ARBEIDSGIVERFORENINGEN SPEKTER

PANDEXIT

Kulturmedlemmenes erfaringer gjennom pandemiens fem akter

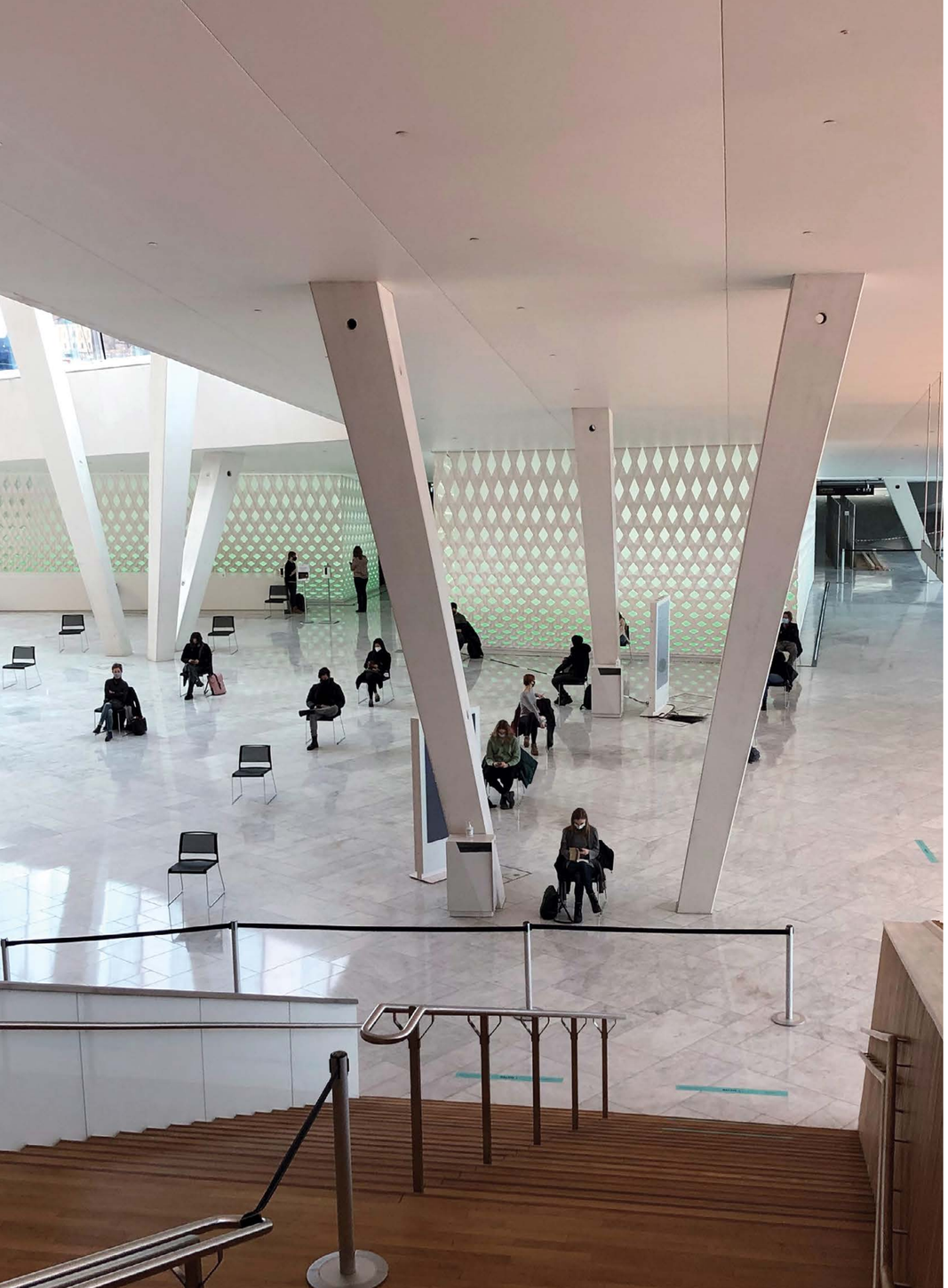
Prosjektleder og intervjuer:
Tom Remlov

Redaksjonsgruppe
Arbeidsgiverforeningen Spekter:
Åslaug Magnusson
Svend Dahl
Eva Lunde
Anders Vollen
Arild Bryde

Design:
Anagram Design

Foto:
Erik Berg, DNO&B (side 3, 8, 60, 112), Tove Wefald Pedersen, Norsk Maritimt Museum (side 7), Haakon Harris, Norsk folkemuseum (side 26), Hedda H. Hallesby, DNO&B (side 61), Det Norske Teatret (side 113), Bernt R. Somby, Beaivváš (side 114), Jörg Wiesner, DNO&B (side 116).

Alle andre foto: Getty Images



Forord

«Den som stoler på andre mennesker tar sjeldnere feil enn den som mistror dem», skal den italienske statsmannen Camillo Benso di Cavour ha sagt. Han visste hva han snakket om for hans diplomatiske egenskaper var ifølge historikerne svært effektive da Italia skulle samles til en nasjon.

Under pandemiens mange opprivende faser, var det nettopp tillit jeg hørte lederne i kultursektoren snakke mest om. «Hvorfor kan ikke myndighetene stole på at vi klarer å håndtere smittevernet selv?» sa mange. «Det er så fortvilende at vi ikke får tillit fra myndighetene til å organisere oss slik at vi både ivaretar smittevernet og samtidig kan gi folk det de trenger nå, nemlig kulturopplevelser», sa andre.

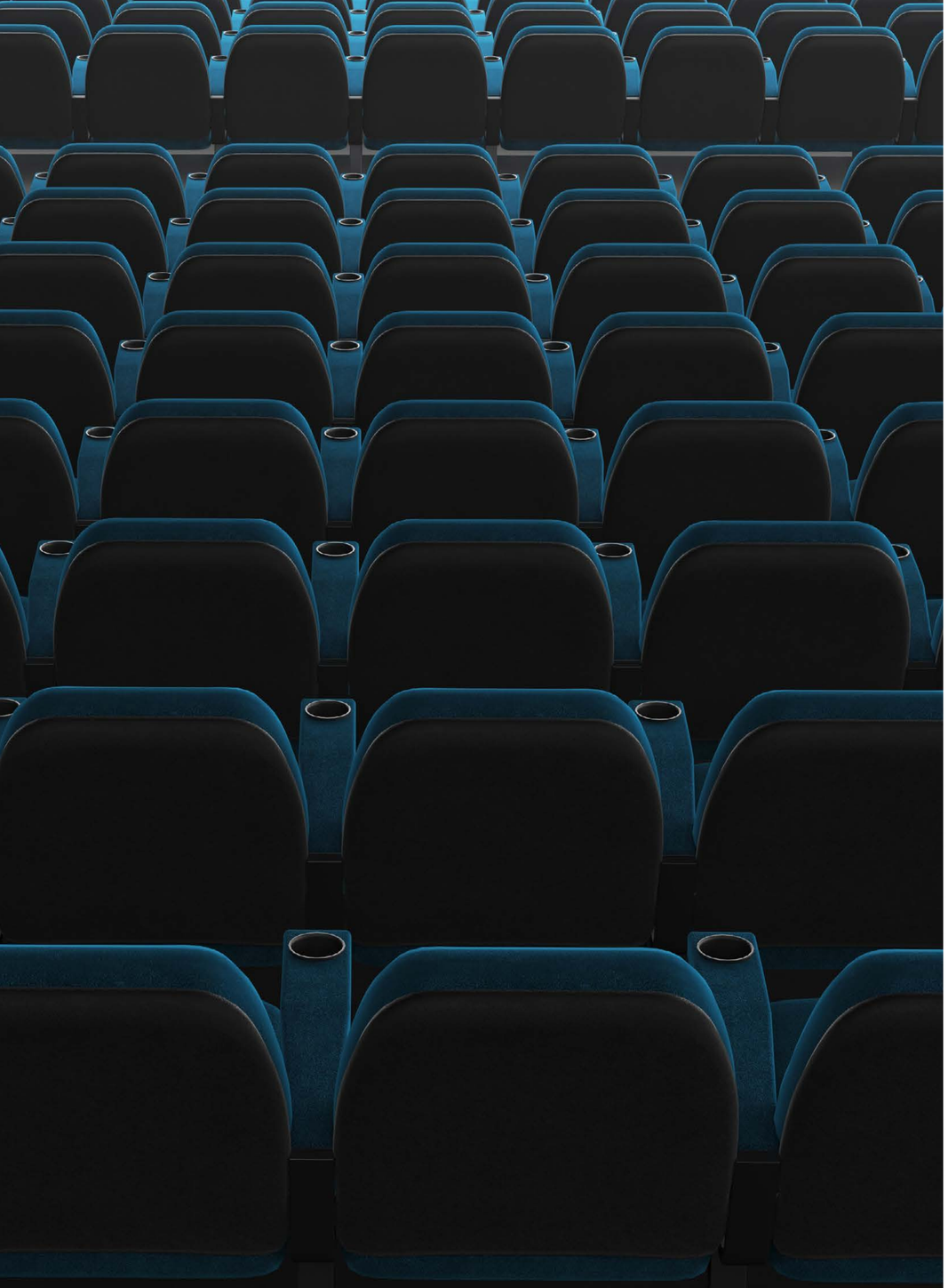
Denne rapporten viser med tydelighet at ledere og tillitsvalgte hos Spekters kulturmedlemmer ønsket å være sitt ansvar svært bevisst under pandemien. Rapporten dokumenterer også at de er skuffet over at myndighetene ikke viste dem større tillit.

Spekter ønsker med denne rapporten å dokumentere konsekvensene av pandemien og Spektermedlemmenes håndtering av krisen underveis. Særlig ønsker vi å se på hvilke lærdommer og erfaringer som kan trekkes ut av situasjonen kulturinstitusjonene har stått i. Hvilket handlingsrom skapte Spekters kulturmedlemmer, og hvordan agerte de for å ivareta sine samfunnsoppdrag under perioden med langvarige og inngripende smitteverntiltak?

Krisesituasjonen medførte at det raskt dukket opp mange, ulike og helt nye problemstillinger, som lederne måtte håndtere. Dette omfattet blant annet permitteringer, hvordan man skulle forholde seg til publikum og ansatte som fryktet smitte, billettrefusjoner, publisering av innhold på digitale flater, krav om fastmonterte stoler og antallsrestriksjoner, munnbindpåbud når man sitter i salen (men ikke hvis du spiser eller drikker), behov for kompensasjonsordninger, innreiserestriksjoner og karantenekrav for internasjonale artister og mye, mye mer.

I alle møtene Spekter hadde med politikere og myndigheter om konsekvensene og håndtering av pandemien, påpekte vi hvilken effekt de ulike tiltakene hadde for våre kulturmedlemmer, samtidig som vi søkte å fremme balanserte og konstruktive løsningsforslag.

Som rapporten beskriver, førte myndighetenes behov for likebehandling til at de profesjonelle kulturvirksomhetene fikk akkurat samme behandling som alle andre arrangementsaktører. Det førte til at store, profesjonelle kulturhus med mange muligheter



> Det er selvsagt lett å være etterpåklok, og vi er sikre på at myndighetene gjorde sitt aller beste for å sikre befolkningen i en svært usikker tid. Det er imidlertid viktig å alltid evaluere.

for effektivt smittevern, måtte følge de samme reglene som et lite bedehus med mindre plass og mindre muligheter. I perioder var det for eksempel en begrensning på maks 20 publikummere, uansett om salen hadde plass til 1400 eller 50.

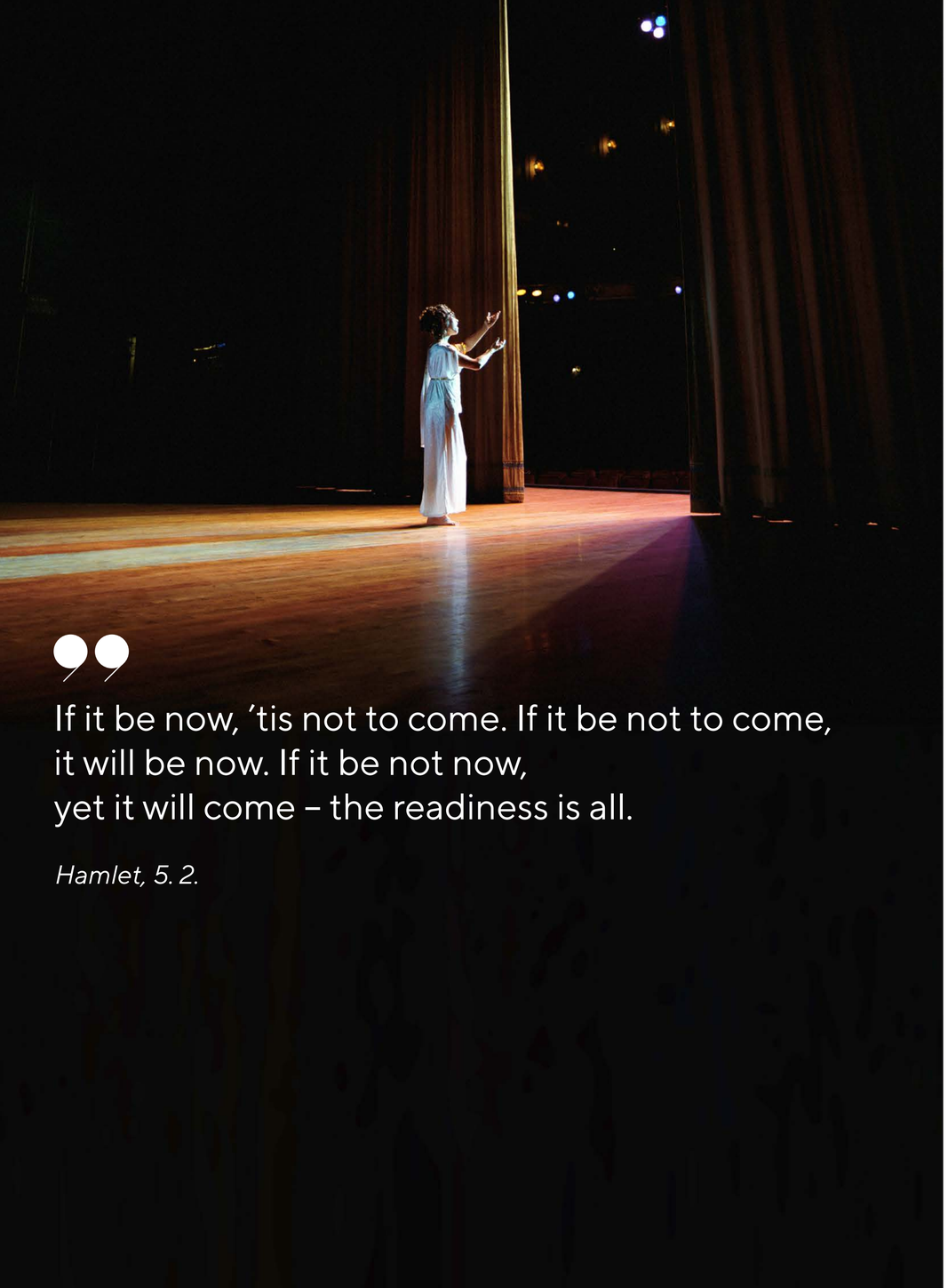
De mange og hyppige endringene i arrangementsbestemmelsene ga i tillegg en mangel på forutsigbarhet. Det førte til stor slitasje i organisasjonene. Det var svært krevende når institusjonene samme dag eller dagen før ikke kunne svare publikummere, som kanskje kom langveis fra, om det ble konsert/forestilling eller ikke.

Det er selvsagt lett å være etterpåklok, og vi er sikre på at myndighetene gjorde sitt aller beste for å sikre befolkningen i en svært usikker tid. Det er imidlertid viktig å alltid evaluere. De to største spørsmålene i evalueringen for kultursektoren må være hva samfunnet tapte ved å nedskalere og stenge kulturlivet så omfattende i så lang tid, og hva vi kunne unngått ved å stole enda mer på de profesjonelle kulturaktørene.

Spekter engasjerte Tom Remlov til å gjennomføre denne kartleggingen. Underlaget består av en rekke intervjuer med toppledere i Spekters medlemsvirksomheter. I tillegg er det gjennomført en kvantitativ undersøkelse blant Spekters medlemmer, for å sikre ytterligere faktagrunnlag. Sammen med en redaksjonsgruppe bestående av medarbeidere i Spekter har Remlov arbeidet frem denne beskrivende rapporten. Her identifiseres også noen utfordringer vi mener krever ytterligere oppfølging.

Materialet rapporten bygger på er samlet inn før pandemien var over, i perioden fra oktober 2021 – februar 2022. Rapporten dokumenterer slik hvordan lederne i sektoren oppfattet situasjonen mens de fremdeles stod midt oppe i den, og vil forhåpentligvis komme til nytte både for kultursektoren og myndighetene.

Anne-Kari Bratten
administrerende direktør
i Arbeidsgiverforeningen Spekter



If it be now, ’tis not to come. If it be not to come,
it will be now. If it be not now,
yet it will come – the readiness is all.

Hamlet, 5. 2.

En ny hverdag?

Midtveis under byggingen av Operaen var det en dag en sjefsingeniør i Statsbygg som rettet ryggen og ble stående og se utover havnebassenget, over mot Vippetangen. Rundt det lille neset kom det plutselig sigende en svær cruisebåt, på vei for å ankre opp ved danskebåtkaia innenfor. Det var et vakkert syn. Men for en ingeniør og prosjektansvarlig var det også dypt urovekkende. Hva, tenkte han, om et så stort skip kom ut av kontroll og begynte å drive inn mot det nye marmorpalasset, som om noen ganske få år skulle innvies som både byens og landet store stolthet?

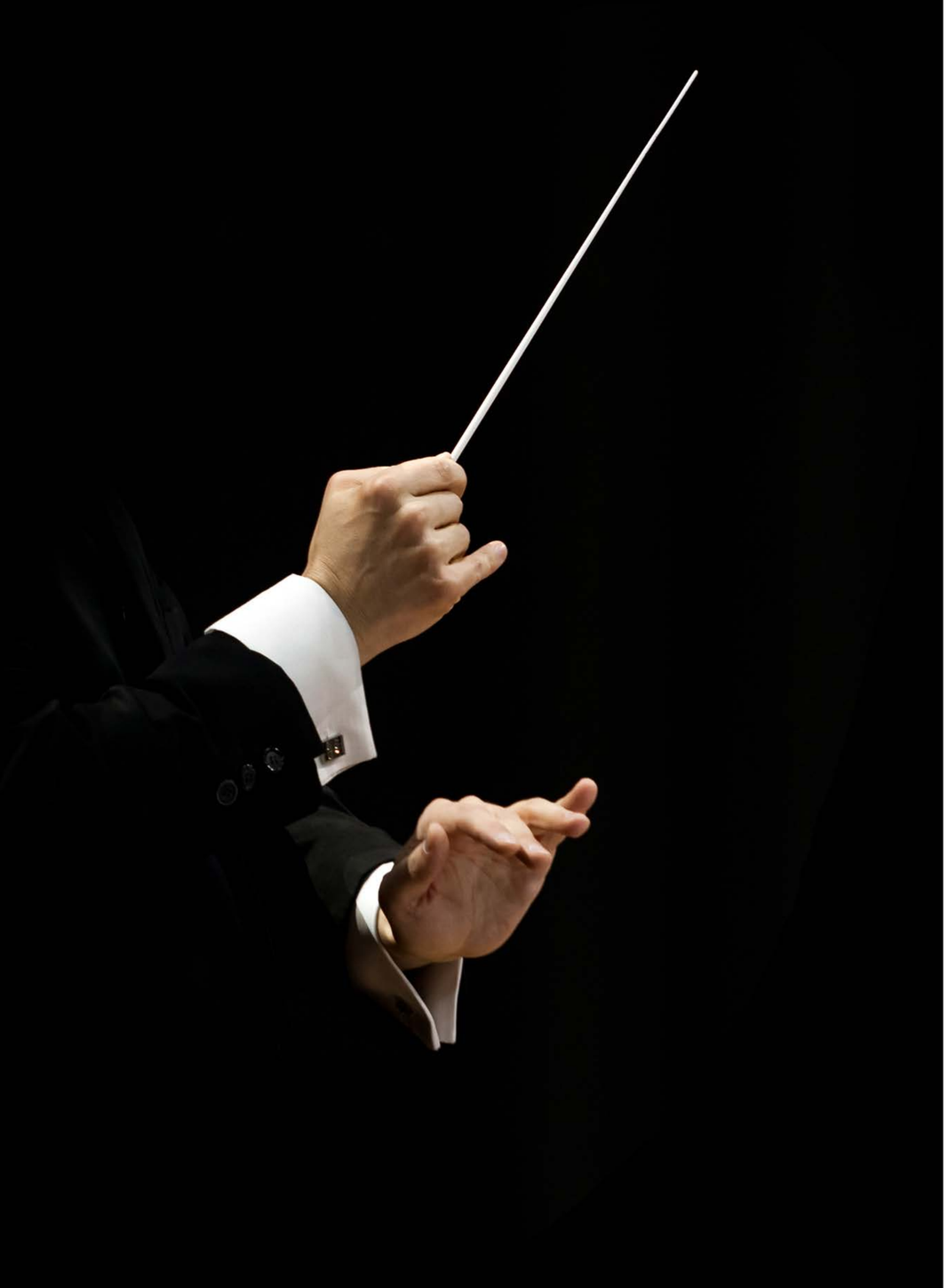
Og marerittscenariet var knapt ferdigtenkt før Veritas ble bragt inn, med oppdraget å gjøre det de er til for: å beregne risikoen, for derved å få utredet eventuell beredskap. Det ble en dyr pust i bakken ingeniøren hadde tatt seg. Hva Veritas skulle ha betalt, vet jeg ikke, men anbefalingen som fulgte, og som *ble* fulgt, innebar byggingen av en undersjøisk skipsbarriere til ca. 300 millioner kroner.

Jeg ble fortalt denne historien da jeg selv var på vei inn i Operaen, en av dagene etter at jeg var tiltrådt som ny administrerende direktør. Historien var jo fargerik, selvsagt, men det jeg festnet meg ved, med stort engasjement, var nettopp prislappen: dette var 300 millioner kroner som vi jo hadde kunnet finne så utrolig mye bedre anvendelse for – ikke minst til å møte forventningene om volum og kvalitet i vårt repertoar, der vi allerede var under betydelig press.

Men dette beløpet var altså blitt anvist etter at Veritas hadde analysert risikoen til å være *én gang hvert 300de år!* Hvem vet noe som helst om hva slags risikobilde vi har her i verden om 300 år – for ikke å nevne her oppe hos oss, i utkanten av det meste!

Jeg husker ingeniørens vemodstunge, men også ganske omsorgsfulle blikk, da han svarte: Den 300-årshendelsen, Tom, kan inntreffe i morgen, ja, i løpet av den neste timen, det er dét som er problemet, det er dét som heter *risiko*, til forskjell fra *realitet*.

Slik er det også med neste pandemi. Den kommer. Eller noe lignende. Men vi vet ikke når.



Slik er det også med neste pandemi. Den kommer. Eller noe lignende. Men vi vet ikke når.

Det betyr at vi trenger å bygge barrierer – i både reell og overført betydning. Vi trenger å bygge denne risikoen inn i vår organisering og i utviklingen av våre kunstarter, så vel som i vårt forhold til publikum og i bevisstgjøringen av vår rolle – vår nødvendighet – i det samfunnet vi virker i og på oppdrag for.

Det lyder jo ufattelig, og det er virkelig ikke slik de fleste av oss har håndtert Covid19, det må det være lov å si. Vi har tvert imot tenkt på det som en krise, med andre ord som noe som vil gå over, og at vår oppgave var å bidra til at det kunne skje så raskt og så smertefritt som mulig. Tilnærmingen har vært skadebegrensning. Men med omikron sank det nok inn hos oss alle, at våre samfunn, og følgelig også kulturens institusjoner, er på vei inn i en ny norm. Og i møtet med denne nye hverdagen trenger vi beredskap.

Denne rapporten har fått dette som et overordnete perspektiv. Men symptomatisk nok var den opprinnelige intensjonen en litt annen: Det vedtatte mandatet for undersøkelsen som ligger til grunn for rapporten, var å kartlegge hva Covid19 har avdekket av styrker og svakheter ved vår ordinære drift, med andre ord: krisen som en stresstest. I forlengelsen av det skulle det bidras til læring, ved å dokumentere nyvinninger, på alle hold i de forskjellige virksomhetene, som kunne bli med tilbake inn i hverdagen. Dette doble mandatet gjenspeiles i rapporten som nå foreligger.

Tilleggsperspektivet er erkjennelsen av at denne hverdagen *er* ikke den gamle – den er ny.

Tom Remlov
tidligere teatersjef,
operadirektør
og filmprodusent

Sammendrag

Da koronapandemien inntraff var det ikke mange som kunne se for seg hvor omfattende og langvarig den ville bli, og hvordan den ville gripe inn i alle deler av samfunns- og dagligliv. For kultursektoren ble pandemien et være eller ikke være. I første fase ble kulturarrangementer forbudt. Deretter ble restriksjonene lettet noe, men fortsatt var det et strengt regime både overfor publikum og internt i virksomhetene. Kulturfeltet har en kjerneoppgave som en av samfunnets møteplasser, der felles innsikt og opplevelser dannes. Hva gjør kulturinstitusjonene når slike møteplasser ikke lenger er mulig? Hvordan skal oppgavene ivaretas når virksomhetene stenges ned?

Denne rapporten har kartlagt særskilt hvordan pandemien har påvirket de profesjonelle kulturinstitusjonene som er medlemmer i Arbeidsgiverforeningen Spekter. Rapporten gir et innblikk i virksomhetenes og ledernes perspektiver gjennom pandemiens ulike faser, deres beredskaps- og krisehåndtering, og erfaringer i et lærings- og utviklingsperspektiv.

Profesjonalisering av risiko- og kriseledelse

Med unntak av NRK var kulturens institusjoner i svært liten grad forberedt på den krisen som rammet da regjeringen stengte Norge ned den 12. mars 2020. Det som fantes av beredskapsplaner og rutiner var i liten grad utarbeidet med tanke på en krise av slike dimensjoner og varighet. Håndteringen i pandemiens første fase var på den ene siden preget av betydelige forskjeller institusjonene imellom, og på den annen side av et behov for tydelige signaler fra myndighetene om hvordan kulturvirksomhetene skulle agere. Nedstengningen endret umiddelbart aktørenes muligheter til å utføre samfunnsoppdraget, og det stilte helt nye krav til kriseledelse og driftsform. Kartleggingen viser imidlertid at samtlige aktører raskt opparbeidet seg rutiner og systemer for håndtering av situasjonen, og at det gjennom pandemien har foregått en åpenbar profesjonalisering når det gjelder risiko- og kriseledelse.

Permitteringsbeslutningen ble en krevende diskusjon

Nedstengingen førte til stor usikkerhet i sektoren. Publikumsarrangementer var ikke lenger mulig, med de konsekvenser dette hadde for inntektene. Det var usikkerhet knyttet til varigheten av tiltakene og om de offentlige midlene ville bli opprettholdt. Beslutningen om eventuelt permitteringer ble derfor raskt en aktuell og krevende diskusjon for hele sektoren. Flere respondenter peker på at diskusjonen også skapte en betydelig utfordring for samholdet, både innad i virksomhetene og for hele kultursektoren. På mange måter ble permitteringsspørsmålet en faktor som også avdekket hvor store skiller det er mellom enkeltaktører i sektoren, både med hensyn til driftsmåte og rammevilkår, og hos noen av de som permitterte preger fortsatt beslutningen organisasjonen.

Virksomhetene opplevde manglende tillit fra myndighetene

Når det gjelder kulturinstitusjonenes relasjon til myndighetene, viser hovedfunnene tilfredshet med informasjonen fra nasjonale helsemyndigheter. Undersøkelsen og intervjuene dokumenterer imidlertid utstrakt misnøye med konsekvensene av myndighetsbeslutningene. Sektoren opplevde manglende forståelse for kultursektorens situasjon og deres profesjonalitet når det gjaldt håndtering av smittevern og publikum. Det er en utbredt oppfatning av å ikke bli hørt og tatt på alvor til tross for mange innspillsrunder og konstruktive forslag og tilbakemeldinger fra virksomhetene enkeltvis og samlet. Det tilbakevendende spørsmålet er hvorfor ikke myndighetene hadde tillit til at profesjonelle kulturvirksomheter kunne stå for mer av smittevernhåndteringen selv. Mange aktører har store saler, gode ventilasjonsanlegg og rause foajeområder med god mulighet til å gjennomføre forestillinger uten fare for større smittespredning. Myndighetsdialogen og bruken av smittevernloven etterlot et inntrykk av at det var enklere å innføre likebehandling, og like hard behandling – som et overordnet prinsipp – fremfor forholdsmessighet og aktørprofesjonalitet som førende tilnærminger.

Ledernes handlingsrom ble utfordret under pandemien

Identifikasjonen med egen arbeidsplass og overbevisning om kunstens betydning for samfunnet er sterk blant ledere i kulturvirksomhetene. Kultursektorens aktører var derfor villige til å gå langt for å forsvare kunsten og kulturlivets plass og virke gjennom pandemien. Samtidig viser kartleggingen at over 90 prosent av lederne opplevde at deres handlingsrom, og institusjonens autonomi, ble negativt endret under pandemien. Samtidig oppgir flere at de brukte «nedetiden» på organisasjonsutvikling, planlegging, utvikling av nye flater og kompetansetilførsel.

Når det gjelder daglig leders forhold til styret viser funnene at tilliten fra styrenes side i hovedsak var svært høy, og at krisens alvor og lengde har medført hyppig og fortrolig kontakt, da først og fremst med styreleder.

Lederne opplevde at medarbeiderrelasjonen var god, men krevende

Kulturinstitusjonene er kunnskapsvirksomheter, der en vital internkultur og et felles eierskap til det som produseres og formidles er grunnleggende. Når en krise rammer er det derfor en primæroppgave for ledelsen ikke bare å ivareta helse og velferd, men også å sikre et inkluderende samspill med de ansatte. I så måte ble pandemien en vekker når det gjelder betydningen av åpne kanaler og pålitelig internkommunikasjon. Både digitale allmøter, hyppige nyhetsbrev og store og små Teams-samlinger forventes å bli rutine også etter pandemien. I tillegg var det en løpende dialog mellom ledelsen og tillitsvalgte. Det ble etablert egne strukturer for utvikling av nye idéer for å opprettholde den kunstneriske aktiviteten. Den løsningsviljen dette skapte, førte i sin tur til en helt ny forståelse av de administrative funksjonenes betydning – «administrasjonen ble de nye stjernene» er et sitat hentet fra et av intervjuene.

Selv om kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere har vært god, understreker flere av intervjuobjektene til at det i tillegg til permitteringsspørsmålet har vært krevende diskusjoner og dilemmaer i forbindelse med smittevern, der medarbeiderrelasjonen er blitt satt på prøve.

Lederne gir like fullt uttrykk for at samspillet med de ansatte under pandemien ga stor merverdi, verdifull input og, ikke minst: oppslutning om organisasjonens tiltak for en vei ut av stillstand og permitteringer. For mange av aktørene har krisen også akselerert endringstakten. Samtidig gis det i kartleggingen uttrykk for en bekymring for at det har skjedd en kompetanseflukt gjennom pandemien. Dette gjelder særlig frilansere, yngre talenter og sceneteknikere.

Digitaliseringens ulike ansikter

Som i samfunnet for øvrig har digitaliseringen hatt en helt sentral plass i kulturinstitusjonenes møte med pandemien. Utviklingen har skutt betydelig fart, og det ble eksperimentert med og utviklet både nye formater, nye kanaler og nye arbeidsmåter.

Det er gjennomført en lang rekke tiltak og forsøk på direkte strømming, utvikling av digitale plattformer og tilgjengeliggjøring

av utvidet bakgrunnsstoff, blant annet i form av podkaster, forskjellige former for innholds-markedsføring m.m. Men for de stedbundne institusjonene med fysiske publikumsmøter som sitt etablerte «primærprodukt», har digitaliseringen også fremtvunget en større debatt om hvordan dette skal tas videre etter pandemien.

Bruken av digitale verktøy og kanaler har imidlertid vært helt avgjørende i møtet med det behovet for løpende kommunikasjon med publikum som pandemien skapte. Her rapporterer samtlige institusjoner om et reelt skifte, med styrket kvalitet i markeds-føringsarbeidet som resultat, og ikke minst: med tilgang til nye publikumsgrupper. Det forventes at hele sektoren kommer til å utvide sin digitale flate mot publikum, tilpasset de ulike virksomhetenes særegenheter.

Et tilsvarende skifte har mange også opp-levd internt i sine respektive virksomheter. Når eksempelvis digital teknologi har måttet tas i bruk av smittevernhensyn, har det skapt nye arbeidsprosesser som før ville vært utenkelige, men som nå foreligger som praktiske alternativer, slik digitale møter og hjemmekontor er blitt en selvfølgelig del av arbeidslivet for øvrig. Men med alle disse økte mulighetene følger et behov for både ressurser og kompetanse.

Organisatorisk læring og utvikling – for sektoren og den enkelte virksomhet

Spekters kulturmedlemmer har håndtert denne krisen med høy profesjonalitet. I tillegg til kvalitetssikring av all alternativ og midlertidig aktivitet, utviste kulturvirksom-hetene høy profesjonalitet i forvaltningen av økonomi, personalansvar, og smittevern. Virksomhetene har også samspilt godt seg imellom, med vilje til å tale med én stemme gjennom sine organisasjoner. Et desto større paradoks er det derfor at sektoren har opplevd seg marginalisert. I stedet for en tydeliggjøring av sitt potensiale som samfunnsaktør, og til tross for lojal og ekstraordinær innsats hos de aller fleste. har den opplevelsen av å ha fått sitt samfunnsoppdrag satt på vent.

Med dette som utgangspunkt peker rapport-en på noen problemstillinger og utviklings-områder for veien videre etter pandemien, både for den enkelte virksomhet og for sektoren i stort.

Viktige problemstillinger som løftes for sektoren i stort er blant annet:

- Hvordan kan det profesjonelle kultur-livet styrke seg som samfunnsaktør?
- Hvordan kan kultursektorens behov for langsiktighet ivaretas når uforutsig-barhet i rammebetingelser slår inn i en krise?

Sentrale spørsmål for den enkelte virksomhet er blant annet:

- Hvordan kan nye formidlingskanaler og publikumsflater bidra for å skape ny tilhørighet for publikum og forny-else av merkevaren?
- Hvordan sikre tilgang på kompetanse ut fra nye kompetansebehov, og mot-virke kompetanseflukt?

Læringspunkter for en ny pandemi/krise

I tillegg til de områdene som er nevnt for organisatorisk læring, gir rapporten også noen konkrete forslag til læringspunkter ved en tilsvarende krisesituasjon:

- Det bør lages en beredskap for hvordan man kan holde kulturtilbudene mest mulig åpne. Risikoen ved å stenge og begrense kulturtilbudene i lang tid må vurderes.
- Kulturinstitusjonene er i stand til å vurdere publikumskapasiteten selv i mye større grad enn det vi så gjennom koronapandemien. Bransjen har gjennomgått en profesjonalisering knyttet til risiko- og kriseberedskap, som bør vektlegges under neste krise, slik at autonomien og handlingsrommet for den enkelte virksomhet er større.
- Vurderingene kan gjøres i dialog med kommunale helsemyndigheter som kjenner de lokale forholdene best.
- Kulturdepartementet har en svært bred portefølje med kultur, frivillighet og idrett. I pandemien vi har lagt bak oss ble likebehandling til like hard behandling av alle arrangementer. Det bør kunne vises større tillit til profesjonelle institusjoner.
- Det bør være mer forutsigbarhet knyttet til regelendringer, og aktørene må få lengre tid til å iverksette endringene.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Innhold

Innledning 14
Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode 15
Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker» 17
Spekters medlemmer i kultursektoren 21
Sentrale aktører under pandemien 22

Pandemiens tidslinje 27

Kapittel 01
Nedstengningen av Norge 12. mars 2020 48

Kapittel 02
Permitteringsbeslutningen 54

Kapittel 03
Relasjonen til myndigheter 58

Kapittel 04
Samspillet mellom styret og daglig leder 72

Kapittel 05
Lederes handlingsrom 76

Kapittel 06
Medarbeiderrelasjonen 83

Kapittel 07
Publikumsrelasjonen 88

Kapittel 08
Digitaliseringens ulike ansikter 94

Kapittel 09
Organisatorisk læring og utvikling – på flere nivåer 101
Organisatorisk endringskraft 102
Krisehåndtering – i lys av styringsprinsipper 104
Utvikling og endring på virksomhetsnivå 107

Etterord 110
Sektorens egenart – inn i krisa og ut av krisa 111

Sluttnoter 118

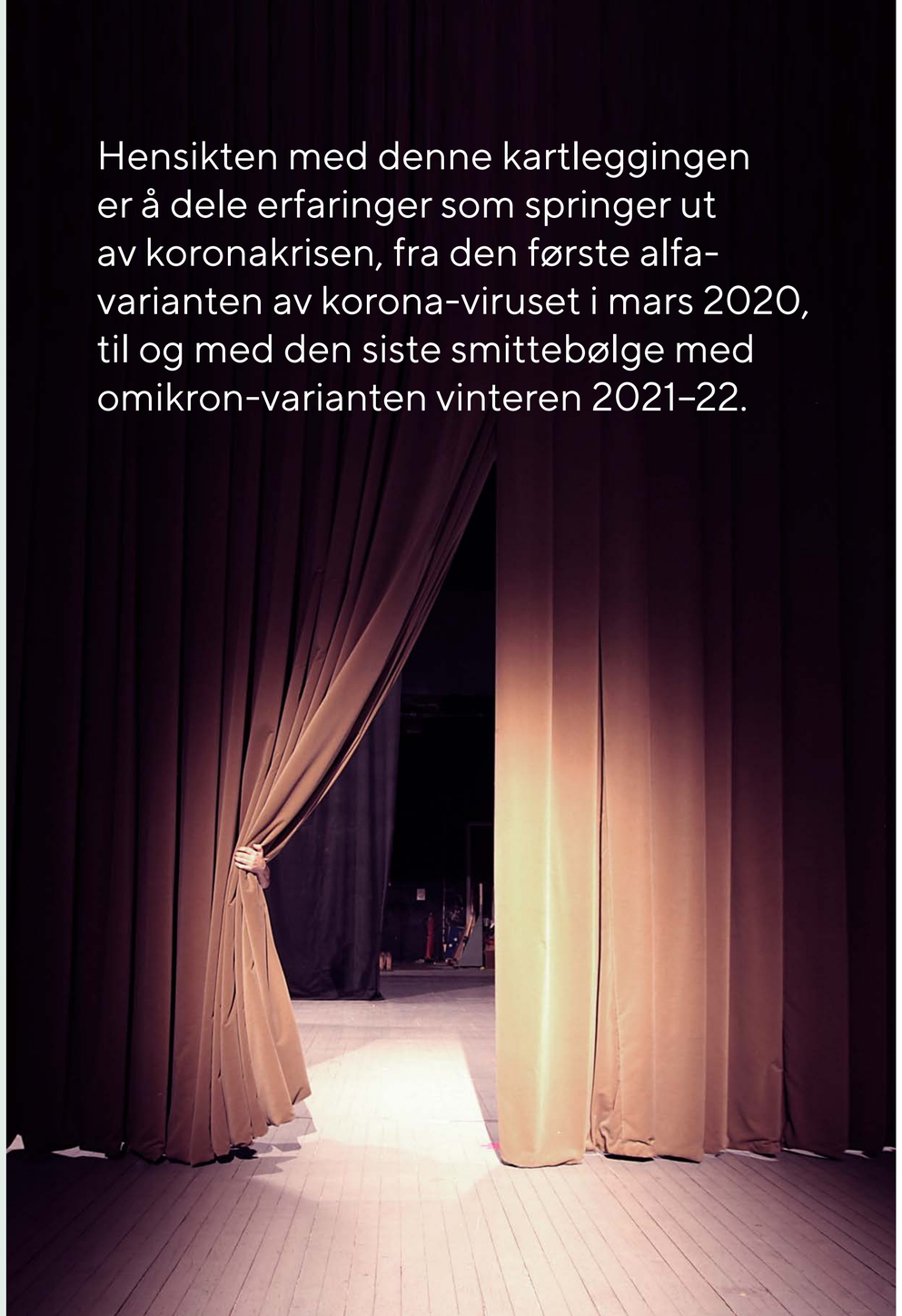
Intervjuguide 119

Spekters medlemmer 120

→ INNHOLD
→ **INNLEDNING**
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Innledning →

→ INNHOLD
→ **INNLEDNING**
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER



Hensikten med denne kartleggingen er å dele erfaringer som springer ut av koronakrisen, fra den første alfa-varianten av korona-viruset i mars 2020, til og med den siste smittebølge med omikron-varianten vinteren 2021–22.

Innledning

Da Norge gjenåpnet for fullt uten tiltak høsten 2021, ble store deler av kultursektoren også rammet av en syv uker lang streik. Streiken er ikke tema for denne rapporten, men dens varighet i den korte gjenåpningsfasen høsten 2021 har like fullt bidratt til at sektoren har gjennomgått nesten to fulle kalenderår med svært redusert fart og aktivitet. Krisens lengde og alvorlighetsgrad underbygger behovet for å evaluere og kartlegge aktørenes erfaringer og ulike ledelsesperspektiver før krisen er over.

Kartleggingen av erfaringer fra kultursektoren er basert på en serie dybdeintervjuer med daglige ledere ved ulike institusjoner hovedsakelig innen scenekunst, teater, orkester og museer. Disse intervjuinnsiktene er supplert og utdypet gjennom en større spørreundersøkelse med deltakelse fra et stort antall av Spekters sektormedlemmer innen kultur. Kartleggingen samler læringspunkter på flere tema-områder. Det inkluderer *beredskap* og erfaringer fra akutte innsatsområder som kriseledelse, permitteringer, smittevernhåndtering, myndighetsdialog mv., og videre hvordan koronakrisen har virket både som en *stresstest* og som en *utviklingsdriver* på institusjonenes styring, kunstnerisk produksjon og formidling, organisering, digitalisering og drift. Erfaringene sett fra institusjonsledernes ståsted knyttes dermed også til *relasjonelle forhold* under koronakrisen – relasjonen til publikum, eiere og myndigheter, styret og medarbeidere.

Rapporten berører kort ledernes erfaringer med kompensasjonsordningene, men gir ikke en detaljert gjennomgang og behandling av dem. Rapporten vil ikke ivareta kravene til en forskningsbasert publikasjon. Denne rapportens innfallsvinkel er å se erfaringene fra koronakrisen i et lærings- og utviklingsperspektiv.

NRK skiller seg ut blant kulturmedlemmene i denne kartleggingen. Da kulturinstitusjonene ellers måtte begrense sin aktivitet, fikk NRK et utvidet og viktigere samfunnsoppdrag. NRK er en viktig del av vår nasjonale beredskap, derfor ser deres håndtering av pandemien langt annerledes ut enn for våre øvrige kulturmedlemmer. Rapporten har derfor ikke gått i detalj på NRKs krisehåndtering. Men NRK har også vært en viktig bidragsyter. Dette understreker betydningen av NRK som kulturinstitusjon, og hvordan kulturfeltets mangfoldige infrastruktur har nytte av å samarbeide.

→ INNHOLD

INNLEDNING
→ **Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode**
Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker»
Spekters medlemmer i kultursektoren
Sentrale aktører under pandemien

→ PANDEMIENS TIDSLINJE

KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE

KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN

KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER

KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM

KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN

KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN

KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER

KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER

→ ETTERORD

→ SLUTTNOTER

→ INTERVJUGUIDE

→ SPEKTERS MEDLEMMER

Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode

Spekter startet prosjektet høsten 2021. Tidligere teatersjef og operadirektør Tom Remlov har gjennomført studien sammen med en redaksjonsgruppe organisert internt i Spekters administrasjon. Prosjektet har også involvert Høyskolelektor Kjetil A. Vedøy ved Høyskolen Kristiania. Vedøy har bidratt i en kommentatorrolle, og løftet inn viktige drøftingstema for sektorens videre utvikling.

Den innledende fasen av prosjektet involverte et antall semi-strukturerte intervjuer med utvalgte Spektermedlemmer innen både scenekunst, orkester, museer og andre. NRK var også av de intervjuede. Intervjuene fulgte en forhåndsutsendt intervjuguide (side 119), uten at denne har vært avgrensende for samtalenes innhold. Utvalget av intervjurespondenter har både hatt en kunstnerisk og formidlingsbasert bredde-dimensjon og en representativ geografisk dimensjon. Målet har vært å sikre et representativt utvalg av profesjonelle aktører i kulturfeltet. Alle respondentene i undersøkelsen representerer aktører i sektoren som har vært hardt rammet av konsekvensene av pandemihåndteringen, selv om effektene av tiltakene og tiltaksbyrden har vært noe ulik i styrke og lengde. Tom Remlov intervjuet topplederne blant de aktørene som har stilt seg til disposisjon, og det ble i alt gjennomført 12 intervjuer med 14 ledere. I NRKs tilfelle ble intervjuet gjennomført med flere i kringkastingssjefens ledergruppe til stede. De første seks intervjuene ble gjennomført i oktober 2021, etter gjenåpningen av Norge, men under en pågående streik i sektoren. De siste seks intervjuene ble gjennomført i november, etter streikens avslutning, og før de nye inngripende tiltakene ble innført i desember 2021 som følge av utbruddet av omikron-viruset.

Den kvantitative spørreskjema-undersøkelsen blant alle sektormedlemmene ble gjennomført i januar 2022, da landet stod midt i den fjerde bølgen med omikron-viruset. Det er totalt 60 respondenter i denne undersøkelsen, noe som tilsvarer en svarprosent på nær 100. Hensikten med den kvantitative spørreundersøkelsen var å samle ytterligere fakta knyttet til lederes handlingsrom under pandemien, og vurdere lærdommer fra de første nedstengningene og helt frem til den siste bølgen med inngripende smitteverntiltak, restriksjoner og justerte kompensasjonsordninger. Resultatene fra intervjuene og undersøkelsen presenteres og redegjøres for i denne rapporten i kap. 1–9.

Nær
100 %
svarprosent

→ INNHOLD

INNLEDNING
→ **Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode**
Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker»
Spekters medlemmer i kultursektoren
Sentrale aktører under pandemien

→ PANDEMIENS TIDSLINJE

KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE

KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN

KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER

KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM

KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN

KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN

KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER

KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER

→ ETTERORD

→ SLUTTNOTER

→ INTERVJUGUIDE

→ SPEKTERS MEDLEMMER

De intervjuede

Harald Furre
administrerende direktør
Kilden Teater og Konserthus

Geir Bergkastet
administrerende direktør
Den Norske Opera & Ballett

Bernt Bauge
administrerende direktør
Musikkselskapet Harmonien

Tor Lægreid
administrerende direktør
Arktisk filharmoni

Ingrid Røynesdal
administrerende direktør
Oslo-Filharmonien

Thor Gjermund Eriksen
daværende kringkastingssjef
NRK

Olav Hypher
organisasjonsdirektør
NRK

Vibeke Fürst Haugen
daværende direktør for Marienlyst-divisjonen, kringkastingssjef fra 29. april 2022, NRK

Elisabeth Egseth Hansen
teatersjef
Trøndelag Teater

Erik Ulfsby
teatersjef
Det Norske Teatret

Solrun Toft Iversen
teatersjef
Det Vestnorske teateret

Knut Harald Pleym
daglig leder
Drammen Scener AS

Nina Refseth
direktør
Norsk Folkemuseum

Kjersti Fløgstad
direktør
Nobels Fredssenter

→ INNHOLD

INNLEDNING
Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode
→ **Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker»**
Spekters medlemmer i kultursektoren
Sentrale aktører under pandemien

→ PANDEMIENS TIDSLINJE

KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE

KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN

KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER

KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM

KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN

KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN

KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER

KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER

→ ETTERORD

→ SLUTTNOTER

→ INTERVJUGUIDE

→ SPEKTERS MEDLEMMER

Kultursektoren
– i lys av «institusjonelle logikker»

Erfaringene fra koronaperioden kan ses opp mot det som i organisasjonsteorien omtales som *institusjonelle logikker*[1]. Institusjonelle logikker kan defineres som sosialt konstruerte og historiske formete mønstre av kulturelle føringer, eksisterende praksis og interessenters forventninger. Grunnlaget for slike institusjonelle logikker er delte verdier, forståelsesmåter, perspektiver og normer for atferd i samhandling med omgivelsene og i organisasjonen. Institusjonelle logikker representerer i sektoren viktige rammer for kulturinstitusjonenes forståelse av sitt samfunnsoppdrag og prioriteringene i sin virksomhet, og legger derved rammer for institusjonenes og ledernes opplevde handlingsrom. De institusjonelle logikkene forsvares både gjennom oppnådd effekt av arbeidet i kulturinstitusjonen og i sin legitimitet knyttet til virksomhetens karakter.

På kunst- og kulturfeltet kan det være naturlig å ta utgangspunkt i samspillet mellom institusjonelle logikker som:

- Kunstnerisk «logikk»
- Politisk «logikk»
- Økonomisk «logikk»

De nasjonale kulturpolitiske mål (Kulturmeldingen «Kulturens kraft» – Meld. St. 8 -2018–19), som uttrykk for kulturens rolle i samfunnet, danner i et slikt perspektiv viktige premisser for institusjonelle logikker i kultursektoren.

Disse ulike logikkene og kulturelle forståelsesrammene oppstår og lever parallelt i institusjonene. Samspillet mellom logikkene kan illustreres som det framgår av figuren på side 22 for bevilgningsfinansierte kulturinstitusjoner.

→ INNHOLD

INNLEDNING
Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode
→ **Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker»**
Spekters medlemmer i kultursektoren
Sentrale aktører under pandemien

→ PANDEMIENS TIDSLINJE

KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE

KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN

KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER

KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM

KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN

KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN

KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER

KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER

→ ETTERORD

→ SLUTTNOTER

→ INTERVJUGUIDE

→ SPEKTERS MEDLEMMER

I modellen ser vi at samfunnsoppdraget gis fra Kulturdepartementet til kulturinstitusjonene med tilhørende økonomisk bidrag for å nå definerte kulturpolitiske mål. Kulturinstitusjonen vil da opptre som «agent» for «prinsipalen» Kulturdepartementet i kunstnerisk produksjon og formidling – med andre ord jobbe for iverksettelse og realisering av den kunstneriske logikken.

Den *kunstneriske logikken* er selve grunnlaget for kulturinstitusjonenes virksomhet og legitimitet. De kulturpolitiske mål er uttrykk for den politiske logikken, som i sin tur bestemmer rammer i den økonomiske logikken.

Disse institusjonelle logikkene representerer stabiliserende rammer for kulturinstitusjonenes forståelse av egen virksomhet, handlingsrom og autonomi. I denne styringsmodellen er «armlengdes avstand»-prinsippet for ivaretakelse av den kunstneriske logikken etablert som en «handlingsregel» for eiernes styring av kulturinstitusjonene. Denne handlingsregelen er et virkemiddel utviklet over tid for å balansere mellom den kunstneriske, politiske og økonomiske logikken som ellers kunne gi uheldige divergenser og konflikter mellom logikkene. Et eksempel på en slik divergens mellom logikkene i sektoren var diskusjonen rundt Riksrevisjonens forslag om mer bruk av tradisjonell aktivitets- og tidsmåling som ledd i Kulturdepartementets styring av scenekunstinstitusjonenes kunstneriske produksjon[2].

Den stabiliserende rammen som samspillet mellom de tre institusjonelle logikkene representerer, kan endres. Det kan skje endringer i politisk og økonomisk styring. Nye mønstre og institusjonelle logikker kan vokse fram og supplere, forsterke eller utfordre sektorens etablerte logikker slik at dagens vekting kan forskyves.

Nasjonale kulturpolitiske mål

Samfunnsmål

Eit levande demokrati der alle er frie til å ytre seg, og der mangfald, skaparkraft og kreativitet er høgt verdsett. Eit inkluderande samfunn der kunst og kultur av ypparste kvalitet inspirerer, samlar og lærer oss om oss sjølv og omverda.

Overordna kulturpolitiske mål

Eit fritt og uavhengigkulturliv som:

- skaper kunst- og kulturuttrykk av ypparste kvalitet
- fremjar danning og kritisk refleksjon
- tek vare på og formidlar kulturarv
- skaper og formidlar eit kulturtilbod som blir opplevd som relevant, og som representerer befolkninga
- er tilgjengeleg for alle og oppmuntrar den enkelte til å oppleve og delta i kulturaktivitetar
- tilbyr møteplassar og byggjer fellesskap
- fornyar seg og viser evne til omstilling
- har internasjonal gjennomslagskraft og fremjar interkulturell forståing
- styrkjer norsk språk, dei samiske språka, dei nasjonale minoritetsspråka og norsk teiknspråk som grunnleggjande kulturberarar

→ INNHOLD

INNLEDNING
Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode
→ **Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker»**
Spekters medlemmer i kultursektoren
Sentrale aktører under pandemien

→ PANDEMIENS TIDSLINJE

KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE

KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN

KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER

KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM

KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN

KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN

KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER

KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER

→ ETTERORD

→ SLUTTNOTER

→ INTERVJUGUIDE

→ SPEKTERS MEDLEMMER

→ INNHOLD

INNLEDNING
Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode
→ **Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker»**
Spekters medlemmer i kultursektoren
Sentrale aktører under pandemien

→ PANDEMIENS TIDSLINJE

KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE

KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN

KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER

KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM

KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN

KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN

KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER

KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER

→ ETTERORD

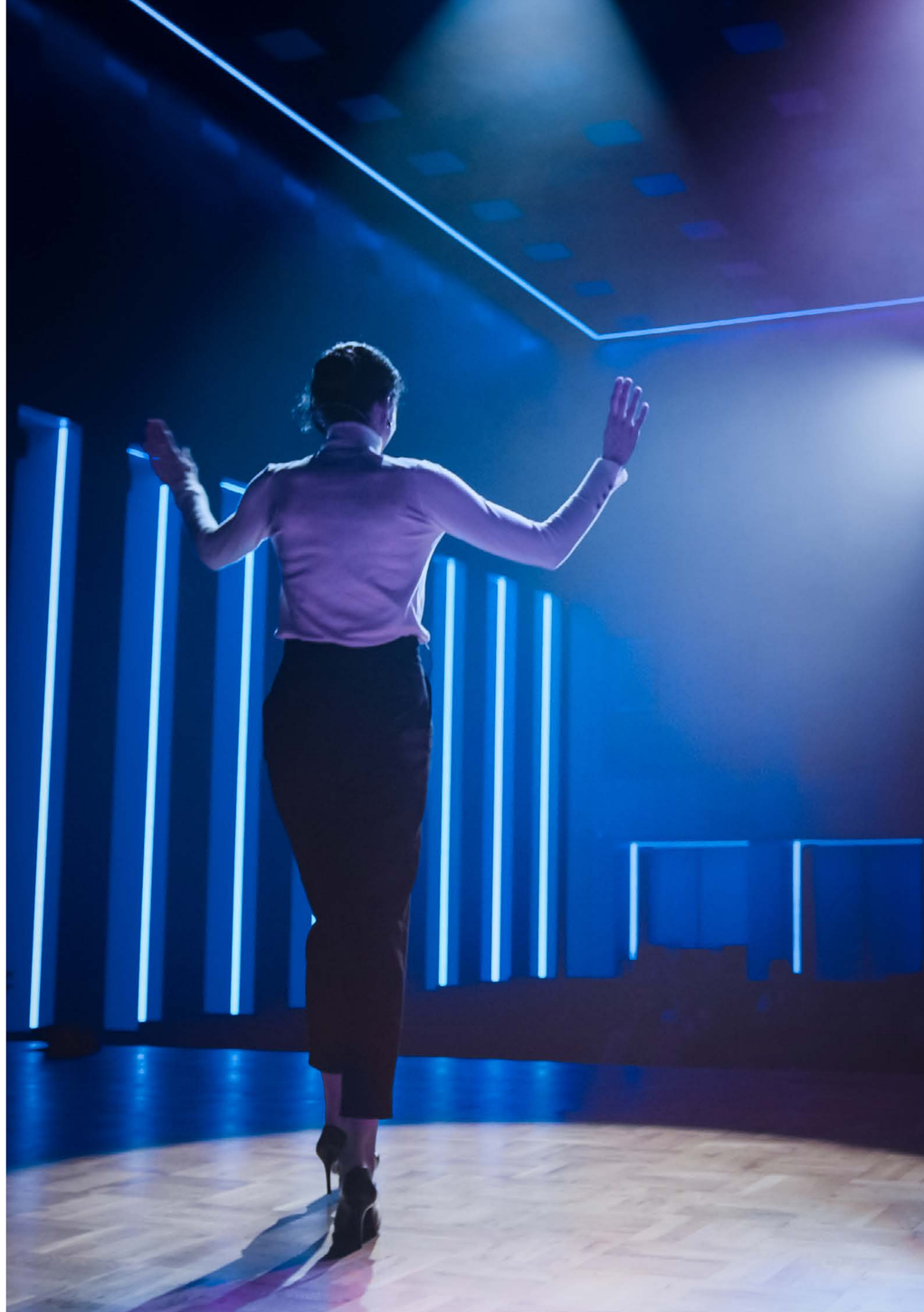
→ SLUTTNOTER

→ INTERVJUGUIDE

→ SPEKTERS MEDLEMMER

Digitalisering blir viktigere i kunstnerisk produksjon, men også i kunstnerisk formidling, i videreutvikling av publikumsrelasjoner, ved bruk av sosiale medier i informasjon og samfunnskontakt m.m. Det vil dermed bli behov for medarbeidere med forskjellige former for digital kompetanse som skal fungere i institusjonens samlete virksomhet. Utviklingen i de senere årene har også gitt nye kontaktflater og samhandlingsmønstre i publikumsrelasjonen. En del kulturinstitusjoner har vist dette i et prosessperspektiv med mange møtepunkter på en kunde- eller publikumsreise, blant annet via ulike digitale plattformer. Slike utviklingstrekk kan bidra i forming av nye mønstre og endring av institusjonelle logikker over tid.

koronapandemien har for kulturinstitusjonene vært en krise med skarpe brudd, hvor det etablerte mønstret for de institusjonelle logikkene er blitt utfordret både enkeltvis og i forholdet dem imellom. De institusjonelle logikkene og samspillet mellom dem kan derfor ses som et redskap i den videre lesning. Rapporten gir ingen fasit eller dom over pandemiens mange utfordringer og utfall. Kartleggingens ambisjon er å beskrive og formidle ulike perspektiver på ledernes og institusjonenes læring gjennom krisen, og gi et bidrag til videre sektorpolitisk utviklingsarbeid ut av krisen.



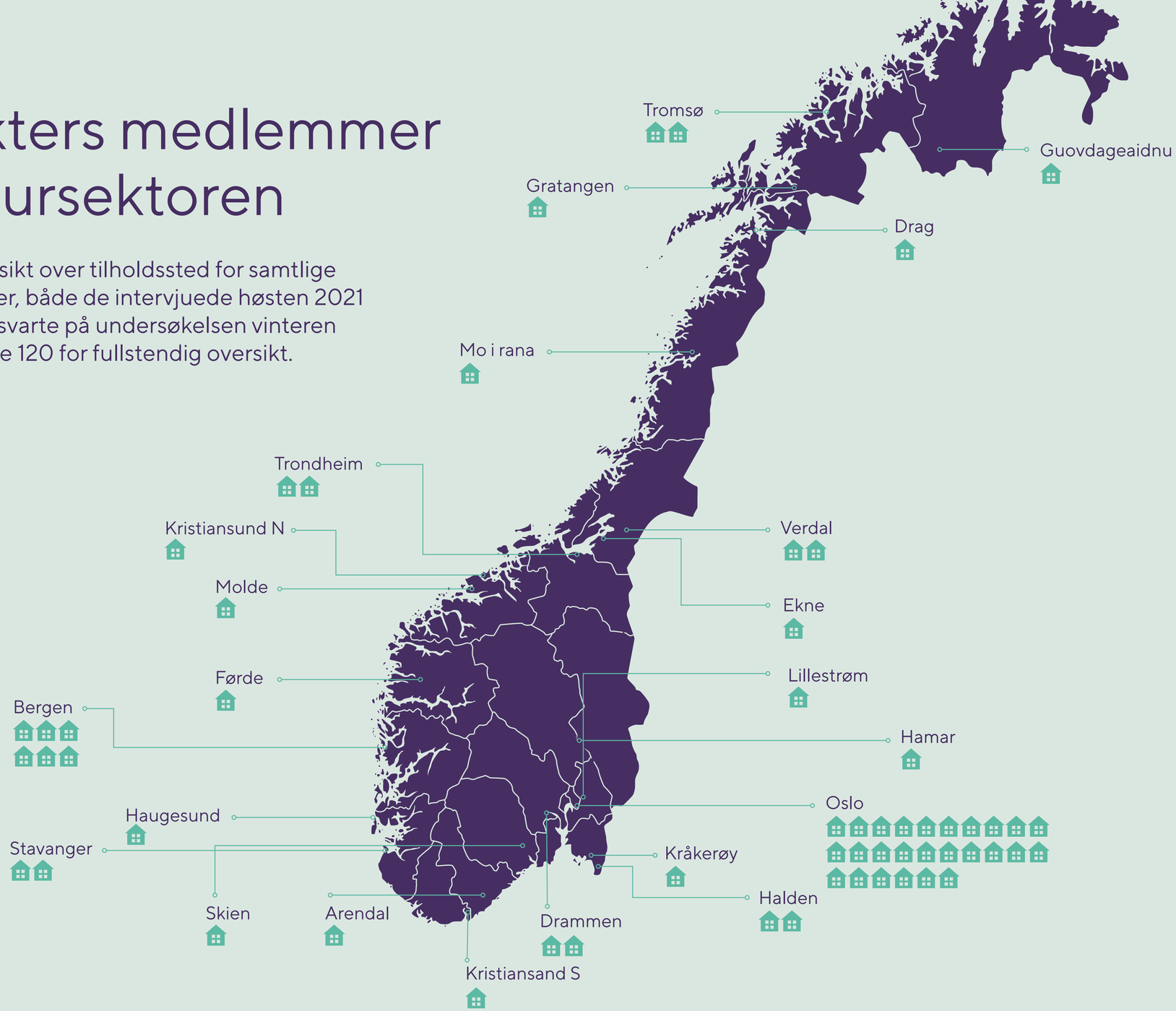
→ INNHOLD

INNLEDNING
Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode
Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker»
→ **Spekters medlemmer i kultursektoren**
Sentrale aktører under pandemien

→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Spekters medlemmer i kultursektoren

Grafisk oversikt over tilholdssted for samtlige respondenter, både de intervjuede høsten 2021 og alle som svarte på undersøkelsen vinteren 2022. Se side 120 for fullstendig oversikt.

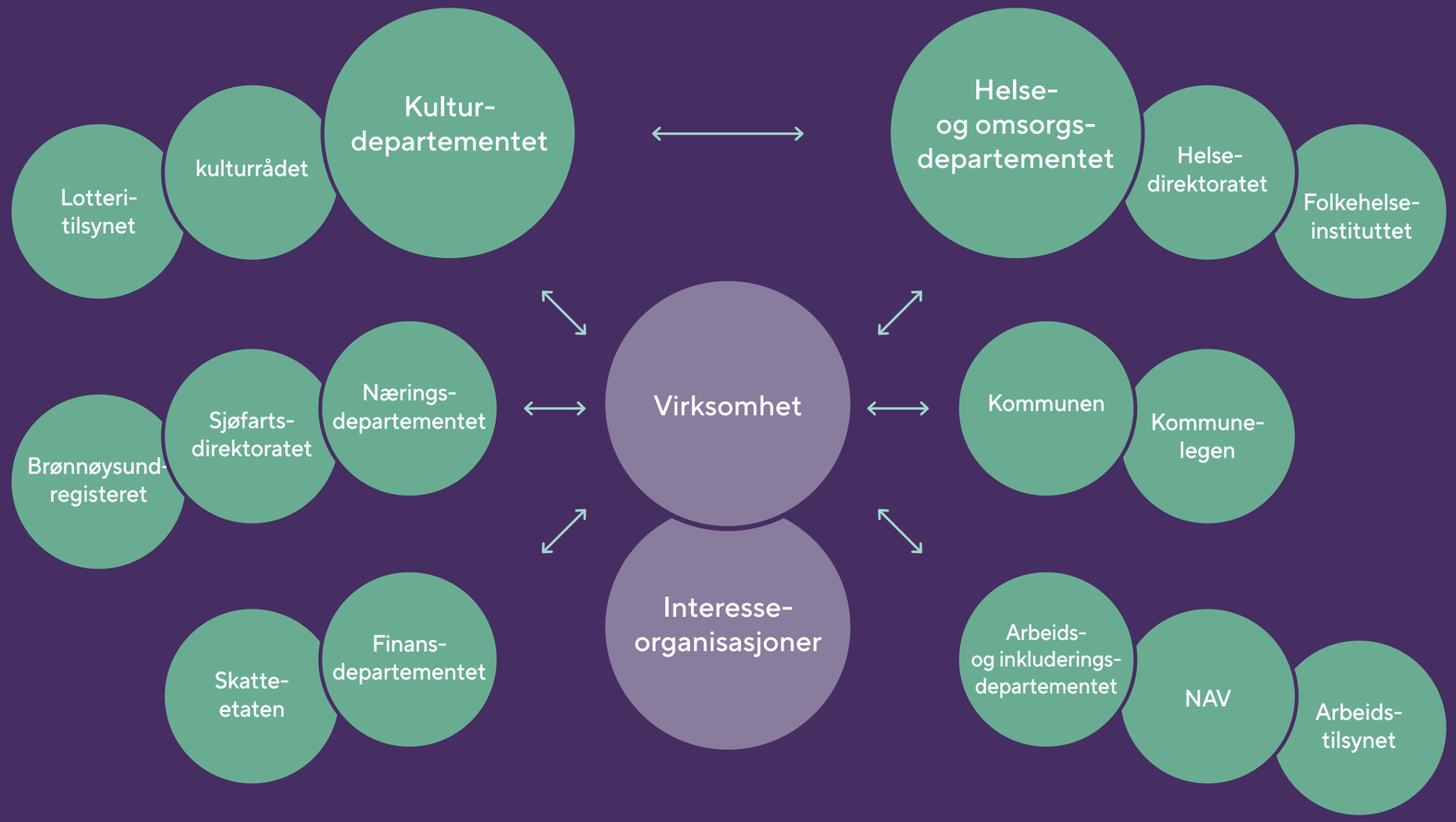


→ INNHOLD

INNLEDNING
Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode
Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker»
Spekters medlemmer i kultursektoren
→ **Sentrale aktører under pandemien**

→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Sentrale aktører under pandemien



→ INNHOLD

INNLEDNING
Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode
Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker»
Spekters medlemmer i kultursektoren
→ **Sentrale aktører under pandemien**

→ PANDEMIENS TIDSLINJE

KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE

KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN

KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER

KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM

KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN

KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN

KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER

KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER

→ ETTERORD

→ SLUTTNOTER

→ INTERVJUGUIDE

→ SPEKTERS MEDLEMMER

Virksomheter i kultursektoren har måttet forholde seg til en rekke ulike aktører under pandemien. De kan grupperes i følgende hovedkategorier:

1. Kulturpolitiske aktører
   – Kulturdepartementet og Kulturrådet
2. Helsemyndighetene/smittevern, innreiseregulering
   – Helse- og omsorgsdepartementet, Justisdepartementet, Helsedirektoratet, FHI, kommunene/kommuneleger
3. Aktører med ansvar for kompensasjon og næringspolitikk
   – Næringsdepartementet, Finansdepartementet og AID. Ytre etater (Brønnøysundregisteret, NAV, Skatteetaten),
4. Interesseorganisasjoner
   – Bransjeforeninger, arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjoner

Kulturpolitiske aktører

Kulturdepartementet har under pandemien blant annet hatt ansvar for å utvikle forskjellige kompensasjonsordninger tilpasset de ulike delområdene departementet har ansvar for. Kulturdepartementet har også hatt en viktig rolle i å bistå sektoren i tolkningsspørsmål knyttet til Covid 19-forskriften.

Parallelt med dette har departementet rollen som eier av mange av virksomhetene, og som tilskuddsgiver til de fleste som er helt eller delvis offentlig finansiert. Mye av den sektorpolitiske styringen på kultursektoren skjer gjennom tilskudd og vilkår stilt i tilskuddsbrev. Det gir en ensartet styringsmodell både for virksomheter som er eid av det offentlige og for de som er selvstendige stiftelser AS.

Norsk kulturråd

Under pandemien har Norsk kulturråd hatt ansvar for å forvalte de to viktigste finansielle ordningene for kultursektoren – kompensasjonsordningen og stimuleringsordningen.

Norsk kulturråd (NKR) bistår fra 2021 departementet i arbeidet med søknader og rapporter fra musikk- og scenekunstinstitusjonene. Videre fikk Kulturrådet og Norsk Filminstitutt våren 2021 i oppdrag å kartlegge og analysere pandemiens konsekvenser for kultursektoren. I tillegg har de vurdert hvordan sektoren kan gjenoppbygges og styrkes i tiden etter 2021. Flere analyser er presentert underveis, og sluttrapporten ble presentert 25. april 2022[3].

→ INNHOLD

INNLEDNING
Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode
Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker»
Spekters medlemmer i kultursektoren
→ **Sentrale aktører under pandemien**

→ PANDEMIENS TIDSLINJE

KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE

KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN

KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER

KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM

KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN

KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN

KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER

KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER

→ ETTERORD

→ SLUTTNOTER

→ INTERVJUGUIDE

→ SPEKTERS MEDLEMMER

Helsemyndighetene/ smittevern

Helsemyndighetenes rolle og ansvar er i hovedsak definert i lov og forskrift. Ifølge smittevernloven har **kommunene** ansvaret for forebyggende tiltak, undersøkelsesmuligheter, behandling og pleie utenfor institusjon og pleie i sykehjem eller annen kommunal helseinstitusjon. Kommunene skal skaffe seg oversikt over arten og omfanget av smittsomme sykdommer i kommunen, drive opplysning om smittsomme sykdommer og gi råd og veiledning. Ved utbrudd av alvorlig smittsom sykdom kan kommunene innføre kraftfulle kontaktreduserende tiltak.

Alle kommuner har en **kommunelege** som skal bistå kommunen, helsepersonell og andre i kommunen som har oppgaver i arbeidet med vern mot smittsomme sykdommer. I tillegg skal kommunelegen gi informasjon, opplysninger og råd til befolkningen. Kommunelegen skal dessuten lede helsetjenestens arbeid med vern mot smittsomme sykdommer og kan gjennomføre hastevedtak etter smittevernloven.

Helse- og omsorgsdepartementet (HOD) har det overordnede ansvaret for å håndtere en pandemi i samarbeid med underliggende etater og den utøvende helse- og omsorgstjenesten. Denne rollen vil normalt delegeres til Helsedirektoratet fra en krise oppstår.

Helsedirektoratet er et nasjonalt myndighetsorgan som gir råd, iverksetter vedtatt politikk og forvalter regelverk. Helsedirektoratet skal gjennom råd, veiledning, opplysning og vedtak etter smittevernloven medvirke til at befolkningens behov for tjenester og tiltak blir dekket i forbindelse med smittsomme sykdommer. Direktoratet plikter etter loven å innhente kunnskap fra Folkehelseinstituttet og legge denne kunnskapen til grunn for vurderingene sine.

Folkehelseinstituttet (FHI) er Norges smitteverninstitutt og en nasjonal kunnskapsleverandør for hele helsesektoren. Instituttet skal overvåke den nasjonale epidemiologiske situasjonen, utføre helseanalyser og drive forskning på smittevernområdet. FHI skal gi faglig bistand, råd, veiledning og informasjon til kommunale, fylkeskommunale og statlige institusjoner, helsepersonell og befolkningen om smittsomme sykdommer, smittevern og valg av smitteverntiltak.

→ INNHOLD

INNLEDNING
Arbeidsmåter, kunnskapsinnhenting og metode
Kultursektoren – i lys av «institusjonelle logikker»
Spekters medlemmer i kultursektoren
→ **Sentrale aktører under pandemien**

→ PANDEMIENS TIDSLINJE

KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE

KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN

KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER

KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM

KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN

KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN

KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER

KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER

→ ETTERORD

→ SLUTTNOTER

→ INTERVJUGUIDE

→ SPEKTERS MEDLEMMER

Kompensasjon og næringspolitikk

De generelle kompensasjons- og støtteordningene har ligget til **Nærings- og fiskeridepartementet**, og **Finansdepartementet** med tilhørende ytre etater. En del av kulturvirksomhetene har kunnet bruke disse ordningene. Ansvaret for den generelle kompensasjonsordningen har ligget til Brønnøysundregistrene (i siste runde). Skatteetaten har forvaltet lønnsstøtteordningen. Ordningen for selvstendig næringsdrivende har ligget til NAV.

De kompensasjons- og stimuleringsordningene som er laget spesielt for kulturlivet har vært KUDs ansvarsområde. Stimuleringsordningen for kultursektoren forvaltes av Norsk kulturråd i samarbeid med Norsk filminstitutt. Lotteri- og stiftelsestilsynet overtok forvaltningen av kompensasjonsordningen for kultursektoren for perioden fra 1. november 2021 til 28. februar 2022.

En annen søknadsbasert ordning som har berørt kultursektoren gjelder unntak fra innreisereglene. Denne har ligget til Sjøfartsdirektoratet.

Interesseorganisasjoner

Interesseorganisasjoner er her brukt som et samlebegrep på en rekke ulike organisasjoner, dels bransjeorganisasjoner, dels arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner. Interesseorganisasjonene har hatt ulike roller gjennom pandemien og arbeidet for å sikre sine medlemmers interesser på de arenaer de har tilgang til. Kultursektoren skiller seg fra andre sektorer ved et stort antall interesseorganisasjoner, som ivaretar ulike deler av kulturfeltet, i tillegg til hovedorganisasjonene som deltar i trepartssamarbeidet. Blant annet har Spekter som hovedorganisasjon hatt direkte dialog med helsemyndigheter og de ulike fagdepartementene både som del av den formelle trepartsrelasjonen og som deltaker på ulike innspillmøter der mange aktører møter myndighetene for å gi sine innspill.

Samspill og grenseflate mellom aktører

Aktørenes rolle kan beskrives ut fra det ansvaret de har fått definert gjennom lov og forskrift. Det som er like interessant er grenseflaten mellom aktørene. Dette er nærmere berørt i kapittel 3 om relasjonen til myndigheter.

Julepynta, tomt museum
sett frå lufta.
Norsk Folkemuseum

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ **PANDEMIENS TIDSLINJE**
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Pandemiens tidslinje

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
→ **FASE 01 – Nedstenging**
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

FASE 01

Våren 2020 – høsten 2020

Nedstenging av Norge

„men det varer nok ikke så lenge

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
→ **FASE 01 – Nedstenging**
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

26. februar

Første smittetilfelle oppdaget i Norge

10. mars

Tittel

10. mars 2020 – FHI anbefaler å avlyse/utsette alle arrangement med flere enn 500 deltakere, og at arrangører som skal avholde arrangement med flere enn 100 deltakere gjør en risikovurdering.

- En halvtime før forestillingen Mesteraften x 12 skulle spilles kl. 19:00 avlyser operaen forestillingen: *Operaen avlyser forestilling etter FHIs anbefaling om å stanse arrangementer med over 500 deltagere (aftenposten.no)*

Eksempler på andre kulturrelaterte pressesaker denne dagen:

» *Operaen og teatre gir tilbake penger hvis folk tror de er koronasmittet – NRK Norge – Oversikt over nyheter fra ulike deler av landet*

» *https://www.vg.no/nyheter/i/8mkXJQ/kulturminister-raja-om-coronasituasjonen-reell-fare-for-konkurser*

12. mars

Nedstengning

- I dag kommer den norske regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid. Det er helt nødvendig, sier statsminister Erna Solberg.
- Forbud mot/stenging av kulturarrangementer, idrettsarrangementer og organisert idrettsaktivitet både innendørs og utendørs.

2020

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
→ **FASE 01 – Nedstenging**
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

18. mars

Kompensasjonsordning til kultur, frivillighet og idrett presentert

- Pakken har i første omgang en ramme på 300 millioner kroner for kultursektoren.

28. mars

Covid 19 forskriften trer i kraft

- Innebærer blant annet at kulturarrangementer, idrettsarrangementer og organisert idrettsaktivitet både innendørs og utendørs er forbudt.

April 2020

Varsel om permitteringer i en rekke av kulturvirksomhetene

2020

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
→ **FASE 01 – Nedstenging**
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

7. mai

Åpning for arrangementer inntil 50 personer

- Forutsatt at de nye smittevernreglene på én meter avstand mellom mennesker overholdes.

12. mai

Kompensasjonsordningene for idrett, frivillighet og kultur forlenges, justeres og økes

- – Dette var viktig å få på plass. Med de forlengede og justerte kompensasjonsordningene på idrett-, frivillighet- og kulturfeltet har vi til sammen, siden koronapandemien rammet Norge, satt av over 1,6 milliarder kroner frem til 15. juni, sier kultur- og likestillingsminister Abid Q. Raja.

14. mai

Smittevernveileder for musikk og scenekunst publiseres

- Spekter og NTO har, i samarbeid med Creo, Norsk Skuespillerforbund, Norske Dansekunstnere, Norsk Tjeneste-mannslag og Fagforbundet Teater og Scene, utarbeidet en smittevern-veileder for musikk- og scenekunst institusjonene.

2020

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
→ **FASE 01 – Nedstenging**
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

29. mai

Tilskuddene til museer, musikk- og scenekunstinstitusjoner økes med 200 millioner kroner

- Økningen i tilskuddene tilfaller institusjoner som har over 60 prosent av sine inntekter fra offentlige tilskudd og som i dag ikke faller inn under kompensasjonsordningen for kulturarrangementer. 120 millioner går til museene og 80 millioner til scenekunstinstitusjonene.

12. juni

Unntak fra en-meteren for profesjonelle utøvere

15. juni

Arrangementer med inntil 200 deltakere tillates

- Det gjøres unntak fra kravet om minst én meters avstand mellom profesjonelle utøvere innen kultur og idrett ved gjennomføring av arrangementer. Når grensen utvides fra 50 til 200 personer, opprettholder regjeringen kravet om ansvarlig arrangør som må ha oversikt over deltakerne på store arrangementer.

2020

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
→ **FASE 02 – Bremse og stramme til igjen**
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

FASE 02

Høsten 2020

Bremse gjenåpningen, og stramme til igjen

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
→ **FASE 02 – Bremse og stramme til igjen**
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

7. august

Bremser gjenåpning og strammer til

- Regjeringen bremser gjenåpning og strammer til for å beholde kontrollen på smittespredningen

19. august

900 millioner kroner til ny stimuleringsordning og videreføring av kompensasjonsordningen for kultursektoren

- Fra 1. oktober etableres en stimuleringsordning for å skape aktivitet i kultursektoren. Kompensasjonsordningen for avlyste kulturarrangementer videreføres, men trappes ned fra 1. september og ut året.

12. oktober

Nye regler for avstand på arrangementer med fastmonterte seter

- Fra nå er det tilstrekkelig at de som sitter i fastmonterte seter har ett ledig sete mellom seg på samme seterad. Personer i samme husstand skal fremdeles kunne sitte sammen. Det kan ikke sitte personer i mer enn halvparten av de fastmonterte setene, med mindre det kan opprettholdes en meters avstand mellom seteradene, og slik sikre en meters avstand mellom personer som ikke er fra samme husstand.
- 14. juli:
  Regjeringen ber om at helsemyndighetene skal vurdere en-metersregelen

2020

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
→ **FASE 02 – Bremse og stramme til igjen**
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

5. november

Starten på andre smittebølge – nye nasjonale innstramminger

- Inntil 50 personer på innendørs arrangement uten fastmonterte seter og inntil 200 personer på arrangementer hvor alle i publikum sitter i fastmonterte seter.

9. november

Sosial nedstenging av Oslo

- Byrådet i Oslo innfører sosial nedstenging av Oslo med lokal forskrift fra 9. november, som varte til 26. mai 2021.
  - » *6. november: Byrådet innfører sosial nedstenging av Oslo – Oslo kommune*
- Brev fra Det Norske Teatret til byrådslederen om behovet for en bedre balanse mellom smittevern og forsamlingsretten (se side 71).

20. november

Kompensasjon til institusjonene med visse vilkår

- Regjeringen foreslår å øke driftstilskuddene til enkelte musikk- og scenekunstinstitusjoner og museer på Kulturdepartementets budsjett med til sammen 60 mill. kroner. Økningen skal tilfalle institusjoner med over 60 pst. offentlig finansiering, som helt eller delvis er nødt til å stenge ned publikumsrettet virksomhet etter innstramninger i lokale smittevernbestemmelser (som i Oslo og Bergen) for kulturarrangementer i november og desember 2020. Midlene vil bli fordelt etter innrapporterte opplysninger fra institusjonene ut fra en samlet vurdering av inntektstap og merutgifter knyttet til de nye innstrammingene, samt digital tilgjengeliggjøring og formidling av kunst- og kulturinstitusjonenes aktiviteter. Det er en forutsetning for tildelingen at driften ved institusjonene opprettholdes i perioden.

27. desember

Første vaksine settes

- Svein Andersen (67) på Ellingsrudhjemmet i Oslo var den første som fikk koronavaksine i Norge.

2020

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
→ **FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak**
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

FASE 03

Vinter 2021

Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
→ **FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak**
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

18. januar

Kulturarrangementer utsettes dersom disse samler personer fra flere kommuner

- Kulturarrangement som forestillinger, oppvisninger m.v., samt kurs/konferanser og tros- og livssynseremonier utsettes dersom disse samler personer fra flere kommuner. Folk bes om å respektere begrensninger som arrangøren informerer om når det gjennomføres arrangementer forbeholdt innbyggere i en enkelt kommune. Dette omfatter både utendørs og innendørs arrangementer, men ikke begravelser.
- Morsom film fra Kilden i Kristiansand om at navnet man bruker på «Skolebolle», og som da forteller hvor man kommer fra i regionen, avgjør om man kan komme inn på forestilling eller ikke:
  - » *Se direktøren ved Kilden teater og konserthus i Kristiansands kreative metode for sjekk av publikums kommunetilhørighet.*

23. januar

«Nordre Follo-utbruddet»: Kraftige tiltak i 10 østlandskommuner

- Alle arrangementer utenfor hjemmet forbys, både inne og ute, med unntak av begravelser og bisettelser.
  - » *Stenger lokalpolet til 750.000 nordmenn.*

27. januar

Innfører de strengeste innreisereglene til Norge siden mars 2020

- For å begrense risikoen for spredning av den betydelig mer smittsomme varianten av koronaviruset, strammer regjeringen kraftig inn på utlendingers adgang til innreise til Norge. I utgangspunktet vil kun utlendinger som er bosatt i Norge få anledning til å reise inn i Norge.

2021

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
→ **FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak**
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

7. februar

«Bergensutbruddet»

- Bergen og kommunene rundt opplever utbrudd både av den engelske varianten av koronaviruset og av den sørafrikanske varianten. De har derfor bedt regjeringen iverksette forsterkede smitteverntiltak.

19. februar

Endrer kravet om fastmonterte seter

- Flere arrangører har påpekt at dagens krav om fastmonterte seter rammer aktørene ulikt og kan være vanskelig å praktisere. Regelen nå er at man kan være 10 personer innendørs ved arrangementer, men likevel 200 personer hvis alle sitter i fastmonterte seter.
- Regjeringen gjør derfor endringer i regelverket for arrangementer. Kravet om fastmonterte plasser erstattes med krav om faste, tilviste sitteplasser. Det innebærer at publikum kan sitte på stol, benk eller lignende, eller på en fast plass på gulvet under hele arrangementet. Denne endringen åpner for større arrangementer i langt flere lokaler.
  - » *Fastmonterte seter: – Fjerner «idiot-regel»: – Gode nyheter (dagbladet.no)*
  - » *Helsedirektoratet anbefaler videreføring av nasjonale tiltak – VG*

25.mars

Strengere nasjonale tiltak

Nye anbefalinger

- Én-meteren blir nå til to-meteren. Hold to meter avstand til andre der det er mulig,
- Vi anbefaler at alle planlagte arrangementer avlyses. Hvis arrangementer ikke kan utsettes gjelder disse reglene:
- Innendørs tillates 20 personer på arrangementer med faste, tilviste sitteplasser.
- Innendørs tillates 50 personer på idrettsarrangementer for personer under 20 år som tilhører idrettslag i samme kommune.
- Utendørs tillates kun 50 personer på arrangementer.

2021

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
→ **FASE 04 – Gjenåpningsplaner**
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

FASE 04

Vår 2021 – Høsten 2021

Gjenåpningsplaner – lys i enden av tunnelen?

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
→ **FASE 04 – Gjenåpningsplaner**
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

16. april

1.

Trinn 1 i gjenåpningsplanen iverksettes

- Maks 10 personer på innendørs arrangement uten faste tilviste sitteplasser, men likevel inntil 50 personer på idretts- og kulturarrangement som samler deltakere under 20 år som tilhører samme kommune (nytt med 50 for kulturarrangement).
- Maks 100 personer på arrangementer innendørs hvor alle i publikum sitter på faste, tilviste sitteplasser (nytt)
- Maks 200 personer på arrangementer utendørs, men 600 personer (fordelt på 3 kohorter á 200 personer) hvis de sitter på faste tilviste plasser og det er to meters avstand mellom kohortene (nytt).

27. mai

2.

Trinn 2 i gjenåpningsplanen

- På offentlige innendørs arrangementer økes antall personer som kan være til stede uten bruk av faste, tilviste sitteplasser fra 10 til 50 personer.

11. juni

Verifiserbart koronasertifikat klart

- Første versjon til bruk i Norge, fra 1. juli en del av en felles EU-ordning. I første omgang til bruk ved grensepasseringer.

2021

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
→ **FASE 04 – Gjenåpningsplaner**
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

20. juni

3.

Trinn 3 av gjenåpningsplanen

OFFENTLIGE ARRANGEMENTER		
	Innendørs	Utendørs
Uten test eller koronasertifikat		
Faste tilviste plasser	Inntil 1000 personer (500 x 2 kohorter)	Inntil 2000 personer (500 x 4 kohorter)
Uten faste plasser	Inntil 400 personer (200 x 2 kohorter)	Inntil 800 personer (200 x 4 kohorter)
Med test eller koronasertifikat		
Faste tilviste plasser	50 % kapasitet opp til maks 2500 personer (500 x 5 kohorter)	50 % kapasitet opp til maks 5000 personer (500 x 10 kohorter)
Uten faste plasser	50 % kapasitet opp til maks 1000 personer (500 x 2 kohorter)	50 % kapasitet opp til maks 2000 personer (500 x 4 kohorter)

4. august

Mamma Mia!-forskriften trer i kraft

- De strenge innreisereglene skaper trøbbel for virksomheter med innslag av internasjonale musikere, dirigenter og annet kunstnerisk personell. Overraskelsen var dermed stor da et britisk lag knyttet til Mamma Mia! Ved Folketeatret fikk sitt eget unntak for karantene i Covid 19-forskriften:

  » *Forskrift om endring i forskrift om smitteverntiltak mv. ved koronautbruddet (covid-19-forskriften) – Lovdata*

2021

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
→ **FASE 04 – Gjenåpningsplaner**
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

2. september

Blir stående på trinn tre

- Smittesituasjonen og stort press på kommunene gjør at regjeringen har besluttet å bli stående på trinn tre i gjenåpningsplanen til flere er full-vaksinerte.

3. september

Streik

- Streik i kultursektoren. Varer helt til 25. oktober.

13. september

Stortingsvalg

2021

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
→ **FASE 04 – Gjenåpningsplaner**
FASE 05 – Men det var ikke helt over
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

24. september

Norge går over til en normal hverdag med økt beredskap

- Smittetallene synker. Sykehusinnleggelsene har flatet ut. I løpet av få uker forventer vi at store deler av den norske befolkningen er fullvaksinerte. Folkehelseinstituttet mener at det er liten risiko for at epidemien skal komme ut av kontroll, gi betydelig sykdomsbyrde eller true helsetjenestens kapasitet. Derfor kan vi gå tilbake til en normal hverdag. Vi vil fjerne de aller fleste smitteverntiltakene, sier statsminister Erna Solberg.
- Begrensninger på arrangementer avvikles, dvs. det ble aldri noe trinn 4 – og vi feiret at pandemien var over!

14. oktober

Støre-regjeringen presenteres på slottsplassen

25. oktober

Streiken i kultur-sektoren avblåses

2021

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
→ **FASE 05 – Men det var ikke helt over**
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

FASE 05

Vinter 2022

Men det var ikke helt over (omikron)

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
→ **FASE 05 – Men det var ikke helt over**
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

27. november

Regjeringen innfører flere tiltak i forbindelse med innreise for å begrense spredning av ny virus-variant til Norge

» *Over 120 coronasmittet etter julebord på Aker Brygge*

2. desember

Koronaordninger for kultur, frivillighet og idrett forlenges

- – Jeg vet at dagens smittesituasjon skaper usikkerhet for mange i kultur-, frivillighets- og idrettssektoren. Derfor viderefører vi nå koronastøtteordningene fram til sommeren 2022, sier kultur- og likestillingsminister Anette Trettebergstuen.

7. desember

Nye nasjonale tiltak (som også berører kultursektoren)

- 3 x kohorter av 200 personer med 2 meter avstand mellom kohortene hele tiden på offentlige innendørs arrangementer med faste tilviste sitteplasser.
- Maksimalt 50 personer på offentlige innendørs arrangementer uten faste tilviste sitteplasser.

2022

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
→ **FASE 05 – Men det var ikke helt over**
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

13. desember

Strengere nasjonale tiltak for å begrense smitten

Regjeringen innfører nye nasjonale smitteverntiltak for ikke å overbelaste helse- og omsorgstjenesten og beskytte kritiske samfunnsfunksjoner. Det blir strengere regler for arrangementer og uteliv for voksne, i kulturlivet og på organiserte fritidsaktiviteter. Det innføres skjenkestopp over hele landet.

- Maksimalt 20 personer på offentlige innendørs arrangementer uten faste tilviste sitteplasser og 50 personer ved bruk av slike sitteplasser. (nytt)
- På utendørs offentlig arrangement: Inntil 100 personer uten faste, tilviste plasser og inntil 200 x 3 med faste, tilviste plasser. (nytt)
- Arrangøren skal sørge for at alle som er til stede ved arrangementer skal kunne holde minst 1 meters avstand til andre som ikke er i samme husstand eller er tilsvarende nære.

På arrangement hvor alle i publikum sitter på faste tilviste plasser er det tilstrekkelig avstand dersom arrangøren legger til rette for at publikum har minst ett ledig sete mellom seg på samme seterad fra de ankommer arrangementet. Personer fra samme husstand kan sette seg nærmere hverandre etter ankomst.

Munnbindpåbud gjelder også på innendørs arrangement, i bibliotek og i museum. (nytt)

13. januar

Regjeringen letter på tiltakene

- Det er fortsatt behov for nasjonale tiltak. Det forventes høye smittetall i ukene som kommer, men som samfunn tåler vi viruset bedre. Det kan derfor gjøres flere lettelser.
- Offentlige arrangementer innendørs:
  - Uten faste tilviste plasser:
    Maks 30 personer.
  - Med faste tilviste plasser:
    Maks 200 personer.
  - Munnbindpåbud for publikum når det ikke er mulig å holde minst én meters avstand.

2022

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
PANDEMIENS TIDSLINJE
FASE 01 – Nedstenging
FASE 02 – Bremse og stramme til igjen
FASE 03 – Nye mutasjoner, lokale utbrudd og tiltak
FASE 04 – Gjenåpningsplaner
→ **FASE 05 – Men det var ikke helt over**
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

20. januar

Åpner for mer publikum

- – Nå åpnes det for 1 500 personer innendørs og 3 000 utendørs, sier kultur- og likestillingsminister Anette Trettebergstuen. Åpninga gjelder for arrangementer med faste tilviste plasser.
- **Innendørs** arrangementer **med faste tilviste plasser** være inntil 1 500 personer. *Der det er flere enn 200 personer til stede kan man ha* maksimalt 50 prosent kapasitet, fordelt på kohorter på inntil 200 personer. Det skal hele tida være minst to meters avstand mellom kohortene.

1. februar

Store lettelser for kulturen, idretten og frivilligheten

- Ingen publikumsbegrensning på arrangementer med faste tilviste plasser, og voksne og barn og unge kan drive sine fritidsaktiviteter som normalt. – Et stort steg i riktig retning, sier kultur- og likestillingsminister Anette Trettebergstuen.

12. februar

Gjenåpning

- Regjeringen fjerner de fleste nasjonale råd og retningslinjer, og står igjen med råd om: Bli hjemme om du er syk, vaksiner deg og bruk sunn fornuft.

2022

KAPITTEL

01

NEDSTENGNINGEN AV NORGE 12. MARS 2020

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

→

Hvor beredt var Norge på et pandemiscenario med full nedstengning og langvarige, inngripende tiltak i hele samfunnet?

Nedstengningen av Norge

I 2019 publiserte Direktoratet for Sikkerhet og Beredskap (DSB) en oversikt over sannsynlige nasjonale kriser. Pandemisk influensa utgjorde den krisen med høyest sannsynlighet for å inntreffe, og scenariet la til grunn en varighet på fire måneder [4]. I rapportens omtale av konsekvenser for samfunnsstabilitet ble det beskrevet at «Omfanget av dødsfall og syke antas å føre til store psykologiske påkjenninger og følelse av sorg, redsel og avmakt» (DSB-rapportens s. 70). Da Verdens helseorganisasjon erklærte korona-viruset som en global pandemi 11. mars 2020, hadde viruset allerede sirkulert i Europa en stund og spredte seg raskt på kontinentet. NRK meldte det første offisielle smittetilfellet i Norge 26. februar 2020[5]. Daværende statsminister Erna Solberg annonserte i pressekonferansen den 12. mars 2020 de mest inngripende tiltak i fredstid i Norge. På rekordkort tid ble i praksis landet nedstengt, og det ble iverksatt sterke virkemidler og tiltak for å redusere mobiliteten i befolkningen. Dette innledet den første fasen i myndighetenes strategi for å hindre fri spredning av et farlig og uforutsigbart virus.

For en sektor som lever av å samle, engasjere og stimulere befolkningen har krisens ulike faser gjennomgående utfordret organisasjonenes ledelse og driftsmåte. Intervjudelen av denne kartleggingen med virksomhetsledere viste at det store flertallet hadde et bevisst forhold til den risiko og usikkerheten viruset representerte allerede en stund før nedstengningen var et faktum. Mange kulturinstitusjoner satte krisestab i februar og inntok en føre-var-tilnærming. Ukene før nedstengning var preget av rask informasjonsflyt, raskere beslutningsstrukturer og samtidig stor usikkerhet om virusets videre trussel for samfunnet, folkehelse, økonomi og institusjonene. En utpreget tilnærming til kriser og beredskap handler om å forberede seg for et uventet, men kortvarig hendelsesforløp. Dybdeintervjuene

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

> Vi har aldri blitt rystet så mye som kollegium. Det var ingen naturlige innganger til hvordan drive virksomheten.
>
> Ingrid Røynesdal

viser at også en rekke kulturinstitusjoner har hatt et slikt fokus lenge før pandemien, med rollespill om bombetrusler, trusler fra enkeltpersoner, og andre table-top øvelser om akutte hendelser. Mange planverktøy legger nettopp opp til en slik akutt hendelse. Men enkelte kriser bygger også stille opp til en større, uventet og mer langvarig samfunnskrise slik som for eksempel finanskrisen i 2008. Korona-viruset ble utover 2020 en tilsvarende uventet og langvarig global helsekrise, litt over hundre år etter forrige globale pandemi.

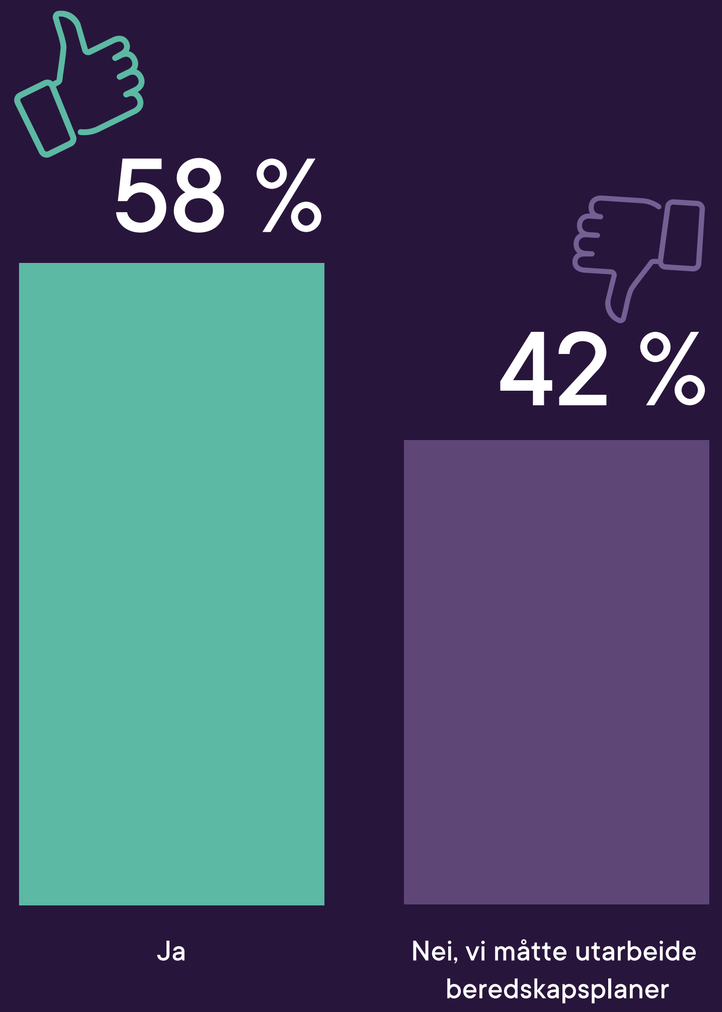
Så hvordan agerte kulturvirksomheter spesielt på den «nye virkeligheten» med langvarig krisestab og beredskapsfokus?

Spekters undersøkelse har vist at ikke alle virksomheter hadde relevante beredskapsplaner klare for krisen og den første nedstengningen i mars 2020. Ca. 58 prosent av institusjonene har svart at slike planer forelå før krisen, mens 42 prosent måtte utarbeide en beredskapsplan parallelt med løpende krisehåndtering[6]. Av de som svarte at de hadde beredskapsplan formidler 40 prosent at planene var meget nyttige, mens like mange svarer at de var ganske nyttige. Kun 20 prosent mener planene ikke var særlig nyttige.

NRK som rikskringkaster stod i en særstilling sammen med andre samfunnskritiske virksomheter, både forut for og etter nedstengning. Deres samfunnsoppdrag krevde at organisasjonen sikret og prioriterte nyhetsdekningen med særskilt informasjon om og dokumentasjon av pandemiens initiale fase. Den brede dekningen ble muliggjort bl.a. gjennom langvarig erfaring med og trening i scenarioplanlegging. Da andre sentrale samfunnsaktører ble tvunget til å stenge ned økte NRK innsatsen og prioriterte og flyttet personell fra andre programflater til løpende nyhetsdekning. NRK satte krisestab tidlig, og deres løpende scenario-vurderinger, øvelser og tiltak gjennom pandemiens første fase bidro sterkt til god ivaretakelse av samfunnsoppdraget. NRKs arbeid med effektiv drift er også følgeevaluert av Oslo Economics i 2021.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Hadde dere beredskapsplaner?



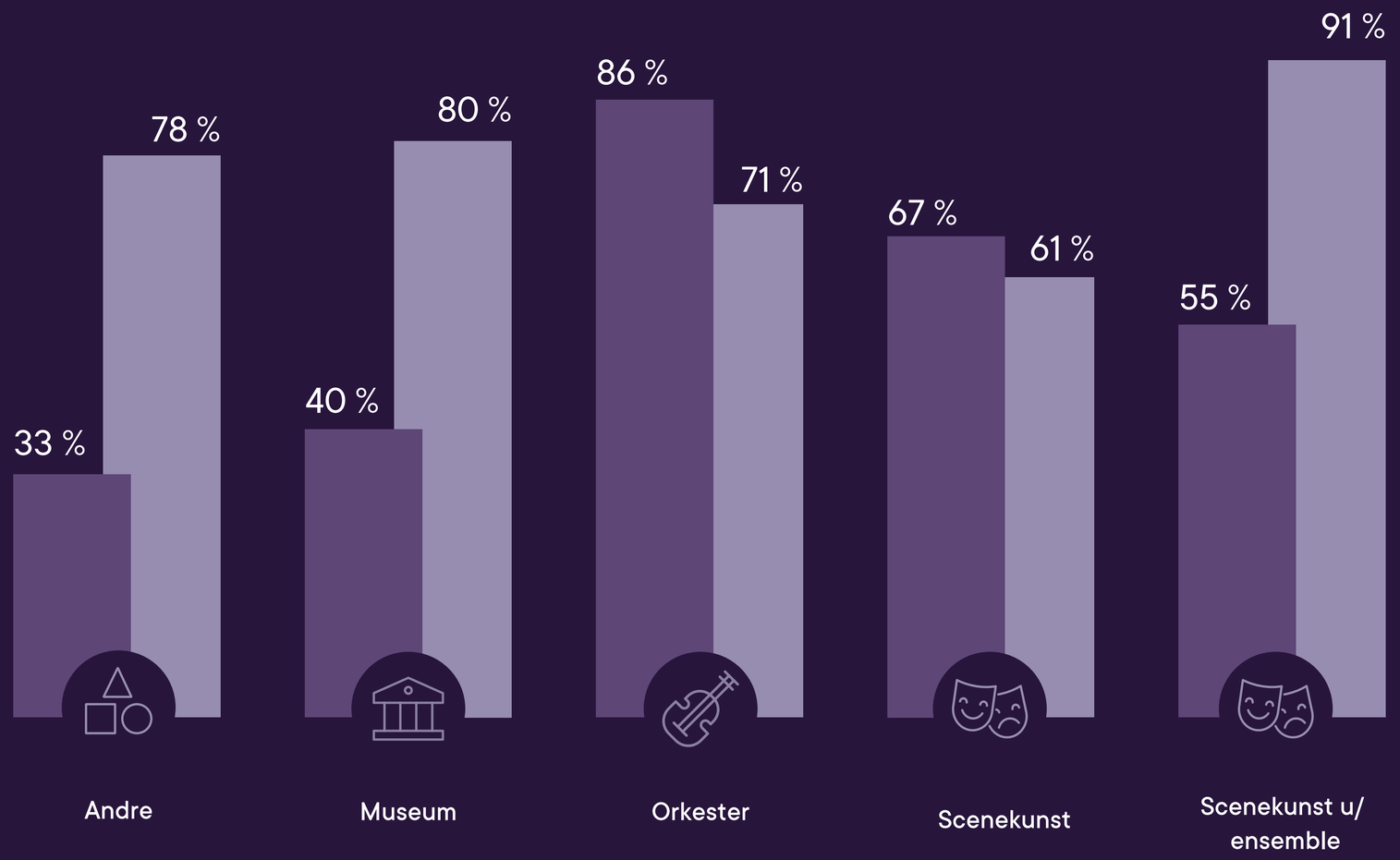
> Vi opplevede i dialog med europeiske kolleger at håndteringen i Norge har vært bra.
>
> Olav Hypher, NRK

Korrigert for virksomhetstype finner undersøkelsen at særlig orkestrene og de større scenekunstinstitusjonene hadde beredskapsplaner før krisen. Under halvparten av museene og kategorien andre (kulturhus, virkemiddelapparat, medier og mindre organisasjoner) hadde beredskapsplaner klare. Hos disse og scenekunstinstitusjonene uten ensemble ble imidlertid beredskapsarbeidet igangsatt da krisen var et faktum. Mellom 80 og 90 prosent av disse svarte at de hadde oppdaterte planer da omikron-bølgen rammet Norge mot slutten av 2021. Videre viser undersøkelsen at samtlige virksomhetstyper svarte at både de opprinnelige beredskapsplaner og de oppdaterte viste seg ganske nyttige. Slik figuren viser fikk nesten alle et «beredskapspush» under pandemien. Oppdaterte beredskapsplaner ble mer relevante og anvendelige.

Korrigert for virksomhetens størrelse viser undersøkelsen at det først og fremst er de største aktørene med 100–200 (86 prosent), og 200+ ansatte (100 prosent) som i størst grad hadde beredskapsplaner klare før pandemien[7]. Det tyder klart på at virksomhetens størrelse har hatt større betydning for beredskapsmodenheten enn hva slags virksomhetstype de er eller hvor de holder til geografisk.

Uavhengig av hvor mange som hadde klare beredskapsplaner viser undersøkelsen at 90 prosent av kulturinstitusjonene satte krisestab før eller i forbindelse med nedstengningen. Her varierte organiseringen av krisestaben mellom at den utelukkende bestod av ledergruppen (55 prosent), deler av ledergruppen (8 prosent) eller ledergruppen og enkelte nøkkelmedarbeidere (27 prosent). Intervjuene har vist at organiseringen av virksomhetenes krisestab fokuserte på å skape ro og god kommunikasjon internt i organisasjonen om umiddelbare konsekvenser. Flere ledere henviste i intervjuene til ganske omfattende og detaljerte

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER



Hadde dere beredskapsplaner?

Da smitteverntiltak ble gjeninnført på nytt mot slutten av 2021, hadde dere da en oppdatert beredskapsplan som ble iverksatt?

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

situasjons- og risikovurderinger i dialogen med både styret og ansatte. En samlet suksessfaktor for å oppnå i alle fall en opplevelse av kontroll ser ut til å være at institusjonene evnet å la både styret og nøkkelmedarbeidere ta del i dilemmaene. De kommuniserte omfattende, åpent og transparent med øvrige medarbeidere. En av respondentene viser til daglige nyhetsoppdateringer i form av kveldsbrev til ansatte, og andre informerte på faste tidspunkter hver uke. Resultatet var opplevd trygghet for at institusjonen både hadde kontroll på økonomi, utsiktene i et korttidsperspektiv, og et tydelig søkelys på ivaretakelse av medarbeidere. Dette perspektivet på den umiddelbare kriseledelsen skulle bli ytterligere testet i den bølgen av permitteringer som raskt fulgte store deler av norsk arbeidsliv og tjenestesektor i ukene etter den første nedstengningen.

Arbeidet med smittevern i organisasjonene ble også straks en viktig prioritet. Noen av respondentene trekker frem at det var mye diskusjon om problemstillinger knyttet til smittevern internt i organisasjonen. De hadde dedikerte medarbeidere som arbeidet med risikovurderinger, testing og generelt smittevern gjennom hele pandemien. Dette var ressurskrevende og tok opp mye tid og oppmerksomhet i organisasjonen.

Flere læringspunkter fra den umiddelbare kriseledelsen i pandemiens første fase i 2020 ga god effekt i senere smittebølger. Virksomhetene inkorporerte løpende ny kunnskap og tiltak til egen læringsbank og kriseplanverk. Da smitteverntiltak ble gjeninnført av Støre-regjeringen mot slutten av 2021, viser spørreundersøkelsen at nær 75 prosent hadde oppdatert og justert sine beredskapsplaner. Av disse svarte nesten 95 prosent at de også var relevante og anvendelige. Denne typen «instant learning» viser at også kulturlivet har gjennomgått en profesjonaliseringsprosess og positiv modning i sin tilnærming til kriseledelse.

Den første fasen av krisen med akutt nedstengning kan likevel beskrives slik en av de intervjuede lederne lakonisk bemerket: «Vi gjorde vårt ytterste, men til syvende og sist var det en håpløs kamp mot overmakten». En ukjent fiende, i form av et ukontrollerbart virus, spredte engstelse og frykt gjennom hele landet, og myndighetene innførte 12. mars de mest inngripende og mobilitetsreduserende tiltakene Norge har gjennomlevd i fredstid. Flere teatersjefer, orkesterledere og museumsdirektører hadde da allerede formidlet tunge beskjeder i garderober, på scenen og per telefon om at alle kolleger måtte gå hjem.

> Vi gjorde vårt ytterste, men til syvende og sist var det en håpløs kamp mot overmakten.
>
> Harald Furre

KORT OPPSUMMERT

- Virksomhetenes organisering av krisestab fokuserte på å skape trygghet og god kommunikasjon internt i organisasjonen.
- Samtlige institusjoner har hatt en bratt læringskurve under pandemien og økt sin modenhet i forholdet til risiko- og kriseledelse.
- Kulturlivet har gjennomgått en profesjonaliseringsprosess i tilnærmingen til kriseledelse og beredskap for uforutsette hendelser av lengre varighet.
- Arbeidet med smittevern internt i organisasjonene var ressurskrevende for flere og tok mye oppmerksomhet gjennom hele pandemien.

KAPITTEL

02

PERMITTERINGS-BESLUTNINGEN

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

→

Hvordan har Spekters kulturmedlemmer forholdt seg til permitteringsinstituttet gjennom pandemien? Hva blir konsekvensene når arbeidet bortfaller og virksomheten er offentlig finansiert?

Permitterings-beslutningen

Mange sektorer ble hardt rammet da landet ble stengt ned 12. mars 2020. Folk mistet jobber og livsgrunnlag over natten. Usikkerheten var stor både når det gjaldt hvordan dette ville påvirke liv og helse, økonomi og hvor lenge dette ville vare. Aldri før i norsk historie har teatre, konsertsaler og operahus måtte holde stengt som følge av en pandemi. Da nedstengningen trådte i kraft, var dette derfor upløyd mark. Et av spørsmålene som raskt meldte seg var spørsmålet om permittering.

Beslutningen om å permittere ansatte eller ikke ble en krevende diskusjon for hele sektoren. I den første fasen av pandemien vinteren 2020 skapte dette en betydelig utfordring for sektorsamholdet. På mange måter ble permitteringsspørsmålet en faktor som avdekket hvor store skiller det kan være mellom enkeltaktørene i sektoren, både med hensyn til driftsmåte, rammevilkår, historikk, størrelse, profil og posisjon.

I den private tjenestesektoren ellers ble permitteringer raskt et kjent, naturlig og nødvendig virkemiddel som svært mange benyttet seg av.

Permitteringsinstituttet har gjennom mange år vært et etablert og fullt legitimt virkemiddel for industri og andre konkurranseutsatte næringer ved midlertidig bortfall av virksomhetsgrunnlaget. Myndighetenes raske og store reduksjon av bedrifters lønnspliktperiode fra 15 til 2 dager ved varsel om permitteringer ga også ytterligere insentiver til at virksomheter vurderte dette virkemiddelet. For de av Spekters kulturmedlemmer som baserer driften utelukkende på egeninntekter var veien til en beslutning om å permittere kortere enn den var for institusjoner med vesentlig grad av offentlig finansiering, selv om både arbeidet og inntektene falt bort for alle i den første fasen av pandemien. Flere av respondentene har pekt på at et brev[8] Kulturdepartementet sendte ut 26.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

mars 2020 til alle tilskuddsmottakere i kultursektoren bidro til å skape usikkerhet og ulike vurderinger av om permitteringer kunne og burde benyttes også for kulturinstitusjoner med offentlig støtte og finansiering. I brevet ble det fremholdt at «Det er styret og den daglige ledelsen i institusjonene som fortløpende og på selvstendig grunnlag må vurdere hvilke tiltak som bør iverksettes i lys av den aktuelle situasjonen, herunder om det finnes grunnlag for alternativ drift. Tilskuddet fra Kulturdepartementet må brukes i tråd med formålet (...) Kulturdepartementet vil inntil videre utbetale driftstilskudd i tråd med det som er formidlet i tilskuddsbrevet. Hvis det viser seg at en betydelig andel av tildelte midler ikke blir brukt i 2020, kan det være aktuelt å avregne mot dette ved senere tilskuddsutbetalinger».

Kulturinstitusjoner med vesentlig grad av offentlig finansiering er selvstendige rettssubjekter, og ikke en del av offentlig forvaltning. Riksteatret er et unntak som en underliggende etat til Kulturdepartementet. Organiseringen gir den enkelte institusjon frihet, men også ansvar for å ta både kunstneriske, organisatoriske og økonomiske beslutninger på selvstendig grunnlag. Beslutning om permittering er ledelsens ansvar. Dette lå også til grunn for Kulturdepartementets brev.

Spekters medlemmer agerte ulikt på problemstillingen. Intervjuene har vist at noen tvilte seg frem til en beslutning, og andre inntok raskt et klart standpunkt og drøftet konsekvenser med andre aktører i sektoren. Tall fra en undersøkelse Spekter gjorde blant sine medlemmer i april og juni 2020 viser at nærmere 50 prosent av Spekters kulturmedlemmer permitterte før påske, mens rundt 40 prosent fremdeles hadde permitterte ansatte i juni. Felles for de som permitterte var at permitteringene ikke varte lenge. For de fleste var det også delpermitteringer som ble gjennomført.

Flere teatre permitterte i den første smittebølgen, men ikke orkestrene. Vurderingstemaene var til dels like, og for mange bort-

> Det er styret og den daglige ledelsen i institusjonene som fortløpende og på selvstendig grunnlag må vurdere hvilke tiltak som bør iverksettes i lys av den aktuelle situasjonen, herunder om det finnes grunnlag for alternativ drift.
>
> KUD i brev til sektoren 26. mars 2020

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

falt arbeidet. Grad av offentlig finansiering, egeninntektsgrunnlag, geografisk beliggenhet, smittetrykk, og myndighetssignaler var likevel faktorer som dro i ulik retning for de ulike institusjonene. Samtidig spilte medieoppslag og sentrale interesseorganisasjoners påtrykk ganske sterkt i favør av at permitteringsinstituttet var det kjente og mest risikoreduserende tiltaket i den akutte situasjonen. For noen var problemstillingen hvorvidt man skulle permittere eller gå til oppsigelser. En av de intervjuede permitterte også hele ledelsen da nedstengningen ble et faktum.

Intervjuene har vist at usikkerheten i tidshorisonten for nedstengningen og dermed beslutningsgrunnlaget for å permittere, førte til mange ledelsesdilemmaer. Ingen ledere ønsket å permittere, og ingen tok lett på prosessen. Når mange endte med å permittere, ble det dessuten en offentlig debatt om de samme mekanismene som i privat sektor bør gjelde også i offentlige eller offentlig finansierte foretak. Samtidig var det også en frykt for at det ville oppleves som usolidarisk dersom offentlig finansierte virksomheter ikke behøvde å permittere, mens private virksomheter så seg nødt til det.

Hele permitteringsdiskusjonen satte de tre ulike institusjonelle logikkene (kunstnerisk, økonomisk og politisk) på spissen, og ulike organisasjoner måtte ta hensyn til fremtidig handlingsrom. Mye tid ble bundet opp til permitteringsdiskusjonen, og prisen man risikerte å betale i relasjonen til ansatte var potensielt høy.

Respondenter som permitterte ansatte, eller drøftet spørsmålet om permittering i sine virksomheter viser også til at det oppstod harde fronter mellom ledelse og ansatte. Selv om spørsmålet om permitteringer for lengst er koronahistorie viser noen av lederne til at dette har satt spor i virksomhetene og at de opplever svekket tillit i organisasjonen som en konsekvens av dette.

Oppsummert var det ulike vurderingsgrunnlag som spilte inn for ulike aktører knyttet til permitteringsbeslutningen. En av de intervjuede teaterlederne ga også uttrykk for at «vi står i ulike situasjoner, men behandles som om vi alle står i det samme». Kombinasjonen av hvorvidt eller i hvilken grad virksomheten er offentlig finansiert, ulikt egeninntektsgrunnlag, usikkerhet om varigheten av den første nedstengningen, inngripende smitteverntiltak, og usikkerhet når det gjaldt utbetaling av tilskuddsmidler ved begrensede muligheter for produksjon, ga ulike utslag. Permitteringer som følge av pandemien førte til stor usikkerhet og krevende diskusjoner både internt i virksomhetene, på tvers av institusjonene, i offentligheten, og mellom partene i arbeidslivet. Dette ledet også til at Spekter og LO Stat i felleskap utarbeidet en permitteringsveileder «Veien til gode prosesser ved behov for permitteringer i virksomheten»[9].

> Vi står i ulike situasjoner, men behandles som om vi alle står i det samme.
>
> Erik Ulfsby

KORT OPPSUMMERT

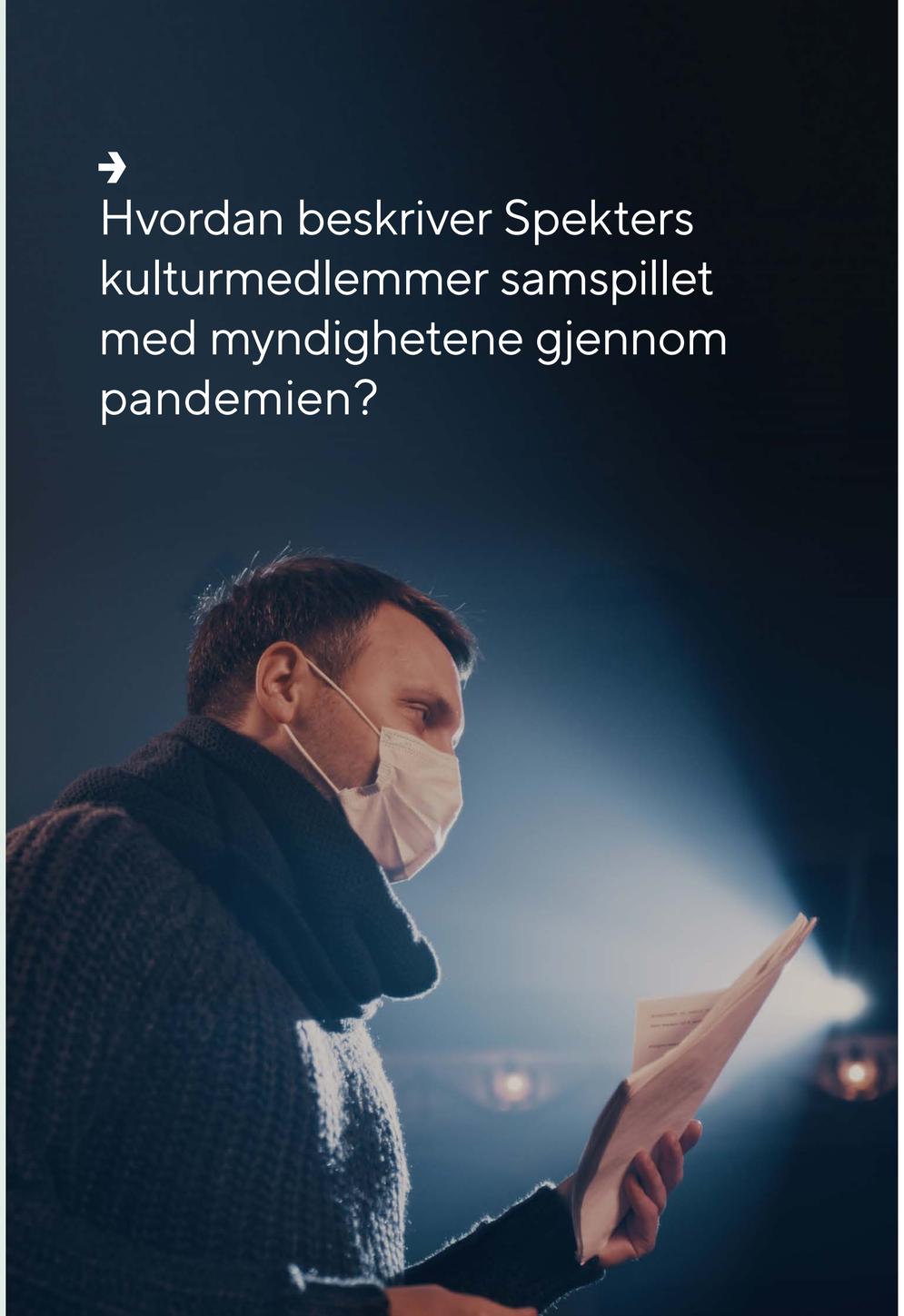
- Kulturinstitusjonene agerte ulikt i spørsmålet om permittering.
- En undersøkelse Spekter gjorde blant sine medlemmer i april og juni 2020 viser at nærmere 50 prosent av Spekters kulturmedlemmer permitterte før påske, mens rundt 40 prosent fremdeles hadde permitterte ansatte i juni.
- Langt færre permitteringer er gjennomført i pandemiens siste bølge i norsk arbeidsliv, og ingen blant Spekters kulturmedlemmer.
- Enkelte virksomheter rapporterer om svekket tillit i organisasjonen som en følge av permitteringsdiskusjonen.

KAPITTEL

03

RELASJONEN TIL MYNDIGHETER

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER



→ Hvordan beskriver Spekters kulturmedlemmer samspillet med myndighetene gjennom pandemien?

Relasjonen til myndigheter

Aktørkartet på side 21 viser at virksomhetene har hatt kontakt og samspill med en rekke myndigheter som har hatt ulike oppgaver under pandemien, dels helsemyndigheter, dels etater som har hatt ansvar for kompensasjon- og stimuleringsordninger. I tillegg til dette har det vært myndighetenes ordinære oppfølging av rollene som eier og tilskuddsgiver. Det spesielle og nødvendige behovet for myndighets- og lobbyarbeid som oppstår under en så akutt og vedvarende krise som pandemien, har medført behov for direkte kontakt med myndighetene, og indirekte kontakt via interesse- og bransjeorganisasjoner.

Hovedfunnene i spørreundersøkelsen viser at virksomhetene er ganske fornøyde med prosessdelen av myndighetskontakten, men et hovedproblem har vært den svært korte tiden mellom informasjon om nye tiltak og iverksettelse. Undersøkelsen og intervjuene dokumenterer utstrakt misnøye med innholdet i beslutningene fra myndighetenes side. Sektoren opplever manglende forståelse for kultursektorens situasjon, og gir uttrykk for ikke å ha blitt hørt. Det har vært gjennomført mange møter og innspillsrunder med Kulturdepartementet der sektoren lojalt stilte med konstruktive løsningsforslag. Likevel opplevde de å ikke få gjennomslag.

Det er bedre tilbakemeldinger når det gjelder relasjonen til lokale myndigheter, enn til nasjonale myndigheter. Intervjuene viser også at det har vært utfordringer i samspillet mellom ulike departementer og etater, og mellom forvaltningsnivåer. Dette fremtvinger dermed et spørsmål om hvordan man i fremtiden kan unngå et inntrykk av at fagdepartementenes betydning i en helsekrise reduseres.

Intervjurespondentene gir i stor grad uttrykk for frustrasjon over at den profesjonelle delen av kulturlivet ikke er blitt tilstrekkelig lyttet til. Dialogen rundt tiltaket om fastmonterte stoler og ikke faste, tilviste plasser

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

> Norge er en ung kunst- og kulturnasjon. Det er svakt forankret i folkesjelen hvorfor vi har kunst og kultur. Hvordan vi motvirker denne forståelsen bør drøftes videre av en samlet kulturbransje.
>
> Elisabeth Egseth Hansen

er et eklatant eksempel på myndighetenes sterke føre-var tilnærming. Dialogen var krevende, og tiltaket lite fruktbart. En av aktørene ga uttrykk for at kulturen ikke kom «til bordet» med sine budskap for å sikre og formidle reell kunnskap om trygg gjennomføring. Mange aktører har store saler, gode ventilasjonsanlegg og rause foajeområder med god mulighet til å gjennomføre forestillinger uten fare for større smittespredning. Myndighetsdialogen og bruken av smittevernloven etterlot et inntrykk av at det var enklere å innføre likebehandling, og like hard behandling, som det overordnete prinsipp, fremfor forholdsmessighet og aktørprofesjonalitet som førende tilnærminger. Det har medført at bedehuset i et bygdesamfunn og operahuset i Bjørvika er behandlet likt gjennom flere faser.

Samtidig viser noen av respondentene til at det oppstod enkelte uforholdsmessige skjevheter. I en tid der flere av de store institusjonene slet med å få gjennomført viktige produksjoner på grunn av strenge innreserestriksjoner og karanteneplikt, gjorde myndighetene unntak for en navngitt forestilling i Covid-19-forskriften. Musikalforestillingen «Mamma Mia!» ved Folketeateret fikk et eget unntak fra karanteneplikten i Covid-19-forskriften, samtidig som andre profesjonelle aktører med utstrakt bruk av internasjonale krefter måtte avlyse og kaste om på sine planer da det ikke fantes noe unntak for dem.[10] Noen respondenter nevner også i sine tilbakemeldinger at mens bibliotekene kunne drifte som bortimot normalt, måtte andre lignende kulturinstitusjoner slik som museene håndtere strenge publikumsrestriksjoner.[11] Dette bidro også til en opplevelse av forskjellsbehandling i sektoren.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

I myndighetsdialogen er det også en viktig geografisk dimensjon. Særlig Østlandet, Vestlandet og Midt-Norge har hatt lengre bølger med inngripende lokale restriksjoner, som i praksis har medført nærings- og yrkesforbud i lengre perioder for mange kulturinstitusjoner. Inntrykket av at kultursektoren måtte behandles som et «arnested for smitte» var krevende å imøtegå både overfor myndigheter og publikum. På hvilken måte dette oppstod, og hvordan det fikk vedvare, bør dokumenteres som lærdom for fremtiden[12].

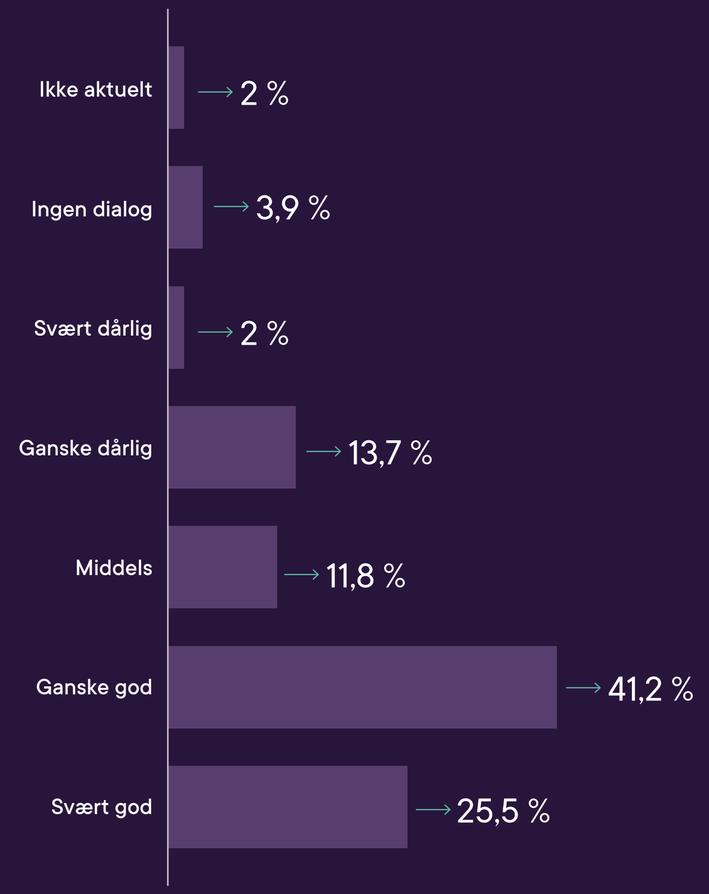
Noen aktører opplevde at kommunen la seg på et strengere tiltaksnivå enn staten, mens andre opplevde større fleksibilitet og konstruktiv toveisdialog med lokale myndigheter, basert på lokale forhold. En av de intervjuede ga uttrykk for at stat og kommune ikke spilte mot hverandre, men heller ikke med hverandre. En respondent i den skriftlige undersøkelsen fremholder hvordan teatret ble kontaktet av en kommune der ordføreren hadde fått så stort påtrykk fra befolkningen om å få teatret på besøk at han ville be teatret komme til tross for at forestillingen egentlig var avlyst av den samme kommunen. Befolkningen mente at smittesituasjonen på deres hjemsted ikke var så alvorlig at de skulle fratas muligheten til å oppleve teater. Det viser at det også blant befolkningen har vært et behov for mer nyanserte retningslinjer som står i forhold til den reelle smittesituasjonen.

Det samlede inntrykket fra intervjuene bærer preg av mangel på forutsigbarhet til å planlegge for aktivitet, selv i nedskalerte format, og variasjoner i myndighetsnivåenes tolkninger av de til enhver tid gjeldende bestemmelser. Nye tiltak og rammevilkår for gjennomføring ble ofte varslet så tett på planlagt aktivitet at «det ble mer utfordrende å gjennomføre enn å avlyse».

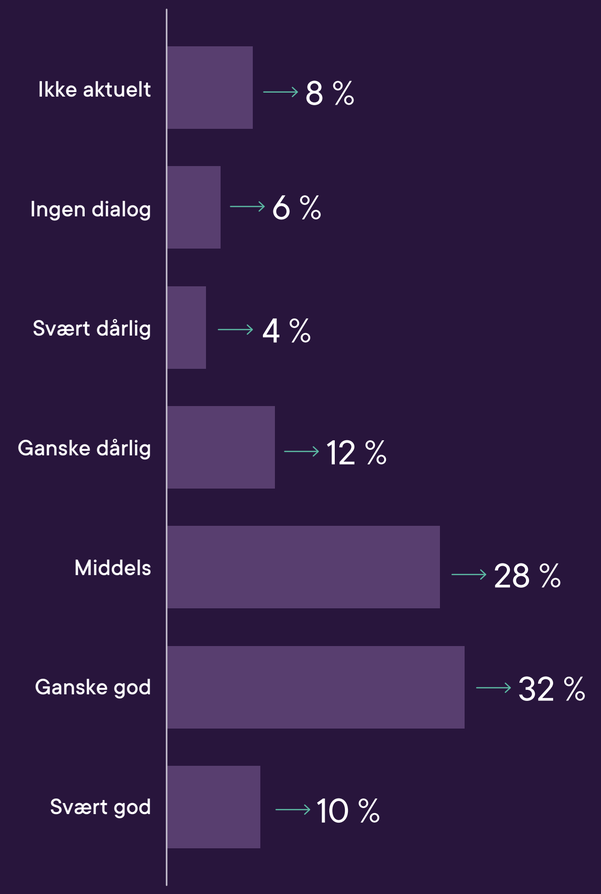
Respondentene i spørreundersøkelsen gir de lokale myndighetene til dels gode skussmål for dialogen gjennom krevende smittebølger. Ca. 67 prosent mener at dialogen lokalt var ganske god eller svært god. Til tross for manglende gjennomslag viser dette at kjennskapen, kontakten og den politiske dialogen lokalt med nærmeste kommune var verdifull for virksomhetene. Det er til ettertanke og kan inspirere til fornyet vurdering av hvorvidt lokale smittevernvurderinger i dialog med berørte aktører bør gis økt vekt ved fremtidige helsekriser av lignende natur.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Hvordan har din dialog med lokale myndigheter fungert under pandemien?

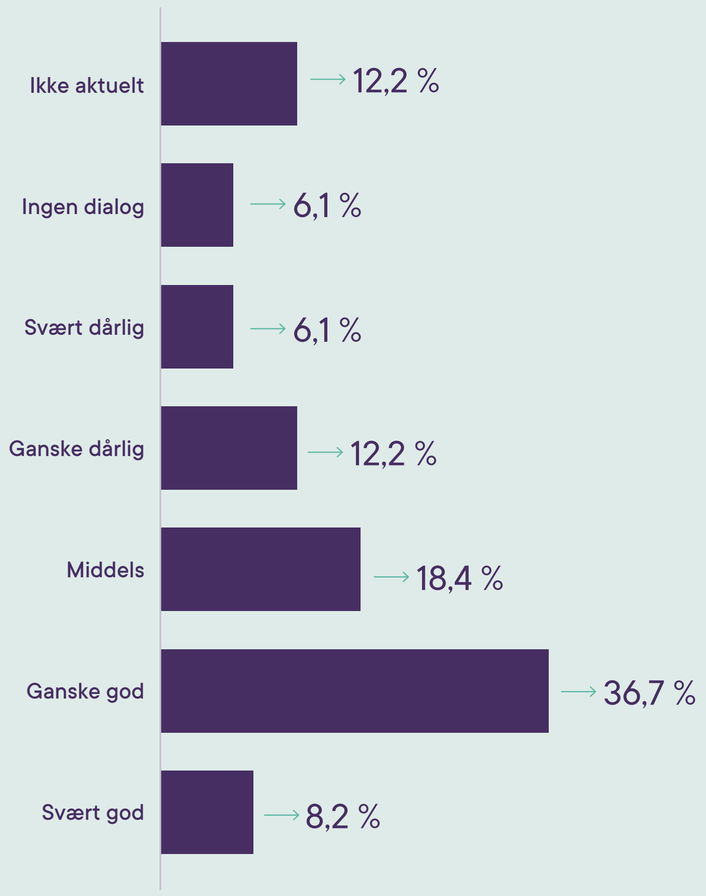


Hvordan har din dialog med Kulturdepartementet fungert under pandemien?



→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Hvordan har informasjonen fra nasjonale helsemyndigheter (HOD/FHI/Hdir) vært under pandemien?



> Blomsterbutikken kunne ha antallsbegrensninger, men ingen skulle få komme inn i teateret.
>
> Erik Ulfsby

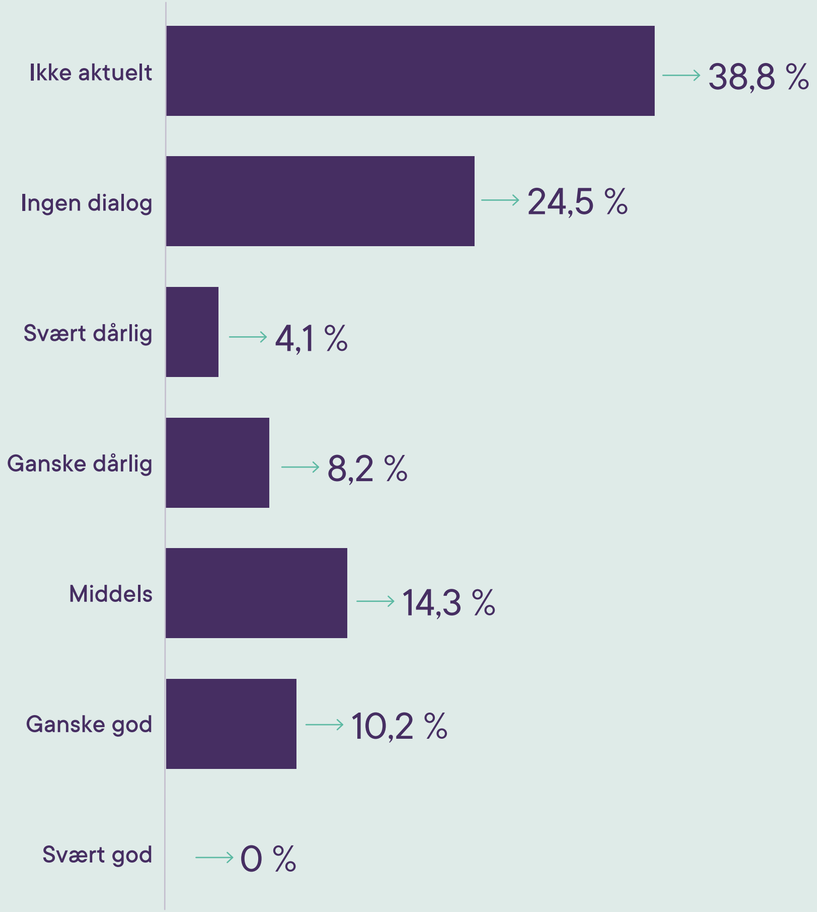
Den politiske dialogen med Kulturdepartementet gis noe svakere score i spørreundersøkelsen enn dialogen lokalt. Likevel mener 42 prosent at dialogen enten var ganske god eller svært god. Med det store antallet kulturaktører utover de profesjonelle og Kulturdepartementets brede ansvarsområde, som blant annet også inkluderer frivilligheten og idretten, har det vært krevende å få gjennomslag for det profesjonelle kulturfeltets syn i dialogen nasjonalt.

Noen vurderte å utfordre smittevernregimet politisk og juridisk, og stilte spørsmål både ved om det var lovlig å stenge helt ned, og hvor forholdsmessige tiltakene var. Mange av de intervjuede formidlet sine syn i ulike medieutspill, og deltok i det offentlige ordskifte om tiltaksbyrde, lovlighet og i ytterste tilfelle portforbudet som ble vurdert høsten 2020. Det Norske Teatret redegjorde i et konstruktivt brev til byrådsleder Raymond Johansen i Oslo 18. desember 2020 for teatrets betydning for samfunnet og folkehelsen, og behovet for å finne en bedre balanse mellom smittevernet og forsamlingsretten[13]. Her ble det understreket at publikumsantallet var underordnet behovet for å kunne holde åpent, om så bare med få i salen. Det ble henvist til både kulturmeldingen fra 2019, grunnlovsvernet og smittevernlovens strenge vilkår for å nekte forsamlingsretten («nødvendig av hensyn til smittevernet, klar medisinskfaglig begrunnelse, og fremstå tjenlig ut fra en helhetlig vurdering»).

I spørreundersøkelsen svarer over halvparten av respondentene at de deltok i offentlig debatt om smitteverntiltakene gjennom pandemien. De opplevde at disse debattene ga lite gehør og gjennomslag. At smitteverntiltakene og tiltaksbyrdene likevel i svært begrenset grad er prøvd i rettsapparatet i Norge sier også noe om befolkningens langvarige utholdenhet, og om oppslutning

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Hvordan har din dialog med Kulturrådet vært under pandemien?



om fagmyndighetenes linje. For kulturinstitusjoner, med utfordring av vedtatte sannheter som en viktig og selvpålagt oppgave, må dette kanskje sies å være et paradoks. Som kontrast ble det i Belgia avsagt en dom[14] romjulen 2021 som opphevet myndighetenes nedstengning av kulturvirksomheter.

De profesjonelle aktørene opplevde informasjonen fra nasjonale helsemyndigheter, herunder helse- og omsorgsdepartementet, Folkehelseinstituttet og Helsedirektoratet, som overveiende god og balansert. 45 prosent av de spurte i spørreundersøkelsen vurderer informasjonen som enten svært god eller ganske god. Dette speiler i stor grad de vurderinger og inntrykk som mediebildet har gitt av befolkningens opplevelse av fagmyndighetenes formidling av ren smittevernfaglig informasjon, råd og påbud, mot usikkerheten og manglende faglig evidens i forkant av tiltak. Dette har vært og er en krevende balansegang, og det har vært stor grad av aksept i befolkningen for mantraet om at data har vært viktigere enn dato når det gjelder varigheten av tiltakene. «Data over dato» ble imidlertid utfordret i større grad etter at nye kontaktreduserende smitteverntiltak ble introdusert 7. desember 2021 med omikron-bølgen[15].

Den skriftlige undersøkelsen avdekker at dialogen med Kulturrådet ikke har vært særlig aktuell eller aktiv for det store flertallet av profesjonelle kulturaktører under pandemien. Dette kan skyldes flere forhold og ha naturlige forklaringer på bakgrunn av deres delegerte rolle som forvalter av ulike støtteordninger. Like fullt gir få uttrykk for at dialogen har vært god. Kompensasjons- og stimuleringsordningen for aktører med under 60 prosent offentlig finansiering har vært viktige, men krevende for flere å forholde seg til. Dels fordi dette har kommet sent på plass, og slik ikke sikret trygghet i tilstrekkelig grad, dels fordi man opplevde forvaltningen av ordningene som svært kompliserte, langtekkelig og lite gjennomsiktig. En av respondentene sier at de måtte ansette en egen medarbeider for å håndtere søknadsprosessene og dialogen med Kulturrådet om kompensasjonsordningene. Museene opplevde ordningene som lite tilpasset deres drift. Kompensasjons- og stimuleringsordningene har hatt et sterkt

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

enkeltarrangementsfokus, som ikke harmonerer med varige åpne utstillinger, og det var derfor av avgjørende betydning at også museer med under 60 prosent offentlig finansiering fikk kompensasjon ved et ekstra påslag på rammen, slik institusjoner med over 60 prosent ble kompensert. Erfaringene fra pandemien aktualiserer behovet for å se nærmere på hvordan samhandlingen kan og bør være mellom institusjonene og Kulturrådet ved eventuelle fremtidige kriser.

Ved sammenligning av undersøkelsens spørsmål om dialogen internt mot egne ansatte med dialogen eksternt mot myndigheter (etter virksomhetstype) gis det ulik score til myndighetsdialogen. Kategorien andre (kulturhus, virkemiddelapparat, medier, mindre organisasjoner) gir generelt lavere score på myndighetsdialogen enn scenekunstinstitusjoner, orkestre og museer.

Vurderinger av intern og ekstern dialog på en skala fra 1–5, der 1 tilsvarer i svært liten grad og 5 i svært stor grad.

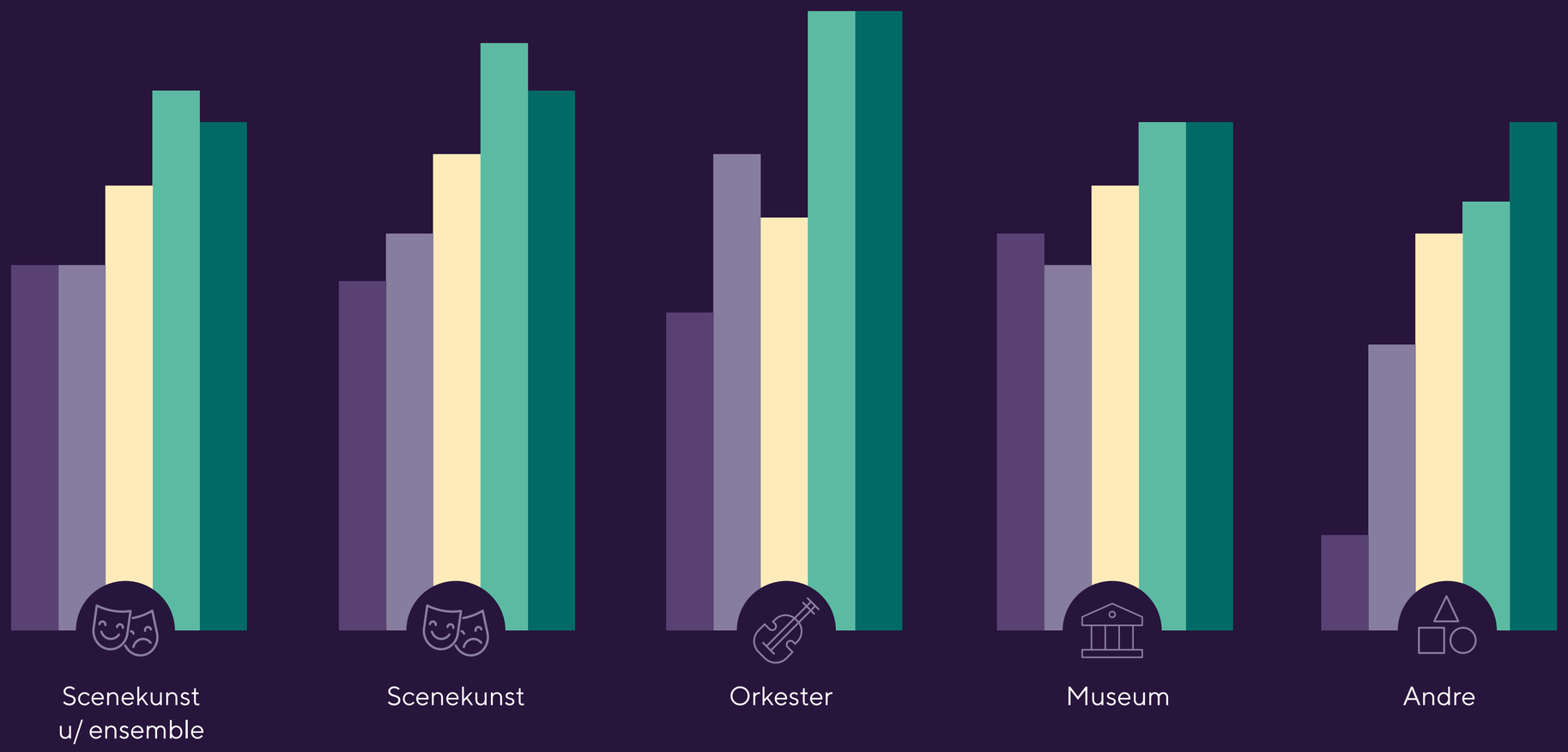
Myndighetene har i en normalsituasjon tillit til at arbeidsgivere tar ansvar for at de ansatte har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, og at man som profesjonell arrangør tar ansvar for publikums sikkerhet ved avvikling av et arrangement. Intervjuene og spørreundersøkelsen viser at aktørene opplevde at denne tilliten forsvant under pandemien. Den kom ikke i tilstrekkelig grad tilbake før gjenåpningen var et faktum, først høsten 2021, og deretter vinteren 2022, da alt åpnet.

Det var stor forståelse for de strenge reguleringene i starten av pandemien, og flere kulturledere besluttet å avlyse arrangementer allerede før den nasjonale nedstengingen var et faktum 12. mars. Lederne opplevde frykt for viruset både i publikum og internt i organisasjonene, som førte til beslutningen om å stenge. Da man forsiktig startet å åpne opp arbeidsstedet, og man kunne invitere noen publikummere inn i salen, hadde institusjonene utarbeidet smittevernplaner, risikovurderinger og satt i verk ekstraordinære tiltak for å trygge både egne ansatte i produksjon og publikum i salen.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Ekstern og intern dialog under pandemien

Vurderinger av intern og ekstern dialog på en skala fra 1–5, der 1 tilsvarer i svært liten grad og 5 i svært stor grad.



→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Helsefagetatene hadde ansvar for å utvikle smittevernveiledere for ulike bransjer, sammen med organisasjonene. Etter hvert ble arbeidsbelastningen så stor på helsefagetatene at man bad bransjene ta ansvar for utvikling av veiledere selv, sammen med ansvarlig fagdepartement. Som et eksempel utviklet Spekter og Norsk teater- og orkesterforening en smittevernveileder for musikk- og scenekunstinstitusjonene i dialog med Kulturdepartementet, som løftet uklare tolkningsspørsmål til Helse- og omsorgsdepartementet.

Kulturlivet ble svært strengt regulert, og selv etter at kompetansen om smittevern og beredskap var hevet i organisasjonene var detaljeringsgraden stor, også inn i siste bølge i desember 2021. Svarene i intervjuene og spørreundersøkelsen viser også at man savnet begrunnelser for de strenge og inngripende tiltakene. Mange stusset også på hvorfor det var så enkelt å stenge ned det profesjonelle kulturlivet når arbeidsplasser var nevnt som et prioritert område for regjeringen å trygge under pandemien.

En av respondentene har pekt på at kultursektoren ikke i stor nok grad bygger relasjoner til myndighetene i «normale tider», og at det kan være noe av grunnen til at man ble nedprioritert sammenlignet med idretten. Idretten hadde for eksempel langt flere unntaksbestemmelser i Covid 19-forskriften knyttet til reiserestriksjoner og karantenekrav enn kultursektoren, selv om store deler av den profesjonelle kultursektoren har en utpreget internasjonal virksomhet. Det pekes også på at kultursektoren er mer fragmentert organisert. Gjennom pandemien kunne man også få inntrykk av at de som ropte høyest i media fikk gjennomslag for sitt syn. At Folketeatret i Oslo fikk en egen regel i Covid-19-forskriften for å unnta de britiske aktørene tilknyttet «Mamma Mia!» fra innreisekarantene, er blitt trukket frem som et eksempel på det. Respondentene har også pekt på at myndighetene har invitert til flere store innspillmøter med svært mange aktører til stede, som hindrer nødvendig fokus på sakene det profesjonelle kulturlivet er opptatt av.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Trepartssamarbeidet og relasjonen mellom interesseorganisasjonene og myndighetene

Den norske modellen med trepartssamarbeid mellom arbeidslivets organisasjoner og myndighetene har hatt en sentral rolle i måten samfunnet har møtt utfordringene på under pandemien. Arbeidslivets organisasjoner har samarbeidet om krisetiltak og krisepakker for å begrense pandemiens konsekvenser. Det gjelder blant annet samarbeid for at samfunnskritiske funksjoner kunne opprettholdes i krisens første fase. Samarbeidet har foregått mellom partene lokalt, og nasjonalt mellom partene og myndighetene gjennom ulike faser i krisehåndteringen. Partene som deltar fra arbeidslivet er i utgangspunktet hovedorganisasjonene (LO, Unio, YS, Akademikerne, NHO, KS, Virke og Spekter).

Koronakommisjonen konkluderer i sin andre rapport med at trepartssamarbeidet har fungert godt under pandemien: «Norges sterke tradisjon for trepartssamarbeid, der statlige myndigheter og de to partene i arbeidslivet – arbeidstakerne og arbeidsgiverne – regelmessig møtes og samarbeider om å løse samfunnsutfordringer, har også vært en styrke under pandemien. Trepartssamarbeidet ga en arena for å håndtere pandemien i fellesskap, der ulike interesser ble hørt. Forholdet mellom arbeidsgiver- og arbeidstakersiden har gjennom pandemien vært preget av samarbeid, og begge sider har gitt innspill til de statlige smitteverntiltakene og kompensasjonsordningene.» (s. 445 i NOU 2022:5. Myndighetenes håndtering av koronapandemien – del 2).

Erfaringen med relasjonen til myndighetene under pandemien reiser likevel noen spørsmål om hvordan de ulike departementene, herunder Kulturdepartementet, har organisert trepartssamarbeidet, mulighetene for påvirkning og høring under pandemien, og ikke minst om hvordan sektorene selv er rigget for å kunne påvirke beslutninger i krisesituasjoner.

Som vist i aktøroversikten (side 21) var det svært mange aktører og interesseorganisasjoner i aksjon for å ivareta ulike deler av kulturfeltet. Man bygget til dels på det som ligger i det etablerte trepartssamarbeidet i den norske modellen mellom myndig-

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

hetene og de åtte hovedorganisasjonene i arbeidslivet. Dette samarbeidet retter seg vanligvis særlig inn mot inntektspolitikk, næringspolitikk, arbeidslivspolitiske temaer og eventuelle samfunnsreformer på disse områdene. Partene i arbeidslivet møter da departementene som er relevante for disse saksområdene. Her er fora, spilleregler og relasjoner utviklet gjennom mange tiår.

I forbindelse med pandemien ble dette trepartssamarbeidet utvidet langs flere dimensjoner. I kultursektoren kom helsemyndighetene sterkt inn sammen med Kulturdepartementet som «nye» aktører på myndighetssiden i trepartssamarbeidet.

Kultursektoren preges av et langt større mangfold og spennvidde når det gjelder aktører og interessenter både på arbeidsgiver – og arbeidstakersiden enn de partene som er involvert i det etablerte trepartssamarbeidet. En vurdering av relasjonen mellom interesseorganisasjoner og myndigheter på kulturområdet må derfor vurderes ut fra flere perspektiver enn trepartssamarbeidet.

Samspillet mellom interesseorganisasjoner og myndighetene er ofte beskrevet som en kombinasjon av korporatisme og lobbyisme. Et korporativt samarbeid er formalisert og basert på at organisasjonene inviteres inn til samarbeid om utforming av politikken. Trepartssamarbeidet er et eksempel på dette. Lobbyisme er mer uformell påvirkning på initiativ fra organisasjonene. Kultursektoren i Norge har elementer av begge deler (Mangset 2015)[16], samtidig som prinsippet om armlengdes avstand ligger som et grunnlag for politikken.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

I tillegg til de to nevnte samspillsformene, korporativt/samarbeid og lobbyisme, så kan det også være aktuelt å påvirke politiske beslutninger gjennom juridiske virkemidler. Det innebærer blant annet å få en vurdering av om smitteverntiltak er lovlige. For at det skal kunne iverksettes smitteverntiltak, kreves det etter smittevernloven § 1-5 at de aktuelle tiltakene er forholdsmessige sett i lys av smittesituasjonen. Diskusjonen om lovligheten av tiltakene har ikke vært fremtredende på kultursektoren, men brevet fra Det Norske Teatret til Oslo kommune viser at spørsmålet har vært reist.

Høringsinstituttet, med møter og skriftlige innspill er et av hovedvirkemidlene departementene bruker for å få innspill og demokratisk forankring av politisk beslutninger både i normale situasjoner og i krisesituasjoner. Forskjellen under pandemien har vært at normale høringsfrister har vært satt til side. Fra noen uker ved vanlige høringer, har fristene nå vært noen dager eller timer. Det gjør noe med de reelle mulighetene for påvirkning, og ikke minst følelsen av at høringen ikke er annet enn en forskriftsmessig nødvendighet. En annen side av dette er den fragmenterte organiseringen av sektoren, med mange og ulike interesseorganisasjoner. Hvordan samspillet mellom interesseorganisasjoner og myndighetene på kultursektoren endres under pandemier og kriser kan være et tema for nærmere utredning.

KORT OPPSUMMERT

- Dialogen med lokale myndigheter vurderes av aktørene i undersøkelsen generelt som god.
- Informasjonen fra helsemyndighetene vurderes av nesten halvparten av respondentene som god, til tross for manglende gehør og gjennomslag.
- Respondentene i den kvantitative undersøkelsen svarer at dialogen og samhandlingen med Kulturrådet ikke hadde vært spesielt aktiv.
- Koronakommisjonen konkluderer med at treparts-samarbeidet under pandemien har fungert godt. Hvordan samspillet mellom interesseorganisasjoner og myndighetene på kultursektoren endres under pandemier og kriser kan være et tema for nærmere utredning.
- Intervjurespondentene gir uttrykk for frustrasjon over at den profesjonelle delen av kulturlivet ikke er blitt tilstrekkelig lyttet til.

→ INNHOLD

→ INNLEDNING

→ PANDEMIENS TIDSLINJE

KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE

KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN

KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER

KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM

KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN

KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN

KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER

KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER

→ ETTERORD

→ SLUTTNOTER

→ INTERVJUGUIDE

→ SPEKTERS MEDLEMMER

Faksimile av Det Norske Teatrets brev til Oslo kommune 18. desember 2020

DET NORSKE TEATRET

Oslo, 18. desember 2020

Byrådsleiar Raymond Johansen
Oslo kommune

TEATER I OSLO FRÅ 8. JANUAR 2021

Det Norske Teatret vil med dette ta initiativ til ein dialog med Oslo kommune om korleis ein sentral samfunnsfunksjon som teater kan ha eit visst rom for å samle publikum sjølv om det i ein lang periode framleis vil vere behov for omfattande smitteverntiltak.

Først vil vi få takke for at byrådet såg verdien av opne teater då dei første lokale innstrammingane kom i september. Så veit vi da også at vi gjennom heile dette året har halde Det Norske Teatret smittefritt. Ingen har blitt smitta etter teaterbesøk her. Vi forstår at det blei behov for ei meir omfattande nedstenging i byen med illevarslande smittetal i november. Vi har rett nok innvendingar til måten det blei gjort på, Oslo kunne nok som Bergen tillete mindre forsamlingar på dei tryggaste arenaene. Men vi har sjølvsagt retta oss etter alle pålegg.

Den sosiale nedstenginga er inntil vidare varsla fram til 7. januar. Pandemien vil vare lenger. Vi kan ikkje vente med å utføre samfunnsoppdraget vårt til den er over. Byen treng òg å finne ein betre balanse mellom smittevern og forsamlingsrett. Godt organisert vil heller ikkje opne teater truge smittevern eller folkehelse, men tvert om ha eit stort potensial for å halde folk friske. Derfor må vi i samarbeid finne fram til løysingar som gjer det mogleg å spele teater igjen frå 8. januar. Vi innser at det til å begynne med kan måtte bli for få. Men stort publikumstal er ikkje viktigast no. Det er det opne teateret. For når det er mogleg og lovleg, spelar Det Norske Teatret alltid.

Kvifor teater er viktig i samfunnet

Kulturmeldinga (2019) fekk støtte frå eit samla Storting i at «kunst og kultur er ytringar med samfunnsbyggjande kraft, og kulturpolitikken skal byggje på ytringsfridom og

Det Norske Teatret
Kristian IVs g. 8, 0164 OSLO
+47 22 42 43 44 | post@detnorsketeatret.no
LL Det Norske Teatret | Org.nr. 921196164

DET NORSKE TEATRET

toleranse. Kulturlivet og sivilsamfunnet er føresetnader for danning og ei opplyst offentlegheit, og dermed ei investering i demokratiet.»

Historisk og i vår samtid er teateret i denne samanhengen mellom kunst og demokrati ein av dei viktigaste institusjonane i samfunnet. Heilt sidan den greske antikken har den folkevalde forsamlinga, akademia og nettopp teateret vore hjørnesteinar i samfunnet. Anten det skjer gjennom latter, tårar eller stille ettertanke, er teateret eit sentralt refleksjonsrom der samfunnet speglar seg og der andre liv blir synlege, verkelege og sett.

Når maktutøvinga i samfunnet aukar, slik som under ein pandemi, trer teateret si rolle som maktkritisk korrektiv tydelegare fram. Dette er ein demokratisk grunnfunksjon. Denne er i dag klart svekka så lenge vi ikkje får spele for publikum og kritikarar.

Det lovlege grunnlaget for publikumsrestriksjonar kan endre seg

Teateret er omfatta av forsamlingsfridomen, som har konstitusjonelt vern i Grunnlova og EMK. Smittevernlova gir på bestemte, men særs strenge vilkår høve til å nekte forsamlingar å finne stad. Det skal vere nødvendig av omsyn til smittevernet, det skal ha ei klar medisinskfagleg grunngjeving og framstå tenleg ut frå ei heilskapleg vurdering (§§ 1-5, 4-1). Alle vilkår må vere oppfylte.

Vi er ikkje ute etter å problematisere om staten i mars og Oslo kommune i november hadde rett til å stenge kulturinstitusjonane for publikum. Helsedepartementet understrekar i sitt rundskriv om kommunalt smittevern at det er den enkelte kommunen som må vurdere om krava i Grunnlova og EMK er oppfylte dersom ein vil forby samankomstar. Det går vi ut frå at Oslo kommune har gjort.

Vårt poeng her er at tiltak som forsamlingsforbod, som råkar DNT, etter smittevernlova straks skal opphevast eller avgrensast når dei ikkje lenger er nødvendige. Vidare har styresmaktene plikt til å legge vekt på om frivillig medverknad til tiltaka er mogleg.

Den 8. januar vil vi tre ting vere sikkert: 1) Kunnskapen om korleis covid-19 spreier seg er svært mykje meir presis enn då pandemien starta. 2) Profesjonelle kulturarrangørar har eit svært godt smittevern, med få eller ingen tilfelle av smittespreiing. 3) Vaksineringa av dei mest sårbare gruppene vil vere i gang.

Så håper vi alle at smittetala i januar er nede på nivået frå tidleg haust eller betre.

I ein slik situasjon vil det etter Det Norske Teatret sitt syn ikkje vere nødvendig å halde teateret heilt stengt for publikum. Dermed vil det heller ikkje vere lov. Det er her vi meiner

2

DET NORSKE TEATRET

vi gjennom nærare dialog må finne fram til rett balanse mellom opning og smittevern. Samfunnsoppdraget vårt er å spele teater, og det er gjer vi om nødvendig for 5 eller 20. Med erfaringane vi har gjort oss gjennom 2020 veit vi at eit ope teater etter alt å dømme ikkje vil ha noko å seie for smittespreiinga. Det vi veit heilt sikkert, er at det spreier glede og håp.

Teateret som trygg arena

Dette har vi lært gjennom 2020:

- Det strenge smittevernet vårt har blitt testa ut tre gonger ved at vi har hatt uvitande covid-19-positive personar blant publikum. Ingen rundt dei har blitt smitta. St. Hanshaugen bydel har kvar gong konkludert med at karantene eller andre tiltak ikkje har vore nødvendig på grunn av dei rutinane vi har.
- Sjølv på dei siste framsyningsdagane før nedstenginga 10. november kjente publikum seg trygge, viser ei undersøking vi gjennomførte mellom publikum 6. og 7. november.
- Om lag halvparten av dei som besøkte oss den helga, reiste med kollektivtransport. Så godt som alle opplevde også det som trygt og at det var lett å halde minst ein meters avstand. Det siste har sjølvsagt samanheng med at framsyningane finn stad på kveldstid med god kapasitet på kollektivtrafikken, sjølv med strengt smittevern.

Til slutt vil vi peike på at desto lenger ein kan frykte at pandemien kjem til å prege samfunnet, desto større er behovet for at det blir opna trygge samlingsstadar der folk kan samlast. Mange bur aleine i Oslo, ein del har det ikkje bra heime og alle treng uansett andre alternativ. Vi treng å treffe andre, og teateret er òg ein god stad å vere aleine saman med andre.

Vi ser fram til ein dialog om å finne den beste balansen mellom ope samfunn og godt smittevern. Vi gjer det for demokratiet og kunsten. Og vi gjer det for Oslo.

Beste helsing
DET NORSKE TEATRET

Erik Ulfsby
Teatersjef

Hans Antonsen
Direktør

Kopi: Byråd for kultur, idrett og frivilligheit Omar Samy Gamal
Kultur- og likestillingsminister Abid Q. Raja

3

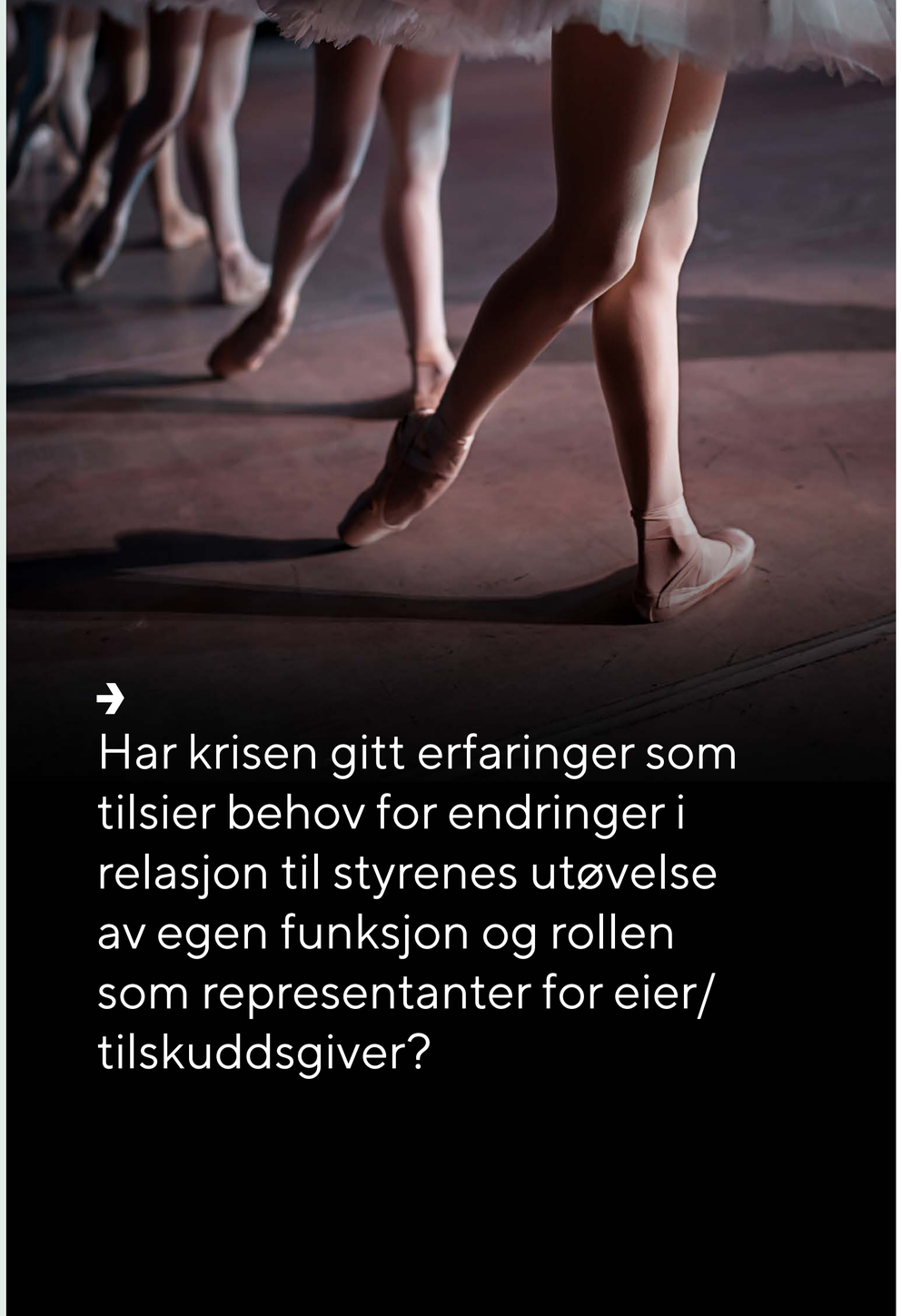
> Historisk og i vår samtid er teateret i denne samanhengen mellom kunst og demokrati ein av dei viktigaste institusjonane i samfunnet. Heilt sidan den greske antikken har den folkevalde forsamlinga, akademia og nettopp teateret vore hjørnesteinar i samfunnet. Anten det skjer gjennom latter, tårar eller stille ettertanke, er teateret eit sentralt refleksjonsrom der samfunnet speglar seg og der andre liv blir synlege, verkelege og sett.
>
> Når maktutøvinga i samfunnet aukar, slik som under ein pandemi, trer teateret si rolle som maktkritisk korrektiv tydelegare fram. Dette er ein demokratisk grunnfunksjon. Denne er i dag klart svekka så lenge vi ikkje får spele for publikum og kritikarar.

KAPITTEL

04

SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER



→

Har krisen gitt erfaringer som tilsier behov for endringer i relasjon til styrenes utøvelse av egen funksjon og rollen som representanter for eier/tilskuddsgiver?

Samspillet mellom styret og daglig leder

Våre 12 intervjuer avdekker forskjellige praksiser, variasjoner i rolleklarhet og relasjoners betydning under en krise. Profesjonaliteten i styrene er gjennomgående høy, men styrenes involvering, grenseoppganger og føringer har vært noe ulike. Daglig leders opplevelse av tillit fra styrenes side er i hovedsak svært høy, og krisens alvor og lengde har medført hyppig og fortrolig kontakt, og da først og fremst med styreleder. En av de intervjuede beskrev treffende at den tilliten man opparbeider i normale tider vil gi handlingsrom i krisetid.

Styrenes fremste oppgave er å sikre trygghet for økonomi og forsvarlig drift, og å være sparringspartner for daglig leders håndtering av risiko. Styret er derfor en avgjørende forankringsarena, formelt og i noen grad uformelt, for store beslutninger blant annet relatert til omdømme, økonomi, investeringer, arbeidsgiveransvaret og i forlengelsen av dette: permitteringer.

Mange av de intervjuede forteller om hyppig kontakt og informasjonsmøter med styret knyttet til smittehåndtering og likviditet gjennom den første fasen av nedstengning. De store beslutningene ble imidlertid tatt av den operative kriseledelsen (direktør/daglig leder), selv om de fleste understreker at de hadde svært tilgjengelige styremedlemmer og utvekslet synspunkter og dilemmaer tillitsfullt.

Ivaretakelse av ansatte og ivaretakelse av institusjonens økonomi og omdømme var ellers gjennomgående temaer.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

I spørreundersøkelsen svarer 86 prosent av de spurte at dialogen med styret i egen organisasjon fungerte enten godt eller svært godt under pandemien.

Når dette er tilbakemeldingen fra ni av ti toppledere, er det mye som tyder på at det i dag er etablert en svært velfungerende arbeidsform på styrenivå i norske kulturinstitusjoner.

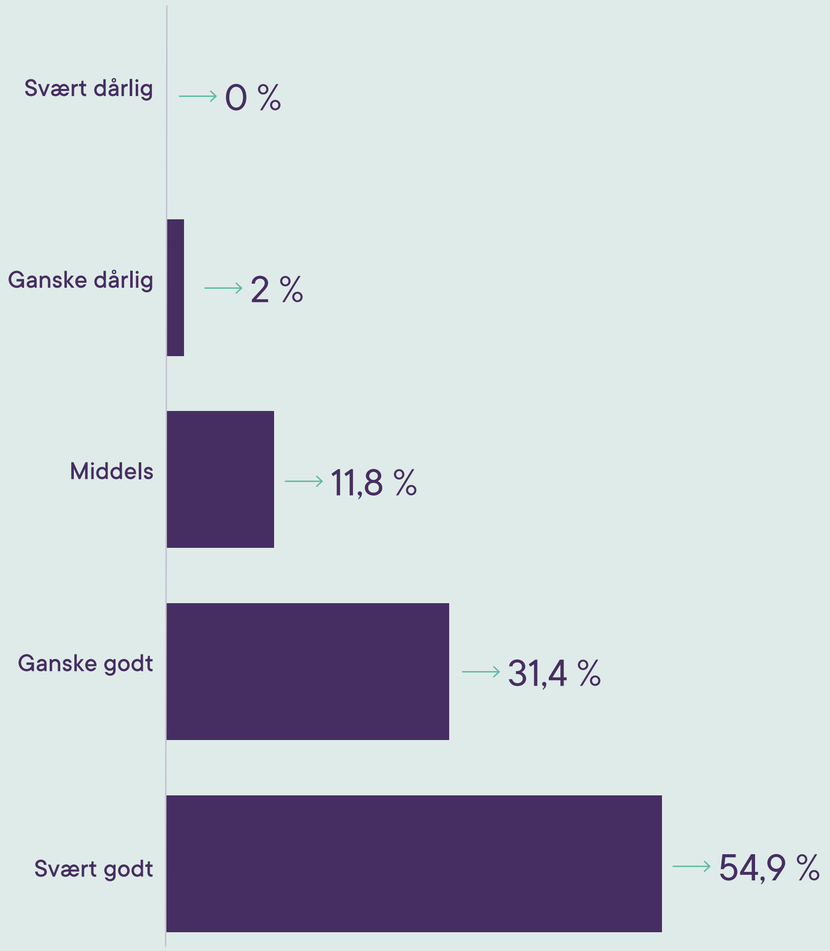
Vår undersøkelse har heller ikke avdekket noe eksplisitt ønske fra lederne om endringer i styrenes utøvelse av sin rolle som ansvarlig for forvaltningen av virksomheten. Men i intervjuene fremholdt flere at det er viktig å sørge for god kontinuitet i styret, og at kompetanse om virksomhetenes art og ønskelige utviklingsområder bør vektlegges i utnevning av nye styremedlemmer.

Uavhengig av krisen vi nå har opplevd, har den løpende diskusjonen om styrenes rolle primært handlet om topplederens eksklusive uavhengighet i alle faglige spørsmål. Her har temaet vært prinsippet om kunstnerisk (det vil si faglig) frihet, i motsetning til styret som et mulig redskap for politisk styring. Selv om det strengt tatt er et spørsmål som fikk sin avklaring en gang i mellomkrigstiden, dukker det tidvis opp, og da gjerne som en debatt om hvilket rom det kan være for en mer instrumentell kulturpolitikk. Men i forlengelsen av dette har økende oppmerksomhet vært viet til styrenes kompetanse og rolleforståelse, eller sagt på en annen måte: en profesjonalisering av styrearbeidet. Resultatet har vært mer profesjonelle prosesser i oppnevning av det offentliges styrerepresentanter og en større bevissthet om ansvarsdelingen mellom styringsnivåer.

Gjennom dybdeintervjuene fremkom imidlertid to særskilte momenter det er verdt å merke seg.

For det første understreket samtlige betydningen av relasjonen mellom virksomhetens leder og styrets leder, i den grad at styreleders personlige egnethet fremstod som et avgjørende kriterium. I en viss forstand

Hvordan har din dialog med styret i egen organisasjon fungert under pandemien?



→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

skal dette kanskje betraktes som en norm, uavhengig av virksomhetens art. Men i en kulturinstitusjon, der topplederen har et så personlig mandat, er det forståelig at det oppleves som særskilt viktig. Og enda viktigere når krisen rammer. I oppnevningen av styrer er komplementær kompetanse og representativitet i det samlede kollegium gjerne det primære hensyn. I møtet med en krise, der daglig leder må treffe raske beslutninger med store konsekvenser på uvisst grunnlag, vil det ikke alltid være tid til å sikre den fortrolighet og det ansvarsfellesskap det er behov for hos et samlet kollegium. Til det trengs en partner – en partner med både formell og personlig autoritet.

Samtidig understreker våre respondenter at det i denne sammenheng er lite som skiller hverdagen fra krisen og at valg av styreleder bør skje gjennom en grundig rekrutteringsprosess – ikke ulik ansettelse av daglig leder. Det rapporteres at dette allerede er praksis i noen virksomheter.

Det andre momentet gjelder styrets rolle som aktør på virksomhetens vegne.

På mange måter er styrekollegiet selve omdreiningspunktet for prinsippet om armlengdes avstand. Og avstanden det er snakk om er da til oppdragsgiver – det vil si det offentlige og tilskuddsgiver som «benytter tilskuddet som styringsform»[17]. Det kan derfor kjennes riktig at styret ideelt sett skal begrense sin kontakt med eier til generalforsamlingen (der dette finnes) eller et tilsvarende møtepunkt. Men å dømme etter de store utfordringene alle våre institusjoner opplevde i kontakten med myndighetene, har noen av respondentene også stilt spørsmål ved om styrene i større grad kunne ha engasjert seg i å gjøre virksomhetenes situasjon forståelig i offentligheten.

Satt på spissen – slik en pandemi inviterer til: hva hadde skjedd om for eksempel et samlet styre i en kulturinstitusjon hadde nedlagt sine verv i protest mot myndighetenes smittevernregime på kulturfeltet?

KORT OPPSUMMERT

- Relasjonen mellom daglig leder og styret vurderes generelt som god.
- Respondentene fremhever betydningen av en tett og god dialog med styrets leder under kriser.
- Styrene ble gjennom pandemien opplevd som lydhøre og ansvarsbevisste, uavhengig av virksomhetens art og størrelse.
- Det er stilt spørsmål ved om styrene i større grad kunne ha engasjert seg i å gjøre virksomhetens situasjon forståelig i offentligheten.
- I rekrutteringen av styreledere til kulturvirksomheter bør rolleforståelse og evne til samspill med daglig leder tillegges særlig vekt.

KAPITTEL 05

LEDERES HANDLINGSROM

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

→

Kunstproduserende og -formidlende virksomheter tilkjennes i vår kultur stor autonomi, både økonomisk og juridisk, begrunnet i det som ofte omtales som «armlengdes avstand-prinsippet». Lar dette seg avlese i måten pandemien er blitt møtt på av virksomhetene selv, og i særdeleshet av deres ledere, som i de fleste tilfeller i sin kontrakt har et helt personlig mandat?

Lederes handlingsrom

Våre intervjuer avdekket at identifikasjonen med egen arbeidsplass og kunstens formidling og betydning for samfunnet er sterk. Kulturinstitusjonene var villige til å gå langt for å forsvare kunstens og kulturens plass og virke gjennom pandemien.

Men i hvilken grad var det rom for institusjonene til å ta selvstendige beslutninger, og hvordan virket dette inn på ledernes handlingsrom? Spørsmålene kan virke banale under en global pandemi. Det skal godt gjøres å identifisere enkeltpersoner, grupper av individer, familier, selskaper eller foretak som ikke har fått sin autonomi eller frihet til privat, forretningsmessig eller kunstnerisk utfoldelse satt på prøve. For kulturinstitusjonene handlet det først og fremst om institusjonens autonomi og frihet til å agere og tilpasse den kunstneriske virksomheten til det beste for dem de er til for – publikum. Når kunsten settes på pause, oppleves det av mange – både kunstnere og publikum – som et tap av mening og en forringelse av livskvaliteten. De intervjuede lederne i denne kartleggingen uttrykte stor frustrasjonen over sin maktesløshet i møtet med dette behovet. Der friheten til å utøve kunst og møte et publikum på selvbestemte premisser er selve kjernen i samfunnsoppdraget, var denne selvstendigheten under pandemien ikke lenger mulig. Ledernes opplevelse av handlingsrom vil naturlig nok ha nær sammenheng med kulturinstitusjoners rammebetingelser og autonomi.

Formelt sett består daglig leders handlingsrom av alle beslutninger som lederen har myndighet og autoritet til å treffe og gjennomføre[18]. Myndigheten bestemmes hovedsakelig av formelle ordninger, slik som stillingsbeskrivelser, lover, instrukser, og vedtak i overordnete instanser. Autoriteten avgjøres av hvilke beslutninger omgivelsene aksepterer, eller avfinner seg med, at lederen treffer. En leders ansvar består

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

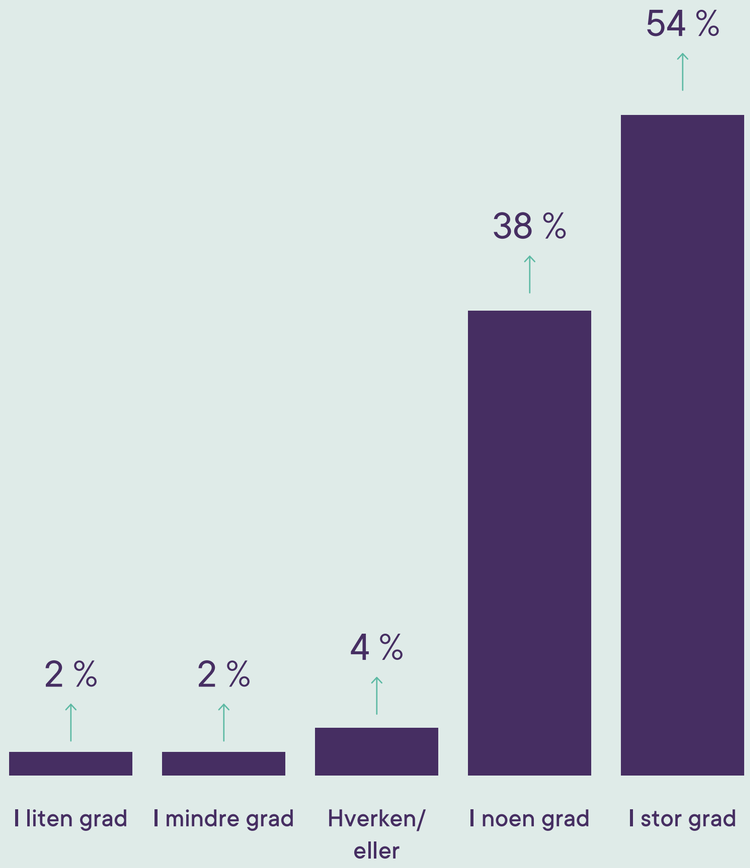
> I hvilken grad kan en institusjon som ikke er samfunnskritisk agere autonomt og fritt under en pandemi.
>
> Ingrid Røynesdal

av forpliktelsen til å ivareta stillingens mandat, oppdrag og jobbkrav. Manglende kunnskapsgrunnlag og kjennskap til hva som kreves i en helt endret situasjon fører til kryssspress og dilemmaer i utførelse av lederjobben. Hvilket samfunnsansvar skulle vektlegges i koronaperioden, det kulturpolitiske eller det helsepolitiske? Hvilke politiske signaler skulle følges og hvilke myndigheter skulle det lyttes til? Som tidslinjen og aktøroversikten viser, var det svært mange styringssignaler med helsepolitisk utspring man måtte forholde seg til.

De største begrensningene i ledernes organisatoriske autonomi og handlingsrom under pandemien beskrives som manglende mulighet til å gjennomføre planlagt aktivitet, manglende politisk oppmerksomhet, gehør og gjennomslag rundt eksisterende arenaer, og sterkt redusert mobilitet i den publikumsrettede virksomheten. Pandemien forrykket de etablerte rammer for planlegging, kunstproduksjon- og formidling, og balansen i armlengdes avstand-prinsippet. Det fysiske møtet mellom kunstnere og publikum forsvant ved nedstengningen. Det var samlet sett stor grad av usikkerhet både «i tid og rom».

Men det har også vært svært krevende økonomisk og likviditetsmessig for mange, især alle de privateide kulturinstitusjonene med lavt eller ingen innslag av offentlig finansiering. For de mange kulturvirksomhetene med relativt høy offentlig eier- og finansieringsandel har imidlertid ikke situasjonen medført umiddelbar konkursfare. Disse institusjonene gir likevel uttrykk for frustrasjon og frykt for å miste både verdifull kompetanse og publikumsgrupper gjennom lange perioder preget av stillstand og avlysninger. I spørreundersøkelsen ble lederne stilt spørsmålet om i hvilken grad de opplevde at deres handlingsrom er blitt endret under pandemien.

I hvilken grad opplever du at ditt handlingsrom er blitt endret under pandemien?



→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Hele 92 prosent svarer at handlingsrommet enten ble endret i stor (54) eller i noen grad (38). På spørsmål om på hvilke områder handlingsrommet ble endret fordelte svarene seg i følgende grovmaskede kategorier: kortere planleggingshorisonter, mindre økonomisk handlingsrom, hyppige utsettelser og avlysninger, samhandlingsutfordringer internt på hjemmekontor, og mindre styrings- og beslutningsmyndighet. Den siste kategorien er et påfallende uttrykk for et nytt styringsregime der mange nok opplevde følelsen av å bli satt under administrasjon. Fra at myndighetene hadde en armlengdes avstand til kulturens frie utfoldelse før pandemien, fikk man på detaljnivå langtrekkende krav til smitteverntiltak for å gjennomføre aktivitet, selv i sterkt nedskalerte former på grunn av avstandskrav mv.

Ser vi dette i forhold til virksomhetstype, var opplevelsen av endring av handlingsrom størst blant ledere på scenekunstområdet med score 4,6 på en skala fra 1–5. Tilsvarende score for ledere av orkestrene var på 4,3 og for ledere av museer 3,8. Opplevelsen av endringene i handlingsrom i forhold til virksomhetsstørrelse var størst for lederne i de minste virksomhetene (1–25 medarbeidere).

Handlingsrommets størrelse defineres også av den enkelte leder. Jobbkrav og strukturelle føringer kan tolkes, defineres og formes av lederen ut fra sin tenkemåte, motivasjon og kompetanse. Dette danner et subjektivt handlingsrom som igjen er utgangspunkt for leders autoritet og tillit til å ta handlingsrommet i bruk. Når ledelseskonteksten er preget av komplekse, skiftende og dynamiske forhold som under pandemien, vil den subjektive defineringen være viktig fordi man da ikke kan støtte seg på faste og etablerte rammebetingelser og føringer. Ved slike «brudd» som pandemien representerte, blir det sterkere behov for å tåle og mestre usikkerhet, tvetydighet og konflikt for å kunne løse krevende oppgaver.

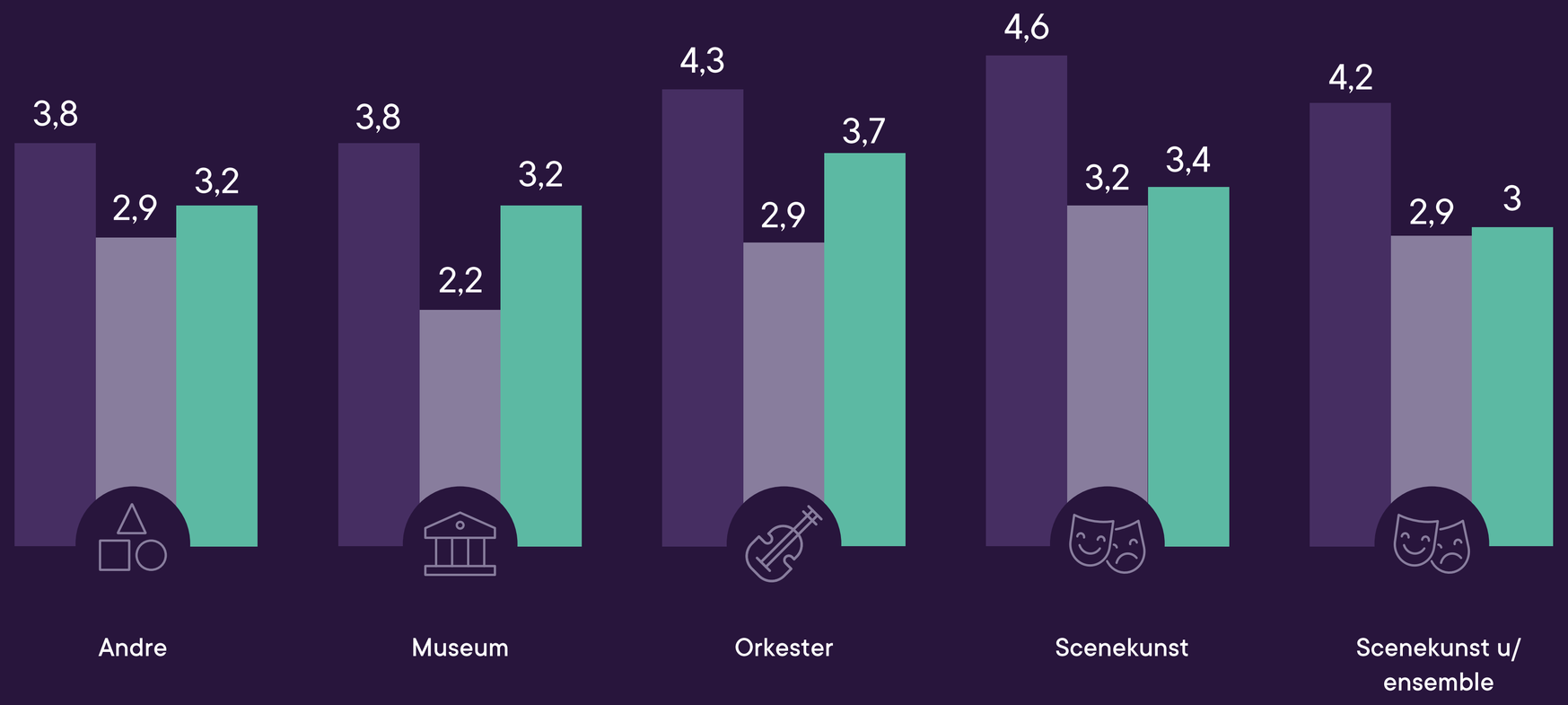
92 %

Hele 92 prosent svarer at handlingsrommet enten ble endret i stor eller i noen grad.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Endringer i opplevd handlingsrom
Verdier i prosent

- I hvilken grad opplever du at ditt handlingsrom er blitt endret under pandemien? *(1 = i liten grad, 5 = i stor grad)*
- I hvilken grad opplever du at pandemien har utfordret din egen posisjon som leder? *(1 = i liten grad, 5 = i stor grad)*
- Opplever du at ditt interne omdømme som leder er blitt påvirket under pandemien? *(1 = svekket i stor grad, 5 = styrket i stor grad)*



→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

> Den verste følelsen var å kjenne seg som symbolpolitisk instrument som lett kunne ofres på mobilitetens alter.
>
> Solrun Toft Iversen

Med så sterke innslag av høyst usikre og ustabile forutsetninger for autonomien, måtte institusjonenes og ledernes handlingsrom endres og utvikles på andre måter. Dette bidro til søking etter alternative tilnærminger og arbeidsformer. Publikum måtte nås gjennom andre formidlingskanaler, og arbeidet ved institusjonene måtte planlegges, organiseres og gjennomføres på nye måter. Flere har poengtert de positive effektene ved å kunne benytte nedetid til organisasjonsutvikling, planlegging og kompetansetilførsel.

I en rapport utarbeidet for Spekter av Høyskolen Kristiania gjengis det funn fra en dansk studie av ledere og medarbeidere i en kommunal forvaltning for helse, kultur og omsorg under koronapandemien. Det vises her til hvordan ledere kan bidra til å bygge organisatorisk resiliens (endringskraft) gjennom å sette rammer og kommunisere disse tydelig, legge til rette for refleksjoner for å løse oppgaver og problemer, gi uttrykk for viktigheten av relasjoner og å gi retning og tydeliggjøre målsetningene, med følgende eksemplifisering:

«Når det er så stor en forandring, der sker, så har [medarbejderene] simpelthen brug for, at der er nogen, der italesætter det (...), nogen der tør at stå op på ølkassen og fortælle: Prøv lige at høre her, det er sådan og sådan, det ser ud lige nu, og det er sådan og sådan, vi gør.»

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

> Som ledere kom de fleste av oss styrket ut av denne krisen – klokere, og sikrere på vår rolle. Men noen mistet motet – jeg tror de syns de har tapt for mye og kommer til å finne seg noe annet.
>
> Solrun Toft Iversen

Denne beskrivelsen av en ønsket lederatferd i en krise, er som en tabloid utgave av ordinær rolleforståelse hos ledere i kulturlivet, som jo forventes å formulere og agere i henhold til et personlig utformet program. I så måte skulle institusjonslederne i denne sektoren være særlig egnet til å føre organisasjoner gjennom kriser, og kanskje også være de best skodde til å sikre læring og utvikling. Denne typen handlingsrom som en slik rolleutøvelse forutsetter, har våre respondenter i mindre grad opplevd å bli fratatt. Det har for flere gjort pandemien til en viktig arena for utvikling – i spennet mellom utfordringer og muligheter.

En av de intervjuede lederne beskrev muligheten for et observert og stort handlingsrom som endringene representerte. Hun gjorde egne observasjoner underveis og agerte i forhold til det. Det handlingsrommet hun ikke hadde, skaffet hun seg. Lang ledererfaring var et viktig grunnlag her. Usikkerhet og endringer i rammebetingelser bidro (som også vist i øvrige kapitler) til forming av nye, mulige handlingsrom i form av endring, utvikling og innovasjon. Det kan kreves mot og styrke for å ta slike nye muligheter i bruk, ofte på tvers av kryssende interesser og eventuelt etablerte «logikker». Men handlekraft og autonomi under utfordrende rammer bidrar til økt forutsigbarhet og muligheter på lengre sikt.

I kapittel 9 gis en nærmere beskrivelse av hvordan de institusjonelle logikkene har virket inn på institusjonenes autonomi og derved rammene for institusjonenes og ledernes handlingsrom.

KORT OPPSUMMERT

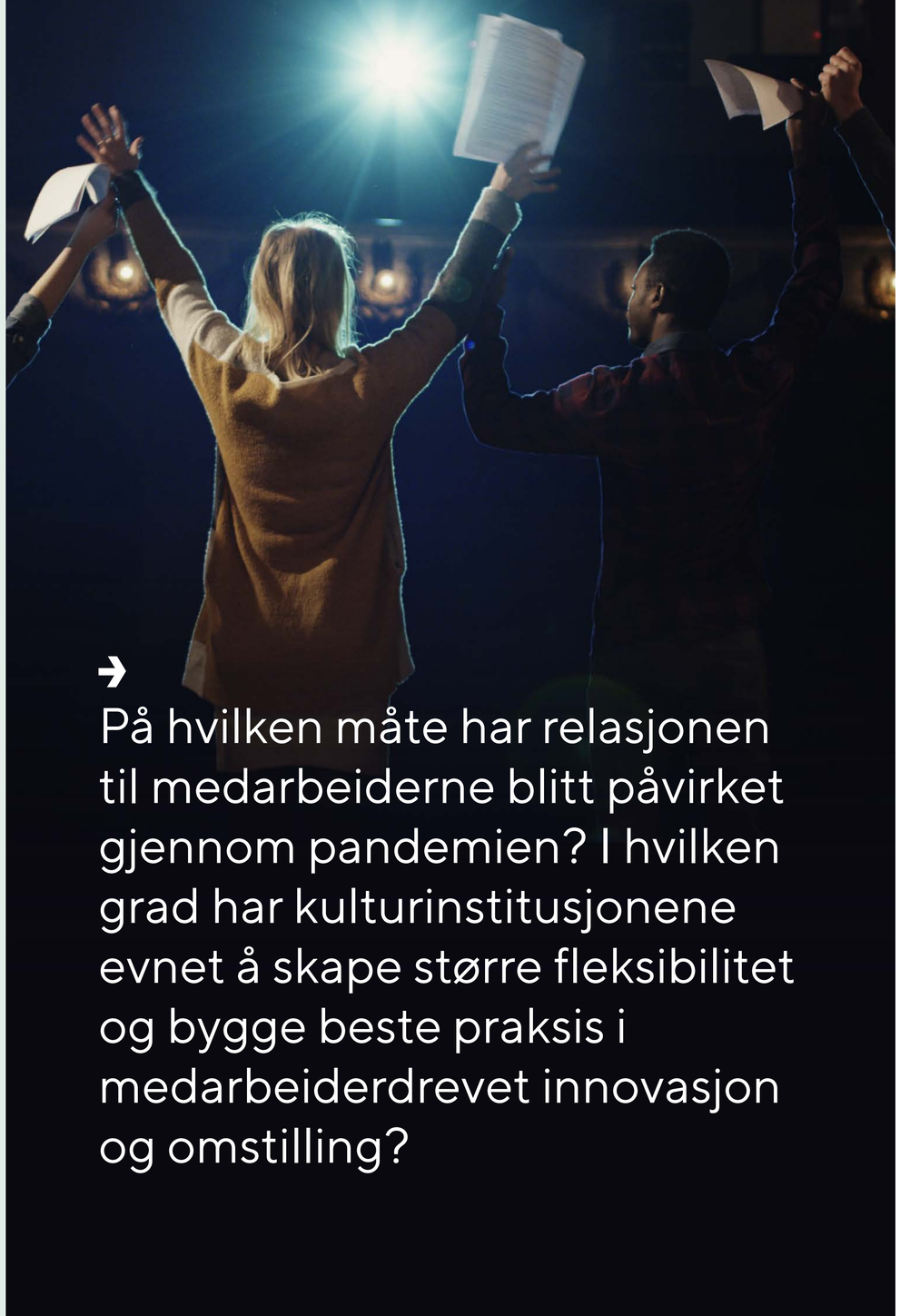
- Over 90 prosent av lederne responderer at deres handlingsrom, og institusjonens autonomi, ble negativt endret under pandemien. Endringen spenner fra generelt redusert styrings- og beslutningsmyndighet, manglende politisk oppmerksomhet og gjennomslag, til samhandlingsutfordringer og endringer i organisasjonens økonomiske handlingsrom.
- Redusert handlingsrom ett sted kan øke handlingsrommet andre steder; flere har brukt «nedetiden» på organisasjonsutvikling, planlegging, utvikling av nye flater og kompetansetilførsel.
- Frykt for tap både av kompetanse og av publikumsgrupper har vært en driver for nye initiativ blant lederne.
- Lederne uttrykker stor frustrasjon over å ikke kunne imøtekomme det tapet av mening som følger av at kunsten er «satt på pause».

KAPITTEL

06

MEDARBEIDER-RELASJONEN

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER



→

På hvilken måte har relasjonen til medarbeiderne blitt påvirket gjennom pandemien? I hvilken grad har kulturinstitusjonene evnet å skape større fleksibilitet og bygge beste praksis i medarbeiderdrevet innovasjon og omstilling?

Medarbeider-relasjonen

Mange av de intervjuede lederne gir uttrykk for at samspillet med ansatte under pandemien ga stor merverdi, verdifulle innspill og oppslutning om organisasjonens tiltak for en vei ut av stillstand og permitteringer. Lederne vektla hyppig, tydelig og god informasjon om hvilket handlingsrom de hadde for å planlegge og igangsette nye initiativ og aktiviteter. Omsorgen og fleksibiliteten gikk begge veier, og ved å ta de ansatte på alvor unngikk flere tap av verdifull kompetanse. Noen fikk også utviklet hele organisasjonen og tilført ny ekspertise. Det fortelles om god involvering, også blant de med delvis permittering i krisens første fase. For mange av aktørene har krisen økt endringstakten. Medarbeidere har omfavnet nye oppgaver, repertoarer, strategier og søkt nye partnerskap til eksterne samarbeidspartnere.

Den fremste utfordringen har ligget i begrensningene i digital kommunikasjon, ledelse fra hjemmekontor over lengre tid, og utsettelser av viktige saker på grunn av manglende fysisk samhandling. Denne utfordringen bekreftes både gjennom flere av intervjuene og respondenter i den skriftlige undersøkelsen. En av respondentene fremholder særlig at de mistet en rekke anledninger til å presentere nye talenter og gi dem arbeidserfaring etter endt utdanning. I forlengelsen av dette er det også en utstrakt bekymring for frilanserne som utgjør en viktig del av sektoren. En rekke frilansere har vært nødt til å finnen andre jobber i denne to-årsperioden, og dette har medført rekrutteringsutfordringer. Så mange som 76 prosent av lederne svarer i den skriftlige undersøkelsen at de i stor grad (35) eller i noen grad (41) er bekymret for kompetanse-

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Plutselig ble administrasjonen stjernene.

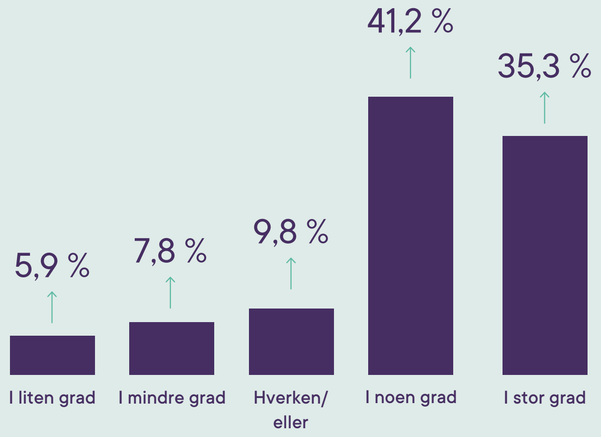
Ingrid Røynesdal

flukt. Bekymringen er størst for tilfanget av yngre talenter, frilansere, sceneteknikere og annen teknisk kompetanse.

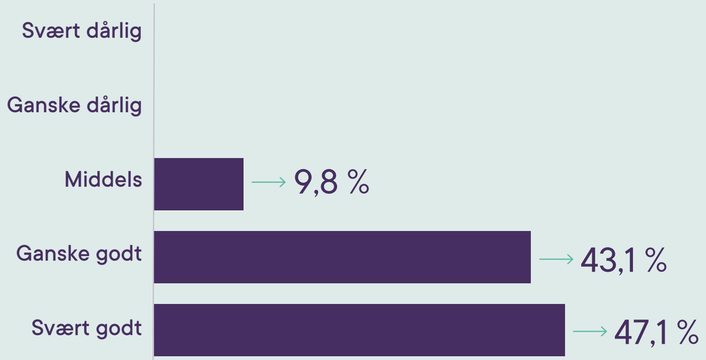
Hele 90 prosent av de spurte lederne svarte at dialogen med egne ansatte har fungert svært godt (47) eller ganske godt (43). Ingen respondenter i vår kartlegging har svart at dialogen med ansatte har fungert ganske dårlig eller svært dårlig. Det er kanskje et godt uttrykk for den norske modellen og medvirkning i praksis, kombinert med gode offentlige sikringsordninger. Flere respondenter gir uttrykk for betydelig innsats i å holde motivasjonen blant medarbeidere oppe, særlig i perioder der arrangementer til stadighet ble utsatt eller avlyst.

Selv om kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere har vært god, så viser noen av intervjuobjektene til at samarbeidet mellom ledelse og ansatte også har vært krevende. Interaksjonen internt kunne være preget av håndtering av motsetningsfylte dilemmaer og interesser, der den kunstneriske logikk i mange tilfeller ble den tapende part. Smittefrykten bredte om seg, og det var ikke bare publikum virksomhetene skulle ta hensyn til. Også innad i institusjonene ble dette en utfordring. Fra juni 2020 ble det for scenekunstnere og idrettsutøvere gjort unntak fra kravet om en meters avstand. Dette unntaket fikk i praksis liten verdi i flere av institusjonene. Vernetjenestens talspersoner insisterte gjerne på opprettholdelse av meteren, og vel så det i perioder (1,5 og opp til 2,0 meter), gjerne med støtte i lokale helseråd i kommunen. Dette fikk store kunstneriske konsekvenser. For eksempel der man måtte redusere kraftig i antall utøvere på podiet. «Den kunstneriske logikk» ble dermed på sett og vis underordnet den smittevernmessig politiske logikken også gjennom

I hvilken grad er du bekymret for kompetanseflukt fra kultursektoren etter pandemien?



Hvordan har din dialog med egne ansatte fungert under pandemien?



→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

slike interne påtrykk. Topplederen kunne da bli stående nokså alene å om skanse for vern om institusjonens langsiktige legitimitet og kunstneriske omdømme.

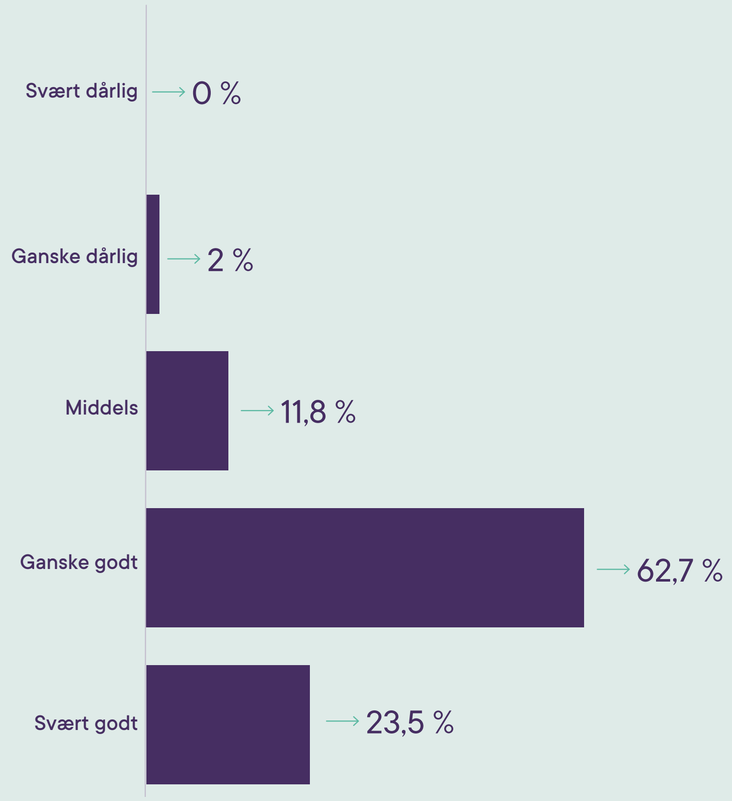
Tilsvarende svarer nesten like mange ledere (85 prosent) at dialogen med oppdragstakerne/frilansere har fungert svært godt (23) eller ganske godt (62). Det er med andre ord ingen store forskjeller på institusjonsledernes opplevde dialog med faste ansatte og personale på engasjement. Tatt i betraktning av at flere gir uttrykk for bekymring over mangelfull tilgang til gode frilansere etter pandemien indikerer de positive svarene på dialogen med oppdragstakere og frilansere at dette har vært en prioritert dialog for kulturinstitusjonene.

Lederne fremhever nær unisont betydningen av ny kompetanse om scenarioplanlegging og prosjektledelse. Det er gjort nye og positive tilnærminger til gjennomføring og rask evaluering av konserter og forestillinger. For noen har endringene skjedd mer naturlig enn hos andre, og en av de intervjuede omtaler utviklingen som «en ny muskel, som har oppstått av naken kunstnød mer enn av lyst».

Løsrivelsen fra fastlåste rutiner med lange planleggingshorisonter kan se ut til å kunne bli en endring av permanent karakter. Orkestre forteller om mindre ensembler på scenen med en ny repertoartenkning, og ny kompetanse som har oppstått av korte, men hyppigere solistopptredener og produksjoner. Enkeltutøverne har blitt mer eksponert og synliggjort, noe én av lederne fremhever som en gevinst for hele organisasjonen.

Samtidig opplyses det også om tendenser til strekk i laget, der noen medarbeidere hadde mye å gjøre, og andre var ufrivillig uvirksomme. Flere har opplevd psykisk utmattelse, trøtthet og resignasjon blant enkelte medarbeidere. Permitteringer og mangelfulle muligheter til å skape aktivitet gjennom lange perioder med nedstengning

Hvordan har din dialog med oppdragstakere fungert (medarbeidere på engasjement/ frilansere) under pandemien?



→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

> Vi fikk god dialog og tillitsfullt samarbeid med tillitsvalgte. Satte utvalg med hele medbestemmelsesapparatet (ledelse, HR, verneombud, tillitsvalgte) og kjørte møter en gang hver måned. Det var veldig spesielt å lede med så lite nærvær på arbeidsplassen.
>
> Harald Furre

og stengte konsert- og teaterhus har skapt utfordringer. Det har i størst omfang rammet sceneteknikere og annet teknisk personale, men flere gir uttrykk for at hele organisasjonen er sliten etter snart to år med pandemi og en berg-og-dalbane av tiltak, nedskaleringer og avlysninger. Respondentene trekker frem opplevelsen av strekk i laget blant medarbeiderne som en stor ledelsesutfordring.

Alle lederne fremhever like fullt på generelt grunnlag både innsatsvilje, pågangsmot og serviceorientering blant medarbeidere gjennom krisen. Enkelte fremhever at viljen til ikke å permittere skapte økt fleksibilitet blant medarbeidere. Et viktig fellestrekk er at god involvering og dialog med tillitsvalgte og ansatte har gitt positive resultater for virksomhetene.

Tre av fire ledere (76,5 prosent) svarer i den skriftlige undersøkelsen at de har tatt i bruk nye metoder eller verktøy i publikums- og formidlingsarbeidet. Nesten like mange (71 prosent) opplyser at medarbeiderne har skapt nytt kunstnerisk innhold eller nye formater som svar på pandemiutfordringen. Dette vil redegjøres nærmere for i kapittel 7 om relasjonen til publikum, men funnene kan også indikere at flere medarbeidere har fått ny og økt kompetanse i scenarioplanlegging og prosjektledelse i mer publikumsrettet arbeid.

Betydningen av medarbeiderrelasjonen må i noen grad ses i sammenheng med permitteringsbeslutningen hos mange aktører, som vist i kapittel 2. Det var stort engasjement og stå-på-vilje i krisens første fase, men også strekk i laget over tid. Administrasjonen og HR-funksjonene fikk synliggjort sin verdi i å holde organisasjonen flytende og skape nytt engasjement, ny verdi og rammer for nye og alternative produksjoner. Mye handlet om å navigere i usikkerhet, finne alternative oppgaver for medarbeidere, og engasjere til nytenkning innenfor begrensningene som smittevernet satt for virksomheten.

KORT OPPSUMMERT

- Respondentene gir uttrykk for at det har skjedd en kompetanseflukt gjennom pandemien. Dette gjelder særlig frilansere, yngre talenter og sceneteknikere.
- God involvering og dialog med tillitsvalgte og ansatte har gitt positive resultater for virksomhetene og bidratt til løsningsorientering under krisen.
- Enkelte intervjurespondenter gir uttrykk for at motsetningsfylte dilemmaer og interesser knyttet til kunsten i møte med strengt smittevern har gjort samarbeidet mellom ledelse og ansatte krevende gjennom pandemien.

KAPITTEL

07

PUBLIKUMS-RELASJONEN

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

→

Hvordan har institusjonenes dialog med publikum vært gjennom pandemien? Hva må til for at publikumsrelasjonen normaliseres, og hvilke nye strategier vurderes imot gjenåpning?

Publikums-relasjonen

Kulturinstitusjonene rapporterer om ulike opplevelser knyttet til publikumsrelasjonen under pandemien. Den største utfordringen var kanskje de nye inngripende smitteverntiltak som ble innført i desember 2021. Disse medførte et nytt og langvarig fravær av betydelige publikumsgrupper i en viktig høytid og høykonjunktur for kulturtilbud til store deler av befolkningen, og utløste en fornyet og forsterket opplevelse av ikke selv å få styre sitt samspill med publikum.

Nær tre av fire ledere (73 prosent) svarer i spørreundersøkelsen at de opplever institusjonens dialog med publikum som enten svært god eller god. Kun 20 prosent synes den har vært krevende, mens 6 prosent opplyser at den har vært svært krevende. De positive svarene i undersøkelsen bekrefter det grunnsynet mange av de intervjuede hadde om at publikum så fram til å få tilbake sine kulturtilbud. Dialogen har vært holdt i hevd gjennom ulike kanaler og digitale tilbud, og til tross for nedskalerte og avlyste fysiske konserter og forestillinger.

Over 50 prosent svarer i spørreundersøkelsen at publikum har respondert godt eller svært godt på digitale tilbud. At ikke responsen er enda høyere har nok sin viktigste forklaring i at kvaliteten på de norske institusjonenes digitale produksjoner har vært skiftende målt mot det internasjonale tilbudet som allerede var godt etablert og tilgjengelig på internett.

Til tross for sterk digital konkurranse oppgir så mange som 36 prosent at de har kommet i kontakt med nye publikumsgrupper. En av de intervjuede lederne beskriver endringen

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

fra før pandemien som fundamental og at de nærmest har blitt å regne som en mediebedrift med tilhørende innholdsproduksjon og digital overvåkning av publikumsinteraksjonen. I det perspektivet har nok pandemien akselerert en utvikling mot å bruke digitale kanaler på nye måter for å tiltrekke seg publikum. Kulturvirksomhetenes digitale utvikling gjennom pandemien, og digitaliseringens mange sider drøftes nærmere i kapittel 8.

I fritekstsvar på hvordan de har truffet nye publikumsgrupper er det særlig tre grovkategorier av kommentarer som tegner seg;

1. Digitale medier treffer langt flere og annerledes;

2. Tilrettelagt repertoar og andre/nye spillesteder åpner for nye grupper;

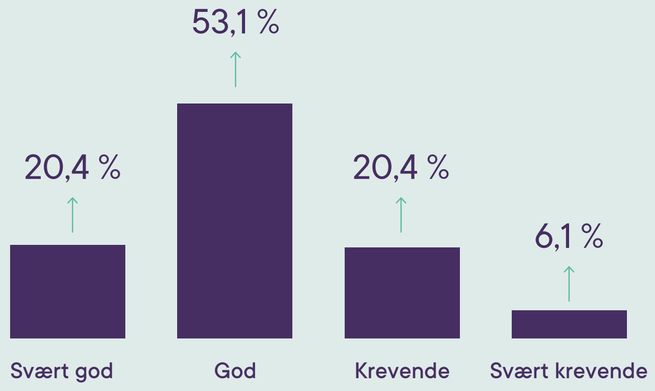
3. Mer direkte og nye måter å kommunisere på tiltrekker seg nye og yngre grupper.

44 prosent svarer at de ikke vet om de har oppnådd en kontakt med nye publikumsgrupper. Med andre ord er det fremdeles betydelig læringspotensial i å utnytte nye plattformer for publikumskontakt og innsikt.

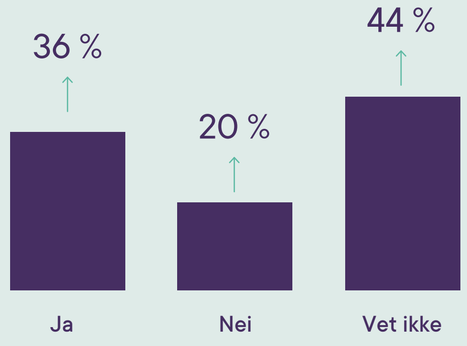
Samtidig svarer over tre av fire ledere (76 prosent) at de har tatt i bruk nye metoder/verktøy i publikums- og formidlingsarbeidet. Det tyder på at læringstakten er høy og at verktøy for ny publikumsinnsikt allerede er et høyt prioritert organisasjons- og utviklingsarbeid.

De intervjuede lederne uttrykker ulik grad av bekymring og uvisshet når det gjelder å få publikum tilbake, men i spørreundersøkelsen mener alle det vil ta noe tid i lys av den siste smittebølgen. Vurderingene varierer fra at enkelte ikke opplever frykt for større publikumsflukt til at andre omtaler relasjonen som et sorgens kapittel etter langvarig fravær. 31 prosent mener det vil ta ett år å normalisere billettsalget etter

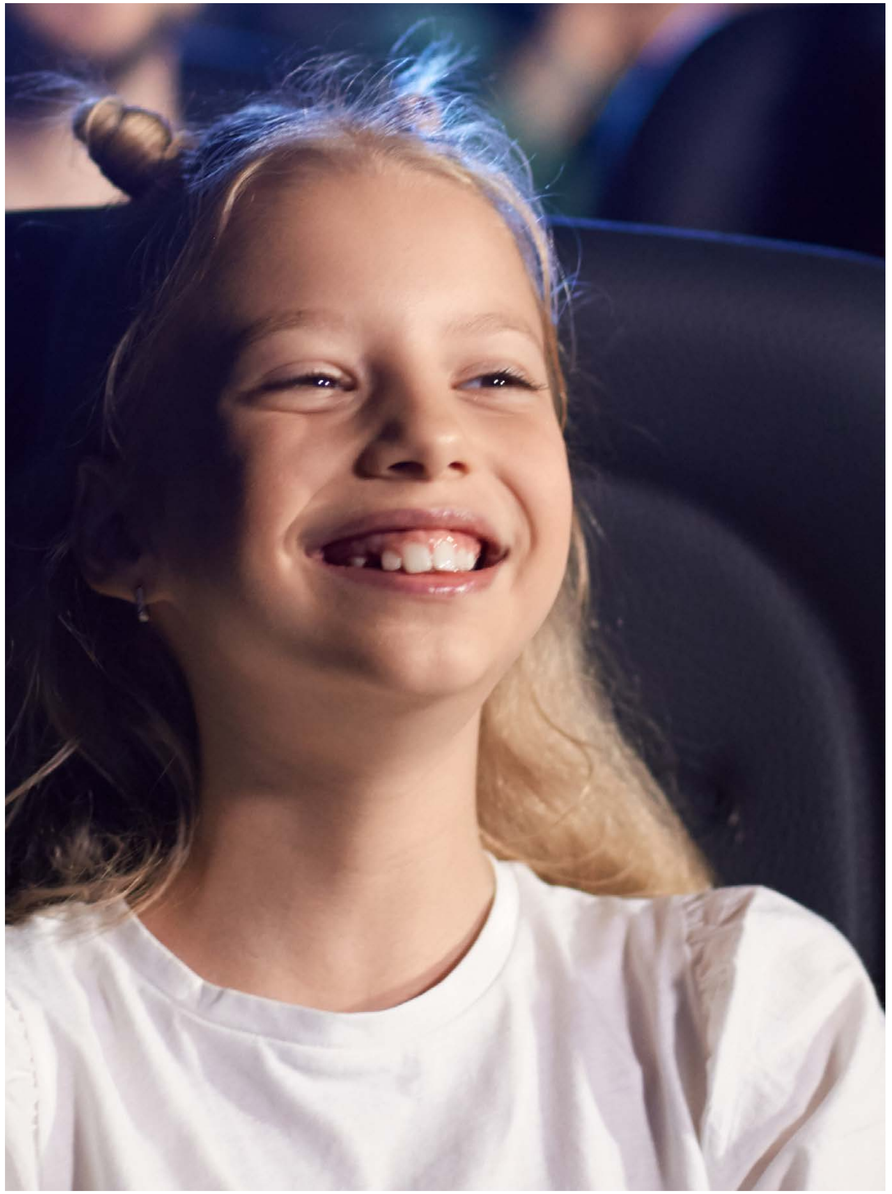
Hvordan har du opplevd institusjonens dialog med publikum?



Har dere under pandemien oppnådd kontakt med nye publikumsgrupper?



→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER



> Vi har blant annet fått til et samarbeid med Minecraft. Kunst ut til folket!
>
> Kjersti Fløgstad

pandemien, mens nesten like mange mener det vil ta to år (29 prosent). 16 prosent mener gjenreisningen vil ta mer enn to år.

Blant museene er vurderingen at det må jobbes hardt for å nå både etablerte og nye publikumsgrupper, og nye strategier kreves. Formidlingen og hvordan man henvender seg til publikum er i endring, og en av lederne sier de har brukt krisen til å bli mer smidige overfor publikum, og i bruken av nye informasjonskanaler. Med andre ord handler det både om å bevare, vedlikeholde og styrke relasjonen.

For de faste konsertarrangørene handler det også om å sikre publikum en forutsigbarhet for å gjenopprette relasjonen. I tillegg legger de vekt på å skape ny tilhørighet og fornye merkevaren.

Et større antall av institusjonslederne peker på at oppsøkende virksomhet og økt promotering er kommet for å bli. Flere relasjoner må dyrkes for å nå bredere ut. Samspillet med private partnere har også gitt nye innsikter og bidrar til en kunnskapsbasert publikumsutvikling.

Blant orkestrene pekes det på at markedet for klassiske konserter er lite, og at ensembler i Europa legges ned. Konkurransen for å nå publikum strammes til, og derfor må orkestrene treffe publikum på andre og nye flater, og produktets kvalitet må forsterkes. Et eksempel på offensiv tilnærming er Arktisk filharmoni sin satsing på turné og festivaler i hele Nord-Norge. En respondent peker på arbeid med å utvikle en app for publikum og involverte i produksjoner som et formidlingsverktøy, både med tanke på videre-

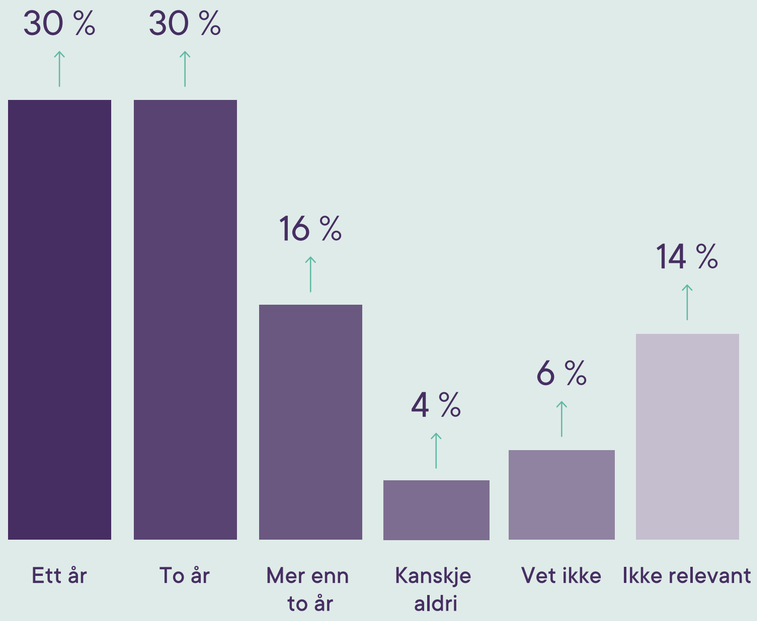
→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

utvikling av produksjonen for kunstnerisk team og som et verktøy for publikum. Noen har tatt i bruk et nytt og mer fleksibelt billettsystem, mens andre har innført strømminger av konserter, forestillinger og til og med prøveopptak til kommende premierer. Det siste eksempelet kan ses som uttrykk for økt digital historiefortelling og en stadig mer bredspektret innholdsmarkedsføring. NRK-serien med flyttingen av Munch-museet til Bjørvika under pandemien er ett slikt eksempel på å nå publikum på nye måter. Det kan også være å bruke etablerte plattformer på nye måter, slik Oslo-Filharmonien benyttet podkast-formatet til en serie samtaler med Kristopher Schau. Initiativet førte til at helt nye publikumsgrupper ble engasjert i og nysgjerrige på klassisk musikk. Økt bruk av etablerte flater i sosiale medier går igjen som måter å fenge bredere kundegrupper på, sikre geografisk spredning, øke synligheten og fornye identitet og egen merkevare. Satsing på digital kompetanse, produksjon, formidling og volum går igjen blant mange respondenter i fritekstsvarene i spørreundersøkelsen.

Nytenkning og nysgjerrighet overfor nye kanaler og markedsarbeid må til for å stimulere nye og potensielle publikummere. Her er enkeltaktørene og bransjen i gang med flere initiativ, og potensialet for gjensidig læring er høyt. Blant grepene som nevnes er utvikling av kundereiser, forskningsbasert publikumsinnsikt og bedre utnyttelse av kundedata.

Noen av lederne uttrykker i intervjuene at det på kort sikt kan frembringe en mer nødvendig kommersiell retning på kulturtilbudene for å styrke farten ut av krisen. Hvorvidt vi har å gjøre med en ny publikumslogikk er et åpent spørsmål. Men det er åpenbart at publikums rasjonelle adferd og fortsatt smitterisiko også virker inn på farten i kultursektorens gjenåpning.

Hvor lang tid tror du det vil ta å normalisere billettsalget etter at pandemien er over?



→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

KORT OPPSUMMERT

- Pandemien har akselerert bruken av digitale kanaler som verktøy for å nå publikum på nye måter og for å nå nye publikummere.
- Samspillet med private partnere har også gitt nye innsikter og bidrar til en kunnskapsbasert publikumsutvikling.
- Pandemien har bidratt til en mer smidig og dynamisk tilnærming overfor publikum, og i bruken av nye informasjonskanaler og digital overvåkning av publikumsinteraksjonen.
- Det er en bekymring for når publikum vil være fullt tilbake, og på kort sikt vurderer noen av virksomhetene en mer kommersiell retning på tilbudene for å styrke farten ut av krisen.

Pandemien har ikke bare ført til at man skal gjenskape seg selv, men vi må skape ny tilhørighet. Vi må fornye merkevarebyggingen – lade arenaene på nye måter.

Knut Harald Pleym

KAPITTEL

08

DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

→

Pandemien har gitt kultur-institusjonene et digitalt løft, men på hvilken måte, og hva vil de ta med seg videre?

Digitaliseringens ulike ansikter

Koronaperioden ble en viktig drivkraft for bruk av digitale flater og arbeidsformer i kulturinstitusjonenes virksomhet. Dette gjaldt både arbeidsformer internt, men også i utstrakt grad i kunstnerisk produksjon og formidling, videreutvikling av kontaktflater i publikumsrelasjonen og bruk av sosiale medier i informasjon og samfunnskontakt osv.

Det skjedde en bred mobilisering av alternative muligheter når det fysiske møtet mellom det kunstneriske uttrykket og publikum ikke var mulig, som illustrert i kapittel 7. Dette akselererte og forsterket den utviklingen som har skjedd i kultursektoren det siste tiåret som ledd i den gjennomgående endring som digitalisering og digitale medier representerer i samfunnet. De digitale muligheter gir valgfrihet og løpende tilgang til kulturtilbud både nasjonalt og internasjonalt, parallelt med og i tillegg til det direkte, fysiske møtet mellom kunstner og publikum. Denne utviklingen har blant annet bidratt til at den internasjonale arenaen blir mer synlig som målestokk for hva de beste nasjonale kulturinstitusjonene skal prestere og formidle.

Intervjuene og den skriftlige spørreundersøkelsen viser at det har skjedd en betydelig digital utvikling gjennom pandemien. Dette har kommet til uttrykk ved utprøving og gjennomføring av en lang rekke tiltak både som direkte strømming, digitale plattformer og nettilgang til utvidet bakgrunnsstoff i form av tekst, video og bilder, blant annet i form av podkaster, forskjellige former for

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

innholdsmarkedsføring m.m. Dette har gitt muligheter for å nå ut til publikum ved nedstengningen, men også å kunne engasjere publikum på nye måter og å etablere kontakt med nye publikumsgrupper. Publikum inviteres inn for å følge steg i den kunstneriske produksjonen som bakgrunn og supplement for det fysiske møtet. Dette gir rom for flere møter i den gjensidige kontakten og stimulerer engasjementet hos publikum, som får innsikt i mer av den kunstneriske produksjonen og formidlingen. Større aktivitet i sosiale medier og digital formidling og markedsføring har dessuten bidratt til bredere geografisk dekning.

Men for stedbundne institusjonene med fysiske publikumsmøter som sitt etablerte «primærprodukt», det være seg en forestilling, konsert eller utstilling, har digitaliseringen også fremtvunget en større debatt om digitaliseringens ulike ansikter. Gjennom kartleggingen har det vist seg å være et stort spenn av meninger om hvordan dette skal tas videre etter pandemien. Flere har en grunnleggende motstand mot og skepsis til hva digitale verktøy gjør med formidlingen og selve kunstopplevelsen, og ser på digitaliseringen først og fremst med organisasjons- og administrative briller. Andre ser store muligheter, og har brukt pandemien som et påskudd for å trenge ut i den digitale sfære med sitt innhold.

I denne undersøkelsen skiller NRK seg ut. Selskapet har for lengst kastet seg inn i «verdensmesterskapet» det digitale skiftet har ført til, og sikrer publikumsoppslutning gjennom høyest mulig kvalitet på sine produkter i konkurranse mot de globale, nettbaserte innholdsleverandørene. Våre øvrige respondenter er i en eller annen form stedbundne institusjoner med fysiske publikumsarenaer.

Hos disse skilles det mellom tre ulike forståelser av digitalisering: digitalisering av selve kunsten, digitalisering av planverktøy og administrative og kunstneriske prosesser, og digitalisering av andre publikumsrettede aktiviteter, herunder markedsføring og utvikling av nye, digitale publikumsprodukter. Gjennom pandemien har det vært mye fokus på det publikumsrettede arbeidet.

Flere aktører hadde allerede før pandemien gjort mye digitalt og brukt det som en

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

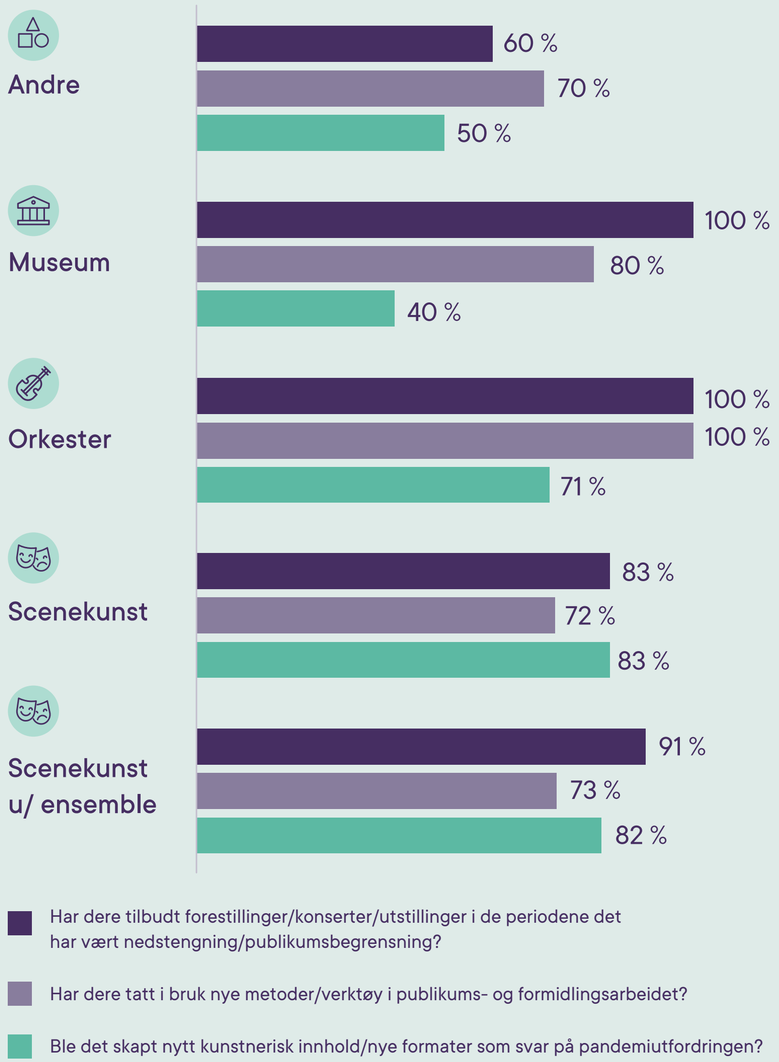
grunnleggende utviklingsarena, samt for å sikre et ansikt ut mot et bredere publikum og sponsorer. Orkestre har eksperimentert og reorientert seg for å skape både ny aktivitet, et alternativt repertoar og originale musikkopplevelser. For eksempel har Bergen Filharmoniske Orkester lenge hatt sitt «digitale konserthus» med en betydelig investering i Grieghallen. Kilden teater og konserthus opplyser at de har vært det mest strømmede orkesteret i Norden. Arktisk Filharmoni har satset store ressurser på digitale sendinger, og Oslo-Filharmonien har eksempelvis strømmet konsertseriene Mellomspill I og II[19].

Museene har kanskje den bredeste tilnærmingen til digitalisering av respondentene. For museene handler digitaliseringen i stor grad om å kombinere både ny innholdsproduksjon, bevaring av historisk kunnskap, og sikre nye måter å nå publikum på. Nobels Fredssenter har eksempelvis også mottatt støtte fra Innovasjon Norge til sin satsing, og når ut til et stort internasjonalt publikum med sine digitale flater. Blant annet kan det trekkes fram deres skolesatsing og eget Minecraftunivers[20].

Undersøkelsens resultater etter virksomhetstype viser at alle orkestre og museer under pandemien har tilbudt digitale konserter og utstillinger.

På scenekunstområdet har det før koronaperioden vært forskjellige syn på og diskusjoner om digitalisert formidling av kunsten. Samtidig har man hatt en bevisst holdning til at digitale flater kan mobilisere og sikre at man når publikum. Men målet er å få til det fysiske møtet i teateret. Andre syn har vært at også digital formidling av kunsten-

Digital tilstedeværelse og nye verktøy



→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

> Vi har fått en tydeligere digital satsing, men ikke til erstatning for tradisjonell formidling. Det er ikke et prime-produkt, men et viktig sideprodukt for å spre kunsten. Vi blir bedre digitale historiefortellere.
>
> Geir Bergkastet

kan utgjøre et viktig supplement til hovedproduktet som er fysiske forestillinger – en «både og»-tilnærming.

Til tross for uttrykte motforestillinger mot digitalt teater har mange av scenekunstinstitusjonene naturlig nok hatt et slikt tilbud under pandemien. 83 prosent av scenekunstinstitusjonene med ensemble og 91 prosent av dem uten ensemble har tilbudt digitale forestillinger under pandemien.

Andre har et pragmatisk forhold til at også digital formidling av kunsten utgjør en legitim presentasjon, så lenge det tydeliggjøres at opplevelsen det gir nødvendigvis er en annen enn hva det fysiske oppmøtet innebærer.

Kartleggingen viser at det store flertallet har en bevisst holdning til at digitale flater kan mobilisere og sikre at man når både nytt og etablert publikum. Dette gjelder også for teatrene, som utviser den største skepsisen til digitalisering av «hovedproduktet». For eksempel har Det Norske Teatret strømmet flere forestillinger til et betalende publikum over hele landet. De har også invitert publikum til å delta på prøvene av teaterstykket Fuglane. Det overordnete målet forblir å få publikum til å møte opp fysisk – til å delta. Men publikum får ta et innblikk i det uferdige, og har slik vært med på prosessen før de kommer til teatret og får oppleve den ferdige forestillingen fysisk.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Digital tilstedeværelse etter virksomhetsstørrelse
Verdier i prosent

- Har dere tilbudt digitale forestillinger/konserter/utstillinger i de periodene det har vært nedstengning/publikumsbegrensning?
- Har dere tatt i bruk nye metoder/verktøy i publikums- og formidlingsarbeidet?
- Ble det skapt nytt kunstnerisk innhold/nye formater som svar på pandemiutfordringen?
- Antall ansatte i virksomhetene

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

> Skal teateret bidra til at **80 prosent av tiden** vår brukes foran en skjerm? Det er en skremmende tanke.
>
> Erik Ulfsby

Særlig fremtredende for digitaliseringsdiskusjonen er digitalisering av planprosesser og digitalisering av den publikumsrettede mobiliseringen. Flere trekker frem digitaliseringens mobiliseringskraft på etablerte og nye publikumsgrupper.

Av de ca. 77 prosent av lederne som svarte at de har tatt i bruk nye metoder/verktøy i publikums- og formidlingsarbeidet avtegner det seg subkategorier av fritekstsvar som handler om endrede arbeidsprosesser i form av eksempelvis digitale prøver, strømming av formidlingsaktiviteter, digital historieformidling («besøk i kulissene»), webinarer og økt bruk av sosiale medier. Dette har igjen skapt behov for ny kompetanse og et økt volum, som kommer tydelig til uttrykk hos det store flertallet av respondentene i den skriftlige spørreundersøkelsen. Her kan det se ut til at pandemien har fremskyndet en endring av mer permanent karakter. Flere av respondentene både i intervjuene og i spørreundersøkelsen peker på at sjanger, størrelse på organisasjonen og økonomi er påvirkende faktorer for deres digitale publikumssatsning.

Som figuren på side 99 viser påvirker også virksomhetens størrelse i noen grad. 100 prosent av de med over 100 ansatte har laget digitale tilbud, mens tallet er 78 prosent for de med inntil 100 ansatte, og 73 prosent for organisasjoner med inntil 25 ansatte.

Respondentene trekker også frem kostnadssiden av å satse digitalt. En seriøs og offensiv digital satsning fordrer store investeringer, og mange av de store satsningene har hatt private bidragsytere. I den sammenheng peker flere på at regjeringen Solbergs Gaveforsterkningsordning[21] har vært en viktig innsatsfaktor, som ikke videreføres i 2022. En av respondentene fremhever sin frykt for krav om digitale satsninger i tilskuddsbrevene, og at en påtvunget digital satsing kan komme til å fortrenge de fysiske forestillingene blant annet på grunn av investeringene som følger.

KORT OPPSUMMERT

- Det gjøres digitalt utviklingsarbeid både for å effektivisere interne prosesser, for å nå publikum på nye måter, og for å utvikle nye produkter.
- Pandemien har akselerert bruken av digitale verktøy, som har medført en organisk kompetanseutvikling i organisasjonene, men det har også ført til nye kompetansebehov.
- Blant teatrene er det flere motforestillinger til økt digital formidling av forestillinger. Det er en frykt for at sterkere digitale satsninger krever økonomiske muskler og prioriteringer og kan fortrenge de fysiske møtearenaene.
- Fremtiden er ikke bare digital, og flere er opptatt av at kunstinstitusjonene først og fremst må være et rom for fysisk tilstedeværelse.

KAPITTEL

09

ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ **Organisatorisk endringskraft**
Krisehåndtering – i lys av styringsprinsipper
Utvikling og endring på virksomhetsnivå
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Organisatorisk endringskraft

Denne rapportens innfallsvinkel er å se erfaringene fra koronakrisen i et læringsog utviklingsperspektiv. Modellen nedenfor kan i dette perspektivet tjene som et rammeverk.

De tre fasene i figuren – forventning, mestring og tilpasning – er til dels overlappende. Læring og utvikling av kunnskap foregår i alle tre faser, noe som fører til at organisasjonens kunnskapsbase vokser kontinuerlig. Begrepet resiliens brukes i forskningssammenheng for å beskrive det vi ellers ofte omtaler som robusthet, styrke, endringskraft, motstandskraft, omstillingsevne m.m. Det vil med andre ord være det som kreves for å møte og mestre utfordringer, med påfølgende læring for videre utvikling og endring.

Forventningsfasen handler om å observere intern og ekstern nåsituasjon og utviklingstrekk, og identifisere mulige trusler, ha beredskap og kunne forberede seg gjennom planlegging og kompetansebygging.

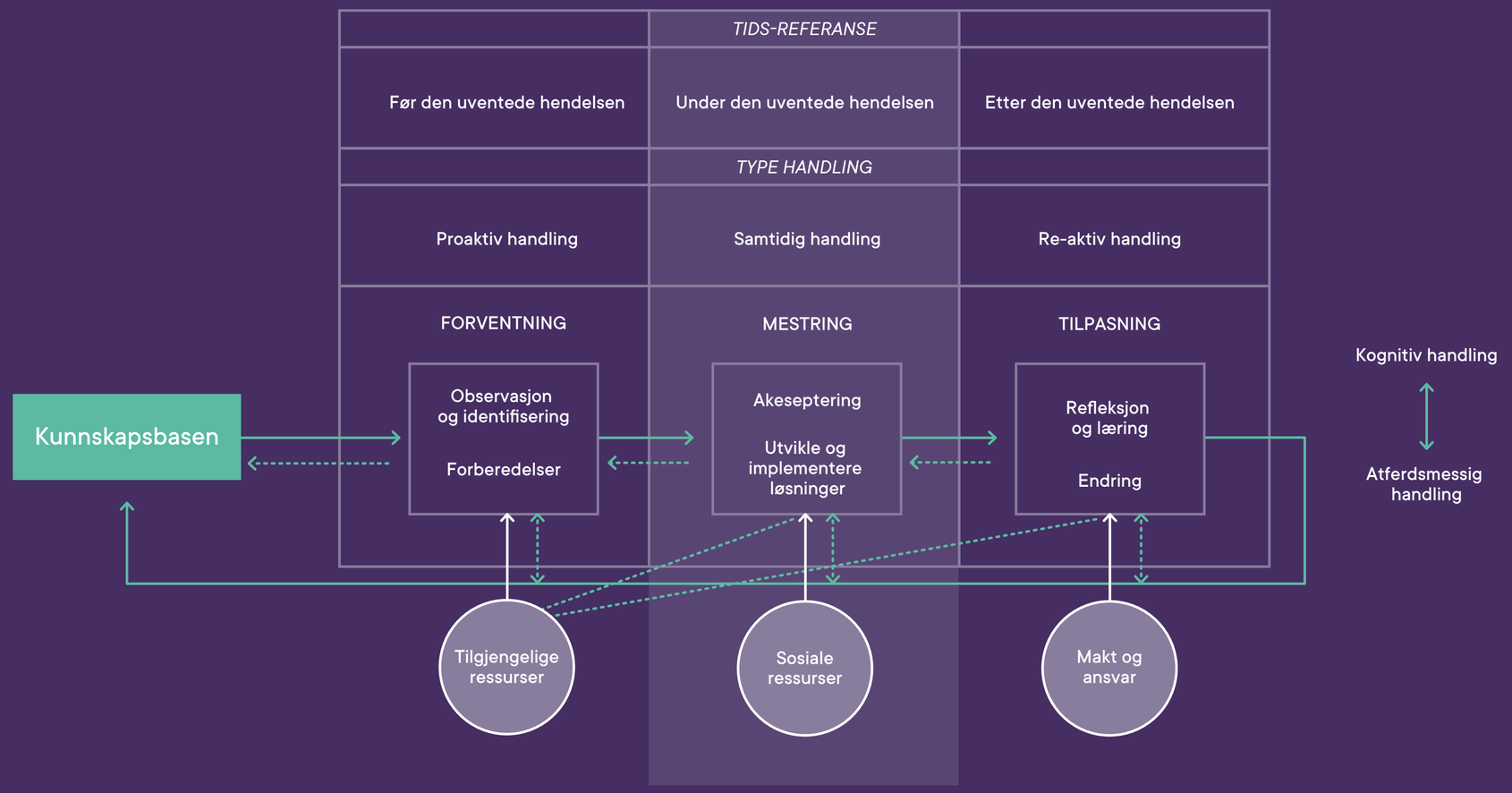
Mestringsfasen handler om å akseptere, og ikke fornekte, kritiske utfordringer, men samtidig ha evnen til å kunne håndtere, utvikle og implementere planlagte og improviserte løsninger i samspill med styrende organer.

Tilpasningsfasen handler om refleksjon, læring og endring. Utgangspunktet er egne og andres erfaringer med krisehåndtering og andre tiltak. Refleksjon i denne fasen blir ofte gitt for liten oppmerksomhet fordi man lett haster videre når krisen er over. Dette gjelder både for å prioritere kortsiktige endrings – og utviklingstiltak, men også for videreutvikling av virksomhetenes organisatoriske endringskraft over tid.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ **Organisatorisk endringskraft**
Krisehåndtering – i lys av styringsprinsipper
Utvikling og endring på virksomhetsnivå
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Figur 1. Modell som illustrerer prosessene i organisatorisk endringskraft – resiliens

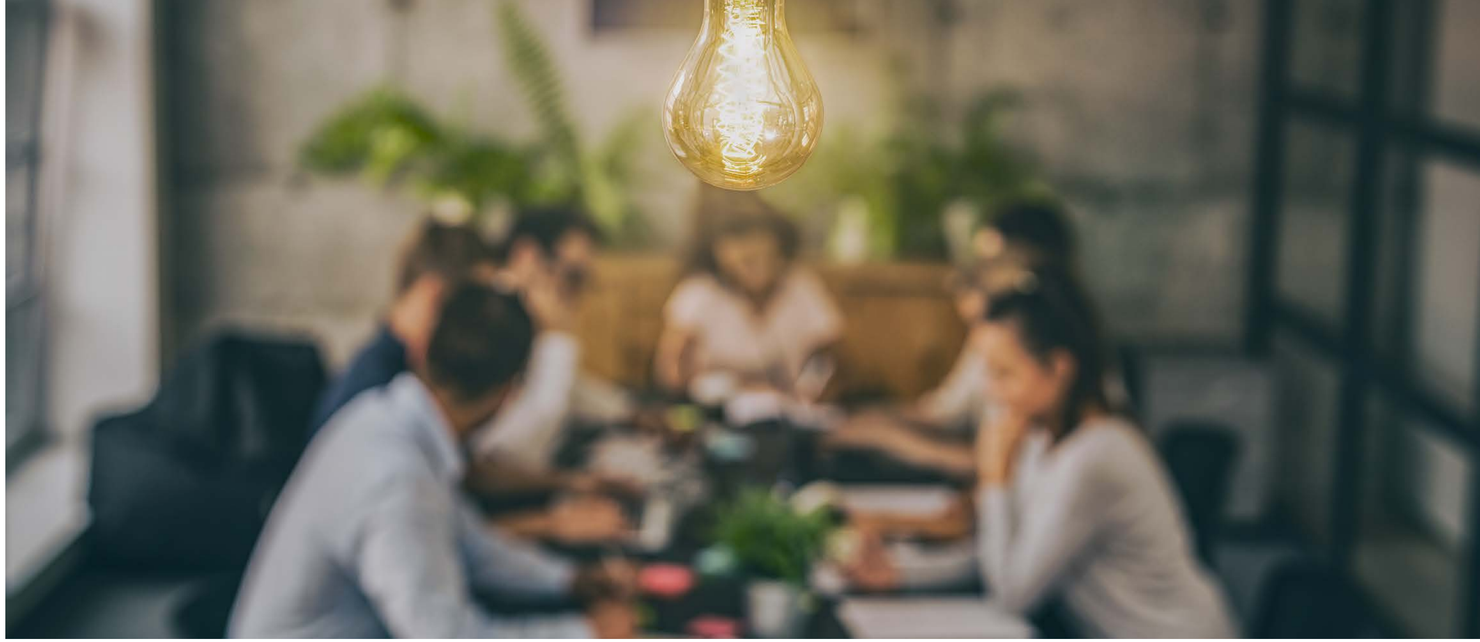
(Modifisert versjon av Duchek, 2020, s 224)[22]



→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
Organisatorisk endringskraft
→ **Krisehåndtering – i lys av styringsprinsipper**
Utvikling og endring på virksomhetsnivå
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Krise-håndtering

– i lys av styrings-prinsipper



Koronakrisen ga helt andre rammebetingelser enn det som har vært etablerte rammer for kunstens og kulturens rolle i samfunnet. Stor usikkerhet og manglende kunnskapsgrunnlag om konsekvenser av ulike tiltak bidro til mange utfordringer for kunst- og kulturinstitusjonene og deres ledere og medarbeidere. Slik var det også innenfor mange andre sektorer i samfunnet, men kunst- og kulturlivet har blitt spesielt hardt rammet gjennom to år med stengninger og restriksjoner.

Da pandemien inntraff, utfordret den det etablerte mønstret for de institusjonelle logikkene vi omtalte i innledningskapitlet – både enkeltvis, og i forholdet dem imellom. Den kunstneriske logikken fikk en mindre sentral posisjon på grunn av nedstengningen, og det ble sterkere innslag av den politiske og økonomiske logikken. Dette utfordret kultursektorens etablerte styringsformer basert på armlengdes avstand-prinsippet og tilhørende balanse mellom de institusjonelle logikker.

Koronakrisen krevde akutte tiltak. Som beskrevet i kapittel 3 ble trepartssamarbeidet i denne sammenheng praktisert med nye temaer, endrete arbeidsformer og nye aktører. De ordinære styringsformene ble satt til side i mange situasjoner. Som både tidslinjen, aktøroversikten og gjennomgangen i kapittel 3 viser, hadde helsemyndighetene og andre myndigheter direkte styring av og påvirkning på kulturinstitusjonenes virksomhet ut fra smittevernhensyn og kompensasjonsordninger.

Flere myndighetsinstanser enn Kulturdepartementet hadde derfor direkte roller som «prinsipaler» for kulturinstitusjonenes virksomhet som ledd i pandemihåndteringen.

Dette skapte usikkerhet og utfordringer knyttet til hvem og hva man skulle forholde seg til. Rammestyring ble avløst av detaljert regelstyring. Den kunstneriske logikken måtte vike for andre hensyn i den politiske logikken under nedstengningene. Autonomien i den kunstneriske produksjonen og formidlingen ble da eksplisitt utfordret, og derved også institusjonenes og ledernes handlingsrom. Det kan hevdes at «armlengdes avstand-prinsippet» fortsatt gjaldt. Men balansen i det etablerte prinsippet ble utfordret ved at handlingsrommet for kunstnerisk produksjon og formidling ble snevret

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
Organisatorisk endringskraft
→ **Krisehåndtering – i lys av styringsprinsipper**
Utvikling og endring på virksomhetsnivå
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

inn og delvis forsvant. Viktige sider ved prinsippet ble på en måte satt på «pause».

Som tidligere omtalt viser Kulturdepartementets brev av 26. mars 2020 hvordan ulike og kryssende hensyn skulle ivaretas og dermed også bidro til tvetydigheter om hva som var handlingsrommet. De endrete forutsetningene bidro til usikkerhet og forstyrret oppfatningene om hvordan samspillet mellom den kunstneriske, politiske og økonomiske logikken nå skulle gjelde for institusjonene. Denne usikkerheten kan nok forklare at det for eksempel ble forskjeller i permitteringsmønster blant teatre, orkestre og museer. Ulike tolkninger av signalene gitt i 26. mars-brevet spilte her inn ut fra forskjeller i rammebetingelser, kunstneriske begrunnelser, forskjellige oppfatninger av usikkerhet og konsekvenser for gjennomføring, økonomi m.m.

Som vist i kap. 5 om ledernes handlingsrom var kulturinstitusjonene villige til å gå langt for å forsvare kunstens og kulturens plass og virke gjennom pandemien. Dette bidro til at det ble reist spørsmål om kulturens rolle i samfunnet, også i krisetider, og hva som skulle regnes som samfunnskritisk virksomhet.

Krisen og tiltakene avdekket, som det framgår av tidligere kapitler, manglende kunnskap om og forståelse for hvordan sektoren drives og utvikles. Respondentene gir i stor grad uttrykk for frustrasjon over at den profesjonelle delen av kulturlivet ikke er blitt tilstrekkelig lyttet til. Kultursektoren ble hardt rammet av alle smittevernforskrifter og myndighetsanbefalinger. Dialogen rundt tiltaket om 'fastmonterte stoler' og 'ikke-tilviste plasser' er et eksempel på myndighetenes sterke føre-var tilnærming. Dialogen

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
Organisatorisk endringskraft
→ **Krisehåndtering – i lys av styringsprinsipper**
Utvikling og endring på virksomhetsnivå
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

var krevende, og tiltakene «opplevdes som lite hensiktsmessige».

Den kunstneriske logikken krever langsiktighet i programmering og kontraktsforhold. Det var vanskelig å ivareta dette når dagsorden var preget av utsettelser, avlysninger, og manglende forutsigbarhet for rammebetingelser og planhorisont. Handlingsrommet for institusjonene og ledere samlet sett har vært redusert gjennom uklare, motstridende og stadig endrete myndighetssignaler. Den politiske logikken har vært tungt endret, en faktor som har vært forsterket – forverret – av at disse endrete premissene har vært vanskelige å utfordre. Dette har bidratt til en opplevd omdømmereduksjon – redusert status («ikke samfunnskritisk»), redusert tilbud – det vil si redusert nærvær (marginalisering) og spørsmål om økonomisk forsvarlighet (permitteringer, overskudd basert på automatiske tilskudd).

Endringer i handlingsrom var det mange virksomheter og sektorer som opplevde under koronaperioden. Spørsmålet er om avviket var større på kultursektoren enn i andre sektorer på grunn av endringene av rammebetingelsene knyttet til det innarbeidete armlengdes avstand-prinsippet. Det kan være aktuelt å utrede nærmere hvordan samspillet mellom interesseorganisasjoner og myndighetene på kultursektoren endres under pandemier og kriser. Et spørsmål i den forbindelse er om en mer samordnet organisering ville styrket gjennomslagskraften og økt forutsigbarheten for den profesjonelle kultursektoren i dialog med myndighetene.

Sett i lys av erfaringene fra pandemien med brytninger mellom ulike styringslogikker, er det relevant å tenke i retning av hva som bør være nærmere avklart når en tilsvarende krise igjen kan dukke opp.

Utviklingsområder for sektoren

- Hvordan styrke det profesjonelle kulturlivet som samfunnsaktør?
- Hvordan legge til rette for samspill i styring mellom Kulturdepartementet og andre sentrale og lokale myndighetsinstansers i en krisesituasjon?
- Hvordan ivareta autonomi i den kunstneriske produksjonen og formidlingen ved behov for begrensninger av virksomheten?
- Hvordan imøtekomme kulturinstitusjonenes behov for langsiktighet i programmering og kontraktsforhold når uforutsigbarhet i rammebetingelser slår inn i en krise?
- Hvordan håndtere støtteordninger når det oppstår et behov for støtte ved nedstenging, utsettelser og avlysninger?
- Hvordan samspillet mellom interesseorganisasjoner og myndighetene på kultursektoren skal ivaretas under pandemier og kriser?

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
Organisatorisk endringskraft
Krisehåndtering – i lys av styringsprinsipper
→ **Utvikling og endring på virksomhetsnivå**
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Utvikling og endring på virksomhets-nivå

For kulturinstitusjonene ga krisen mange organisatoriske lærdommer av ulik natur. Noen er dyrekjøpte for den enkelte, og andre positive endringer kommer hele bransjen til gode. Lærdommene kan altså ha både virksomhetseffekter (positive/negative) og sektoreffekter. Det handler om hvordan man fortolker og leverer i forhold til samfunnsoppdraget under en krise, men også om hvordan ledelsen velger å operasjonalisere sine ulike strategier og mål for virksomhetens organisasjonsutvikling eller læring.

Den kunstneriske logikken representerer i sin natur et meget sterkt utviklingsperspektiv både i kunstnerisk produksjon og formidling. Koronaperioden var også en tid for nyskaping her. Det ble skapt nytt kunstnerisk innhold og nye formater parallelt med pandemiutfordringen. De drastiske endringene i forutsetningene gjorde det nødvendig å skape et annet handlingsrom og ny autonomi for institusjonene gjennom å knytte forskjellige elementer sammen på nye måter. Erfaringene og læringen herfra ser det ut til at mange vil ta med seg videre i institusjonens videre utvikling. Da pandemien traff, ble det behov for beredskapsplaner, alternativ tenkning og scenarioplanlegging, eller med andre ord: å forholde seg til det uforutsette i ustabile omgivelser. Dette omtales i noen sammenhenger også som beredskaps-elastisitet.[23] Det ble av mange sterkt framhevet betydningen av ny kompetanse om scenarioplanlegging og prosjektledelse da rammebetingelsene ble endret drastisk.

I koronaperioden høstet flere av institusjonene erfaringer med kortere perioder for planlegging, mindre og mer fleksible produksjoner og raskere evaluering av konserter og forestillinger. Flere angir dette som en vei å gå for å ta vare på mulighetsrommet og fleksibiliteten også framover, med større rom for alternativ tenkning og også beredskap for nye kriser. Nye til-

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
Organisatorisk endringskraft
Krisehåndtering – i lys av styringsprinsipper
→ **Utvikling og endring på virksomhetsnivå**
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Utviklingsområder for virksomhetene

- Hvordan kan nye formidlingskanaler og publikumsflater bidra for å skape ny tilhørighet for publikum og fornyelse av merkevaren?
- Hvordan kan endringer i kunstnerisk produksjon og formidling tas videre i mer ordinær drift?
- Hvordan kan digitale prosesser og formidlingskanaler utvikles videre?
- Hvordan kan nye tilnærmingsmåter brukes for å utvikle handlingsrommet ved uforutsigbare rammer?
  - Hvordan utvikle bruk av scenarioplanlegging og prosjektorganisering?
  - Hvordan utvikle beredskapsplaner og krisehåndtering?
- Hvordan sikre tilgang på kompetanse ut fra nye kompetansebehov, – og motvirke kompetanseflukt?
- Hvordan mobilisere medarbeidere med forskjellige kompetanser i et utviklingsrettet samspill?
- Hvordan spre erfaringer fra utviklingstiltak og innovasjoner på tvers av kultursektoren?

nærminger, utviklingstiltak og arbeidsformer fikk en forsterket posisjon gjennom utprøvinger og gjennomføring i koronaperioden som vist i tidligere kapitler i denne rapporten. Flere av de som ble intervjuet uttrykte koronaperioden som en kontinuerlig lærings- og organisasjonsprosess. En del lærdommer har ført til permanente endringer, mens andre kanskje vil tilpasses i en ny normal.

De som hadde lagt opp til mer fleksible organisasjonsformer i forkant av pandemien høstet positive erfaringer gjennom utprøving av organisasjonsprosesser under høyst ustabile forhold og med akutte behov for nye måter å samarbeide på. Hos andre ble det foretatt endringer og organisasjonstilpasninger underveis for å møte nye krav og utfordringer.

Koronaperioden var en tid for å ta i bruk nye metoder og verktøy i publikums- og formidlingsarbeidet. Gjennom publikumsundersøkelser har man fått kartlagt publikumssegmenter, hvilke forventinger til formidling disse har og hvordan disse gruppene kan nås via digitale plattformer og sosiale medier. Satsingen på publikumsfeltet har hos noen blitt uttrykt som kunde- eller publikumsreise, blant annet med kontaktpunkter via digitale plattformer.

Digitalisering er trukket langt sterkere inn i kulturinstitusjonenes virksomhet, og da også som ledd i strategi- og organisasjonsutvikling. Hos noen har endringene fått tydeligere kjennetegn med langt større innslag av digital innholdsproduksjon og digital overvåkning av publikumsinteresser. Økt satsing innenfor digitale flater og publikumsutvikling krever ressurser og forskjellige former for spisskompetanse knyttet til digital produksjon og publisering, streaming, bruk av sosiale medier m.m. Behovet for styrket kompetanse på dette området er derfor avgjørende også for videre utvikling.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
Organisatorisk endringskraft
Krisehåndtering – i lys av styringsprinsipper
→ **Utvikling og endring på virksomhetsnivå**
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Samlet ser det ut til at pandemien har akselerert en utvikling rettet mot å bruke digitale kanaler på nye måter både i innholdsproduksjon og i publikumskontakten. Da blir det for mange av institusjonene og sektoren som helhet aktuelt å se nærmere på hvordan man skal foreta valg og finne balansen mellom kjerneaktiviteten («det levende møtet») og de digitaliserte kontaktpunkter og møter. Det er mange spørsmål knyttet til rettigheter, kunstnerisk og faglig kontroll, teknologiutvikling, investeringsbehov, forretningsmodeller, distribusjon, valg av plattformer m.m. i denne forbindelse. Det vil være hensiktsmessig å kunne løfte disse spørsmålene fram for nærmere diskusjon og utvikling i sektoren.

Resultatene fra denne undersøkelsen viser at koronaperioden og nedstengningen har stimulert utviklingsprosesser og nye koblinger i spennet mellom kunstnerisk produksjon og formidling, publikumsrelasjon og digitalisering. Etablerte arbeidsformer ble supplert med og erstattet av en rekke nye arbeidsformer, og nye måter å nå ut til publikum på. Digitale plattformer og arbeidsmåter ga muligheter for formidling til publikum og for samarbeid som pandemien og smitteverntiltakene ellers ville forhindret. Dette representerte et utviklingsperspektiv (logikk) preget av økt kompleksitet og uforutsigbarhet i omgivelsene, i tillegg til nye behov for organisering, spisskompetanse og tverrfaglige samarbeidsformer.

Alt tyder på at dette også vil kjennetegne virksomhetenes drift under mer normale forutsetninger i årene framover. Erfaringene fra pandemien er derfor et nyttig grunnlag for videre utforsking av hensiktsmessige utviklingsområder både for den enkelte virksomhet og sektoren som helhet.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ **ETTERORD**
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Etterord →

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ **ETTERORD**
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

To lange år i pandemikrisens tegn har svekket både selvbilde og selvtillit i kultursektoren.

Sektorens egenart

– inn i krisa og ut av krisa

Motstandsdyktighet i møte med en krise vil handle om både risikovilje, improvisasjon og evne til nyskaping, og er det ett sted i vårt samfunnsliv hvor denne kombinasjonen lett gjenfinnes, må det være i *kunsten*. Satt litt på spissen kunne man da kanskje si at en pandemi ikke skulle kjennes uhåndterlig for en kunstinstitusjon.

Føyer vi så til hevdvunne verdier i vår kultur som innlevelse, samforstand og tillit – verdier som et samfunn i krise må ta særlig vare på – fører det oss til de *performative kunstarter*, der utøvere og publikum kommer sammen og forenes i ønsket om å utgjøre et *fellesskap*.

I denne erkjennelsen burde orkesterselskaper og scenekunstinstitusjoner, som utgjør hovedtyngden i vår kartlegging, være særlig godt rustet til å møte pandemikrisen, og ikke minst: *til å spille en aktiv rolle i samfunnets møte med den*. Og i utvidet forstand gjelder dette også rapportens øvrige virksomheter – kulturarenaer, muséer, formidlingsaktører, og mediebedrifter.

Realiteten er imidlertid at størstedelen av den institusjonelle kultursektoren har opplevd seg marginalisert. I stedet for tillit er den blitt møtt med et helt nytt regime av inngripende bestemmelser og stadig skiftende regelverk for samspill med sitt publikum. Dette er ikke sektoren alene om, men i stedet for en tydeliggjøring av sitt potensiale har den fått sitt samfunnsoppdrag satt på vent, med den devaluering det innebærer.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ **ETTERORD**
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

> Den nye virkeligheten vi nå står overfor krever derfor at det stilles uredde og utfordrende spørsmål, både overfor oppdragsgivere, omverden og oss selv.

Etter hvert som pandemien varte ble det gjennomført en rekke internasjonale rapporter om dens innvirkning på de forskjellige samfunnssektorer. For kulturens del – som i slike sammenhenger gjerne omtales som «de kulturelle og kreative industrier» – har rapportenes fokus vært på den økonomiske skade som sektoren er blitt påført, med katastrofal inntektssvikt og stort tap av arbeidsplasser. Det har med andre ord handlet om kultur som *næring*, og javisst, en næring med stor økonomisk betydning i et moderne samfunn.

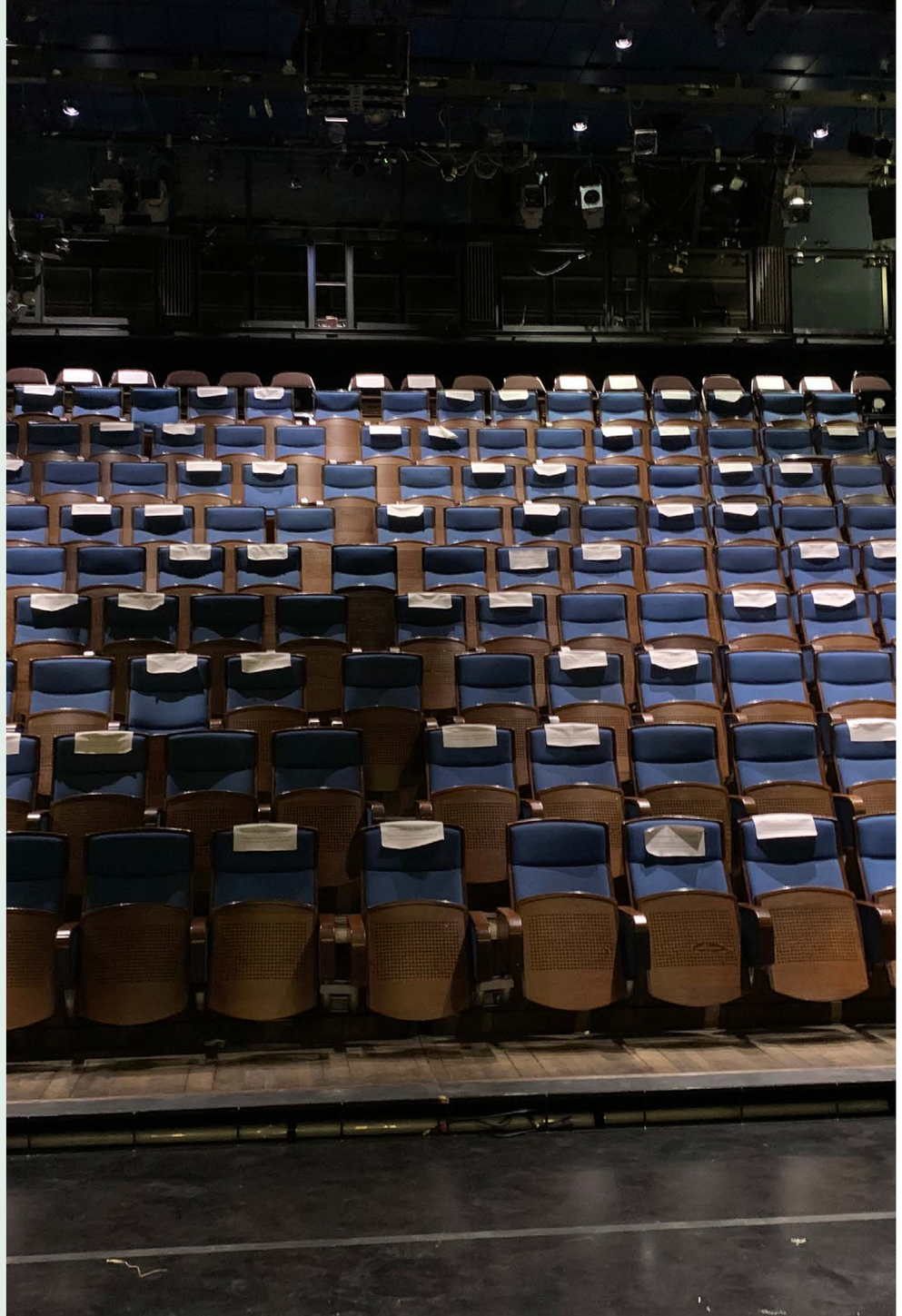
I Norge kjennes imidlertid ikke dette perspektivet like relevant. I en videre forstand har vi selvsagt en tilsvarende *industri* her i landet, og vi er heller ikke frikoplet fra markedsmekanismer – når markedet forsvinner, rammes frilansere og kommersielle aktører også hardt hos oss. Dette gjelder jo òg enkelte av Spekters sektormedlemmer, som utvilsomt ble sterkt berørt av uklarhetene omkring støtteordningene Kulturdepartementet etter hvert innførte. Men med et så begrenset hjemmemarked som det norske, er realiteten at vårt kulturliv domineres av offentlige institusjoner med en tilskuddsbasert økonomi. Derfor er det politikken som utgjør det avgjørende premiss.

I innledningskapitlet gjenga vi den siste kulturmeldingens formulering av det samlede formålet med dagens kulturpolitikk. I meldingen gjøres det ikke gjeldende noe krav om bidrag til en næringsutvikling. Det handler om *samfunnsbygging*, sammenfattet slik:

> *«Kunst og kultur er ytringar med samfunnsbyggjande kraft, og kulturpolitikken skal byggje på ytringsfridom og toleranse. Kulturlivet og sivilsamfunnet er føresetnader for danning og ei opplyst offentlegheit, og dermed ei investering i demokratiet.»*

Dette er samfunnsoppdraget. Det er dette som utløser finansieringen.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ **ETTERORD**
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER



Da pandemien rammet var derfor kulturinstitusjonenes utfordring dobbel: Hvordan skulle det umiddelbare hensynet til ansattes liv og helse ivaretas, og hvordan sikre økonomien gjennom fortsatt drift i henhold til oppdraget?

Usikkerheten omkring økonomien avfødte den kontroversielle runden med permitteringer. Dette belyste en reell brist i det styringsregimet våre institusjoner opererer innenfor: På den ene siden er det et uttalt ønske fra både myndighetene og kulturaktørene – dvs. fra både oppdragsgiver og oppdragstaker – at institusjonene skal ha størst mulig autonomi. Dét grunner seg i prinsippet om «armlengdens avstand», som handler om å ivareta den kunstneriske og faglige friheten, og som vi har henvist til flere ganger gjennom denne rapporten. På den andre skal virksomhetene dokumentere formålstjenlig drift, og kan få sin finansiering justert deretter. Det var med andre ord opp til institusjonene selv å vurdere i hvilken grad økonomien krevde permitteringer, men uten å vite hvordan beslutningen kunne komme til å påvirke fremtidig tilskudd.

I ettertid er det grunn til å spørre seg hva det var som fikk et nær samlet kulturliv til å betvile at deres oppdrag – slik det er definert i både kulturmeldingen og i årlige tilsagnsbrev – ikke bevarte sin gyldighet, og at en automatisk videreføring av tilskudd derfor ikke kunne tas for gitt, selv om en temporær nedstengning var nødvendig. Signalene fra myndighetshold var riktignok tvetydige, men likevel: I utdanningssektoren var det eksempelvis aldri noen aktuell problemstilling med redusert finansiering, selv om undervisningstilbudet var vanskelig å opprettholde i en ønsket form.

Når det så gjaldt den interne organiseringen, og ivaretakelsen av medarbeidere, er det et tilsvarende paradoks som har gjort seg gjeldende.

Med så arbeidsintensive virksomheter som det her er snakk om, der mennesker samvirker og er avhengige av hverandres gjensidige innsats på en direkte og konkret måte, er det både erfaring med og stor respekt for klare samspillsregler. Dessuten ligger det i det skapende arbeidets egenart en evne til både å tåle og utfordre begrensninger – det være seg fysiske, mentale eller økonomiske. Var det derfor noen grunn til å tro at smittevernet ikke ville bli ivaretatt, ikke lot seg ivareta? Ja, var ikke det mest sannsynlige at en slik begrensing kanskje heller ville bli en kilde til innovasjon?

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ **ETTERORD**
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Men i pandemiens første fase var den instinktive reaksjon over hele spekteret av kulturinstitusjoner å be om klare anvisninger for hvordan man nå skulle forholde seg. Situasjonen ble oppfattet som så farlig at den ansvarsfriheten som kategoriske regler innebærer lot til å være kjærkommen. I ettertid er dette forståelig. Spørsmålet er hvilke langtidsvirkninger det ga – om det førte til en større grad av lydighet enn institusjonenes autonomi skulle tilsi.

I en blogg datert 2.4.2020, altså tre uker inn i pandemien, skrev den danske statsministeren Mette Fredriksen:

> *«Nu hvor biblioteker, teatre, museer, biografer, koncertsale og højskoler holder lukket – opdager vi, hvor meget vi savner dem. Vi skal tage ansvar for hinanden, for hvem vi er og vil være. Den bedste udgave af os selv. Kunsten, kulturen og åndslivet er nerven i det».*

Dette var en alternativ måte å formulere kulturlivets samfunnsoppdrag på. I sin kjerne tilsvarer det nok kulturmeldingens, men det tolker oppdraget i lys av den spesielle situasjonen som pandemien har skapt. Et slikt syn på kulturens rolle var ikke lett å spore hos våre norske politikere. Det er kulturens samfunnskritiske funksjon Mette Fredriksen beskriver. Men hos oss ble kulturen snarere frakjent en slik funksjon, og på det grunnlaget henvist til en plass bakerst i køen hver gang nye tiltak skulle vurderes og regler innføres eller endres. I Koronakommisjonens rapport refereres Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskaps egen problematisering av begrepet, der det understrekes at det kun er i et kortsiktig, akutt perspektiv at visse funksjoner må prioriteres som samfunnskritiske:

> *«Premisset knyttet til avgrensing i tid medfører at mange viktige samfunnsfunksjoner, for eksempel kultur, skole, utdanning, forskning med flere, ikke omfattes (...) fordi det vil ta lenger tid før negative konsekvenser blir følbare og behovet for beredskap derfor er mindre.»*

For å håndtere dilemmaene dette ga, kom ganske snart begrepet forholdsmessighet i bruk: Inngripende tiltak skulle stå i forhold til effekten de ga. Det gjorde det riktignok etter hvert lettere for kulturinstitusjonene

> Situasjonen ble oppfattet som så farlig at den ansvarsfriheten som kategoriske regler innebærer lot til å være kjærkommen. Medvirket det til en større grad av lydighet enn institusjonenes autonomi skulle tilsi?

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ **ETTERORD**
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

> I siste instans var det igjen institusjonenes hevdvunne autonomi som ble satt ut av spill. I hvilken grad dette faktum kunne vært utfordret vil være et viktig spørsmål å forfølge i forberedelsen til nye kriser.

å beskrive det økende misforholdet de opplevde mellom sin driftsform og sin egenart på den ene siden og det overordnete beredskapsregimet og strømmen av aktuelle bestemmelser på den andre. Men reell forståelse, enn si tilretteleggelse, lot vente på seg – strengt tatt helt til pandemiens siste fase. Og ingen institusjonsleder fant et handlingsrom for selv å fastslå de forholdsmessige tiltak for sin virksomhet, og agere deretter.

I siste instans var det igjen institusjonenes hevdvunne autonomi som ble satt ut av spill. I hvilken grad dette faktum kunne vært utfordret vil være et viktig spørsmål å forfølge i forberedelsen til nye kriser.

Samtidig er det ingen tvil om at det i norsk politikk og offentlighet var stor omsorg for kulturlivet. Men det handlet først og fremst om penger, eller sagt på en annen måte: om å sikre et liv etter pandemien – til forskjell fra under pandemien. I så måte ble det ytterligere bekreftet hvordan situasjonen for det profesjonelle kulturliv internasjonalt hadde liten relevans for oss i Norge. Her i landet ble i realiteten kulturlivet som helhet behandlet som næring, slik vår romslige offentlige økonomi tillater. Det førte til at også behandlingen av kulturinstitusjonene kunne fremstå som næringsstøtte, og i noen grad bidro de også selv til dette, gjennom et stadig fokus på endringene i de økonomiske rammevilkår.

Men dermed kan det se ut som det oppstod en uuttalt forventning om at institusjonene måtte renonsere på sine øvrige krav om særbehandling. Og en aksept for en slik prioritering ble vanskelig å unngå – deres eksistens var jo ikke lenger truet[24].

Dette er kanskje også det tydeligste eksemplet på det som etter hvert vokste frem som kulturinstitusjonenes største utfordring gjennom hele pandemien – spørsmålet om omdømme.

I det øyeblikk det ikke lenger foregår ordinær aktivitet oppstår raskt spørsmålet om legitimitet. Gjør disse institusjonene nytte for seg? Kommer de sitt publikum i møte? Forholder de seg til den situasjonen befolkningen befinner seg i? Bidrar de til å begrense pandemien? Opptrer de ansvarlig? I hvilken grad fortjener de egentlig sin plass på våre offentlige budsjetter?

Og i forlengelsen av alle disse akutte spørsmålene: Med hvilke rettmessige forventninger kan de møtes når pandemien er over?

Dette hensynet til omdømmet ble grunnleggende for virksomheten hos alle våre institusjoner gjennom disse to årene. Det handlet om å få frem alternative tilbud til publikum, å møte dem på alternative arenaer og digitalt, og gjennom dét å demonstrere både kunstnerisk kvalitet og register. Det handlet om å intensivere kommunikasjonen, både for å vinne forståelse for situasjonen og for å bygge fremtidig publikumslojalitet. Det handlet om å forene et tydelig samfunnsansvar med behovet for å holde samfunnsoppdraget levende.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ **ETTERORD**
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

En av våre respondenter uttrykte det slik:

> *«Det ble en omdømmemessig risiko å holde åpent. Vår jobb nr. 1 var jo å holde dørene åpne, men denne utvetydige impulsen ble mer enn utlignet av presset på sykehusene og fra opinionen.»*

Da Frankrike i januar 2022 overtok formannskapet i EU-kommisjonen, het det i programerklæringen: «Kultursektoren er blitt særlig hardt rammet av den krisen pandemien har skapt. Det er derfor avgjørende at sektoren gis første prioritet i det forestående arbeidet med gjenåpningen av samfunnet i Europa.»

Det ville vært befriende med et tilsvarende statement fra ledende politisk hold her i landet. Når vi neppe får dét, gir det oss kanskje den beste pekepinn om hvor det er mest presserende med en endring for våre kunstproduserende og -formidlende institusjoner. Der kolleger i andre land trenger ressurser, trenger våre institusjoner først og fremst synlighet. Og den synligheten kan bare skapes gjennom en konkret og reell vitalisering av den rollen et kulturliv spiller, og en vilje til å insistere på samfunnsoppdraget.

Det er selvsagt et gode når vi i Norge kan ta kulturlivets krav på fellesskapets midler for gitt. Men faren er at hele sektoren tas for gitt. Slik kan den fort miste betydning.

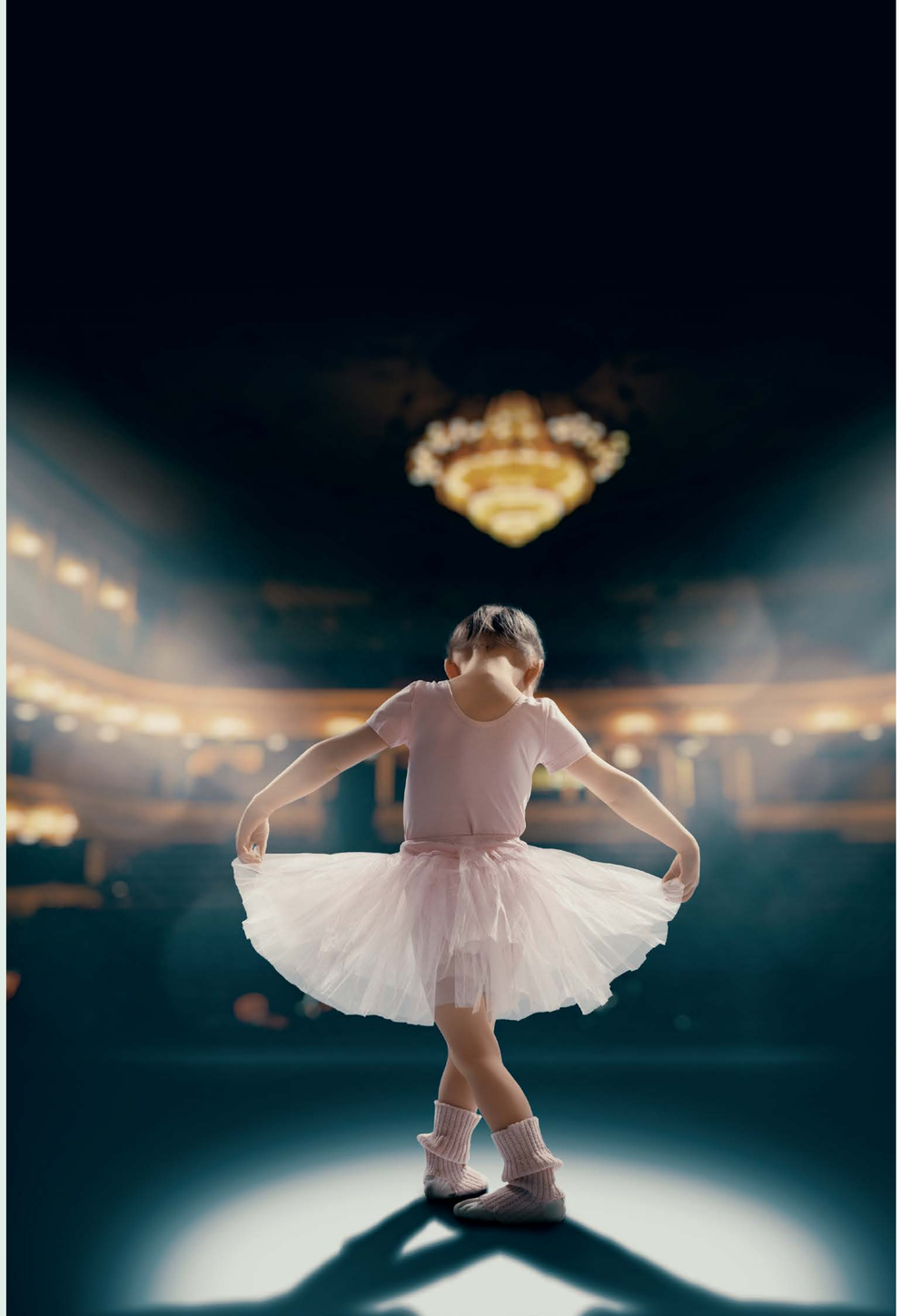
I etterkant av siste stortingsvalg påtalte Aftenpostens kommentator Frank Rossavik kulturens totale fravær i valgkampen. «Kulturen lever ikke av penger alene,» skrev han, og fortsatte: «Hvorfor snakker ikke politikerne om kulturens egenverdi, dens påståtte betydning for samfunnet – for debatt, provokasjon, klarhet, nytenkning og skjønnhet?» Svaret er at det behøver de ikke. De har jo allerede besørget betalingen.

Desto viktigere blir det da at sektoren selv snakker.

Det var dette kulturstatsråd Abid Raja siktet til i en avskjedshilsen i et intervju etter valget, der han kritiserte kultursektoren for ikke å forstå «de grunnleggende mekanismer i politikken» og beskrev aktørene som «langt dårligere enn andre i lobbyvirksomhet, påvirkning og kontakt med politikerne på Stortinget og i regjeringsapparatet». Kritikken kan oppleves som urimelig – kultursektoren kommer aldri til å ha et lobbymaskineri som for eksempel idretten har, til det fins det hverken ressurser, organisatorisk samordning eller folkelig forankring. Men når en sentral politiker – som til overmål har hatt som hovedoppgave gjennom hele sin ministerperiode å skjøtte sektorens interesser – er så tydelig i sin tale, da er det verdt å lytte.

Spørsmålet blir da hvordan sektoren best kan gjøre seg gjeldende.

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ **ETTERORD**
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER



Denne undersøkelsen har avdekket et dilemma for mange mellom sektorhensyn og selvstendighet. Samhold gir styrke, og i tiden fremover blir det utvilsomt viktig å gjøre felles sak gjennom de respektive organisasjoner, og kanskje ikke minst gjennom en større grad av samspill organisasjonene imellom. Under pandemien var det mange som eksplisitt overlot til bransjeorganisasjonene å ta kampen. Men sektorens betydning utgjøres tydeligst av det mangfoldet den representerer, slik dens egenart har sitt klareste særkjenne i den enkelte institusjons egenart. Sagt på en annen måte: samhold gir styrke, men mangfold gir mening. Jo tydeligere den enkelte aktør evner å være, jo mer livskraftig fremstår sektoren. Og samtidig mindre lett å ta for gitt. Som sådan kan det tenkes at gehør er enklest å vinne under egen fane.

Det som imidlertid kan svekke kulturens autoritet i det kommende offentlige ordskiftet, er samtidig det som utgjør kjernen i alt skapende arbeid. Kunst og kulturformidling er i sin natur konsentrert om det som foregår her og nå – om det aktuelle verkets utprøving, om kveldens publikumsmøte, om neste utstillingsåpning, kort sagt om produkter som har sin tid og sitt sted. Dermed kan langsiktige perspektiver og alternative scenarier – det vil si beredskapsarbeid og -tiltak – fort komme til å kjennes som ressurstappende distraksjon. Her må det søkes en ny balanse.

To lange år i pandemikrisens tegn har svekket både selvbilde og selvtillit i kultursektoren, til tross for lojal og ekstraordinær innsats hos de aller fleste. Den nye virkeligheten vi nå står overfor krever derfor at det stilles uredde og utfordrende spørsmål, både overfor oppdragsgivere, omverden og oss selv. Håpet er at denne rapporten kan gi viktige bidrag til det. Det handler om å finne nytt fotfeste, i en verden som er ugjenkallelig annerledes.

Legitimiteten må ingen betvile: Den gjelder vårt samfunns sosiale, mentale og emosjonelle immunforsvar.

Tom Remlov
tidligere teatersjef,
operadirektør
og filmprodusent

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ **SLUTTNOTER**
→ INTERVJUGUIDE
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Sluttnoter

1 Patricia H Thornton and Michael Lounsbury, "The Institional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process", Oxford University Press, 2012

2 *«Riksrevisjonens kontroll med forvaltningen av statlige selskaper for 2014» – Dokument 3:2 2015-2016*

3 *Gjenoppbygging av kultursektoren - kulturradet.no*

4 *Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB). Analyser av krisescenarioer 2019*

5 *Første tilfelle av koronasmitte i Norge*

6 NRK delte prisverdig beredskapsmaler til en bredere kultursektor i mars 2020 som bidrag til hurtig innføring av viktige momenter til andres beredskapsledelse.

7 *Over 5 000 personer berørt av varsler om permitteringer*

8 Utgitt 17. mars 2021. *LO Stat og Spekter Permitteringsveileder 2021.pdf*

10 *https://www.aftenposten.no/kultur/i/k6Rw7k/mamma-mia-fikk-eget-punkt-i-koronaforskriften-det-bryter-med-loven-mener-ekspert*

11 *https://www.dagsavisen.no/debatt/2021/06/01/bibliotekets-rolle-i-krisetider/*

12 Samtidig er kultursektoren langt fra alene om å oppleve seg håndtert på sviktende grunnlag i beslutninger om smittevern og aktivitetsbegrensninger.

13 Faksimile av Det Norske Teatrets brev til Oslo kommune 18. desember 2020

14 *Kultursektoren jubler for gjenåpning i Belgia*

15 NRK Debatten 7. desember 2021.

16 *Per Mangset. Om den korporative tradisjonen i nordisk kulturpolitikk – med særlig vekt på den svenske kulturpolitikkens historie.*

17 Jf. Spekter-rapporten «Kunsten, kulturen og sjefen» (Tom Colbjørnsen, 2017): «Det er stort sett historiske grunner til at staten er ulikt involvert på eiersiden i de ulike selskapene. Når staten benytter tilskudd som en viktig styringsform skyldes det at statlige tilskudd kan gis på samme måte uavhengig av statlig eierskap.»

18 *Tom Colbjørnsen, Kunsten, kulturen og sjefen – daglige lederes handlingsrom i kunst- og kulturinstitusjoner (2017). Rapport for Arbeidsgiverforeningen Spekter.*

19 Gjennom 13 Mellomspill-konserter under nedstengningen våren 2020 nådde Oslo-filharmonien nær 400.000 publikummere digitalt.

20 Aktivt Medborgerskap | Nobel Skole *(nobelpeacecenter.org)*

21 *Retningslinjer: Gaveforsterkningsordningen for kunst- og kulturformål – regjeringen.no*

22 Denne modellen og beskrivelsen av modellens innhold, er hentet fra en rapport utarbeidet for Spekter av Høyskolen Kristiania hvor de forskningsrelaterte referanser er nærmere dokumentert (herunder referanse til Duchek 2020).

23 *Hvordan forberede oss på sorte svaner? (Høyskolen Kristiania)*

24 Bare én av ti i vår spørreundersøkelse uttrykte en særskilt bekymring for sin egen virksomhets økonomiske frem tid. På spørsmål om *kultursektorens* økonomiske fremtid svarte imidlertid nærmere fire av ti det samme (og ytterligere fem av ti ga uttrykk for en viss bekymring).

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ **INTERVJUGUIDE**
→ SPEKTERS MEDLEMMER

Intervjuguide

Spekter-undersøkelsen om det profesjonelle kulturlivet i et Norge etter Covid19:

- I lys av hva du har erfart – er det noe du ville gjort annerledes enn det du gjorde den dagen koronaen rammet?

- Hvordan vil du beskrive samspillet med ditt styre gjennom denne unntakstilstanden, og har situasjonen avdekket sider ved ansvars- og rollefordeling som bør føre til endring?

- Hvordan har samspillet med eierne fungert? Hvilke råd ville du gi eierne med tanke på en tilsvarende krisesituasjon i fremtiden?

- Hva har vært de viktigste utfordringene i forhold til de ansatte gjennom unntakstilstanden? I hvilken grad har eksisterende avtaleverk vært en utfordring?

- Hva har vært de viktigste utfordringene i samspillet med myndighetene, lokale og nasjonale.

- Dersom myndighetene ikke hadde endret permitteringsreglene, hva ville da vært alternative scenarier?

- Hva var betydningen av samspillet med de øvrige virksomheter/aktørene på kulturfeltet, og hvordan fungerte det?

- Hvor fri var du til å agere autonomt, og hvor fri burde du vært?

- Hva var relasjonen til eventuelle nærings-livspartnere og andre interessenter (media etc.), og har dialogen ført til varige endringer?

- Hvilke organisatoriske lærdommer kan du trekke av erfaringene du har gjort i møtet med denne krisen? Ser du for deg noen permanente endringer, og i så fall hvilke? (ledelse, organisering, programmering, planlegging, produksjon, kompetanseutvikling m.m.)

- Hvordan tror du relasjonen til publikum vil ha endret seg når normal drift gjenopptas, og planlegges det evt tiltak for å imøtegå/utnytte denne endringen?
  (behov for utvikling av publikumsrelasjon, formidling og markedsføring, ikt-utvikling, og kompetanseutvikling i den forbindelse?)

- Har unntakstilstanden tvunget frem faglig i nnovasjon som vil påvirke repertoar og/eller programmering, og hvilke utfordringer gir i så fall dette?
  (nye formater, nye arbeidsformer, fagspesifikke kompetansebehov, rekruttering av ny ekspertise)

→ INNHOLD
→ INNLEDNING
→ PANDEMIENS TIDSLINJE
KAP. 1 NEDSTENGNINGEN AV NORGE
KAP. 2 PERMITTERINGSBESLUTNINGEN
KAP. 3 RELASJONEN TIL MYNDIGHETER
KAP. 4 SAMSPILLET MELLOM STYRET OG DAGLIG LEDER
KAP. 5 LEDERES HANDLINGSROM
KAP. 6 MEDARBEIDERRELASJONEN
KAP. 7 PUBLIKUMSRELASJONEN
KAP. 8 DIGITALISERINGENS ULIKE ANSIKTER
KAP. 9 ORGANISATORISK LÆRING OG UTVIKLING – PÅ FLERE NIVÅER
→ ETTERORD
→ SLUTTNOTER
→ INTERVJUGUIDE
→ **SPEKTERS MEDLEMMER**

Spekters medlemmer

Tilholdssted for samtlige respondenter, både de intervjuede høsten 2021 og alle som svarte på undersøkelsen vinteren 2022.

Arendal Kulturhus AS	ARENDAL
Arktisk filharmoni	TROMSØ
ARRAN – Lulesamisk senter	DRAG
Barratt Due musikkinstitutt	OSLO
Beaivvas Sami Nasunalateahter AS	GUOVDAGEAIDNU
Bergen Nasjonale Opera	BERGEN
Bildende Kunstneres Hjelpefond	OSLO
Billettservice AS	OSLO
Black Box AS	OSLO
Brageteatret AS	DRAMMEN
Carte Blanche AS	BERGEN
Dansens Hus AS	OSLO
Den Nationale Scene AS	BERGEN
Den Norske Opera & Ballett AS	OSLO
Det Norske Blåseensemble anno 1734	HALDEN
Det Norske Kammerorkester	OSLO
Det Norske Teatret LL	OSLO
Det Vestnorske Teateret AS	BERGEN
Drammen Scener AS	DRAMMEN
Falstadsenteret, Stiftelsen	EKNE
Fargespill, Stiftelsen	BERGEN
Haugesund Teater AS	HAUGESUND
Hålogaland Teater A/S	TROMSØ
Kilden Teater og Konserthus for Sørlandet IKS	KRISTIANSAND S
Kloden Teater AS	OSLO
Klubben i Røverstaden AS	OSLO
Music Norway	OSLO
Musikkselskapet Harmonien	BERGEN
Nasjonalmuseet for kunst, arkitektur og design	OSLO
Nationaltheatret AS	OSLO
Nobels Fredssenter	OSLO
Nordland Teater AS	MO I RANA
Nordnorsk Fartøyvernsenter og Båtmusem	GRATANGEN
Norsk Barnebokinstitutt	OSLO
Norsk Folkemuseum	OSLO
Norsk Forfattersentrum	OSLO
Norsk Scenekunstbruk AS	OSLO
NRK AS	OSLO
OCA – Office for Contemporary Art Norway	Oslo
Opera Østfold	HALDEN
Operaen i Kristiansund	KRISTIANSUND N
Oslo Konserthus AS	OSLO
Oslo Nye Teater AS	OSLO
Oslo-Filharmonien	OSLO
Riksteatret	OSLO
Rogaland Teater A/S	STAVANGER
Stavanger Symfoniorkester	STAVANGER
Stiklestad Nasjonale Kultursenter AS	VERDAL
Sykehusklovnene	OSLO
Talent Norge AS	Oslo
Teater Ibsen	SKIEN
Teater Innlandet	HAMAR
Teater Manu, norsk tegnspråkteater	OSLO
Teater Vestland AS	FØRDE
Teatret Vårt	MOLDE
Trondheim Symfoniorkester og Opera	TRONDHEIM
Trøndelag Teater	TRONDHEIM
Turnéteatret i Trøndelag	VERDAL
Unge Viken Teater	LILLESTRØM
Østfold internasjonale teater	KRÅKERØY
Østnorsk jazzsenter	OSLO

ARBEIDSGIVERFORENINGEN
SPEKTER

Våre medlemmer driver Norge

spekter.no // Telefon: 47 65 70 00
E-post: post@spekter.no
Postadresse: Pb. 7052 Majorstuen, 0306 Oslo