat struktur og lite hierarki innad på Samovarteateret ved at alle er likestilte. Ved at organisasjonen er relativt liten, påpekes det at de ansatte har større påvirkningskraft. Alle kan være med på å ta valg på vegne av teateret fremkommer det under intervjuene. Det gir indikasjoner på at økonomistyringspraksisen tilrettelegger for beslutningstaking underveis i driften. Dette står i samsvar med Cheffi og

Beldi (2012) som påpeker at økonomistyring i organisasjoner skal tilrettelegge for beslutningstaking. Strategitenkningen utspiller seg på viktigheten av at Samovarteateret holder på med noe som alle sammen vil. Det kan også relateres til at alle på teateret er med å påvirke samt tar beslutninger på vegne av teateret.

Kaplan og Johnson (1987) understrekte at tradisjonelle styringssystemer gjorde at vesentlig informasjon om organisasjoner uteble. Ved første øyekast kan det tilsynelatende se ut til at Samovarteaterets bruk av budsjett relateres til tradisjonelle styringssystemer. På en annen side hevder Bjørnenak (2013) at styringssystemer har utviklet seg, og det å få vesentlig styringsinformasjon i tide spiller en større rolle. Dette kan sammenlignes med Samovarteaterets tilrettelegging for eksempelvis informasjonsflyt, det at alle er med i den strategiske tenkingen, og ulike planmøter der nettopp informasjon er viktig – både i formelle og uformelle arenaer. Dette kan ses i relasjon til Bjørnenak (2013), som påpeker at slike momenter ses på som strategiske elementer for tilrettelegging for at vesentlig styringsinformasjon kommer i tide.

## **6.5 Sameksistens mellom de ulike institusjonelle logikker**

Ifølge Olsen og Solstad (2017) kan en type respons til institusjonelle logikker være ignoranse. Det kommer på bakgrunn av manglende informasjon tilknyttet logikken. På Samovarteateret fokuseres det på informasjon for at alle skal være klar over de økonomiske rammene som foreligger på teateret, og dermed også den økonomiske logikken. Det gjør at ignoranse ikke er spesielt fremtredende i denne studien. Olsen og Solstad (2017) hevder at en annen respons kan være at organisasjoner bevisst avviser logikken, ved at det er konstant uenighet med eksempelvis praksisen som forbindes til logikken. De økonomiske rammene på Samovarteateret og praksisen relatert til å ha kontroll over økonomien er viktig ifølge informantene, noe som indikerer at de ikke avviser logikken.

Ifølge Kraatz og Block (2008) kan organisasjoner ha flere logikker som er i et spenningsforhold med hverandre. Scott (2008) hevder at institusjonelle logikker driver atferden til aktørene i organisasjonen. Som et resultat av at Samovarteateret er en scenekunstorganisasjon med både kunstneriske og økonomiske elementer, vil de institusjonelle logikkene innad i organisasjonen muligens være i et spenningsforhold. Dette påpeker Amans et al. (2015) og Eikhof og Haunschild (2007) utfra deres undersøkelser av



scenekunstorganisasjonene i deres studier. Amans et al. (2015) påpeker at selv om det er et spenningsforhold til stede vil de institusjonelle logikkene likevel kunne sameksistere.

Utfra de empiriske funnene vises det at Samovarteateret verdsetter dialog og informasjonsflyt, der det spiller en sentral rolle i deres håndtering av spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker. Dette går eksempelvis ut på at alle på teateret vet de økonomiske rammene og det kunstneriske ønsket i en produksjon, og det lages så alternative veier til mål. Samovarteateret forsøker å jobbe rundt den rammen de har, så kreativt som mulig i forhold til det de skal oppnå med en produksjon. Det kan ses på bakgrunn av målene deres. De må dermed «*re-tenke*», og skape noe som er i nærheten av den opprinnelige ideen.

En annen respons til ulike institusjonelle logikker er seksjonering (Pache & Santos, 2013). Ifølge Pache og Santos (2013) innebærer seksjonering at individ over tid forsøker å samhandle med de ulike konkurrerende logikkene. Strategien for håndtering av spenningsforholdet har vært at Samovarteateret har blitt gode på å tenke nytt rundt de samme ideene, påpeker informantene. Det skjer via samarbeid og dialog for å finne ut hvor veien videre går. Dette kan sammenlignes med Pache og Santos (2013) respons som går ut på seksjonering. Ved at Samovarteateret har drevet i nærmere 30 år indikerer det at den kunstneriske og økonomiske logikken muligens har begynt å sameksistere. Dette ved at verdiene til de ulike logikkene er akseptert. Likevel er spenningsforhold noe som understrekes av flere informanter. I praksisen relatert til å nå målsetningene i organisasjonen forsøkes det å tilrettelegge for både det kunstneriske og økonomiske. Empirien indikerer at Samovarteateret tar hensyn til økonomi i alt de gjør. De ønsker kunstnerisk frihet, men erkjenner at økonomi er styrende. Dette antyder at de ulike institusjonelle logikkene på Samovarteateret er like viktige. Det tilsier at begge spiller inn og det er ikke direkte konflikter av det.

Kartleggelsen av styringssirkelen til Anthony og Young (2003) viser at elementer i økonomistyringspraksisen i stor grad relateres til eksempelvis dialog, informasjonsflyt, realitetsorientering, rapportering og evaluering. Relatert til de ulike fasene av styringssirkelen trekkes begge de institusjonelle logikkene inn, som også indikerer en samhandling mellom verdiene i de ulike logikkene. I økonomipraksisen har de ansatte stor tiltro til økonomiansvarlig. Empirien viser at kunst går foran økonomi, men i hverdagen relatert til praksisen deres indikerer det at de ulike institusjonelle logikkene samhandler. Dette ved at alle forholder seg til de økonomiske rammene, og det er noe som vies mye tid til. Likevel er det prioriteringer der kunst går foran økonomi. I de empiriske funnene vises det at det i noen

tilfeller foreligger et spenningsforhold mellom de ulike institusjonelle logikkene, mens det i den daglige praksisen er det indikasjoner på at de i større grad samhandler.

I Eikhof og Haunschild (2007) sin undersøkelse konkluderes det med at de scenekunstorganisasjonene som undersøktes ikke hadde en spesifikk praksis for håndtering av spenningsforholdet, til tross for nødvendigheten av det. Eikhof og Haunschild (2007) fant ut at scenekunstnerne selv heller måtte finne egne metoder for håndteringen. Ifølge Howkins (2013) vil en kunstnerisk produksjon blomstre ved at kunstneriske individer følger sin lidenskap. I håndtering av et spenningsforhold mellom det kunstneriske og økonomiske er det dermed viktig å ikke ødelegge de kunstneriske ressursene, påpeker Eikhof og Haunschild (2007). Samovarteateret forsøker å bevare kreativiteten og kunstnerskapet som ses i det overordnede målet og strategien i organisasjonen. De bruker også standardiserte styringsverktøy i form av budsjett i håndteringen av spenningsforholdet mellom de potensielt motstridende målene. Samovarteateret har mottatt Barents kulturstipend og har utviklet seg i alt fra lokal til internasjonal retning, noe som antyder at Samovarteateret har evnet å bevare sine kunstneriske ressurser. Det er også indikasjoner på dette, ettersom de har drevet i snart 30 år og dermed har mye erfaring i feltet. Flere av informantene påpeker at hadde de ikke hatt den kunstneriske drivkraften og ideene ville de heller ikke vært der de er i dag. Det indikerer at de har evnet å bevare den kunstneriske kapitalen og drivkraften, til tross for at den økonomiske logikken er med på å forme resultatene deres fra år til år. Dette styrker så indikasjonene på at de ulike institusjonelle logikkene på Samovarteateret sameksisterer i de fleste tilfeller.

Eikhof og Haunschild (2007) påpeker at scenekunstorganisasjoner må utvikle måter å sikre den kunstneriske logikken, altså håndtering av spenningen mellom den kunstneriske og økonomiske logikken. Dialog, flyt i informasjon, budsjett, kontroll av de økonomiske rammene, strategi og evalueringer er alle elementer som gjenkjennes fra de empiriske hovedfunnene i denne studien. Disse redegjør for økonomistyringspraksisen til Samovarteateret. De empiriske funnene av studien indikerer rollen økonomistyringspraksisen har ved håndtering av et mulig spenningsforhold mellom de ulike institusjonelle logikkene. Videre viser det seg at spenningsforholdet muligens ikke er særlig synlig hele tiden. Det kan tyde på at sameksistensen mellom de ulike institusjonelle logikkene faktisk også kan ses på som håndtering av et mulig spenningsforhold i den forstand.

## 7 KONKLUSJON

Min problemstilling er «*Hvordan arbeides det med økonomistyring i spenningsforhold mellom to ulike institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner?*» Dette kapitlet vil oppsummere funnene i denne studien, som svar på problemstillingen.

Gjennom analyse av empiriske funn relatert til mål- og strategiformuleringer, budsjettforberedelser, drift og måling, rapporteringer og evalueringer har denne studien evnet å kartlegge økonomistyringspraksisen på Samovarteateret. Det viser at praksisen Samovarteateret har innenfor økonomistyring samsvarer med styringssirkelen til Anthony og Young (2003), samt annen relevant teori innenfor økonomistyring. Organisasjonsstrukturen til Samovarteateret tilrettelegger for at alle har ulike roller, samt informasjonsflyt. De legger til rette for at alle får ulike roller, på bakgrunn av at størrelsen til Samovarteateret er relativt liten. Spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker spiller inn på bakgrunn av at det i organisasjoner er viktig med målkongruens (Anthony & Young, 2003).

Denne masteroppgaven indikerer at økonomistyringspraksisen til Samovarteateret samsvarer med Anthony og Youngs (2003) styringssirkel. På en annen side legger nye budsjettforberedelser tidligere budsjetter til grunn, noe som kan tyde på brudd i styringssirkelen. Denne studien viser at politiske faktorer kan ha medvirkning til dette, ettersom budsjettet formes til de ulike tilskuddssøknadene. Amans et al. (2015) og Eikhof og Haunschild (2007) studier viser at det foreligger spenningsforhold mellom de kunstneriske og økonomiske institusjonelle logikkene i scenekunstorganisasjoner. Dette kan potensielt skape utfordringer i organisasjoner ved at målsetninger settes opp mot hverandre.

Samovarteateret er avhengig av tilskuddsordninger for å drive og oppnå deres målsetninger. I organisasjonen er budsjettene viktige styringsverktøy, da de økonomiske rammene potensielt kan sette en stopper for de kunstneriske målsetningene i organisasjonen. Det skaper et mulig spenningsforhold mellom de ulike institusjonelle logikkene. Organisasjonen har drevet i snart 30 år, noe som tilsier at de har lang erfaring i scenekunstheltet. I tillegg til erfaringen har de gjennomgått mye, alt fra vekst, brann, til vekst igjen, og informantene påpeker at de vet hvordan det er å leve med økonomisk usikkerhet. Det gjør at økonomistyringspraksisen Samovarteateret har er viktig for å kunne overleve, på bakgrunn utfordringer knyttet til usikkerhet ved inntektssiden i organisasjonen. De har drivkraften for å produsere kunstnerisk, noe som indikerer at de også har ønsket om å gjøre det som trengs for å kunne oppnå de

overordnede målsetningene organisasjonen har. Det gjør at de finner nye veier til mål på bakgrunn av deres økonomiske rammer.

Spenningsforhold mellom de ulike institusjonelle logikkene går ut på at de kunstneriske og de økonomiske målsetningene settes opp mot hverandre. Det er et faktum at Samovarteateret i flere tilfeller opplever at de ikke får midlene som trengs for å oppnå målsetningene i en produksjon, som fører til at den opprinnelige ideen må omformes kunstnerisk og økonomisk sett. Dette kan indikere et spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker. Ettersom den overordnede målsetningen i organisasjonen er å drive med ny scenekunst fra grenseområdene, som i tilfeller begrenses økonomisk sett, vil oppnåelsen av målsetningene potensielt påvirkes. Det teoretiske rammeverket tilsier også at det foreligger et spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner. De empiriske funnene av denne studien viser derimot at det ikke er så tydelig likevel.

Konklusjonen på problemstillingen viser hvordan det arbeides med økonomistyring under spenningsforhold mellom to ulike institusjonelle logikker i scenekunstorganisasjoner. Økonomistyringspraksisen ses blant annet gjennom styringssirkelen til Anthony og Young (2003). I de ulike fasene av styringssirkelen ses det at Samovarteateret verdsetter blant annet informasjonsflyt, samarbeid og strategiarbeid relatert til både kunsten og økonomien. Det viser at organisasjonen både fokuserer på de kunstneriske og de økonomiske institusjonelle logikkene i organisasjonen. Gjennom blant annet dialog forsøker Samovarteateret å finne veien videre for teateret i situasjoner der de økonomiske rammene endres. Samovarteateret tar dermed hensyn til økonomi i alt de gjør. Dette gjennom at ønsket om kunstnerisk frihet i organisasjonen står høyt, men det erkjennes at økonomien er styrende. Spenningsforholdet mellom de ulike institusjonelle logikkene er med på å forme målsetninger som kan settes opp mot hverandre. De empiriske funnene i denne studien viser derimot at Samovarteateret er opptatt av å ta hensyn til både kunsten og økonomien i organisasjonen. Dette tyder på at spenningsforhold mellom de to ulike institusjonelle logikkene ikke er spesielt synlig hele tiden, noe som indikerer at de i stor grad samhandler på Samovarteateret. Dette til tross for at det i tilfeller virker som at de er i et spenningsforhold ved at organisasjonen må omforme eksempelvis produksjoner etter de økonomiske rammene.

Ved at Samovarteateret har drevet i nærmere 30 år, noe som tyder på at teateret kan ha funnet sin egen metodikk for håndtering av spenningsforholdet mellom ulike institusjonelle logikker. Denne metodikken ser ut til å ha sin kjerne i økonomistyringspraksisen gjennom blant annet

dialog, informasjonsflyt, kontroll og realitetsorientering. Dette er potensielt med på å bane veien videre for håndtering av spenningsforholdet, uten å miste den kunstneriske drivkraften som manøvrerer teateret fremover.

## **7.1 Forslag til fremtidig forskning**

Det finnes lite forskning på økonomistyring innenfor scenekunstorganisasjoner. Fremtidig forskning vil dermed være å ha ytterligere case-studier av liknende organisasjoner, men da også ta i bruk ulike rammeverk innenfor økonomistyring som for eksempel Simons rammeverk (Simons, 1996).

Denne studien er kvalitativ, og vil dermed kunne generaliseres teoretisk. Ved å benytte mer kvantitative tilnærminger til forskning vil en muligens også kunne gjennomføre studier for statistisk generalisering. Undersøkelser av eksempelvis institusjoner opp mot det frie feltet og økonomistyring vil også muligens være med å bidra til å avdekke generaliserende funn ved bruk av kvantitative metoder. Det vil også være interessant å undersøke nærmere hvordan spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker påvirker konsumentene (publikum) i markedet. Undersøkelser av økonomistyringens rolle i spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker i helse- og kunnskapssektoren vil også være interessant å undersøke.

# Referanser

- Aftenposten. (2018). Ny kulturmelding for første gang på 15 år. Hentet 12.03.19, fra <https://www.aftenposten.no/kultur/i/gP9Ra5/Ny-kulturmelding-for-forste-gang-pa-15-ar>
- Amans, P., Chapelon, A. M. & Dubus, F. V. (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, 27, 47-66. doi: 10.1016/j.mar.2015.03.001
- Anthony, R. N. & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organizations*. (7. utg.). Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin.
- Bjørnenak, T. (2010). Ulike system for ulike formål? Hentet 02.02.19 fra <https://www.magma.no/ulikesystemer-for-ulike-formaal>
- Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet. Hentet 02.02.19 fra <https://www.magma.no/styringssystemer-oglonnsomhet>
- Bjørnenak, T. & Kaarbøe, K. (2011). Dynamiske styringssystemer - hva er det? Hentet 29.01.19 fra <https://www.magma.no/dynamiske-styringssystemer-hva-er-det>
- Bringnall & Modell. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the new public sector. *Management Accounting Research*, 11(3), 281-306. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0136>
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2010). *Kvalitative metoder: En grundbog*. København: Hans Reitzel Forlag.
- Bromwich, M. (1990). The case for strategic management accounting: The role of accounting information for strategy in competitive markets. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1), 27-46. doi: 10.1016/0361-3682(90)90011-1
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Burns, J. & Scapens, R. W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25. doi: 10.1006/mare.1999.0119
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cheffi, W. & Beldi, A. (2012). An Analysis of Managers' Use of Management Accounting. *International Journal of Business*, 17(2), 113-125.
- 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. doi: 10.1016/S0361-3682(01)00027-7

- Chenhall, R. H. (2007). Theorizing Contingencies in Management Control Systems Research. I Christopher S Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shields. (Red.), *Handbooks of Management Accounting Research* (s. 163-205). Oxford: Elsevier Ltd.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions* (3. utg.). Lincoln: SAGE Publications
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Eikhof, D. R. & Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 523-538. doi: 10.1002/job.462
- Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: Categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-53.
- Fossum, M. L. (2017). Barents kulturstipend til Samovarteateret. Hentet 14.05.19 fra <https://barents.no/en/node/3145>
- Gran, A. B. (2017). Kultursektoren og kreativ næring i norsk økonomi. *Idunn: Praktisk økonomi & finans*, 33.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R. & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals* 5(1), 317-371. doi: 10.1080/19416520.2011.590299
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gripsrud, G., Silkoset, R. & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hofstede, G. (1978). The Poverty of Management Control Philosophy. *Academy of Management Review*, 3(3), 450-461. <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305727>
- Howkins, J. (2013). *The creative economy : how people make money from ideas* (2. utg.). London: Penguin Books.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlaget.
- Kaplan, R. S. & Johnson, T. (1987). The Rise and Fall of Management Accounting. *Management Accounting*, 68(7), 22-30. doi: 10.1109/EMR.1987.4306297

- Knardal, P. S. (2017). *The role of management control systems in the performing arts* (Doktoravhandling). NTNU Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet, Trondheim.
- Kraatz, M. S. & Block, E. S. (2008). Organizational Implications of Institutional Pluralism. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Red.), *The Sage Handbook of organizational institutionalism*. (s. 243–275). London: SAGE.
- Kulturdepartementet. (2015). *Kunstens autonomi og kunstens økonomi*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/88795435d5904390918338514afdcf4/kunstnoekonomi-utgreiing-28jan2015.pdf>
- Kulturdepartementet. (2016). *Scenekunst*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/musikk-og-scenekunst/innsiktsartikler/Scenekunst1/id2008793/>
- Kulturdepartementet. (2017). Kultur og næring. Hentet 04.05.2019 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/innsiktsartikler/kultur-og-naring/id2409002/>
- Kulturdepartementet. (2018a). *Kulturens kraft - Kulturpolitikk for fremtida* (Meld. St. 8 (2018-2019)). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-8-20182019/id2620206/>
- Kulturdepartementet. (2018b). *Tildelingsbrev og årsrapporter - Kulturdepartementet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kud/tildelingsbrev/id750084/?expand=facebook2548824>
- Kulturdepartementet. (2019). *Statsbudsjettet 2019 - Tildelingsbrev til Norsk kulturråd*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/contentassets/bfc80a4a827d42a28f66e5d1f379ae35/tildelingsbrev\\_kulturradet\\_2019-.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/bfc80a4a827d42a28f66e5d1f379ae35/tildelingsbrev_kulturradet_2019-.pdf)
- Kulturdepartementet. (u.å-a). Kulturdepartementet. Hentet 25.04.19 fra <https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/id545/>
- Kulturdepartementet. (u.å-b). *Norsk kulturråd*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/org/etater-og-virksomheter-under-kulturdepartementet/underliggende\\_etater/norsk-kulturrad/id408538/](https://www.regjeringen.no/no/dep/kud/org/etater-og-virksomheter-under-kulturdepartementet/underliggende_etater/norsk-kulturrad/id408538/)
- Kulturrådet. (2017). Stor verdiskapning på kunstområdene Hentet 13.03.19, fra <https://www.kulturradet.no/fou/vis-artikkel/-/stor-verdiskapning-pa-kunstomradene>
- Kulturrådet. (2018, 05.12.18). Fortsatt vekst i kunstbransjen. Hentet 13.03.19, fra <https://www.kulturradet.no/fou/vis-artikkel/-/kunst-i-tall-2017-fortsatt-vekst-i-kunstbransjen>



- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. . *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. DOI: 10.1086/226550
- NESH. (2016). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet 09.05.2019 fra [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125\\_fek\\_retningslinjer\\_nesh\\_digital.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf)
- Nixon, B. & Burns, J. (2012). The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research*, 23(4), 229-244. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.09.004>
- Nyland, K. & Pettersen, I. J. (2010). Økonomistyring i staten - likhet eller mangfold? Hentet 20.02.19 fra <https://www.magma.no/oekonomistyring-i-staten-likhet-eller-mangfold>
- Olsen, T. H. & Solstad, E. (2017). Changes in the power balance of institutional logics: Middle managers' responses. doi: 10.1017/jmo.2017.72
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Pache, A. C. & Santos, F. (2010). When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455-476. DOI: 10.5465/amr.35.3.zok455
- Pache, A. C. & Santos, F. (2013). Embedded in hybrid contexts: How individuals in organizations respond to competing institutional logics. I *Institutional logics in action, Part B* (s. 3-35): Emerald Group Publishing Limited.
- Proff. (2019). Samovarteateret AS. Hentet 30.05.2019 fra <https://www.proff.no/regnskap/samovarteateret-as/kirkenes/underholdning-og-arrang%C3%B8rtjenester/IG4ZBIF07QQ/>
- Purdy, J. M. & Gray, B. (2009). Conflicting Logics, Mechanisms of Diffusion, and Multilevel dynamics in Emerging Institutional Fields. *Academy Of Management Journal*, 52(2), 355-380. doi: 10.5465/AMJ.2009.37308255
- Reay, T. & Hindings, C. R. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6), 629-652. doi: 10.1177/0170840609104803
- Ribeiro, J. A. & Scapens, R. W. (2006). Institutional theories in management accounting change: Contributions, issues and paths for development. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(2), 94-111. <https://doi.org/10.1108/11766090610670640>

- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Samovarteateret. (u.å-a). Hva. Hentet fra <http://samovarteateret.com/no/om-oss/hva/>
- Samovarteateret. (u.å-b). Hvem. Hentet 29.04.19 fra <http://samovarteateret.com/no/om-oss/hvem/>
- Samovarteateret. (u.å-c). Hvor. Hentet 29.04.19 fra <http://samovarteateret.com/no/om-oss/hvor/>
- Samovarteateret. (u.å-d). Om oss. Hentet 29.04.19 fra <http://samovarteateret.com/no/om-oss/>
- Schneiberg, M. & Clemens, E. S. (2006). The Typical Toos for the Job: Research Strategies in Institutional Analysis. *American Sociological Association*, 24(3), 195–227. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2006.00288.x>
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research. A Practical Handbook*. (3. utg.). London: SAGE.
- Simons, R. (1996). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *The Internal Auditor*, 53(5).
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying how things work*. New York: Guilford Press.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple Case Study Analysis*. New York: Guilford Press.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Red.), *The Sage Handbook of organizational institutionalism*. (s. 99-129). London: SAGE.
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: a new approach to culture, structure, and process*. Oxford: Oxford University Press.
- Waterhouse, J. H. & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65-76. doi: 10.1016/0361-3682(78)90007-7
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6. utg.). Los Angeles: SAGE.

# Vedlegg 1: Godkjenning fra personvernombudet for forskning

## NSD Personvern

25.01.2019 10:43

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 568246 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 25.01.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2019.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet DE

REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. FØLG DIN

INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32). Dersom du benytter en

databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vedlegg 2: Samtykkeskjema

### Samtykkeerklæring for deltakelse i undersøkelsen «Kunsten å håndtere spenningsforhold mellom ulike institusjonelle logikker».

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Kunsten å håndtere spenningsforholdet mellom ulike institusjonelle logikker», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i arbeidet med dokumentinnsamling (relatert til aktuelle personer som jobber med dette)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.05.19.

Navn: \_\_\_\_\_

Sted og dato: \_\_\_\_\_

Underskrift: \_\_\_\_\_

Adresse: \_\_\_\_\_

Telefon: \_\_\_\_\_

## Vedlegg 3: Intervjuguide

Innledningsvis i intervjuet vil jeg gi en introduksjon om meg, oppgaven og spørre om tillatelse til opptak, samt informasjon om full anonymitet.

### Bakgrunn:

1. Har du en utdanning som er i tråd med de arbeidsoppgavene du har i organisasjonen?
2. Stilling i organisasjonen?
3. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
4. Hva er dine arbeidsoppgaver?
5. Hvor lenge har du arbeidet i kunstsektoren?
6. Hvilken erfaring hadde du før du ble ansatt i teateret?
7. Kan du fortelle om hva som fikk deg til å bli en del av teateret og denne sektoren?
8. Hvordan vil du beskrive en vanlig arbeidsdag?

### Utforming av styringssystemet (Styrings sirkel)

9. Hvordan arbeider dere med økonomistyring i organisasjonen? Hvem deltar?
10. Hva er viktige styringsverktøy? Hvorfor er disse viktige? Hvordan bruker dere disse?  
Hvem bruker disse?
11. Hvordan legger dere planer for strategier og mål? Hvem deltar? hvor ofte skjer dette?
12. Hvilke mål og strategier har organisasjonen? Synes du dette er gode mål og strategier?  
Hvorfor/hvorfor ikke?
13. Hvilke mål er, etter din mening, det viktigste? Hvorfor er dette viktigst?
14. Til ledergruppen: hvordan kommuniseres målene til de ansatte?
  - a. Til øvrige ansatte: hvordan oppfatter dere at målene til organisasjonen blir kommunisert? Hva eventuelt kunne vært gjort annerledes?
15. Hvem kommuniserer målene i organisasjonen? Hvilke arenaer skjer dette i?
16. Hva gjør lederen/ledergruppen for å nå organisasjonens mål og dens strategier? Hvordan involveres du i denne prosessen?
  - a. Til leder/ledergruppen: mener du at involveringen blir gjort på en god måte? Hvorfor/hvorfor ikke? Kunne noe vært gjort annerledes? Hvis ja – hva/på hvilken måte.

17. For å nå målene og strategiene – hvordan arbeider du da? Samarbeider du med andre i organisasjonen for å nå målene? Hvis ja – på hvilken måte? Med hvem? Hva samarbeider dere om?
18. Utarbeider dere planer for planlagte tiltak og aktiviteter? Er dette noe som alle blir inkludert i? Hvis nei – hva er grunnen til dette?
19. Hva legger dere til grunn når dere skal utarbeide budsjett?
20. Hva føler du er det viktigste i arbeidet med budsjett? Hvorfor er dette viktig?
21. Hvilke mål danne grunnlaget for budsjettene? Hvordan nedfelles disse målene i budsjettet?
22. Lager dere rapporteringer og evalueringer tilknyttet ressursbruken for å oppnå deres mål? Hvis ja – kan du fortelle om praksisen tilknyttet dette? Er noen rapporter viktigere enn andre? Hvorfor/hvorfor ikke?
23. Hvordan benyttes tidligere rapporter og evalueringer i budsjettforberedelsene?
24. Hvordan føler dere opp driften? Hvis ja – på hvilken måte og hvordan?
25. Kan du fortelle litt nærmere om hvordan dere følger opp mål og tiltak?

#### **Betingelsesteori:**

26. Hvilke betingelser påvirker måten økonomistyringen er bygd opp i organisasjonen?
27. På hvilken måte påvirker organisasjonens størrelse driften og praksisen deres?
28. Hvordan påvirkes fleksibiliteten deres av størrelsen til organisasjonen?
29. Hva mener du er grunnen til at dere har utviklet dere til å være både et lokalt, nasjonalt og internasjonalt teater? Hvordan har dette påvirket deres praksis i økonomistyringen?

#### **Institusjonelle logikker:**

30. Hva er de største utfordringene med å være en del av kunstsektoren – økonomisk sett?
31. Hva er de største utfordringene med å være en del av kunstsektoren – politisk sett?
32. Hva er de største utfordringene med å være en del av kunstsektoren – kunstnerisk sett?
33. Føler du at de kunstneriske målene i prosjekt kan utfordres på bakgrunn av økonomien?
34. Føler du at målene deres, både kunstnerisk og økonomiske mål, kan komme i spenning med hverandre? Hvis ja – hva består denne spenningen i? Hvilke strategier benytter dere for å håndtere disse eventuelle spenningene mellom kunst og økonomi?
35. Hva prioriteres av det kunstneriske og økonomiske? Hvorfor prioriteres dette?

**Avslutning:**

36. Hvordan synes du at man arbeider med økonomistyring i møte med to ulike institusjonelle logikker? Hva er utfordringene tilknyttet dette?
37. Er det noe du føler du ikke har fått sagt, som du vil tilføye til dette intervjuet?