

LIVEBRANSJEN ETTER TO ÅR MED PANDEMI: ERFARINGER OG FORVENTINGER TIL FREMTIDEN

Stine Fostervold

VEILEDER

Stine Rye Bårdsen

Universitetet i Agder, 2022

Fakultet for kunsthøgskolen

Institutt for rytmisk musikk

Master

Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på studiet i «Project management for music & stage» ved Universitetet i Agder. De siste to årene har jeg tilegnet meg mye kunnskap, etablert et godt nettverk og gode erfaringer som jeg vil ta med videre i min karriere. Jeg har fått utfordret meg selv både under studiet og i denne masteravhandlingen med hardt arbeid, struktur og motivasjon. Disse opplevelsene vil jeg ta med videre!

Jeg vil gjerne takke min veileder Stine Rye Bårdsen for all hjelp med konstruktive tilbakemeldinger og god veiledning. Det var ingen lek å utforme denne avhandlingen, og vil takke for oppmuntring og støtte underveis i denne prosessen. Det har vært krevende å studere under en pandemi, og jeg vil takke Universitetet i Agder for gode løsninger og god kunnskap.

En spesiell takk til mine aktører ved Pernille Øiestad, Eline Høyer, Parkteateret, Livestock festivalen, og Kilden teater og kulturhus. Jeg er takknemlig for at dere satt av tid i en ellers så hektisk hverdag. Deres innsikt, refleksjon og kompetanse har styrket avhandling og belyst problemstillingen.

Avslutningsvis vil jeg takke min samboer, familie, medstudenter og mine venner for all støtte. Alle heiarop og motivasjons taler har hjulpet på veien da det har gått mye tid og krefter for å komme i mål. Dette er et stolt øyeblikk!

Jeg ønsker deg en god lesning!

Kristiansand, 20 mai 2022.

Ledelsessammendrag

Det eksisterer ingen tvil om at covid-19 pandemien har påvirket norsk livebransje og samfunnet i Norge i en betydelig grad. Livebransjen har opplevd både muligheter og utfordringer de siste to årene. Formålet med denne studien var å se på hvordan en krise slik som covid-19 pandemien har påvirket livebransjen med hensyn til utvikling og innovasjon.

Problemstillingen ble dermed utformet til dette:

Har to år med unntakstilstand resultert i økt innovasjon i norsk livebransje?

Kvalitativ metode ble benyttet for tilegning av kunnskap og innsikt i det utforskende studie. Ulike representanter fra livebransjen deltok i datainnsamling ved dybdeintervjuer, samt relevant teoretisk rammeverk for å belyse problemstillingen.

Hovedfunnene innad i denne studien viser til at krisen har resultert i økt innovasjon i norsk livebransje. Det har blitt utviklet mindre inkrementelle innovasjoner som har forbedret og styrket eksisterende produkter og/eller prosesser i norsk livebransje.

Aktørene bekrefter antakelsen og teorien om at krise trigger et skifte, og at skifte bidrar til nye utviklinger og innovasjoner for aktørene livebransjen. Dette støtter opp modellen som ble utformet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket ved overtall av muligheter for krise i innovasjon

Innholdsfortegnelse

FORORD	0
LEDELSESSAMMENDRAG	1
1.0 INNLEDNING	3
2.0 SCENEKUNST & LIVEBRANSJE	7
2.1 DEFINERING AV ULIKE AKTØRER I LIVEBRANSJEN	7
2.2 INNTEKTSSTRØMMER I LIVEBRANSJEN.....	8
2.2.1 Kultursponsing.....	9
2.2.2 Offentlig støtteordninger.....	11
2.2.2.1 Spesielle støtteordninger under pandemien.....	12
3.0 TEORETISK RAMMEVERK	14
3.1 ULIKE FORMER FOR INNOVASJON	15
3.2 INNOVERE I KRISE	17
4.0 METODE	21
3.1 UTVALG	22
3.2 DATAINNSAMLING	24
3.2.1 DYBDEINTERVJU OG INTERVJUGUIDEN	24
3.3 BEARBEIDING OG ANALYSE	25
3.4 FORSKNINGSETIKK.....	26
5.0 RESULTATER FRA DYBDEINTERVJU	26
5.1.1 LIVEBRANSJEN FØR PANDEMIEN – KULTURINSTITUSJONER.....	27
5.1.2 LIVEBRANSJEN FØR PANDEMIEN – ARTIST.....	29
5.2.1 LIVEBRANSJEN UNDER PANDEMI – KULTURINSTITUSJONER	30
5.2.2 LIVEBRANSJEN UNDER PANDEMI – ARTISTER	34
5.3 LIVEBRANSJEN ETTER PANDEMI – KULTURINSTITUSJONER	36
5.3 LIVEBRANSJEN ETTER PANDEMI – ARTISTER	37
6.0 ANALYSE	38
6.1 HVILKE MULIGHETER OG/ELLER UTFORDRINGER OPPLEVDE NORSK LIVEBRANSJE?	38
6.1.1 Muligheter for innovasjon i krise.....	39
6.1.2 Utfordringer ved innovasjon i krise.....	42
6.2 HVA HAR DEN OPPLEVDE EFFEKTEN AV DE OFFENTLIGE STØTTEORDNINGENE UNDER PANDEMIEN VÆRT?..	44
7.0 REFLEKSJON OVER BIDRAG AV EGEN FORSKNING	47
8.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	48
9.0 AVSLUTNING	49
10.0 LITTERATURLISTE	52
11.0 VEDLEGG	56
11.1 INTERVJUGUIDE	56
11.2 SAMTYKKESKJEMA	57

1.0 Innledning

I april 1959 holdt John F. Kennedy en kjent tale, hvor han la frem at ordet ”crisis” på kinesisk var satt sammen av to tegn, det ene representerte muligheter og det andre trusler (Kennedy, 1959). I senere tid kom det fram at Kennedys tolkning ikke var helt korrekt, men tanken bygget på et standpunkt om hvordan en vil tolke en situasjon og hvilke avgjørelser som eksisterer.

Den 11 mars 2020 erklærte Verdens helseorganisasjonen (WHO) covid-19 utbruddet som en pandemi. På dette tidspunktet eksisterte det mer enn 118 000 tilfeller i over 114 land (WHO, 2020). Den norske Regjering, med statsminister Erna Solberg i spissen, fulgte opp beskjeden fra WHO og stengte ned Norge dagen etter, den 12 mars (NOU 2021:6).

”I dag kommer regjeringen med de sterkeste og mest inngripende tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid” Statsminister Erna Solberg (NOU 2021:6)

Kontrastene var enorme mellom de voldsomme tiltakene som ble iverksatt og markeringen av kvinnedagen kun få dager tidligere, hvor tusenvis var samlet på Youngstorget i Oslo (Svaar & Thommessen, 2021), og TV-bildene av bisettelsen til den folkekjære artisten Jahn Teigen, som samlet store deler av det norske kulturlivet den 11 mars (Monsen & Solberg, 2020). Konsekvensen av restriksjonene påvirket både de sosiale og økonomiske sidene av samfunnet (NOU 2021:6), og fra en dag til en annen ble det norske kulturlivet stengt ned.

Den 13 mars 2020, var kultur og likestillingsminister Abid Q. Raja allerede engasjert i hvilke tiltak og løsninger kulturbransjen hadde behov for med hensyn til offentlige støtte ordninger (Østbø, 2020). Det med hensyn til hele næringskjeden som ble påvirket av konsert og arrangementers avlysninger, og videre i artikkelen uttalte Hans Ole Rian på vegne av Creo, Norges største kunstnerorganisasjon: «Vi vil være avhengige av at hele kjeden overlever denne helt særegne situasjonen. Hvis ikke, risikerer vi å stå igjen med en bransje som ikke kan levere musikk- og kulturopplevelser i fremtiden» (Østbø, 2020). Restriksjonene resulterte i en momentan effekt ved tap av etterspørsel for artistene, og på lik linje med kulturinstitusjonene ble stengt ned som en virkning av pandemien (Helsedirektoratet, 2020, s.

77). Helsedirektoratet sin rapport fra 2020 konkluderte med at 47 000 arbeidstakere innen kulturbransjen ble direkte påvirket av nedstengingen i mars 2020 innen kultur og underholdning (Helsedirektoratet, 2020, s. 75). Hele 75% var fremdeles berørt i starten av mai 2020 (Helsedirektoratet, 2020, s. 76).

Fra mars 2020 til september 2021 var den norske livebransjen preget av ulike restriksjoner og tiltak. I en kort periode siste del av 2021 åpnet samfunnet opp, og reglen om avstand og de nasjonale tiltakene ble fjernet (Lepperød & Lilleås, 2021). Lykken var kortvarig, da nåværende kulturminister Anette Trettebergstuen igjen innførte tiltak i bransjen like før jul 2021 (Bjaarstad, 2021). Artistmanager Jan Fredrik Karlsen uttalte i et intervju med VG om frustrasjonen: «Ingen i kulturbransjen vet hva de har å forholde seg til» (Bjaarstad, 2021). Tiltakene som ble innført 9 desember resulterte i at 62 artister og 34 selskap vurderte å avlyse alle planlagte aktiviteter resten av året. Grunnen til dette ble beskrevet som en konsekvens av manglende støtteordning og mangel på ressurser over linjen (Bjaarstad, 2021). Joël Louis Schwalenstöcker, styreleder i Nemaa en forening for artistmanagement og booking virksomhet representerte store deler av landets juleturnéer og at estimerte avlysningene påvirket minimum 250 000 billetter (Bjaarstad, 2021).

Det er ingen tvil om at covid-19 pandemien har påvirket samfunnet betydelig. Det gjelder spesielt for fysisk møte både i privat regi og i næringssammenheng. Kultursektoren, spesielt scenekunst og livebransjen hvor selve produktet handler om møter mellom mennesker, opplevde naturlig nok dette som et ekstremt sjokk (Grünfeld et al., 2020). Kultursektorens byggestein handler om en sosial setting hvor vi fysisk samles for å oppleve en kulturell begivenhet. Dette var i det hvert fall «normalen» i forkant av pandemien. I Kulturrådets rapport fra 2020 "Et halvt år med koronakrise i kultursektoren" kommer det frem urovekkende trekk ved at de digitale aktørene, som HBO, Netflix og Spotify, overtar en større del av markedet (Grünfeld et al., 2020, s. 10). Pandemiens lengde har gitt konsekvenser for de fysiske opplevelsene ved å frembringe få norske kulturproduksjoner og et mindre mangfold (Grünfeld et al., 2020, s. 10).

Kennedys påstand om at en krise både kan representere en mulighet og en trussel får gjenklang hos Am et al. (2020) som beskriver en krise som et "adrenalin for innovasjon" (Am et al., 2020, s. 7), som setter et nytt tempo, fokus og bidrar til at hindringer overkommes på kortere tid enn ellers. Tidlig i pandemien så man eksempel på innovative løsninger som bidro

til å skape kulturelle produksjoner, men over digitale plattformer. Et eksempel på dette er Koroneserien, en serie med strømmekonsserter med Christer Falck i spissen. Ideen bak var å tilrettelegg for digitale konsserter med inntekter fra publikum som strømmekonsertene og ble direkte knyttet til artistene uten prosent andel til Koroneserien (Frantzen, 2020). I følge Falck var de samlede inntekter etter flere uker med konsserter på over 4,5 millioner. Utfordring var imidlertid å dekke inn utgiftene knyttet til konseptet (Frantzen, 2020). Utgiftsposten nådde 1 million, og med en sterk forventning til at de offisielle instanser slik som Kulturrådet til private kultursponsorer ville bistå med å dekke kostnadene. Christer Falck resultater viser imidlertid over en halv million i tap av egne midler, og dette fordi støtteordningen tilsvarte kun 450 000,- (Frantzen, 2020). Falck uttrykker sin frustrasjon over på følgende måte:

”Det er mer lønnsomt å sitte stille i båten og få inn penger på avlyste arrangementer. Det er helt horribelt, det som har skjedd i kultur-Norge under pandemien. Det kommer til å bli en oppvask uten like” Christer Falck (Frantzen, 2020).

Eksempelet med Koroneserien viser til at det foreligger et spenningsfelt i kulturbransjen knyttet mellom innovasjon, kreativitet og de økonomiske støtteordningene. Falck kritiserer norske myndigheter for å ikke sette seg godt nok inn i enkeltprosjekter og mener det er synd at å generere mye tilsvarende å tape mye i, han sitt tilfelle. Opplevelsene til Christer Falck er én av mange i kultursektoren. Han mener likevel at ”...mulighetene er mange. Det er noe med at man blir ekstra kreativ i tøffe tider.” (Frantzen, 2020).

En undersøkelse fra McKinsey om påvirkningen av covid-19 i næringslivet viste at 2/3 mente at krisen vil skape nye muligheter for vekst (Am et al., 2020, s.2). Oppsummerende konkluderte undersøkelsen at kun 1/4 prioriterte mulighetene til kontrast fra tidligere undersøkelser før pandemien ved et 60% konkluderende fokus på muligheter (Am et al., 2020, s.2). Videre poengterte forskningen mest utfordrende tid av deres karriere», og til at 85% frykter krisen vil påvirke kundenes behov i de neste 5 årene fremover (Am et al., 2020). Noe som tilsvarende til at krisen kan oppleves som både blødende og blomstrende for et marked slik som livebransjen. Bransjen er kjent for nettopp kontrastene. Oslo er berømt som Skandinavias konserthovedstad med et mangfold av konsserter per innbygger. Likevel kommer det frem at mange av disse konsertarrangører har økonomiske problemer (Berge et al, 2019, s. 16).

Disse eksemplene er fra relativt tidlig i pandemien, men norske kulturliv endte opp med å være mer eller mindre nedstengt i nærmere to år. Formålet med denne masteravhandlingen er derfor å undersøke hvilke erfaringer og forventinger den norske livebransjen, representert ved kulturinstitusjoner og artister, har ervervet etter disse to årene med pandemi. Det er spesielt interessant å se på om konsekvensen av pandemien har bidratt til økt innovasjon. På bakgrunn av dette er problemstillingen utformet til:

Har to år med unntakstilstand resultert i økt innovasjon i norsk livebransje?

Studiet fokuserer på hvordan livebransjen har opplevd en krise slik som covid-19, og med hensyn før, under og etter pandemi. En krise kan som tidligere nevnt påvirke til nye muligheter og utfordringer. Norske myndigheter opprettet spesielle støtteordninger ettersom livebransjen ble sterkt berørt. Gopalakrishnan & Kovoov-Misra (2021, s. 229) vektlegger tilgjengelige kontantressurser for utvikling av innovasjoner i krise. Det er derfor interessant å se på hvilke erfaringer aktører i livebransjen har opplevd støtteordningene. For å avgrense og best belyse problemstillingen er forskningsspørsmålene delt i to ulike; Det første forskningsspørsmålet er rettet mot opplevelsen av innovasjon og siste forskningsspørsmålet om opplevelsen av støtteordningen i krisen.

Forskningsspørsmål 1: Hvilke muligheter og/eller utfordringer opplevde norsk livebransje?

Forskningsspørsmål 2: Hva har den opplevde effekten av de offentlige støtteordningene under pandemien vært?

Avhandlingen er består av i ni kapitler. Neste kapittel vil fokusere på scenekunst og livebransjen hvor sentrale begreper og en generell beskrivelse av livebransjen blir presentert. Kapittel tre presenterer det teoretiske rammeverket som definerer utvikling og innovasjon, hvilke forutsetninger som må være tilstede og hvilke trigger som påvirker til innovasjon. Kapittel fire inkluderer den metodiske forankring som fokuserer på hvilke forskningsdesign, datainnsamling som ble benyttet, presentasjon av utvalget i avhandlingen og forskningsetikk. Kapittel fem legger fram resultatene fra dybdeintervjuene. Kapittel seks vil redegjøre analysen ved teoretiske forankring sett mot resultatene fra undersøkelsen for å presentere

avhandlingens funn. Avslutningsvis kapittel syv, åtte og ni trekke frem refleksjon over studiet begrensinger, samt om forslag til videre forskning og konklusjon.

2.0 Scenekunst & livebransje

Historiske kilder viser til at de første offentlige konsertene i Norge ble utført tilbake på 1700 tallet (Berge et al, 2019, s. 32). Det var på dette tidspunktet musikk ble transformert fra bruksmusikk til en opplevelse av musikk (Berge et al, 2019, s. 34). Historisk sett vil livebransjen og musikken slik vi kjenner den i dag, knyttes til utviklingen av rockekulturen på slutten av 1960 tallet. Utviklingen av teknologi var en viktig bidragsyter for at større konsertlokaler ble benyttet, og tilrettela for et større publikum med økte inntekter (Frith, 2007, s. 4). Blomstringen i livebransjen henger sammen med at publikum oppsøker liveopptredener for å nyte «musikk, sosialisering, drikke og danse utenom arbeidstider» (Holt, 2021 s. 27).

2.1 Definerer av ulike aktører i livebransjen

Kulturbransjen dekker et stort område av ulike former for opplevelser. Definisjonen av kultur er kompleks med variasjoner av uttrykk og betydninger (Cudny, 2016, s. 12). Selve ordet kultur kan på latinsk betyr både utdanning eller kultivering (Cudny, 2016, s. 12). Innen det latinske språket eksisterer det flere versjoner av ordet event ved eventus og eventum som beskriver en form for hendelse, resultat og effekt (Cudny, 2016, s. 14). Ved å se kultur og eventfenomenene sammensatt kan det beskrives som en spesifikk tid og sted knyttet til en anledning i en sosial setting (Tara Lunga, 2012, s. 761-762, sitert i Cudny, 2016, s. 14). Overordnet er dette er en fundamental beskrivelse av livebransjen. Bransjen bygger på spesifikke opplevelser ved et sted, tid og med et publikum. En forutsetning i livebransjen er møte mellom artist og publikum, og tradisjonelt sett ved bruk av en scene (Berge et al, 2019, s. 74).

Livebransjen representerer fysiske opplevelser av musikk, og kjennetegnes som en paraply for kulturhus, teater og festivaler (Holt, 2021 s. 14). Hovedsakelig kan livebransjen beskrive en næringskjede med to aktører, og hvor begge komponentene er like avhengige av hverandre for å kunne formidle den fysiske opplevelsen av musikken. De to aktørene gjenspeiler i korte trekk: scene og artist. I næringskjeden er artistene produktet, mens virksomheter og arrangørene drifter scenen produktet opptre på. I denne studiet vil aktøren for scenen beskrives under et felles tak ved kulturinstitusjoner. Kulturhus skiller seg fra festivaler ved et

mindre hensyn til det kommersielle, og et økt fokus på «kvalitet og mangfold» (Berge et al, 2019, s. 144). Bakgrunnen til et mindre kommersielt fokus knyttes til at de fleste kulturhusene er offentlig eid i form av lokalt eller regionalt.

Norsk kulturhusnettverk definerer et kulturhus slik:

«Et kulturhus er et profesjonelt drevet bygg for kulturformidling og kulturproduksjon. En lokal og regional møteplass og arena for amatører og profesjonelle utøvere av kunst og kulturaktiviteter.» (Norsk kulturhusnettverk, 2014, s.1)

En festival kan defineres som festus som på latinsk representere en fest, en glede til en serie av forestillinger eller musikalske oppsetninger (Cudny, 2016, s. 16). Nordgård (2013, s 53) beskriver norske musikkfestivaler slik:

«Norske festivaler operer i et spenningsfelt mellom det mulige og det umulige. Og slik har det alltid vært. Festivalene må levere de unike opplevelsene som sikrer publikum minner som de kan leve på i et helt år. Helt til de må avgjøre på ny om de skal kjøpe festivalpass og pakke sekken for nye opplevelser.»

2.2 Inntektsstrømmer i livebransjen

Overordnet kan inntektsstrømmene i livebransjen deles inn i tre hovedkategorier: (i) inntekter fra eget salg, (ii) kultursponsing og (iii) offentlige støtteordninger. For kulturinstitusjonene kommer inntekter fra eget salg enten fra billettsalg eller tilleggssalg, som salg av mat, drikke, merchandise o.l. Frith (2007, s. 4) viser til to muligheter for økt inntekt. Den første muligheten handler om ekspandering av publikum og økt billettpris (Frith, 2007, s. 4). Den andre muligheten handler om å tilrettelegge og maksimere sekundære inntekter knyttet til live opptreden (Frith, 2007, s. 5). Eksempelvis kan sekundærinntekter være for institusjonen ved mat, drikke, parkering og garderobe, mens for artisten knyttes til merchandise slik som cd, vinyl og gensere (Frith, 2007, s. 5).

For artistene kommer inntekter fra billettsalg, opphavsrettigheter eller tilleggssalg slik som merchandise ved album, vinyl til andre produkter. Et tydelig skille fra artist til institusjon handler om at artistene ofte arbeider på tvers av næringer (Towse, 2010, s. 323). Sett i dette perspektivet vil artist gjerne oppleve å ha et bredere utvalg av inntektsstrømmer enn kulturinstitusjonene. Variasjonen av inntektsstrømmen vil avhenge fra musiker til musiker,

med hensyn til hvilken sjanger artisten fremfører (Berge et al, 2019, s. 61). Eksempelvis kan en pop artist med hensyn til rapporten fra Berge et al (2019, s. 61) vise at 36% av inntektene kan knyttes til kunstnerisk inntekt, mens 26% til kunstnerisk tilknyttet arbeid og 37% til annet arbeid. Klassiske musikere har høyere prosentvis tall for fast ansettelse ved 37%, enn pop musikere ved kun 7% (Berge et al, 2019, s. 62). Towse (2010, s. 323) definerer kriterium for artist at hen må benytte majoriteten av tid per uke eller mottar majoriteten av inntekter den uken som et kriterier for at «han eller hun kan bli erklært artist». Frey and Pommerehne (1989, s.47, sitert i Towse, 2010, s. 324) viser til et større antall kriterier for definering som en artist ut over inntekt og tidsfordeling. Den utvidet versjonen de presenterer inkluderer: rykte fra offentlig publikum, annerkjennelse fra andre artister til kvalitet på produsert arbeid (Towse, 2010, s. 324).

Ved å se på de økonomiske sidene av livebransjen, er det ingen tvil om at bransjen har opplevd en økonomisk oppgang de siste 20 årene med tre dobling av konsertinntekter (Berge et al, 2019, s. 17). Eksempelvis viser tall fra Ticketmaster i 2017 at festival næringen har opplevd en økning i omsetning. Likevel tilsvarer dette kun 13% av andelen mot konserter som representerer 76% av omsetningen totalt. Videre viser tallene til at festivalene hadde 1,1 millioner betalende publikum mot 1,8 millioner ved kulturhus og helåsarangementer (Berge et al, 2019, s. 52).

2.2.1 Kultursponsing

Kultursponsing handler om en finansieringstransaksjon mellom private aktører og aktører i kulturbransjen, og er til kontrast fra offentlige støtteordninger ved benyttelse av privat finansiering. Privat finansiering er eksempelvis: sponing, veldedighet, produktplassering og investeringer (Art & Business, 2014, s. 6). Privat finansiering eller kultursponsing blir omtalt om hverandre og kan defineres slik: «Kultursponsing er sponing av kultur, der kulturaktørene og næringslivet inngår et bytteforhold som består av ytelser og motytelser. En bindende avtale blir inngått ut fra begge aktørenes motiv om utbytte» (Rønningen, 2001, sitert i Gran & Hofplass, 2007, s. 34). Mens Victor Head definisjon fra 1988 (Victor Head, 1988, sitert i Gran & Hofplass, 2007, s. 34) beskriver kultursponsing slik: «Sponsing er en forretningstransaksjon som kommer både sponsor og sponsorer til gode, og har som mål å nå klart definerte mål».

Det som hovedsakelig skiller offentlige støtteordninger og kultursponsing er ønsket sluttgevinst. For kultursponsing vil gevinsten være en forretningstransaksjon med et formål om et bytte mot en ytelse (Art & Business, 2014, s. 7), mens en støtteordning stiller krav til søknad for å oppnå godkjent bevilgning. I en kulturell sammenheng benyttes sponsing som en markedsføring virkemiddel derav samarbeidet knytter de ulike aktørene sammen for eksempelvis profilering, kunderelasjoner eller kommunisere mot en kundegruppe (Art & Business, 2014, s. 7).

Innenfor kulturbransjen blir kategorien musikk mest sponset (Gran & Hofplass, 2007, s. 66). Bakgrunnen til det skyldes festivaler til mindre aktører som kor, korps og orkester (Gran & Hofplass, 2007, s. 66). Det kommer videre frem fra en undersøkelse 2006-2007 at kun 24% av bedriftene har sponset institusjoner sammenlignet med tidsavgrenset arrangementer slik som festivaler med 59% (Gran & Hofplass, 2007, s. 66). Bedriftene foretrakk nesten dobbelt så høyt å sponse amatøraktører (56%) enn profesjonelle aktører (32%) (Gran & Hofplass, 2007, s. 65). En sannsynlig forklaring til at amatør aktører blir mest sponset henger sammen med bakgrunnen for sponsingen, og slik det fremkommer av undersøkelsen fra 2007 var motivet knyttet til å styrke lokal kultur og en nærhet til bedriftene i lokal samfunnet (Gran & Hofplass, 2007, s. 66).

Bakgrunnen for et sponsorsamarbeid vil være forskjellig fra aktør til aktør. Den Norske Opera er avhengige av sponsorinntektene for å «heve den kunstneriske kvaliteten» (Art & Business, 2014, s. 20). Mens en av Norges tidligere fremste festivaler Quartfestivalen fra Kristiansand viste til at kun 11% av inntektene var fra sponsorer, 3% fra støtteordninger og resterende til egne inntekter slik som billetter (Gran & Hofplass, 2007, s. 21). Hensikten ved sponsor kan variere fra imageoverføring, økonomisk kapital, varer, tjenester, kompetanse til nye kundegrupper (Gran & Hofplass, 2007, s. 70). Som tidligere nevnt økte samarbeid med private virksomheter økte i takt med den økonomiske nedgangen. Samarbeidene blir benyttet for å dekke inntektstap ved å skape avtaler for å sikre ny inntektsstrøm (Gran & Hofplass, 2007, s. 90). Hver enkelt aktør i livebransjen vil ha forskjellige betydning knyttet til inntektsstrømmen, og hvilke aktører som er viktigst vil variere som vist i eksemplene over.

«Sponsormidlene gjør i dag en forskjell i kulturlivet i Norge; de muliggjør generelt mer kunst og kultur, og de er med på å heve kvaliteten også innenfor de offentlig finansierte kulturinstitusjonene» (Gran & Hofplass, 2007, s. 21). Selv om festivaler blir mest sponset sammenlignet med helårsarrangører, fordi festivaler tilbyr flere ulike flater å være synlige

eller drive aktiviteter på enn helårsarrangører tilbyr. En videre forklaring er at festivaler samler en større mengde publikum på et kortere tidsrom enn helårsarrangører (Berge et al, 2019, s. 114). I en debattartikkel i Aftenposten viser styreleder i Gramart til at artister på den andre siden var det «svært få artister nyter godt av slike ordninger og vi har andre kulturstøtteordninger som på en bedre måte ivaretar bredden blant norske artister» (Sommerstad, 2022). Styrelederen i Gramart poengterer videre at private bedrifter har en lengre tradisjon for støtte enn den privilegeringen selvstendignæringsdrivende har hatt (Sommerstad, 2022). Det er likevel positivt for artistene med et større inntektsnett enn før, og «...denne bredden i valgmuligheter er til glede for norsk musikk og norske artister» (Sommerstad, 2022).

2.2.2 Offentlig støtteordninger

«Kulturpolitikk bygger på å fastlegge rammebetingelser for kulturen og kunsten og kulturlivets organisasjoner og ansatte» (Grund, 2008, s.17). Kulturpolitikk sikrer et bredt utvalg av kunst og kultur gjennom eksempelvis reguleringer, skatter og subsidier (Towse, 2010, s. 32).

Et sentralt virkemiddel for å opprettholde det kulturelle tilbudet er ved bruk av subsidier. En subsidie benyttes for å justere eller korrigere et avvik mellom samfunnets grensenytte og markedets grensenytte på grunn av positive eksterneffekter. Innen kulturbransjen vil eksempelvis reell «pris» (eller enhetskostnad) ofte være høyere enn den prisen publikum faktisk betaler. Ved å benytte den reelle prisen ville kun «super rik elite» fått mulighet til å benytte seg av liveopplevelser (Frith, 2007, s. 2). Offentlige myndigheter benytter subsidier som en økonomisk instans for å bistå opprettholdelsen av priser, produksjon og den kunstneriske kvaliteten i kulturelle bedrifter (Towse, 2010, s.190). På den måten bistår subsidier slik at den norske livebransjen er et tilgjengelig gode for flest mulig publikummere. Subsidier kan deles inn i direkte og indirekte, hvor direkte subsidie er tilskudd fra det offentlige, både på et lokalt eller nasjonalt nivå, fra skatteinntekter mens indirekte subsidier er den «marginale skattesatsen til giveren og verdien av gaven som gis» (Towse, 2010, s.276). Oppsummert vil formålet til en subsidie være å dekke inntektshullet og dermed bidrar til å opprettholde tilbudet av kultur i samfunnet (Towse, 2010, s.190).

I Norge er spesielt støtteordninger til Kulturrådet essensielt for aktørene innen livebransjen. Kulturrådet har som (et) formål «å stimulere samtidens mangfoldige kunst- og kulturuttrykk

og skal bidra til å løfte fram kulturens rolle i samfunnet.» (Kulturrådet, 2022a). Kulturrådet ble opprettet i 1965 som et kulturpolitisk tiltak for å offentlig stimulere tilskudd til norsk kultur og har siden 1965 vokst fra 10 millioner til bevilgning av 766 millioner årlig i 2015 (Kulturrådet, 2022b). Kulturrådet ble opprettet som en rådgivende funksjon fra staten, men adskilt fra kulturdepartementet. Det gir Kulturrådet myndighet til å iverksette tiltak på de områdene rådet selv begrunner uten statlig påvirkning (Kulturrådet, 2022b). Aktørene i livebransjen kan søke tilskudd, fond og avsetninger i regi av Kulturrådet etter hvilket behov og retning de tilstreber.

2.2.2.1 Spesielle støtteordninger under pandemien

Kulturbransjen ble akutt rammet da covid-19 ble erklært en pandemi i Norge 12 mars 2020. Regjeringen og kulturrådet satte derfor inn hurtige tiltak for å begrense skadeomfanget i form av økonomiske støtteordninger til permittering og lønnsordninger (Østbø, 2020). Disse ordningene ble iverksatt i tillegg til de ordinære ordningene, og det er relevant for analysen senere i oppgaven å belyse noen av de ulike økonomiske ordninger knyttet til ulike forskrifter og vilkår som har blitt endret i løpet av 2020 til 2022. Det skal i dette tilfellet vises til stimuleringsordningen og kompensasjonsordningen. Det er viktig å presisere at begge ordningene blir sett på i en helhet og på et overordnet nivå, og det vil ikke bli tatt høyde for enkelte forskrifter da disse har blitt endret underveis i pandemien. Felles for begge ordningene er at aktørene kan søke tilskudd knyttet til spesifikke tidsrom, bevilges per søknad og er rettet for å opprettholde kulturelle aktiviteter under pandemien.

Stimuleringsordningen ble iverksatt siste del av 2020 med en bevilgning på 500 millioner (Kulturrådet, 2020). Ordningen, beløpet og kravene har blitt justert i flere omganger. Bakgrunnen til ordningen har en opprinnelse fra innspill i bransjen og en ettersøking av hurtigere søknadsprosess og utbetaling av tilskudd (Kulturrådet, 2020). Ønsket gevinst fra stimuleringsordningen var å sikre aktivitet i kulturbransjen og skape muligheter for publikum til ulike kunst- og kultur opplevelser på tross av pandemien (Kulturrådet, 2020). Enkelte forutsetninger lå til grunn for å søke stimuleringsordningen og ved eksempelvis ordningen fra desember 2021 til mars 2022 var et av kravene at det eksisterte en hovedarrangør i søknaden for et «kulturelt eller kunstnerisk innhold», krav om under 60% offentlig tilskudd fra 2019 og registret i Enhetsregisteret med enkelte unntak (Kulturrådet, 2022c). Et vesentlig krav for søknaden var at arrangementet ble gjennomført innenfor tidsrommet, allment åpne

arrangementer som ikke har blitt begrenset av myndighetens krav eller med driftsoverskudd/underskudd (Kulturrådet, 2022c). Fra oppstarten i siste del av 2020 til mars 2022 har ordningen bevilget 1,7 milliarder fordelt på rundt 6500 søknader (Kulturrådet, 2022f).

Kompensasjonsordningen ble innført i mars 2020 med et formål om «å kompensere arrangører og underleverandører i kultursektoren for tap knyttet til avlyste, stengte eller nedskalerte kulturarrangementer» (Kulturrådet, 2022d). Kravene for arrangører i denne ordningen er at aktørene formidler i Norge, for allmennheten, registret i Enhetsregisteret før 12. mars 2020 og mottar mindre enn 60% av inntekter fra offentlige tilskudd (Kulturrådet, 2022d). Kravene for underleverandører som eksempelvis artister er relativt likt, men krever i tillegg et minimum på 30% nedgang i inntekter (Kulturrådet, 2022d). Det største skille kommer frem ved maksimalt mulig kompensasjon derav underleverandører har maksimalt krav på tapte inntekter x 0,5, mens arrangører kan søke for tapte inntekter x 0,95 (Kulturrådet, 2022d). I mars 2022 la direktør for Kulturrådet Kristin Danielsen frem tallene fra kompensasjonsordningen som ble iverksatt like etter pandemiens utbrudd i mars 2020 (Kulturrådet, 2022d). Kompensasjonsordningen har behandlet totalt 4663 søknader, hvorav kulturrådet enten til dels eller helhetlig bevilget 3971 av søknadene (Kulturrådet, 2022e). Dette resulterte i løpet av de siste 20 måneder tilførte ordningen nærmer 2,1 milliarder til aktører i kulturbransjen (Kulturrådet, 2022e). Likevel viser ordningen til forskjellene i kulturbransjen ved at 51% av den totale summen ble bevilget til 86 av aktørene (Kulturrådet, 2022e). Dette resulterer i at over 1 milliarder kroner ble bevilget til 86 av 2138 aktører, og resterende har fått innvilget søknader for under 5 millioner per aktør (Kulturrådet, 2022e). I perioden etter 1 november 2021 har kompensasjonsordningen blitt håndtert av Lotteri- og stiftelsestilsynet (Kulturrådet, 2022e).

På lik linje med kompleksiteten ved å definere en artist, vil støtteordningene avhengige av hvilken måte selskapet til artisten er oppbygget. I tillegg til kompensasjonsordningen eksisterte vanlige stipender og støtteordninger som artistene i forkant av pandemien kunne søke på som tilskudd. Det ble tidligere nevnt i kapittelet om et overtall av artistene innad i kategorien frilansere eller selvstendig næringsdrivende, ordningen som var tilrettelagt var en midlertidig ordning for kompensasjon av tapt inntekt via Nav (Nav, 2022). Kravet for ordningen var en minimumsinntekt årlig på 7,75G og en bekreftet aktivitet før 1. mars 2020 (Nav, 2022). Ordningen dekket 60% av tapet fra 1. november 2020-31. desember 2021, og

70% 1. januar 2022 til 31. mars 2022 (Nav, 2022). Selv med mulighet til støtte for tap av store deler av inntekten, vil det likevel eksistere betydelige hull i inntekten som kan påvirke artisten.

3.0 Teoretisk rammeverk

«For kommersielle virksomheter er innovasjon nøkkelordet for å fremstå som konkurransedyktige og å være i stand til å følge opp og aller hest drive utviklingen i den hensikt å opprettholde og øke markedsandeler» (Hagen, 2004, s. 5).

Innovasjonsbegrepet omhandler så mangt, men kan oppsummeres ved at det handler om å utvikle nye løsninger eller forberede det eksisterende (Hagen, 2004, s. 6); Skyttermoen og Vaagaasar, 2015). Det eksisterer ikke alltid en samhandling mellom forbruker og et marked ved utvikling av nye produkter. Eksempelvis ble mobiltelefonen utviklet før markedet tilsa at det var et behov for kommunisering uten at telefonen var stasjonær, og på den måten ble forbrukere bevisst om behovet etter produktet allerede eksisterte (Hagen, 2004, s. 5).

En innovasjon utvikles i mange tilfeller innad i et prosjekt (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 58). Et prosjekt blir dannet med et formål og et ønsket om å skape effekt eller en verdi. Verdien kan utnyttes både av forbruker eller virksomhet. Ulwick (2002, s. 91) viser til at mange virksomheter spør forbrukeren om en løsning og på den måten gjennomfører utviklingsprosesser på bakgrunn av hva forbrukerne sier i undersøkelser eller fokusgrupper. Å utvikle nøyaktig hva kunden beskriver har nødvendigvis ingen garanti for sammenheng med kjøp (Ulwick, 2002, s. 92). Skyttermoen & Vaagaasar (2015, s. 58) trekker frem både utviklingen av kunnskap og læring, samt gode prosjektteam og teamprosesser som «sentrale faktorer for å lykkes med innovasjon». Innovasjoner kan videre beskrives slik: «Når organisasjoner innoverer, produserer, modifiserer, og/eller adopterer de et nytt verdiskapende produkt, en ny tjeneste, en ny prosess, et nytt styringssystem eller et nytt marked» (Crossan & Apaydin, 2010; Goopalakrishnan & Damanpour, 1997, sitert i Goopalakrishnan & Koovor-Misra, 2021, s. 224).

Innovasjon og kreativitet er to komponenter som er tett knyttet sammen, men som defineres ulikt. Skyttermoen & Vaagaasar (2015, s. 315) beskriver forskjellene mellom kreativitet og innovasjon ved at kreativitet er «å unnfange og skape en ide» mens innovasjon «å sette ideen eller løsningen ut i livet» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 315). En innovasjonsprosess

kan videre beskrives som et prosjekt, opprettet med et konkret formål og formålet er avgjørende for hvilken kategori som blir benyttet. Skyttermoen & Vaagaasar (2015) henviser til Shenhar & Dvir (2017) og hevder «...at det ikke finnes innovasjon uten at det er et prosjekt, og visa versa – at det ikke finnes et prosjekt uten at det innebærer innovasjon» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 316). Videre sier de at innovasjonsprosessen utvikles på ulike måter som kan kategoriseres i fire ulike kategorier: (i) produktinnovasjon, (ii) prosessinnovasjon, (iii) organisatorisk innovasjon og (iv) markedsinnovasjon (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 316).

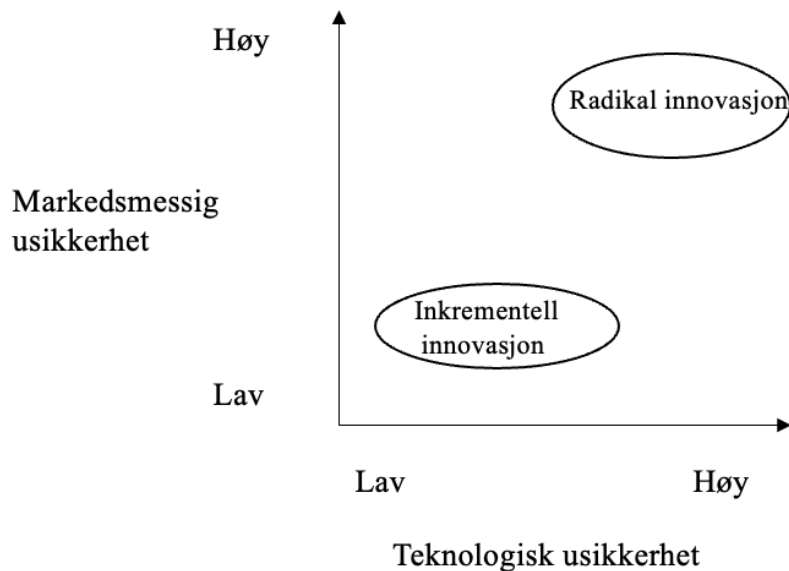
Den første kategorien, produktinnovasjon knyttes til en vare eller tjeneste, hvor formålet kan være å enten skape et nytt eller videreutvikle et eksisterende produkt ved nye spesifikasjoner eller nye materialer. Neste kategori; prosessinnovasjon handler om å videreutvikle en eksisterende prosess eller fremstillingen av nye prosesser. Eksempler på dette kan være nye programvarer eller utstyr. Den tredje kategorien; organisatorisk innovasjon bygger på fremgangsmåten i en virksomhet. En innovasjon på et organisatorisk nivå vil eksempelvis være endring i eksterne relasjoner eller i strukturen til virksomheten (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 316). Den siste kategorien; markedsinnovasjon, innebærer endring eller nye metoder for prissetting, utforming eller produktplassering (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 316).

3.1 Ulike former for innovasjon

«Med økt konkurranse og hyppigere endringer er interessen, behovet og oppmerksomheten knyttet til innovasjon stadig økende» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 314).

Selve innholdet i innovasjonsprosessene representerer et bredt utvalg, radikale og inkrementelle innovasjoner symboliserer to ytterpunkter av innovasjoner (Hagen, 2004, s. 7). Inkrementelle innovasjoner har både en lav usikkerhet knyttet til markedsmessig og teknologisk usikkerhet. Denne type innovasjon er en «gradvis forbedring og endring av det eksisterende», videre handler inkrementelle innovasjoner om en vedvarende prosess som gradvis bygges videre på (Hagen, 2004, s. 7). Til kontrast ved radikale innovasjoner som representerer omfattende endringer (Hagen, 2004, s. 7). Denne typen innovasjon har både høy usikkerhet ved markedsmessige og teknologisk usikkerhet (Hagen, 2004, s. 7). Ved radikale

innovasjoner vil andre metoder eller prosesser benyttes for å utforme en løsning eller endring (Hagen, 2004, s. 7).



Figur 1.0: Forholdet mellom innovasjon og grad av usikkerhet (McDermott og O'Connor, 2002, sitert i Hagen, 2004, s. 8).

Skyttermoen og Vaagaasar (2015, s. 330) presiserer at innovasjon i stor grad «...handler om eksperimentering og utprøving». Teamarbeid og kreativitet igjennom hele prosjektet er derfor viktig for et best resultat og for å oppnå en innovasjon (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 330).

På den ene siden nevnes kreativitet gjerne i situasjoner hvor noe ikke planlagt eller en ustrukturert situasjon oppstår (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 330). På den måten beskrives kreativitet som en fremskyndende løsning «nå må vi være kreative» (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 330). Skyttermoen & Vaagaasar (2015, s. 330) beskriver på den andre siden at kreativitet i et prosjekt eller virksomhet vil være avhengig at det tilrettelegges en viss strukturering og organisering innad i virksomheten. Kreativitet er ikke medfødt, men er en egenskap som kan trenes opp, både individuelt og kollektivt nivå (Skyttermoen & Vaagaasar,

2015, s. 331). Linda Hill (2014, sitert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 327) mener at lederens rolle for tilrettelegging av et innovativt og kreativt arbeidsmiljø er viktig. Lederen må skape et rom innad i virksomheten for å ha mulighet til «å utforske, samarbeide og prøve seg frem» (Linda Hill, 2014, sitert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 327). Linda Hill (2014, sitert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 327) trekker videre fram at det ikke er en forutsetning at lederen selv er kreativ, eller enkelt individer er det, men å skape et kollektivt arbeidsmiljø vil gi et godt fundament for kreativitet og utvikling av innovasjonsprosesser.

3.2 Innovere i krise

En krise kan trigge et skifte i ulik form (Am et al., 2020, s.5). Skifte kan påvirke konkurransemessige fortrinn en virksomhet hadde før krisen, og vil kunne medføre til en lavere suksessrate i etterkant av en krise. Dette fordi behovet til forbrukeren kan ha blitt endret eller krisen kan ha påvirket forbrukerne økonomisk til å ha mindre midler enn før (Am et al., 2020, s.5). Virksomheter kan velge å gjøre tiltak og tilpasse seg, eller avvende situasjonen og ha en passiv tilnærming (Am et al., 2020, s.11). McKinsey undersøkelsen oppsummerer på lik linje med John F. Kennedy sin tale fra 1959 at en krise trigger et valg. Historisk sett viser McKinsey-undersøkelsen at organisasjoner som investerer i innovasjoner under kriser utkonkurrerer konkurrenter i tiden etter krisen (Am et al., 2020, s.7). Det vil eksistere både fordeler og ulemper ved å innovere i en krise, og med hensyn til hvilke tilnærminger og valg virksomheten utfører, vil påvirker ulike muligheter og utfordringer. På bakgrunn av dette er figuren under bygget på ulike teorier og forskning som blir beskrevet videre i kapitlet.



Figur 2.0 Muligheter og utfordringer ved innovasjon i krise

Usikkerhet vil oppstå innad i alle prosjekter og innovasjonsprosesser (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 316). Charles Perrow (1994, sitert i Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 236) beskriver et bevisst forhold til usikkerhet innad i et prosjekt som et fokus på når usikkerheten vil oppstå, enn tankemåten ved dersom en usikkerhet oppstår. Usikkerhet kan dermed knyttes til risiko ved prosjekt og identifisering for å motarbeide potensiell risiko. Skyttermoen & Vaagaasar (2015, s. 237) viser til et klassisk eksempel ved husbygging og ved hvilke potensielle risikoer bygging kan medføre. Kvalitet, tid og kostnader er tradisjonelt sett typiske problemområder for virksomheten som utfører prosjektet (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 237). Leveransen alene kan til en viss grad kontrolleres av virksomheten, men utenom risiko som naturkatastrofer ved storm eller skred er utenfor virksomhetens grenser (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 237). Både muligheter og risiko kan oppstå under et innovasjonsprosjekt og hvorvidt virksomheten selv kan identifisere og analysere potensielle risiko vil være en subjektiv tankegang (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 237).

Hvorvidt en virksomhet velger å ha et aktivt standpunkt til innovasjon i krise handler om å bygge på eksterne eller interne drivere ved motivasjon (Gopalakrishnan & Kovoov-Misra, 2021, s. 225). Forskjellen mellom eksterne og interne drivere er fokuset på utfallet, interne drivere legger vekt på «ny kunnskap og nye ressurser», mens eksterne drivere kan være «nye reguleringer eller nye markeder» (Crossan & Apaydin, 2010; Zouaghi et al., 2018, sitert i

Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 225). Drivere kan være både muligheter og utfordringer som påvirker til nye produkter, tjenester eller prosesser (Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 224). På den måten kan en innovasjon synliggjøre gjennom både «en prosess og et utfall» (Crossan & Apaydin, 2010, sitert i Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 225). Gopalakrishnan & Kovoormisra (2021, s. 225) beskriver to ulike handlinger en organisasjon kan velge i en krise: reaktiv eller proaktiv. På den ene siden er reaktive handlinger trusseldrevet innovasjoner, mens på den andre siden er proaktive mulighetsdrevet innovasjoner (Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 225).

En organisasjon i krise vil tradisjonelt sett først håndtere situasjonen med reaktive handlinger, dette fordi innarbeidet rutiner er enklere å forholde seg til enn nye (Kovoormisra & Nathan, 2000; Staw et al., 1981, sitert i Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 226).

Organisasjonen vil på et tidspunkt etablere en følelse av stabilisering, da kan både improvisasjon og innovasjoner bistå til å løse utfordringer og muligheter (Kovoormisra, 2020, sitert i Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 226). I en studie av Gopalakrishnan & Kovoormisra (2021, s. 228) viser til at organisasjonene strevde med å respondere til covid-19 krisen. Situasjonen som oppsto for organisasjonene ble beskrevet slik: «De innoverte enten for å redusere truslene fra fysisk avhengighet i deres kjerneteknologier eller buffer seg selv fra risiko forbundet med gjensidig avhengigheten» (Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 228). Organisasjonene opplevde innad i prosessen i siktet mellom reaktive og proaktive handlinger, at både prosess og produktinnovasjon oppsto, samt knyttet de partnerskap med andre organisasjoner (Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 228).

Mulighetsdrevet innovasjoner oppstår oftest i to ulike situasjoner: (i) Der kjerneteknologien ikke er godt knyttet til eller avhengig av folk ved levering eller produksjon, (ii) organisasjoner med antagelig høy avhengighet som har klart å utnytte den presserende situasjonen til å redusere risiko ved avhengigheten (Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 228). Denne typen innovasjon knyttet til muligheter er positivt ledet, potensialet for å oppnå fortjeneste er høy, samt evnen til å ha autonomi for utnyttelse av krisen eller situasjonen (Jackson & Dutton, 1988, sitert i Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 228). «Bedriftene som drar fordel av disse mulighetene vil finne seg selv bedre posisjonert, ikke bare for å håndtere eksterne kriser, men videre være mere forberedt for perioden etter krisen» (Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 228). Eksempelvis kan denne typen innovasjon føre til nye kundebase og økt vekst i eksisterende marked (Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 230). Gopalakrishnan &

Kovoor-Misra (2021, s. 229) vektlegger tre essensielle punkter som må være tilstede internt i organisasjonen for å kunne dra nytte av muligheten: «overflod av produksjonskapasitet, menneskelige ressurser og kontantressurser.

Trusseldrevet innovasjoner er «reaktivt og motivert av akselerasjon av problemer» (Gopalakrishnan & Kovoor-Misra, 2021, s. 230). Hensikten ved trusseldrevet innovasjoner er å beholde eksisterende forbrukere i en lik eksisterende virksomhet (Gopalakrishnan & Kovoor-Misra, 2021, s. 230). «En krise er per definisjon en trussel mot en organisasjons overlevelse og mål» (Kovoor-Misra, 2020, sitert i Gopalakrishnan & Kovoor-Misra, 2021, s. 225). En trusseldrevet innovasjon er dermed oftest negativt ladet, og det eksisterer en forventning til tap istedenfor fortjeneste (Gopalakrishnan & Kovoor-Misra, 2021, s. 225). Kovoor-Misra (2020, sitert i Gopalakrishnan & Kovoor-Misra, 2021, s. 227) mener graden av potensielle innovasjoner avhenger av tilgjengelige økonomiske ressurser til tilpasningsmuligheter ved tjenesten eller produktet.

En krise kan med andre ord resultere i endrede forbrukermønstre og bidra til å tvinge frem endringer som ellers kunne tatt år å oppnå, og det fordi en krise tvinger frem et skifte og en ny måte å utføre handlinger på (Am et al., 2020, s.7). Også Gopalakrishnan & Kovoor-Misra (2021, s. 225) viser til at til tross for utfordringene så opplever organisasjoner i kriser ofte et unikt rom for læring. Likevel viser undersøkelsen at fokuset ved innovasjon var i nedgang, med et unntak innen legemidler og medisin (Am et al., 2020, s.4). «Selvfølgelig, å se mulighetene som oppstår i denne krise vil ikke være det samme som å gripe dem» (Am et al., 2020, s.4). Det forklares ved fire hovedårsaker. Den første forklaringen er knyttet til behovet for å kutte av kostnader og spare midler, (ii) minimere risiko, (iii) bygge opp kjernevirksomhet og (iv) benytte muligheter som var innlysende (Am et al., 2020, s.4). Videre konkluderte undersøkelsen med at «å spille trygt kan være en kortsiktig avgjørelse» (Am et al., 2020, s.4). Undersøkelsen trekker videre frem fire hovedårsaker for muligheter. Den første forklaringen er knyttet til forandring i salgsmodellen, (ii) behov for nye tilbud, (iii) hurtige forandringer i kundeatferden og (iv) konkurrenter fra ulike bransjer (Am et al., 2020, s.6). Eksemplene fra både bakgrunn for nedgang og muligheter ved skifte i marked var påvirket av endringene i samfunnet som en konsekvens av pandemien og som påvirket skifte.

4.0 Metode

Forskningsdesignet avhenger av problemstillingen og handler om en form for oppskrift eller planlegging for å nå målet med forskningen og tar utgangspunkt i problemstillingen (Askheim & Grenness 2019, s. 65). Formålet med denne studien er å undersøke hvilke erfaringer og forventinger den norske livebransjen, representert ved kulturinstitusjoner og artister, har ervervet etter disse to årene med pandemi og mer konkret er problemstillingen utformet til:

Har to år med unntakstilstand resultert i økt innovasjon i norsk livebransje?

For å belyse dette vil et casedesign benyttes. Med hensyn til tematikk og problemstilling vil et multicasedesign styrke studien. Et casedesign kjennetegnes ved at forskeren innhenter informasjon fra få enheter eller cases om et avgrenset område (Askheim & Grenness 2019, s. 70). Pandemiens påvirkning i livebransjen i Norge etter to år er fremdeles et nytt fenomen og som det er skrevet lite om i en akademisk setting. Det eksisterer begrenset informasjon om erfaringer og forventinger for livebransjen i etterkant av pandemien. Et eksplorativt design knyttet til casedesign derfor være nyttig/hensiktsmessig for å skape en økt forståelse og innsikt av fenomenet (Askheim & Grenness 2019, s. 72).

Forskning handler om ulike tilnæringsmåter for å innhente og tilegne ny kunnskap (Askheim & Grenness 2019, s. 35). Metoden som benyttes i forskningen avhenger, som nevnt av problemstillingen og hensikten ved de ulike metodene er å gjøre seg mest mulig kjent med et fenomen. I hovedsak deles metode inn i kvalitativ og kvantitativ forskning.

Kvantitativ forskning bygger på et tallbasert materialet og kvalitativ forskning bygger på meninger og erfaringer (Askheim & Grenness 2019, s. 49). Kvantitativ forskning benytter ofte et stort utvalg for å representere en populasjon eller gruppe som blir oppgitt i en tallverdi og statistisk benyttet i forskningen (Askheim & Grenness 2019, s. 49). Kvalitativ forskning derimot, benytter ofte et lite utvalg som blir observert eller intervjuet, og forskningen blir transkribert i tekstform (Askheim & Grenness 2019, s. 49). En vesentlig forskjell mellom kvantitativ og kvalitativ metode handler om en tilretteleggelse for å gå ned i dybden av tematikk (Askheim & Grenness 2019, s. 34).

Ettersom formålet med denne masterstudien er å få dybdekunnskap om livebransjens erfaringer etter to år med pandemi, spesielt med fokus på om denne krisen har bidratt til økt

innovasjon, vil kvalitativ metode være mest hensiktsmessig. Kvalitativ metode vil kunne gi en dypere innsikt i hvordan aktører i bransjen har opplevd pandemien i en større grad enn hva et tallbasert materialet, som for eksempel en spørreundersøkelse, vil kunne gi. Formålet er altså primært å få en økt forståelse, heller enn å se etter årsakssammenhenger (Askheim & Grenness 2019, s. 50).

3.1 Utvalg

I et casesdesign vil det være essensielt å benytte et kvalifisert utvalg for å innhente mest mulig innsikt. Det ville vært vel så interessant med innsikt fra publikum for å knytte deres erfaringer fra pandemien og kartlegge potensielle nye forbrukermønster og tilbud i markedet, men i denne studien er fokuset rettet mot aktører som driver i livebransjen i Norge. Dermed var en forutsetning ved valg av utvalg at de var kvalifisert i den grad, som profesjonelle aktører, enn et tilfeldig utvalg (Askheim & Grenness 2019, s. 118). Et videre kriterium for utvalget var at de hadde drevet i livebransjen både i forkant og under pandemien. Dette av naturlige grunner, da muligheten for refleksjon ved de ulike tidsaspektene ikke vært mulig å tilfredsstille. Livebransjen kan, som innledningsvis i det teoretiske rammeverket, deles inn i aktører som representerer scenen og artister som representerer produktet. Begge aktørene vil være fundamental for å oppnå en større dimensjon og økt forståelse ved utfallet i livebransjen etter to år med pandemi. Utvalget ble dermed delt i to hovedkategorier ved kulturinstitusjoner representert av festivaler og kulturhus, og artister/kunstnere.

Tidlig i utvelgelsesprosessen ble et større utvalg kontaktet og forespurt deltagelse i studiet. Aktører slik som Palmesus, Canal Street, Kristiansand Dyrepark til Trine Rein, Staysman og Aleksander Walmann. Det var en gjennomgående interesse i studiet og et større utvalg ble kontaktet for å sikre nok respondenter. En viktig del av utvelgelsen var å tilrettelegge for variasjoner, og små aktører var vel så viktige å kontakte som de større. Da det var tid for å innhente erfaringene hadde ikke en del av utvalget kapasitet til å delta. Av den grunn ble utvalget naturlig krympet ned, og det var ingen grunn til å selektivt velge bort aktører. Jeg endte da opp med følgende caser: Kilden teater og kulturhus, Parkteateret, Livestock, Pernille Øiestad og Eline Høyser. Først vil kulturinstitusjonene bli presentert, og avslutningsvis artistene.

Case 1: Kilden teater og kulturhus presenterer seg som «Nordens mest spennende miljøer for profesjonell scenekunst og musikk» (Kilden, 2022). Siden 2012 har Kilden teater og kulturhus produsert alt fra opera, teater, symfoniorkester til konserter og arrangementer (Kilden, 2022). Gjennomsnittlig besøker tilnærmet 200 000 publikummere Kilden hvert år, som ligger midt i Kristiansand (Kilden, 2022). Bygget er anerkjent som et av «Europas mest avanserte rom for levende musikk» med 850 konserter til forestillinger årlig (Kilden, 2022). Kilden er unik i den grad at de har samlet så mange sider av kultur under et tak og har skapt et samspill på tvers av avdelinger (Kilden, 2022).

Case 2: Parkteateret opplyser på sine nettsider at de er «En av de mest populære konsertscenene i Oslo» (Parkteateret, 2022a). Parkteateret ble bygget i 1907 på Grünerløkka i Oslo og ble opprinnelig bygget som en kino (Parkteateret, 2022a). Parkteateret er berømt både for artister og publikum ved en enestående atmosfære i byggets stil fra dagene som kino, og som skaper eksepsjonell lyd i lokalet (Parkteateret, 2022a). I tillegg til det normale konsertprogrammet drifter Parkteateret Yngling konsertserie for de under 18 år (Parkteateret, 2022b). Yngling har driftet siden 2013 med et fokus på at ungdom på lik linje skal få oppleve musikk i trygge rammer til rimelige priser og med uten alkohol servering (Parkteateret, 2022b).

Case 3: Livestock-festivalen opplyser om at deres formål er å skape «Unike begivenheter innen kultur og friluftsliv for alle aldre» (Livestock, 2022). I en årrekke har den frivillig og grasrotbaserte festivalen fra Nord-Østerdalen presentert konsertopplevelser midt i rå natur (Livestock, 2022). Festivalen er hovedarrangementet den andre sommerhelgen i juli hvert år, og i tillegg drifter festivalen Sykkelfilmfestivalen, Kalvstock festival for barn og en rekke andre arrangementer i løpet av året (Livestock, 2022). Livestock-festivalen er oppbygget av en arrangørgruppe av 25 lokale østerdalinger og estimert 450 frivillige, som år etter år «brenner for å skape gode opplevelser» (Livestock, 2022).

Case 4: Eline Høyér blir skildret som å «Portrettere sterk og kraftfylte følelser gjennom musikken hennes» (Eline Høyér, 2022). Eline fra Kristiansand har helt siden barndommen drevet med musikk og gitarspilling med et fokus på å bli artist (Eline Høyér, 2022). Hun har oppnådd en andreplass i Norske talenter på TV2 og har vunnet Swatch MTV Playground-konkurransen (Eline Høyér, 2022). Eline har turnet rundt om på skandinaviske og europeiske

scener med sine folk-/pop inspirerte låter, og slipper sin første EP våren 2022 (Eline Høyer, 2022).

Case 5: Pernille Øiestad beskriver seg selv som artist slik «Skriver og fremfører jazz og pop inspirert musikk» (Daworks, 2022). Pernille fra Tønsberg har drevet lenge med musikk og debuterte i TV2- konkurransen X-factor i 2009, siden har hun deltatt i eksempelvis Beat for beat og Melodi Grand Prix (Daworks, 2022). I et intervju med VG fortalte Pernille om «Jeg har visst at jeg vil leve av dette helt siden jeg var liten» (VG, 2022). Videre forteller hun at som artist trives hun best mellom jazz- og popsjangeren. Pernille gav ut sitt første album «Helt på ekte» i 2017 med jazzinspirerte låter (VG, 2022).

3.2 Datainnsamling

Datainnsamling viser til hvordan kunnskap blir innhentet i en forskningssammenheng (Askheim & Grenness 2019, s. 87). Hvordan kunnskapen blir innsamlet vil også avhenge av problemstillingens områder (Askheim & Grenness 2019, s. 87). Eksempler for innsamlingsmetoder innenfor kvalitativ metode kan være dybdeintervju, gruppeintervju, fokusgrupper eller observeringsstudier (Askheim & Grenness 2019, s. 87).

3.2.1 Dybdeintervju og intervjuguiden

I denne studien er formålet å få en økt innsikt om temaet og et dybdeintervju vil være en fordel for å belyse tematikken i problemstillingen (Askheim & Grenness 2019, s. 88). Dette fordi å intervju utvalget separat gjør at aktørene kan uttrykke holdninger eller meninger uten andres påvirkning (Askheim & Grenness 2019, s. 90). Ulempen med dybdeintervju er mangelen på effektene fra gruppedynamikken som ellers ville kunne bidratt til «generere ideer eller innspill» (Askheim & Grenness 2019, s. 91). I denne studien kunne det potensielt vært interessant å starte med en fokusgruppe med et utvalg av bedrifter i livebransjen som en førststudie til dybdeintervjuet, men med tanke på tid og omfang ved studien lot det seg ikke gjennomføres. Økt motivasjon under et dybdeintervju kan oppstå ved fullstendig fokus fra moderator (Askheim & Grenness 2019, s. 90). Ved å ha et dybdeintervju gir det moderator mulighet til å styre intervjuet og tilpasse tema for tema etter hva aktørene uttrykker (Askheim & Grenness 2019, s. 90).

I gjennomføringen av alle dybdeintervjuene var det en moderator og en aktør alene i et rom. For å sikre best mulig atmosfære og tilrettelegge for at aktøren følte seg trygg ble intervjuene av kulturhus og festivaler gjennomført på den enkelte aktørs arbeidsplass (Askheim & Grenness 2019, s. 121). Artistene har imidlertid ikke et fast arbeidssted. Intervjuene av disse ble derfor utført i et valgt lokale artisten selv følte seg komfortabelt og i begge tilfellene ved en lokal kafe.

Intervjuene ble gjennomført ved hjelp av lydopptak. I tillegg ble det tatt notater underveis. Ettersom det er relevant for studien å identifisere hver case, vil også den enkelte case være mulig å identifisere. Prosjektet er derfor meldt inn til NSD, Norsk senter for forskningsdata og fikk godkjenning derfor 21 februar 2022. Alle aktørene ble tydelig informert ved hensikten med datainnsamlingen og gav en skiftelig godkjenning via et samtykkeskjema (Se vedlegg 11.2 for innhold i samtykkeskjema).

For å sikre at all tematikk ble belyst ble en intervjuguide benyttet. Dybdeintervjuet var organisert som et halvstrukturert intervju, det vil si at deler av intervjuet var satt, mens aktørens uttrykk og meninger varierte og ble justert med oppfølgingsspørsmål for å øke innsikten (Askheim & Grenness 2019, s. 88). Den satte delen av intervjuguiden var temabasert og fungerte som en huskeliste under intervjuet. Innholdet i den satte intervjuguiden tok utgangspunkt i tre ulike tidsperioder: før, under og etter pandemien. Videre fokuserte guiden på to fokus områder, nærmere bestemt inntektsstrømmer med vektlegging av offentlig støtte, og innovasjon. Ved å ha en temabasert intervjuguide gav det mulighet til å se etter mønster og enklere kunne strukturere opp analysen i etterkant. Utvalgets inntekter, størrelse og oppbygging var hver for seg forskjellige, men innholdet i intervjuguiden forble likt da formålet i studiet var økt forståelse på tvers av livebransjen. For ytterligere detaljer om intervjuguiden, se vedlegg 11.1.

3.3 Bearbeiding og analyse

Etter gjennomføring av intervjuene ble lydopptakene transkribert. Hensikten med å strukturere og gjennomgå datamaterialet er å se etter «mønster eller strukturer» (Askheim & Grenness 2019, s. 142). Innenfor kvalitative metode vil transkriberingen og analysen av datamaterialet være mer kompleks enn statistisk datamaterialet innen kvantitativ metode, ettersom det alltid vil eksistere en «risiko for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner» i større grad enn

tallmaterialet (Askheim & Grenness 2019, s. 143). Denne type situasjon kan oppstå i settinger der studiet blir utført alene av en enkeltperson, og konsekvensen av dette kan medføre svekket validitet og reliabilitet for studiet (Askheim & Grenness 2019, s. 150). For å stryke transkriberingen ble det underveis i dybdeintervjuene skrevet ned observasjoner av uttrykk eller atferd som ikke ville ha kommet frem i lydopptaket. Både tekst og observasjonsmaterialet ble samlet for å inkludere alle detaljene ved intervjuene, og dette for å styrke validiteten.

Bakgrunnen for et halvstrukturert intervju var å legge opp til tematikk som enklere kan kodes. Koding vil si at tematikk eller ordkoder benyttes for å strukturere opp materialet innsamlet i intervjuene (Askheim & Grenness 2019, s. 148). Et skjema utformes med både tematikk vertikalt og utsagn fra casene i utvalget horisontalt, dette for å skape en oversikt over potensielle fellestrekk, mønster og ulikheter. Å strukturere opp kodingen etter kategori viser videre til en kategorisk analyse av datamaterialet, som ble benyttet i denne studiet. I analysen vil både transkriberingen og skjema benyttes for å skape en helhetlig vurdering av innsikt og tolkning.

3.4 Forskningsetikk

Forskningsetikk handler om å ta et ansvar for verdien i forskningen ved å ta hensyn til normer og moral i samfunnet (Askheim & Grenness 2019, s. 162). Å arbeide med forskning i et casestudium handler om et bevisstforhold til hele prosessen og hensyn spesielt til aktøren slik at forskningen ikke skader eller fører til konsekvenser av å delta (Askheim & Grenness 2019, s. 164). Ethiske utfordringer knyttet til dette masterstudiet handler om identiteten til casene i utvalget. I dette tilfellet vil det være naturlig å identifisere bedriften med rollen til aktøren og vil på den måten i være mulig å identifisere personen. Dette er noe bedriftene selv har måtte ta et standpunkt til før deltakelse i dybdeintervjuet. I forkant av intervjuet ble et samtykkeskjema signert, hvor informasjon om hensikten ved forskningen ble beskrevet og hva det ville kreve fra aktøren ved deltakelse. Med hensyn til den etiske siden av forskningen kan aktøren fritt velge å trekke seg ved behov uten en forklaring og hvor av all informasjon benyttet i forskningen vil bli slettet.

5.0 Resultater fra dybdeintervju

«Vi er jo til for publikum, det er derfor vi er her og vi er jo til for et levende publikum. Å ikke kunne få de møtene med et levende publikum taper jo energi»

Kjell Hjelmerud, Kilden teater og kulturhus.

I dette kapittelet vil resultatene fra dybdeintervjuer ved både artister og kulturinstitusjoner bli presentert. Funnene blir strukturert etter før, under og etter pandemien. På den måten blir kjennskap til omstendighetene i livebransjen tydeliggjort. Studiet har som innledningsvis nevnt fokus på å innhente erfaringer og forventinger fra livebransjen over de siste årene. Innad i hver kategori vil funnene knyttes til tematikk, samt vil innovasjon og utvikling bli presentert.

5.1.1 Livebransjen før pandemien – Kulturinstitusjoner

Under intervjuene av kulturinstitusjonene kom det frem en felles oppfatning av livebransjen som representerte engasjement, trygghet og forutsigbarhet i stor grad. Tryggheten ble knyttet til billettsalg fra publikum, og en likevekt ved mellom mengde aktivitet og billettsalget.

Daglig leder i Parkteateret i Oslo fortalte om økt «tilstrømming av turister og artister» fra 2010, og at Parkteateret hadde opplevd en betydelig markering på kartet siden den tid. Disse blomstringene av aktiviteter kommer videre fram både for Kilden og Livestock. Kilden beskriver tiden i livebransjen før pandemi slik: «Vi hadde nok en større trygghet for det vi regnet med at vi skulle selge, og de var sikre på innen vi gikk inn i produksjon med lavere skuldre». Livestock beskriver salget av billettene for publikum i Nord Østerdalen ved at: «Folk er kronisk treg, det vet alle live aktører som sier at det er et tregt publikum». Likevel solgte de tusenvis av billetter år etter år til festivalen og de ulike andre arrangementene i løpet av året. En fellesnevner for alle aktørene av kulturinstitusjoner var en god flyt ved billettsalget. Flyten oppfattes både som en trygghet med hensyn til inntekter og en trygghet til videre utvikling og prosesser.

Likhetstrekk for øvrig hos flere av casene var en lengre planleggingsprosess, fra planlagt til gjennomført aktivitet. Kilden påpeker at det likevel var forskjeller mellom «...hvordan vi planla og hvordan vi faktisk gjennomførte. Det vanlige kulturhusarrangementene var senere planlagt enn de større produksjon innen teater og orkester».

Kilden skiller seg fra de andre casene ved at Kilden produserer egne prosjekter ved teater, orkester og kultur, i tillegg til innhentet produksjon. På den andre siden så tilbyr Parkteateret estimert 300 arrangementer i året, og med en variabel tidshorisont for utvikling og produksjon. Alt fra 3-4 måneder til 1 år. Parkteateret og Livestock har til felles at de ikke har egne produksjoner, men setter sammen et program for institusjonen fra år til år. På den måten kan aktørene endre og tilpasse programmet tettere på enn det Kilden forteller om deres planlegging av produksjoner.

Oppsummert så planlegger Kilden opptil flere år i forveien, mens Parkteateret booker kontinuerlig og Livestock planlegger fra høst til vår hvert år for årets festival. Kilden planlegger internt i hver avdeling (teater, kulturhus, opera), mens Parkteateret hadde en dedikert ansatt på booking og Livestock booket med arrangørgruppen på 25 personer.

Oppsummert kan inntektsstrømmene beskrives variable for alle casene. Kilden viser til betydelig offentlig støtte i tillegg til eget salg. For Kilden utgjorde kulturspons den desidert minste inntektskilden, noe som forklares ved at «... kulturspons er ikke noe stor eller lang tradisjon for i Agder i det hele tatt». Kilden begrunner dette med at de store selskapene har gjerne hovedkontor i Oslo og at dette trolig påvirker kultursponsing for en institusjon lokalisert i Agder. Bortsett fra støtte til ungdomsprogrammet «Yngling» hadde Parkteateret ingen offentlig støtte. Parkteateret beskriver inntektene sine før pandemien slik: «Jeg vil si rundt 50% utleie, og resten egen produksjon og splitt. Ingen sponsorer, vi har lyst til å være uavhengige». Dette viser til store kontraster mellom de ulike aktørene over hvilke inntektskilder som dominerer. Livestock skiller seg ut som en aktør ved at de er en ideell organisasjon, hvor av alle prosjekter skal gå i null og ikke ha en fortjeneste økonomisk. Livestock ble både støttet ved kulturspons og ved offentlige støtteordninger lokalt/regionalt. En uttagelse fra Livestock viser til de regionale forskjellene ved fokus på kulturspons. Livestock mener i kontrast fra Kilden at det er «Ekstremt mye kulturspons! Nå skal de sies at konseptene våres er fokusert mot barn og unge, og det er veldig tilrettelagt for spons». Livestock mener at billettsalget i seg selv ikke ville vært en stor nok inntekt til å drive institusjonen videre.

Oppsummert ble bransjen beskrevet slik fra kulturinstitusjonene i livebransjen: «En levende bransje fylt av mye usikkerhet, men mye mestringsfølelse» Festivalsjef i Livestock.

5.1.2 Livebransjen før pandemien – Artist

Begge artistene som ble intervjuet understreket det store omfanget av kulturelt tilbud i Norge. Pernille Øiestad påpeker at «Kultur Norge er bra, det er masse tilbud, masse folk som satser penger på det. Det var alltid jobb». Likevel var det klare skiller fra å være en frilansartist sammenlignet med en kulturinstitusjon. Som en frilansartist legges det mer press og forventning til å styre egne veier, noe Eline Høyser beskriver godt i følgende utsagn: «Måtte finne ut av ting selv. Tror det er litt vanskelig om du er helt alene slik som jeg var i forhold til hvor jeg skal ta venstre eller høyre». Likevel er inntrykket artistene hadde et bevisst forhold til likevekten mellom planlagte aktiviteter sett mot en smule flaks. Artistene svarte negativt på spørsmål om de noensinne har vurdert et annet yrke, og begge fremsto som målrettet mot en artistkarriere fra tidlig alder. Dette engasjementet kommer tydelig frem ved at artistene har tidligere deltatt i opptil flere TV konsepter med musikkkonkurranser og hvor de har kjempet for en plass i livebransjen.

Artisten Pernille Øiestad har mange års erfaring fra yrket og bransjen, og hun understreker variasjonen og fleksibiliteten i yrket:

«Det er jo det som er å være frilans, og det har jeg tenkt mye på fordi akkurat i mitt tilfelle så har jeg hatt mye flaks. Hvis du tar en fem års periode som en artist, og spesielt for sanger eller låtskriver som jeg er, så er årene veldig forskjellige. Da jeg lagde platen min jobbet jeg eksempelvis mindre på scenen, hvor en tjener penger og brukte mer penger på å lage musikk. Jeg hadde fått kulturstipend for å lage plate så det gikk ikke nødvendigvis bare fra min lomme, men da jobbet jeg ikke så mye inntektsmessig slik det veldig ofte er når du lager produksjoner av enten en forestilling eller en plate».

Under intervjuene med artistene ble inntektskilder med hensyn til tiden i forkant av pandemien felles beskrevet beskjedent, men begge poengterte at det eksisterte et godt tilbud. Uten at artistene ville direkte utdype tallmaterialet eller hva «et godt tilbud» var, så ble det beskrevet med en sterk antydning for at artistene var fornøyd over egen inntekt i forkant av pandemien. Det er interessant å merke seg at artistene ikke har et direkte fokus på inntekt, men heller observerer inntektene og fokuserer mot de kreative prosessene ved utvikling som en artist. Eline Høyser forteller «Når jeg jobbet alene var det nok med artistiske biten, og med den nye manageren så hadde han oversikt og sa at vi måtte søke dette eller dette». Begge

artistene henviser til at det eksisterer et klart skille ved å være en frilanser sammenlignet med en institusjon.

5.2.1 Livebransjen under pandemi – Kulturinstitusjoner

«Effektiviteten og leveransen gikk ned, og vi var ikke sikre på om vi skulle levere for noen som helst annet enn innad» Sjefsprodusent i Kilden.

Et klart fellestrekk for alle casene var kaoset og usikkerheten rundt 12. mars 2020. Særlig knyttet til informasjonsflyten fra myndighetene og Kilden beskriver situasjonen slik: «Umiddelbar nummenhet og usikkerhet, hva i alle dager gjør vi nå? Det var ingen super klare retningslinjer for hvordan vi skal tolke hva myndighetene egentlig mener og hva de egentlig sier». Etter beskrivelsene fra aktørene oppleves det at de tok hurtig avgjørelser med store konsekvenser i et tidsrom hvor det meste var kaos og avgjørelser basert på egen fornuft internt i institusjonene. Avgjørelsene handlet i stor grad om å avlyse og flytte daværende produksjoner med konsekvenser for både økonomien og planleggingen av videre produksjoner. Livestock skilte seg fra de andre aktørene ved at hovedarrangementet var flere måneder unna, men de måtte hurtig kansellere et sidearrangement i siste del av mars. Både Kilden og Parkteateret hadde i en normal situasjon ukentlige arrangementer i motsetning til Livestock som har hovedarrangementet ved festivalen og noen få arrangementer ellers i året. Dette kommer også til uttrykk når vi ser på hvordan Livestock reflekterte rundt de første usikre ukene etter 12. mars, og situasjonen omtales som avventende og på samme tid håpefull, for at pandemien ville raskt gå over slik at festivalen kunne gjennomføres som normalt. De andre aktørene bekreftet felles kaoset og den umiddelbare nummenheten. Parkteateret valgte å kansellere en stor konsert 11 mars. Daglig leder beskriver situasjonen på det tidspunktet slik: «Bråslutt den 12. mars, men for vår del 11. mars for vi valgte å utsette Brett Young konserten dagen før. Da viste vi så lite. Folk var livredde. Så da kokte det greit i administrasjonen for å si det mildt.»

Felles for alle casene var at de raskt kastet seg rundt, og la fokuset på å finne alternative løsninger for å opprettholde et tilbud av aktiviteter. Sjefsprodusent ved Kilden forteller at han fikk benyttet sine praktiske egenskaper ved mye tid med tommestokken for å måle meteren eller to meters kravet til myndighetene. «Vi klarte på en merkverdig måte gjennomføre de

fleste teaterproduksjonene i en eller annen form, på et eller annet vis i små glimt med 20, 50, 100, 150 & 200 publikummere». Parkteateret skiller seg ut ved at de holdt helt stengt for publikumsaktiviteter frem til de første større lettelsene i september 2020.

200 heldige publikum fikk oppleve Livestock festivalen i en nedskalert og betydelig mer intim versjon enn ellers av årene. Midt i skogen fremførte Jarle Bernhoft på en snekret scene med publikum sittende rundt om i lyngen. Festivalsjefen påpeker at dette ellers ikke ville vært mulig uten deres «lojale støttespillere fra kommunen, fylke og sponsorer som støtter oss».

Det har oppstått både utvikling og innovasjon innad i kulturinstitusjonene. På spørsmål om hvilke utviklinger og innovasjoner Kilden vil trekke frem beskriver sjefsprodusenten en positiv overgang til digitalt arbeid slik som i Microsoft Teams. Motivasjonen til benyttelse av digitalt arbeid handlet ikke utelukkende om pandemiens begrensinger, men ved en «...større åpenhet i deling av informasjon på tvers av fagfelt, fordi en ikke kan gå rundt å sjekke hvordan de forskjellige ligger an». I forhold til refleksjon over utvikling og innovasjon i etterkant av pandemien oppleves Kilden den casen som har reflektert mest. Bakgrunnen til dette kan handle om både beviste og ubeviste prosesser. Kilden skiller seg fra de andre aktørene ved en vesentlig forskjell i antall ansatte. Eksempelvis hadde Parkteateret få ansatte, og med et årlig estimat på 300 arrangementer så poengterer daglig leder at: «Vi hadde ikke kapasitet til annet, det var å starte refusjons prosess og finne ut hvordan vi skulle løse det likviditetsmessig. Kontakte artister, publikum og management». Alle aktørene legger vekt på en ryddejobb i rutiner, prosedyrer og etablering av bedre systemer. Pandemien har dermed påvirket fra «det er slik vi alltid har gjort det» tilnærmingen til å benytte organisatorisk læring ved å sette rutiner og kunnskap inn i systemer for å kontinuerlig bli bedre.

Parkteateret fortalte at de gjennomførte en stor omveltning i lokalet ved å bygge et kjøkken, endre lokalisering av en bar og fjerne en liten scene. Målet for ombyggingen var å skape bedre flyt og få et ekstra bein å stå på økonomisk ved et mattilbud de ikke har hatt før. Å sette av tid og midler til en slik ombygging av lokalet påpeker daglig leder at de ikke ville gjennomført i 2020 om det ikke var for pandemien. Parkteateret har siden pandemien tilbydd et nytt produkt i deres kulturinstitusjon ved matservering for å skape en mer helhetsopplevelse for publikum.

Livestock viser til at en del av deres visjon bygger på «Vi skal tørre å ta de modige valgene og tørre å være litt rebelske». Livestock turte å gjennomføre festivalen både i 2020 og 2021, selv

med ekstremt begrensede restriksjoner for publikum. I tillegg fokuserte festivalsjefen på å kartlegge, systematisere og forbedre interne prosesser for en bedre utgave av Livestock. Daglig leder i festivalen legger ikke skjul på at motivasjonen, både i festivalen og bransjen generelt har blitt påvirket, og spesielt etter siste nedstenging ved jul 2021.

Kilden la om de interne prosessene i arbeidshverdagen ved å integrere Microsoft Teams. Målet for overgangen var å skape en mer effektiv arbeidshverdag på tvers og internt av avdelinger, og som bidro til at de reise mindre. For de administrative og informative møtene fungerte dette veldig godt, men de merket begrensingene ved de kreative og kunstneriske prosessene hvor av de fysiske møtene bortfalt. Sjefsprodusent ved Kilden påpekte de positive sidene: «...tror vi brukte unødvendige mye tid og ressurser på å flytte folk herfra til hit og hvis en bare klarer å bruke de beste av to verdener så tror jeg vi er ferd med å finne det optimale perspektiver vi skal ha ganske langt frem i panna». I tillegg til Teams opprettet Kilden et system for kontinuerlig forbedring med et mål om «Hvordan kan vi levere det samme, men med lavere skuldre og større forutsigbarhet». Kilden hadde et stort fokus på å tilby et tilbud uavhengig av hvilken form, og startet tidlig med digitale produksjoner.

Orkesterproduksjonene ble gjennomført omtrent som planlagt, med små justeringer ved avstand som påvirket repertoaret. Den nye tjenesten fikk Kilden god respons på, og de tilbød alle digitale produksjoner kostnadsfritt til publikum. Pandemien bidro til en tydeligere digital strategi, og sjefsprodusenten forteller at pandemien har utfordret institusjonen til å prøve ut nye digitale produkter enn det de har benyttet før.

Daglig leder i Parkteateret beskriver frustrasjonen alle aktørene har bekreftet ved å gjennomføre samme jobben flere ganger. «Vi har avlyst, flyttet og refundert. Utsatt, avlyst på nytt igjen». Flere av aktørene påpekte at repetering av samme jobb påvirket motivasjonen til ansatte, og at de som ledere opplevde å benytte mer tid av arbeidshverdagen på å bygge opp motivasjonen både for seg selv som en leder og for resten av teamet. Å arbeide med en brutal høy usikkerhet, og besitte tanken på at mange av planene vil mest sannsynlig aldri bli noe av tæret på institusjonene. Fleksibilitet og tilpasningsdyktighet ble trukket frem gjentatte ganger, og pandemien påførte at ansatte utførte andre arbeidsoppgaver enn de gjorde tidligere. Kilden trekker frem et eksempel ved dette da ansatte på tvers av avdelinger satt i den nedstengte kantina og utformet sopp og annet materiell til scenografien ved stykket «Mysterier» som ble satt opp våren 2021. Ved spørsmål om hvordan dette påvirket arbeidsmiljøet understreker sjefsprodusenten at en større forståelse for hverandres fagfelt og hvordan ens arbeid påvirker

andre økte under den perioden. Alle aktørene uttrykte omtanke for sine ansatte ved tiden under pandemien. Både for ansatte og frilansere involvert i institusjonene. Felles ønsket alle å opprettholde folk i stillingene enn å måtte permittere.

Ved spørsmål knyttet til inntektsstrømmene under pandemien bekreftet alle aktørene at de benyttet seg av offentlige støtteordninger under pandemien. Forskriftene i de første rundene ble beskrevet som overkommelige og at prosessen var rask og radig. Tiden videre viste seg å være mer problematisk, og daglig leder i Parkteateret beskrev situasjonen slik: «Vi fikk en forståelse av at de som forvalter kulturnæringen fra myndighetens side ikke helt hadde forståelse om selskapsstrukturer fra bedrift til bedrift». Livestock kritiserte de offentlige støtteordningene, ettersom festivalen er en ideell organisasjon fikk de ikke mulighet til å benytte seg av ordningene. Dette på tross av at Livestock kvalifiserte på alle andre punkter enn at de var ideell organisasjon. Festivalsjefen uttalte følgende: «Aktører prikk lik oss fikk store midler fra de offentlige ordningene som vi ikke fikk. Det bremses så mye av den kreative utviklingen, og tror vi definitivt kunne gjort mye mer om vi hadde hatt ordningen». Kilden omtaler den økonomiske betydningen i kreative prosesser eksempelvis ved teaterproduksjon. Teaterproduksjoner er kostbare og det er vanskelig å innhente en fortjeneste, men støtteordningene skapte en situasjon slik at en teaterproduksjon som ikke ble gjennomført merkelig nok sparte inn penger. Dette understreker at ordningene fungerte godt etter hvordan institusjonen var organisert. De offentlige støtteordningene ble oppfattet underveis som vanskelige å tolke og problematiske da bransjen ikke følte seg hørt. Tiden fra søknaden var levert ble beskrevet av festivalsjefen i Livestock slik: «En balansegang, det var mange nervepinnende uker». Både Kilden og Livestock fortalte at kulturspons ble opprettholdt under pandemien og at de opplevde sponsorene som forståelsesfulle og lojale. Parkteateret på den andre siden følte seg mer sikker på å være selvstendige i den grad uten sponsorer.

Parkteateret fortalte at de umiddelbart kontaktet kreditorer, huseier og styret for å understreke at de ikke hadde midler til å betale. De var veldig takknemlig for en god dialog med aktørene slik at de fant en økonomisk ordning. Livestock oppsummerer regnskapsåret 2021 som et godt år, til tross for problematikk ved de offentlige støtteordningene. Festivalsjefen begrunner det positive året ved høy grad av kreativitet til å søke andre ordninger både av kommune, fylke og kulturrådet. Kilden hadde i lik grad som Livestock oppnådd positive regnskapsår for 2020 og 2021, selv med drastisk nedgang i egne inntekter så innfridde tilskuddsordningene nok.

Sjefsprodusent er bevisst på at Kilden var heldig sammenlignet med andre i bransjen: «Vi er bland de heldige, vi offentlige finansierte kulturinstitusjonene selvfølgelig. Vi har kunne drive, istedenfor å måtte lukke ned hele avdelingen og legge på is».

5.2.2 Livebransjen under pandemi – Artister

«Det er jo det som er musikk, å skape noe sammen med publikum» Pernille Øiestad.

Den første tiden etter nedstengingen var like kaotisk for artistene som for kulturinstitusjonene. Artistene forteller midlertidig at følelsen av panikk og kaos trigget dem til å prøve ut nye veier innad i deres karrierer. Et fellestrekk med det kulturinstitusjonene fortalte er omtanke for hverandre. Det kommer frem en tydelig forståelse av hverandres rolle i en produksjon, og hvor avhengige aktørene er av hverandre. Både kulturinstitusjonene og artistene trekker frem viktigheten av lyd, lys, teknikere i en produksjon i lik grad.

På spørsmål om utvikling og innovasjon under pandemien forteller Pernille at hun hadde omkring 35 bakgårdskonserter i løpet av den første tiden. På disse var inntekt var en bonus ved frivillig vipps. Nye muligheter åpnet seg opp for Pernille som startet som stemmeskuespiller for lydbøker under pandemien. Tanken var ikke helt fjern da Pernille har en bakgrunn fra teaterstudier, men benyttet muligheten under pandemien for å få flere bein å stå på. I tillegg forteller Pernille at hun holdt en strømmekonsert i et studio. Erfaringene derfra beskriver hun som på følgende måte: «Det var kjemperart, jeg var så klein. Jeg hadde selvfølgelig forberedt meg, men jeg er jo vant til å ha dialog med publikum. Når jeg var ferdig med en låt, så var det jo ikke noe applaus eller respons fra publikum». Ved spørsmål om å strøme konserter er en del av fremtiden avviste hun dette, og forteller at hun deltok kun fordi livebransjen var i en unntakstilstand.

Eline opplevde at alle planene ved EP og plate ble satt på vent. Hun hadde til kontrast fra Pernille et produksjonsår i forkant, men det å slippe ei plate og opptre uten publikum ble vanskelig. Strategisk utvalgte singler ble sluppet under pandemien med et fokus på å skape liv. Da det ikke var mulig å opptre, begynte Eline å utforske og tenke nytt ved bruk av digitale plattformer slik som Tiktok. Både av inntekter knyttet til per video, og for å utfordre seg selv

til tilstedeværelse på nye områder. I tillegg skrev og produserte Eline nytt materialet som ble sluppet våren 2022.

Ved spørsmål om effektene fra støtteordningene under pandemien forteller Pernille at hun har brukt tid i etterkant på å reflektere over tiden under pandemien. Spesielt med hensynet til risiko en artist innehar økonomisk som en frilanser i livebransjen. Pernille fortalte følgende: «Så har jeg tenkt mye på hva jeg vet ikke hvordan de skulle gjort det annerledes, fordi du kan ikke si sånn jeg har tenkt til å tjene mye penger og da burde jeg få mer kompensasjon fordi det er drømmen eller målet. Det er jo på en måte den slags risiko en tar som å være frilanser og jobbe med musikk». Spesielt trekker hun frem den andre store nedstengingen ved julen 2021 da en ny variant av viruset påvirket hverdagen i en ny åpnet livebransjen. Utfordringen i denne tiden knyttet til støtteordningene og hvilke krav som påvirket om aktørene fikk støtte eller ei. Usikkerheten og utydeligheten påvirket både artister og kulturinstitusjonene i den grad at juleturnéen ble avlyst. For Pernille sin del gav ikke dette store konsekvenser da hun var knyttet til kontrakt og fikk utbetaling uavhengig, men uttrykker sympati for arrangøren som ble sittende med de store konsekvensene. Pernille opplevde ingen endring ved kulturspons og hadde ingen sponsor inntekter, men benyttet seg av støtteordninger for ENK via NAV.

Artister arbeider i perioder med ulikt fokus. Pernille mener hennes økonomiske situasjon under pandemien var overkommelig ettersom hun hadde arbeidet intensivt med opptredener året før. Støtteordningene tok hensyn til inntekter for året før, og da hadde Pernille stått mye på scenen som resulterte i en god årslønn. Hun beskriver sin situasjon slik: «Da hadde jeg kjempe flaks, for da hadde jeg helt tilfeldig et inntektsår da jeg tjente mye penger. I en frilans periode skaper en penger for å sette av til nye, og det er sånn runden går. Andre kolleger av meg hadde skrive år og de fikk ikke den støtten jeg hadde»

Eline opplevde at støtteordningene ble tydeligere i livebransjen, og oppdaget nye støtteordninger som hun benyttet seg av. Dette medførte at Eline fikk for øvrig økt inntektsstrøm enn det hun hadde i forkant av pandemien ved egne salg og inntekter fra innspilt materialet. Eline opplevde at de private støtteordningene fungerte bedre og var enklere å oppnå støtte enn ved de offentlige støtteordningene. Spesielt trekkes den lokale aktøren Cultiva frem ved god informasjon og flinke til å støtte opp, enn opplevelsen fra Kulturrådet som tyngre og vanskeligere.

5.3 Livebransjen etter pandemi – Kulturinstitusjoner

Under intervjuene oppleves tiden etter pandemien i kontrast til tiden før. Engasjementet eksisterer fremdeles, men tryggheten og forutsigbarheten i livebransjen er labert. Bransjen beskrives som sliten, og spesielt en trøtthet forbundet ved endringer ved alt som var planlagt og hvor av halvparten ble gjennomført. Endret publikums vaner trekkes frem som en forklaring til at tryggheten og forutsigbarheten er redusert etter to år med pandemi.

Livestock omtaler Netflix som en reel konkurrent for livebransjen og deres festival. Publikumets vaner, og betydningen dette har for billettsalget omtaler daglig leder slik: «Alle er livredde for billettsalg nå. Folk er fremdeles reservert og nervøs, og det hjelper ikke på. Folk glemmer litt at det er tilbud som finnes. Det er jo chill å bare legge seg i sofaen å se på Netflix enn å faktisk bruke penger». Parkteateret har opplevd størst endring ved segmentet 35 pluss, og mener dette skyldes økt bruk av strømmetjenester og potetgull på sofaen. Kilden var på lik linje med de andre aktørene bekymret for publikumets vaner etter pandemien, og frykter Netflix påvirker billettsalget.

Vanene ved støtteordninger og kulturspons opprettholdes i følge festivalsjefen i Livestock. «Vi har egentlig mer trygghet nå enn vi noen sinne har hatt fordi vi allerede har fått inn såpass mye støttemidler». Dette beskrives som en positiv utvikling ved at de lokale og regionale støtteordning fra kommune og fylkeskommune opprettholder eller har styrket støtten som gir et positivt utslag for økonomien i Livestock. Viktigheten av å fremme lokal kultur og skape lokale opplevelser mente festivalsjefen er bakgrunnen til at de fremdeles beholder høy andel støtteordninger og kultursponsing. Både Kilden og Parkteateret beskriver deres økonomiske situasjon lik det den var i forkant av pandemien, uten større endringer ved inntektsstrømmene.

På spørsmål om livebransjen har blitt normalisert kommer det frem at Livestock gjennomførte nylig et side arrangement knyttet til festivalen og opplevde at publikum var sultne på kultur. Resultatene etter arrangementet viste en dobling av publikum sammenlignet med 2019 som var siste år de arrangerte det samme. Livestock så optimistisk mot årets festival, men er bevisste på deres publikum vanligvis er trege til å bestille billetter og forventer ingen forbedring for årets festival. Kilden og Parkteateret opplever på lik linje med Livestock en stadig positiv oppoverbakke med økt billettsalg, men Parkteateret har et bevist forhold til

risiko og forventer ingen normalitet før våren 2023. Daglig leder fortalte at de opplever størst interesse for internasjonale artister, enn de norske siden publikum ønsker å se noe nytt.

Ved spørsmål om det eksisterer nye positive og negative sider i livebransjen etter 2 år med pandemi forteller både Kilden og Livestock trekker frem mangel på teknikere og frivillige som en av de større negative og utfordrende sidene. I de tidligere årene har Livestock vært avhengig av omtrent 600 frivillige for å få festivalen til å gå rundt. Festival sjefen mener folk har glemt hvor mye de pleide å arbeide uten å få betalt for det, og at den gleden ved frivillighet har blitt dempet av pandemien. Ved positive sider trekkes bruken av digitale verktøy som en mer effektiv og tidsbesparende måte å arbeide på. Dette fordi arrangørgruppen i Livestock er boende i forskjellige steder i Norge, og at de har blitt mer tilpasningsdyktige, noe som gjør det enklere å samarbeide på tvers av fylker. En positiv side som Parkteateret trekker frem er krisekommunikasjon, og at de har klart å ta de riktige valgene gjennom korte prosesser ved å eksempelvis utføre store omveltninger i lokale og benytte seg av midler de egentlig ikke hadde. Målet var å skape en mer levedyktig institusjon for fremtiden, og har allerede lagt progressive planer for lokalet videre. Kilden ser positivt for fremtiden da de er tryggere i digitale produksjoner og vil rette fokuset fremover på effektive interne prosesser som styrker opp produksjonene innad.

5.3 Livebransjen etter pandemi – Artister

«Post korona tror jeg situasjonen min er bedre enn hva det noen gang har vært, sånn både som artist og der jeg er i karrieren min og hvordan det går med musikken som skal gis ut. Føler jeg har litt mer kontroll over hvordan ting blir som jeg føler er litt ironisk for det burde vært omvendt tenker jeg» Eline Høyer

Eline opplevde å oppnå en større kontroll og økt mestringsfølelse som artist under pandemien. Hun beskriver at de kreative prosessene er like, men at hun vurderer kvaliteten hurtigere enn før. Pernille sier hun er glad i etterkant av pandemien at hun var en etablert artist, og at hun opplevde pandemien som mindre skummel enn det Pernille som artist for 5 år siden ville ha opplevd.

Ved spørsmål om livebransjen har normalisert avvises dette fra artistenes side. Pernille omtaler situasjonen slik: «Det er det ikke. Kanskje for de store aktørene er det, men for oss på

gulvet så er det vanskeligere. Men jeg har trua på at det skal gå seg til. Ingen mennesker hadde født om de husket hvor grusomt det var, men de trenger bare litt tid». Denne tankegangen støttet Eline, men påpekte at med tiden vil sulten på live opplevelser fra publikum føre til mer aktivitet i bransjen.

Likevel er også artistene bekymrende for endringer i publikumsvanene, og Pernille beskriver opplevelsen slik: «Husker etter et år med covid så var alle klare og gira på konserter, men nå er folk så vant til å drikke rødvin hjemme». Begge artistene trekker frem initiativ og engasjement for fremtiden i livebransjen er viktig ved å skape et tilbud både fra publikum og fra institusjonene. For at tilbudet skal opprettholdes vil tilstedeværelse støtteordningene fremover være essensielt.

Ved spørsmål om det eksisterer noen nye positive eller negative sider ved at livebransjen ble satt på pause i to år uttrykkes det delte meninger. Pernille trekker frem tid til reflektering og egen utvikling som en positiv side, men at de økonomiske konsekvensene for enkelte aktører i livebransjen vil negativt overdøve de positive. Eline påpeker at det er enklere å være artist i 2022 enn i 2020, og trekker frem en positiv side ved en større tilpasningsdyktighet i bransjen enn før.

6.0 Analyse

I dette kapittelet vil funn og resultater bli presentert på bakgrunn av det teoretiske rammeverket og dybdeintervjuene. For å best belyse problemstillingen vil forskningsspørsmålene bli drøftet hver for seg.

6.1 Hvilke muligheter og/eller utfordringer opplevde norsk livebransje?

«Det har ikke bare vært en pandemi vi har vært igjennom ved, vi har vært i en kontinuerlig utvikling til hvordan vi skal gjøre ting bedre» (Sjefsprodusent, Kilden teater og kulturhus).



Figur 2.0 Muligheter og utfordringer ved innovasjon i krise

Figuren beskriver muligheter for, og utfordringer mot innovasjoner i krise. Analysen vil ta for seg innholdet i figuren kronologisk videre i kapittelet og vil skille på muligheter og utfordringer.

6.1.1 Muligheter for innovasjon i krise

Sjefsprodusenten for Kilden teater og kulturhus oppsummerer i utsagnet overfor opplevelsen av to år med pandemi. Dette fenomenet kom til uttrykk både fra kulturinstitusjonene og artistene. På den ene siden oppleves en bransje som tydelig er preget av en lengre periode med kaos, usikkerhet og mangel på tid. På den andre siden trekker alle frem endringer internt i virksomhetene ved bevisste og ubevisste handlinger på et større og mindre plan. Ved direkte spørsmål knyttet til innovasjon avviste alle påstanden om at de har gjennomført innovasjon under pandemien. Forklaringen til avvisningen kan henge sammen med hyppige endringer i en usikker tid, og at en innovasjon utvikles i mange tilfeller innad i et prosjekt (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015, s. 58). Ulwick (2002, s. 91) trekker frem at et prosjekt blir gjennomgående opprettet med et formål, og med et tydelig mål ved en forventet verdi eller effekt. Både kulturinstitusjonene og artistene er spesialister i å arbeide innad i prosjekter. En mulig forklaring på at casene ikke opplevde endringene som et resultat av et prosjekt kan knyttes til de hurtige omveltningene. Eksempelvis beskriver Kilden og Parkteateret at deres

planleggingshorisont innad i et prosjekt tilvirker fra et år til flere måneder i forkant. En kan dermed hevde at de skarpe svingene ikke oppleves som et prosjekt i den grad casene var vant til med hensyn til tiden i forkant av pandemien.

De endringene som kommer frem i intervjuene kan i all hovedsak beskrives som inkrementelle innovasjoner, heller enn radikale innovasjoner. Am et al (2020, s. 7) mener krisen bygger opp til transformasjoner ved hurtig omveltninger som ellers ville tatt lang tid å overkomme. Kilden og Parkteateret utformet nye produkter i tillegg til eksisterende. Kilden implementerte en digital strategi både på et internt og et eksternt nivå. Digitale produksjoner sikret et kulturelt tilbud til publikum, og forteller at de allerede hadde det teknologiske utstyret, men at krisen bidro til å satse på område i større grad enn planlagt. For de kunstneriske medvirkende innad i Kilden var de største endringene at publikum ikke var tilstede i salen i en stor grad som før pandemien, men ble begrenset til et lite antall og ved digitalisering av produksjonen. Kilden forteller om en økt respons fra en større publikumsgruppe, eksempelvis bidro de digitale produksjonene til ny kundegruppe fra Sør-Korea. Parkteateret utførte store endringer i strukturen av bygget for å skape bedre logistikk og flyt. Dette medførte at Parkteateret skapte anledning til å tilby matservering både til publikum og artister som både gav økt inntektsstrømmer ved nytt produkt, samt skape en større helhetsopplevelse for publikum. Også dette er et eksempel på det som kan beskrives som inkrementelle innovasjoner, Hagen (2004, s. 7) ved en kontinuerlig forbedringsprosess enn de større omveltningene. Da formålet til inkrementelle innovasjoner er å forberede det eksisterende tilbudet. Dette er et fellestrekk for alle aktørene i studiet, til tross for de hurtige skiftene har ingen endret tilbudet. Artistene tilbyr fremdeles sitt artistiske bidrag, og kulturinstitusjonene driver fremdeles som en arrangør ved scene.

Gopalakrishnan & Kovoov-Misra (2021, s. 225) forteller om motivasjon ved eksterne og interne drivere av innovasjon i krise. Gopalakrishnan & Kovoov-Misra (2021, s. 225) nevner eksempelvis at interne drivere kan bidra til ny kunnskap og nye ressurser innad i virksomheter. Eksterne drivere kan påvirke ved nye reguleringer og marked (Gopalakrishnan & Kovoov-Misra, 2021, s. 225). Fokuset på interne prosesser skiller seg avgjørende ut i mengden av casene. For det første har dette en sammenheng med at tilbudet mot publikum ble betydelig begrenset av offentlige retningslinjer. Dette skapte et rom og mulighet til å utføre handlinger som ellers hadde vært lavt på prioriteringsliste. For det andre beskriver daglig leder i Parkteateret et press med oppmuntring fra myndighetene for å finne løsninger og skape

økt inntekter innad i egen virksomhet. Sett i lys av dette oppsummeres rommet i arbeidshverdagen og oppfordringen fra myndighetene som et støt inn i en innovasjonsprosess. Eksempelvis benyttet Parkteateret muligheten i krisen til å utføre større omveltninger. Bedre flyt i lokalet og egen matservering medførte at Parkteateret vil fremover drive i et nytt marked med både mat og uteliv som støtter teorien ved eksterne drivere. Omveltningene Parkteateret gjennomførte peker seg ut som den mest radikale innovasjonen fra aktørene under krisen.

Et fellestrekk ved funn i denne studien er eksempelvis at interne og eksterne driver henger sammen, ved at ny kunnskap medfører at virksomheten går inn i et nytt marked, eller at nye reguleringer påvirker til nye ressurser. Det er i disse prosessene at aktørene oppleves under intervjuene som ubeviste. Mange av handlingene medfører til nye utviklinger og innovasjoner innad i casene. Bakgrunnen til de ubeviste handlingene ligger i en felles oppfatning om at innovasjonsbegrepet oppleves for bredt. De mindre inkrementelle utviklingene gjenkjennes ikke som innovasjoner i den grad.

I en krise kan en virksomhet i følge Gopalakrishnan & Kovoormisra (2021, s. 225) velge å utføre proaktive eller reaktive handlinger. Proaktive handlinger knyttes til mulighetsdrevet innovasjoner, og kan bistå til økt vekst i eksisterende marked eller ny kundebase (Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 228). Artistene i dette studien skiller seg tydelig ut i omfanget av krisen fordi deres virksomhet påvirker i større grad dem selv enn aktørene fra kulturinstitusjonene. Eksempelvis forteller artisten Pernille Øiestad at da alle egne inntekter forsvant, måtte hun ta grep for å få flere bein å stå på økonomisk. Med en bakgrunn fra teaterstudier begynte Pernille å spille inn lydbøker. For Pernille medfører det økt inntekt i et eksisterende marked, og har utvidet tjenestene som hun tilbød innad i kulturbransjen. For å bidra til proaktive handlinger må tre elementer være tilstede: «overflod av produksjonskapasitet, menneskelige ressurser og kontantressurser» (Gopalakrishnan & Kovoormisra, 2021, s. 229). Pernille hadde i dette tilfellet allerede utstyret fra egne musikkinnspilling, og som selvstendig næringsdrivende som mistet alle fremtidige prosjektene da krisen inntraff befant hun seg i en posisjon hvor det eksisterte mye tilgjengelig tid og ressurser. Dette var ikke tilfellet for alle. For det første så eksisterer det et mønster for virksomheter som gjennomførte proaktive handlinger, og dette spesielt med hensyn til støtteordninger og et større antall tilgjengelige ansatte. Sjefsprodusenten i Kilden forteller for eksempel at de var bevisste på at deres virksomhet sto i en heldig posisjon sammenlignet med andre i bransjen. «Vi er blant de heldige, vi offentlige finansierte kulturinstitusjonene

selvfølgelig. Vi har kunne drive, istedenfor å måtte lukke ned hele avdelingen og legge på is». Livestock festivalen trekker videre frem at kultursponsorene har vært viktige for at festivalen har kunne tilbudt aktiviteter under krisen. Festivalen mener at den gjennomførte festivalen med 200 personer ikke hadde vært mulig uten både økonomiske ressurser og engasjerte frivillige. Det eksisterer større likheter mellom Kilden og Livestock festivalen, enn sammenlignet med Parkteateret.

6.1.2 utfordringer ved innovasjon i krise

Flere aktører trekker frem at den siste store nedstengingen like før jul 2021 som den største utfordringen, og at dette ble et vendepunkt med hensyn til motivasjon og optimisme.

Overordnet ble det stadige endringene av «kjørereglene» og varigheten av krisen som den virkelig store utfordringen, ved at det har utfordret motet for mange av aktørene.

Festivalsjefen i Livestock beskriver en arrangørgruppe som var slitne av å gjøre samme jobb igjen og igjen. Dette støttes av alle kulturinstitusjonene.

Sjefprodusenten i Kilden mente pandemien hadde resultert i at «Vi har blitt mer tilpasningsdyktige og har hatt en tradisjon for å kunne snu oss fort rundt. Ettervirkning av pandemien er en slitenhet, slitenhet av endringer og slitenheten av det vi har jobbet for som ikke skjedde». Selv om livebransjen beskrives utelukkende optimistisk i forkant av pandemien, var det likevel en interessant balansegang casene beskriver bransjen under pandemien med både positive og negative sider. Det er rimelig å si at de negative sidene har fått et større rampelys under pandemien og som bekreftes av alle casene. På den ene siden beskriver festivalsjefen i Livestock livebransjen som produktiv, kreativ og med store ideer. På den andre siden beskrives tiden under pandemien som intensivt og krevende for å oppnå gevinsten. Dette støttes opp av McKinsey undersøkelse om påvirkningen av covid-19 i næringslivet, og at kriser trigger et skifte (Am et al., 2020, s. 5). Am et al (2020, s. 5) beskriver at konkurransemessige fortrinn kan oppleve innvirkning som følge av krisen. Både artistene og kulturinstitusjonen opplevde at livebransjen ble kraftig begrenset, og på den måten likestilte aktørene. Kilden er den aktøren i denne studien med flest ansatte og høyst årsresultater, men opplevde den samme truslene av at deres konkurransefortrinn ble likestilt med mindre aktører.

Den største truslen for livebransjen både under og spesielt nå i etterkant av pandemien er endret forbrukermønster. Digitale strømmetjenester identifiseres som den største truslen av

den grunn at publikum fraværer kulturelle aktiviteter for «å bare legge seg i sofaen å se på Netflix enn å faktisk bruke penger» forteller Parkteateret. Dette er et felles mønster for aktørene i studiet. Endret forbrukermønster påvirker billettsalget og av den grunn oppnår ikke aktørene egne inntekter på lik linje som i forkant av pandemien. Livebransjen frykter tiden med restriksjoner ved antall og avstand har påvirket publikum til å bli mer reservert og avventende med billett kjøp til like før aktiviteten.

Reaktive handlinger bygger på trusseldrevet innovasjoner som har som formål å redusere utfordringer. I en krise vil første responsen innad i virksomheter tradisjonelt sett være reaktive handlinger, dette fordi innarbeidet rutiner er enklere å forholde seg til enn nye (Kovoor-Misra & Nathan, 2000; Staw et al., 1981, sitert i Gopalakrishnan & Kovoor-Misra, 2021, s. 226). Daglig leder i Parkteateret beskriver kaoset og situasjonen i den grad at de ikke hadde kapasitet til å utvikle da krisen oppsto, tiden strakk kun til reaktive handlinger ved at «vi har avlyst, flyttet og refundert. Utsatt, avlyst på nytt igjen». Parkteateret holdt stengt for alle aktiviteter fra mars 2020 til september 2020 som en konsekvens av strenge restriksjoner av å være aktør i Oslo, og med usikkerheten det var å arrangere aktiviteter som ofte ble avlyst. Sett i lys av dette skiller Parkteateret seg ut fra de andre aktørene innad i studiet. Både Livestock og Kilden produserte og gjennomførte i en mindre og variert tilbud enn tidligere, og på den måten gjennomførte proaktive handlinger.

Reaktive handlinger bygger på fire forutsetninger ved å kutte av kostnader og spare midler, (ii) minimere risiko, (iii) bygge opp kjernevirksomhet og (iv) benytte muligheter som var innlysende (Am et al., 2020, s.4).

Artisten Eline Høyér opplevde tydelig konsekvensene av krisen ettersom albumet som skulles slippes i 2020 ble utsatt. Bakgrunnen for utsettelsen handlet om å oppnå maksimal fortjeneste og oppmerksomhet, og innad i en krise var dette ikke en mulighet. Eline handlet med reaktive handlinger for å minimere risikoen, og benyttet tiden til å utforme nytt materialet. Reaktive handlinger eksisterer i et mindre tall innad i denne studien enn proaktive handlinger. Dette fordi livebransjen beskrives selv i forkant av pandemien som kreative og tilpasningsdyktige, og at krisen har bidratt til å fremme disse kvalifikasjonene ytterligere innad i virksomhetene.

Avslutningsvis for å belyse forskningsspørsmålet: Hvilke muligheter og/eller utfordringer opplevde norsk livebransje? Fellesnevner for alle aktørene innad i studiet viser til erfaringer fra utvikling og innovasjon i ulik grad. Utfordringene i krisen har vært betydelige og

begrensede, men bransjen oppleves som kreative, tilpasningsdyktige og håndterer kriser godt. Resultatene og analysen beskriver de ulike funnene, og bekrefter dermed at det har oppstått både muligheter og utfordringer i norsk livebransje.

6.2 Hva har den opplevde effekten av de offentlige støtteordningene under pandemien vært?

Kulturpolitikk handler om å garantere kultur og kunst til samfunnet, og tilrettelegge for et bredt utvalg (Towse, 2010, s. 32). Krisen medførte en unntakstilstand i livebransjen, og de offentlige myndighetene iverksatte tiltak for å sikre kunst og kulturen. Hensikten ved å se spesielt på de offentlige støtteordningene var om ordningene hadde bidratt som en effekt for utvikling og innovasjon under krisen.

Alle aktørene i denne studien benyttet seg av de offentlige støtteordningene. Kunnskapen og kjennskapen til de generelle offentlige støtteordningene oppleves som variabelt fra aktørene. En grunn til dette skyldes ulikt fokus på de tre innteksstrømmene: (i) inntekter fra eget salg, (ii) kultursponsing og (iii) offentlige støtteordninger. Artisten Pernille Øiestad forklarer sin økonomiske situasjon under pandemien med flaks, og ikke beviste handlinger. Hun uttalte videre:

«Da hadde jeg kjempeflaks, for da hadde jeg helt tilfeldig et inntektsår da jeg tjente mye penger. I en frilansperiode skaper en penger for å sette av til nye, og det er sånn runden går. Andre kolleger av meg hadde skriveår og de fikk ikke den støtten jeg hadde»

Eksempelet til Pernille viser at egne inntekter for artister vil av naturlige grunner variere, og at artistene dermed hadde veldig forskjellige utgangspunkt da krisen inntraff. Daglig leder for Parkteateret sine uttalelser om betydelig økonomisk oppgang sammenfaller med forskningen fra Berge et al (2019, s. 17). Parkteateret beskriver videre at Oslo markerte seg på kartet før 12 mars 2020, med både publikum og artister på et internasjonalt nivå. Parkteateret beskriver dette som en viktig faktor for økningen av eget salg. Felles for aktørene er en beskrivelse av en god økonomisk situasjon ved egne inntekter i forkant av krisen, og at egne inntekter ble sterkt begrenset da krisen inntraff.

Kultursponsing handler om en transaksjon ved ytelse mot ytelse fra private aktører og aktør innen kulturbransjen. Ytelsen vil variere fra ulike samarbeid, men ofte knyttes til sponing, veldedighet, produktplassing og investeringer (Art & Business, 2014, s. 6). Et tydelig mønster i studie handler om at ingen av artistene har opplevd kultursponsing, både i forkant, under eller etter krisen. Dette støtter opp av styrelederen i Gramart som tidligere har fortalt at private virksomheter har i lang tid heller støttet virksomheter enn selvstendignæringsdrivende (Sommerstad, 2022). Kulturinstitusjonene på den andre siden har et tettere forhold til kulturspons. Både Kilden og Livestock beskriver en avhengighet til deres sponsorarbeid, og som gir likheter til det den Norske Opera uttalte ved å «heve den kunstneriske kvaliteten» (Art & Business, 2014, s. 20). Parkteateret derimot opplevde en enda større sikkerhet under krisen til å ikke ha samarbeid med private aktører. For Parkteateret var det viktig å opprettholde egne standarder og verdier, under krisen nedskalerte de samarbeid med offentlige aktører i den grad det var tilstrekkelig. Kulturspons blir videre omtalt med regionale forskjeller ved utbredelse. Eksempelvis forteller festivalsjefen i Livestock om at de opplever gode samarbeidspartnere og høy kulturspons. Kilden på den andre siden beskriver opplevelsen slik: «Kulturspons er ikke noe stor eller lang tradisjon for i Agder i det hele tatt». Kilden begrunner dette med at de store selskapene gjerne har hovedkontor i Oslo, som påvirker kultursponsing for en institusjon lokalisert i Agder.

Kilden omtaler den økonomiske betydningen i kreative prosesser eksempelvis ved teaterproduksjon. Teaterproduksjoner er kostbare og det er vanskelig å innhente en fortjeneste, men støtteordningene skapte en situasjon slik at en teaterproduksjon som ikke ble gjennomført merkverdig nok sparte inn penger.

De offentlige støtteordningene har vært essensielle for opprettholdelsen av livebransjen. Et av funnene i dette studie beskriver at tilgjengelige økonomiske ressurser var viktig for utvikling av innovasjon som andre ressurser. Kulturminister Abid Raja i samråd med Kulturrådet iverksatte hurtige ordninger i tillegg til de generelle støtteordningene. Kulturrådets formål er «å stimulere samtidens mangfoldige kunst- og kulturuttrykk og skal bidra til å løfte fram kulturens rolle i samfunnet.» (Kulturrådet, 2022a). Sjefsprodusent i Kilden trekker frem eksempelvis at teaterproduksjoner er kostbart, og det er vanskelig å innhente en fortjeneste, men støtteordningene skapte en situasjon slik at en teaterproduksjon som ikke ble gjennomført merkverdig nok sparte inn penger. Støtteordningene har hatt økonomisk

betydning for å kunne holde ansatte på jobb, og produsere videre uavhengig om det var 20 eller 500 i salen.

Et tydelig mønster er at alle aktørene har hatt ulike opplevelser, men med enkelte likheter. Artisten Pernille Øiestad har reflektert over sine opplevelser og beskriver tankene slik:

«Så har jeg tenkt mye på hvordan de skulle gjort det annerledes, fordi du kan ikke si sånn jeg har tenkt til å tjene mye penger og da burde jeg få mer kompensasjon fordi det er drømmen eller målet»

Likevel mener Pernille i likhet med de andre aktørene at støtteordningene har påvirket forskjellig og til tider urettferdig. Støtteordningene tok et utgangspunkt i inntekter året før, og som tidligere nevnt i studiet varierte inntektsårene stort. Dette skapte komplikasjoner for mange i bransjen beskriver Pernille Øiestad. Kulturrådet blir beskrevet som både vanskelige, og at søknadene var kompliserte. Dette strider delvis med Kulturrådets rolle i kulturbransjen ettersom målet er «å løfte kulturen rolle i samfunnet». Daglig leder i Parkteateret forteller at variasjonene innad i forskriftene har vært problematisk å tolke og de har vært tydelige under krisen i media over deres frustrasjon:

«Vi fikk en forståelse av at de som forvalter kulturnæringen fra myndighetens side ikke helt hadde forståelse om selskapsstrukturer fra bedrift til bedrift. Jeg forstår at det er vanskelig å lage en forskrift som skal funke for alle»

Rapporter i etterkant av krisen støtter Parkteaterets opplevelse ved eksempelvis at over 1 milliarder kroner ble bevilget til 86 av 2138 aktører, og resterende har fått innvilget søknader for under 5 millioner per aktør (Kulturrådet, 2022e). Problematikken ved forskriftene til søknaden fremtrer tydelig som et felles mønster for alle aktørene i studien. Dette gjelder spesielt for Livestock festivalen som til tross for at de innfridde alle kravene, ikke hadde grunnlag for å levere inn søknaden av den grunn at festivalen er strukturert opp som en ideell organisasjon. Dette gjorde at Livestock ikke hadde mulighet til å motta støtte i den grad andre lignende festivaler hadde. Festivalsjefen beskriver at:

«Aktører prikk lik oss fikk store midler fra de offentlige ordningene som vi ikke fikk. Det bremses så mye av den kreative utviklingen, og tror vi definitivt kunne gjort mye mer om vi hadde hatt ordningen».

Avslutningsvis for å belyse forskningsspørsmålet: Hva har den opplevde effekten av de offentlige støtteordningene under pandemien vært? Den opplevde effekten av de offentlige støtteordningene blir beskrevet som essensiell for å sikre drift og produksjon i livebransjen. De offisielle støtteordningene har styrket aktørene, og til tross for sterk nedgang i egne inntekter erfarte alle kulturinstitusjonene spesielt et positivt regnskap både 2020 og 2021. Dette i seg selv styrker det faktum at de offentlige støtteordningene har vært viktige under krisen for å stimulere utvikling og innovasjon i livebransjen. Støtteordningene bidro til å styrke forutsetningene for proaktive handlinger ved å sikre kontant ressurser. Det er kjent at de offentlige støtteordningene har påvirket livebransjen forskjellig, og at for aktører som ikke fikk støtte i den grad opplevde at å utvikle ble vanskeligere.

7.0 Refleksjon over bidrag av egen forskning

Multicase studiet har et utforskende perspektiv, noe som medfører at studiet kommer til på veien. Hensikten med en utforskende studie er å oppnå en forståelse og utforske en situasjon/problem. En begrensning for denne type forskning handler om et lite utvalg, noe som medfører at generelle beslutninger ikke kan trekkes. Det vil si at funnene i denne studien ikke er generaliserbare ettersom studiet er gjennomført med et lite utvalg, og ikke er representativt for et større utvalg (Askheim & Grenness 2019, s. 41). Følgelig vil funnene kun være representativt for aktørene innad i denne studien. Til tross for at funnene ikke er representative kan aktørene innad i denne studien benytte læringen og refleksjonen til videre utvikling i livebransjen. Som beskrevet i metodekapittelet ble intervjuene gjennomført på den enkeltes arbeidsplass for å tilrettelegge for trygge rammer. Ettersom artistene ikke har et fast arbeidssted ble disse intervjuene gjennomført på en lokal kafe. Dette kan ha medført at aktøren ble ufokusert eller stresset, enn aktørene som ble intervjuet på egen arbeidsplass, og potensielt redusert reliabiliteten noe. En styrke for studiet var at aktørene ikke hadde intervjuguiden på forhånd, men kun fått en innføring i den overordnet tematikken og av den grunn vil svarene ikke være påvirket av holdninger eller meninger.

En videre utfordring ved studien var at de fem casene var relativt ulike, fra to enkeltartister til en stor, offentlig eid, institusjon som Kilden. Dette gjorde det vanskelig å sette utvalget mot hverandre. Variabelen var størst mellom aktørene fra kulturinstitusjonene kontra artistene. Store variasjoner i casene medfører at generaliseringen ble enda lavere. Likevel gav variasjoner av aktører et bredere innsikt i tematikken enn om studiet kun hadde fokusert på en type aktør. Det er likevel verdt å bemerke at det ble intervjuet flere kulturinstitusjoner enn artister, og denne ujevnheten skyldes mangel på tid fra aktører. Muligheten til å sammenligne, samt se etter likheter og ulikheter kan være svekket i besvarelsen.

Denne studien fokuserer på innovasjon ved det teoretiske rammeverket, og innovasjon inkluderer et bredt spekter. Det medfører en større mengde med tilgjengelig teori, og det vil være nødvendig å håndtere teorien med forsiktighet. En utfordring til det teoretiske materialet knyttes til tidsrammen for studiet. For å ha styrket validiteten burde det vært inkludert et større material av innovasjonsteori. Spesielt teori ved innovasjonsbegrepet, og dette burde ha vært inkludert i en større grad i intervjuene. Et av funnene i studie viser til at aktørene opplevde innovasjonsbegrepet bredt, og av den grunn reflekterte aktørene ikke at utviklingen i krisen var en innovasjon. Et ønske for studiet var å inkludere tallmaterialet fra støtteordningene, men av tid og retning for avhandlingen var dette ikke mulig. Dette er en faktor for at det teoretiske rammeverket er kortere enn optimalt.

8.0 Forslag til videre forskning

I arbeidet underveis med denne studien ble flere gode utgangspunkt synliggjort for videre forskning. Denne studien har fokusert på få, men større dybdeintervjuer. Det kan også være aktuelt å utforske ulike tilnæringsmåter slik som ved å samle en større del av livebransjen til fokusgrupper og/eller anonymiserte spørreundersøkelser for å belyse problemstillingen i et større omfang. Studiet kunne vært gjennomført med spesifikt kulturinstitusjoner for å vektlegge skille mellom eksempelvis teater, kulturhus og festivaler i en større grad enn det var oppnåelig i denne studien.

Tematikken ved innovasjon er et bredt spekter, og det er mange sider som videre kan forskes ved. Spesielt kompetanse ved proaktive og reaktive handlinger i en krise. På den måten kan det forskes videre på bakgrunnen for at innovasjon på et generelt nivå opplevde nedgang under covid-19. Spørsmål knyttet til om nedgangen hadde en direkte sammenheng med

reaktive handlinger, eller om nedgangen skyltes tilfeldigheter. Videre vil digitalisering innad i livebransjen være aktuelt å forske på. Spesielt med hensyn til digitalt arbeid ved interne prosesser, og om digitalt arbeid økt effektiviteten og kreativiteten i arbeidshverdagen. I tillegg vil bruken av digitalisering ut mot publikum både i en kunstnerisk setting og/eller direkte i produksjoner være aktuelt å forske videre på. Spesielt ved bruk av verktøy som VR virtuell virkelighet, podkast, installasjoner innad i lokale til strømming av produksjoner være aktuelt. Dette for å øke produkter og tjenester innad i livebransjen, i tillegg til kjerneproduktene.

Det kommer frem i studiet viktigheten av de offentlige støtteordningene i livebransjen. Det vil være spennende å se på avhengigheten av støtteordningene til aktørene i overgangen fra pandemi til en ny hverdag. Fortrinnsvis for aktørene som ikke opplevde støtteordningene likestilt, slik som eksempelet fra Christer Falck innledningsvis i studiet. Hvor stor rolle må de offentlige myndighetene erverve for å stimulere livebransjen etter to år, og med konsekvensene av endret forbrukermønster? Et spennende oppfølgingsarbeid knyttes mot i hvilken grad inntektsstrømmene er bærekraftige. Det vil være interessant å dypdykk videre ned i inntektsstrømmer ved skille mellom egne inntekter, kulturspons og offentlige støtteordninger. Hvordan aktørene kan oppnå økte egne inntekter for å oppnå mest mulig bærekraftig drift. Dette kan potensielt henge sammen med utvikling av digitalisering innad i livebransjen. Spesielt for aktører som ikke ønsker kommersielle samarbeid ved kulturspons.

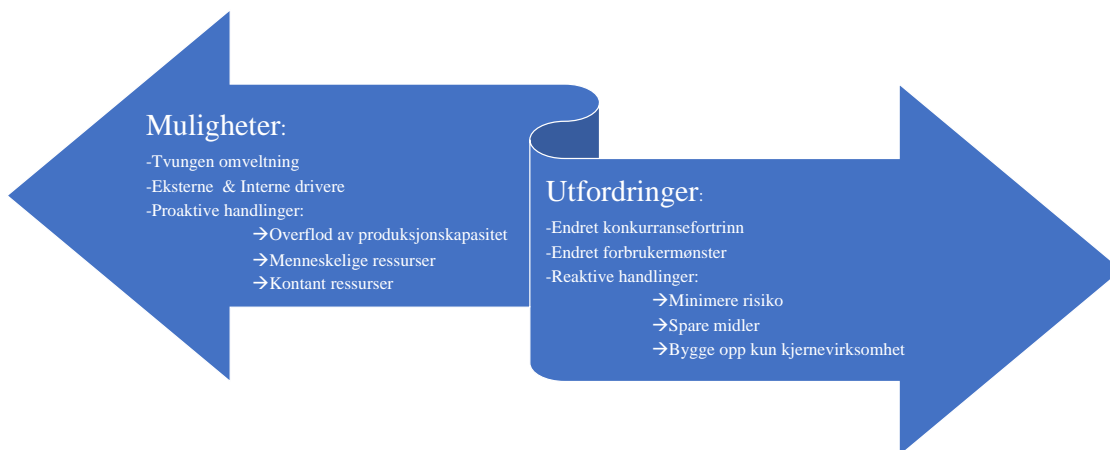
9.0 Avslutning

Dette kapittelet vil belyse studiets problemstilling, og reflektere over erfaringer og forventinger til fremtiden i norsk livebransje. Hovedfunnene i studiet vil bli presentert, og problemstillingen som ble belyst i denne studien var som følger:

Har to år med unntakstilstand resultert i økt innovasjon i norsk livebransje?

Hovedfunnene i studiet viser til at det har oppstått et overtall av muligheter enn utfordringer. Problematikken i studiet viste at innovasjonsbegrepet var for bredt, og at mindre utvikling i enkelte situasjoner ikke ble oppfattet som innovasjoner. For aktørene ble det utformet flere mindre inkrementelle innovasjoner enn radikale innovasjoner. Størrelsen og omfanget av innovasjonene oppleves som bakgrunnen for at aktørene ikke bevist anerkjente innovasjonene.

Av de fire ulike innovasjonsprosessene eksisterte det et overfall av produkt innovasjoner og organisatoriske innovasjoner ved interne prosesser i denne studien. Dette henger sammen med et overfall av proaktive handlinger, og funnene viste videre at aktørene som håndterte reaktive handlinger da krisen inntraff etterfulgte senere med proaktive handlinger. For aktørene innad i denne studien eksisterer det en sammenheng med at krise trigger et skifte, og at skifte bidrar til nye utviklinger og innovasjoner for aktørene livebransjen. Dette støtter opp modellen som ble utformet på bakgrunn av det teoretiske rammeverket ved overfall av muligheter for innovasjon i krise.



Figur 2.0 Muligheter og utfordringer ved innovasjon i krise

Det eksisterer videre en kobling til at de offentlige støtteordningene har bidratt for at aktørene innad i denne studien har hatt mulighet til å holde drift og utvikle. Tilgjengelig kontant ressurser har bidratt for at aktørene kunne holde ansatte i arbeid, og bidro for at aktiviteter uavhengig av størrelsen på publikum kunne gjennomføres.

Konklusjon: Hovedfunnene innad i denne studien viser til at krisen har resultert i økt innovasjon i norsk livebransje. Det har blitt utviklet mindre inkrementelle innovasjoner som har forbedret og styrket eksisterende produkter og/eller prosesser.

Avslutningsvis vil helhetsoppfatningen besvare innledende delen av studiet. Livebransjen etter to år med pandemi: erfaringer og forventinger til fremtiden. Norsk livebransje blir i denne studien trukket frem med et overtall av utviklinger og innovasjon som har bidratt til nye muligheter.

Erfaringer etter to år med pandemi i livebransjen viser likevel til at arbeidshverdagen etter pandemien ikke eksisterer uten utfordringer. Utfordringene gjelder spesielt for mangel på kompetanse i livebransjen, da det har oppstått mangel på teknikere innen lys og lyd. Aktørene innad i studiet beskriver bakgrunnen på mangelen ved at mange av teknikerne har byttet yrke under pandemien på grunn av usikkerhet og mangel på arbeid under krisen. Mangelen på teknikere kan påvirke produksjoner fremover med hensyn til økonomiske faktorer og av tilgjengelige ressurser.

Forventninger til fremtiden i livebransjen beskrives som en saktegående oppoverbakke innad i studien. Dette skyldes konkurrerende aktører slik som digitale strømmetjenester, og disse har dominert etterspørselen og har påvirket til endret publikumsvaner. Dette beskriver aktørene som en synlig faktor i etterkant av pandemien, da publikum fremdeles fraværer aktiviteter i livebransjen. Det kan ta tid å oppnå lik høyde på aktivitet og oppnå maksimale inntekter ved billettsalg som før. Livebransjen etter pandemien kan tilby utvidet produkter og tjenester, men kjernen innad i livebransjen forblir likt som før. Det eksisterer lik forutsetning i livebransjen ved artistene som et produkt, institusjonen som arrangør av scenen og publikum som forbruker. Aktørene i livebransjen er oppsummert optimistisk for fremtiden!

10.0 Litteraturliste

Am, B. J., Furstenthal, L., Jorge, F., & Roth, E. (2020, 17 juni). Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>

Art & Business. (2014). *Status 2013*.

https://issuu.com/artsbusiness/docs/a_b_status2013_digital_2

Askheim, O. G. A. & Grenness, T. 2019. Kvalitativ metode for markedsføring og organisasjonsfag. 4. Opplag. Universitetsforlaget.

Berge, O. K., Hjelmbrekke, S., & Kleppe, B. (2019). *Engasjement og arrangement*. 1 Utgave. Fagbokforlaget.

Bjaarstad, J. (2021, 9 desember). Truer med å stenge ned store deler av Kultur-Norge. VG.

<https://www.vg.no/rampelys/i/v58X8V/truer-med-aa-stenge-ned-store-deler-av-kultur-norge>

Booth, P., Erraia, J. Gaustad, T., Gran, A., Grünfeld, L. A., Guldvik, M. K., Halvorsen, C. A., Stokke, O. M., & Westberg, N. B. (2020). ET HALVT ÅR MED KORONAKRISE I KULTURSEKTOREN ERFARINGER OG FREMTIDSUTSIKTER

<https://www.kulturradet.no/documents/10157/58e48c22-122d-4b9a-9e5d-b0667b41f540>

Cudny. (2016). The Concept, Origins and Types of Festivals. In *Festivalisation of Urban Spaces* (s. 11–42). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31997-1_2

Daworks. (2022). *Pernille Øiestad*. Hentet 18 april 2022.

<http://www.daworks.com/artists/pernille-oiestad/>

Frantzen, J. (2020). De store spørsmålene – med Christer Falck. <https://www.oh-k-town.no/2020/09/de-store-sporsmalene-med-christer-falck/>

Frith, Simon. (2007) Live Music Matters, Scottish Music Review, Volume 1, No. 1, Indeterminacy and Technology.

Gopalakrishnan, S. & Kovoov-Misra, S. (2021). Understanding the impact of the Covid-19 pandemic through the lens of innovation. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3) 224–232. <https://doi.org/10.1177%2F23409444211013357>

Gran, Anne-Britt & Hofplass, S. (2007). Kultursponsing (1. utgave). Gyldendal.

Grund, Jan 2008. Kulturpolitikk er kunst. Oslo: Universitetsforlaget.

Hagen, Ø. (2004). FORUTSETNINGER FOR RADIKAL INNOVASJON I ETABLERT VIRKSOMHET (Rapport nr: 4/2004). NTNU. https://www.ntnu.no/c/document_library/get_file?uuid=3d828928-1695-4675-a936-cca21149012b&groupId=10370

Helsedirektoratet. (2007). *Covid-19 – Samfunnsøkonomisk vurdering av smitteverntiltak – andre rapport*. Helsedirektoratet.

Holt, F. (2021). *Everyone Loves Live Music*. University of Chicago Press. <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9780226738680>

Kennedy, J. F. (1959). REMARKS OF SENATOR JOHN F. KENNEDY, CONVOCATION OF THE UNITED NEGRO COLLEGE FUND. <https://www.jfklibrary.org/archives/other-resources/john-f-kennedy-speeches/indianapolis-in-19590412>

Kilden. (2022). Dette er Kilden. Hentet 4 mars 2022. <https://kilden.com/dette-er-kilden/>

Kulturrådet. (2020, 26 oktober). Stimuleringsordningen for kultursektoren er klar. <https://www.kulturradet.no/norsk-kulturfond/vis-artikkel/-/stimuleringsordningen-for-kultursektoren-er-klar>

Kulturrådet. (2022a). Om kulturrådet. Hentet 7 mars 2022.

<https://www.kulturradet.no/om-kulturradet>

Kulturrådet. (2022b). Historikk. Hentet 7 mars 2022.

<https://www.kulturradet.no/om-kulturradet/vis-artikkel/-/historikk>

Kulturrådet. (2022c). Stimuleringsordningen for kulturlivet. Hentet 7 mars 2022.

<https://www.kulturradet.no/stotteordning/-/vis/stimuleringsordning-for-kulturlivet>

Kulturrådet. (2022d). Kompensasjonsordning for kulturarrangementer. Hentet 7 mars 2022.

<https://www.kulturradet.no/stotteordning/-/vis/kompensasjonsordning-for-kulturarrangementer>

Kulturrådet. (2022e). 20 måneder med kompensasjonsordning har gitt mer enn to milliarder til kultursektoren. Hentet 7 mars 2022.

<https://www.kulturradet.no/om-kulturradet/vis-artikkel/-/20-maneder-med-kompensasjonsordning-har-gitt-mer-enn-to-milliarder-til-kultursektoren>

Lepperød, T & Heidi Schei Lilleås. (2021, 24 september). Etter 561 dager er Norge klar for gjenåpning - Erna varsler normal hverdag «for de fleste». *Nettavisen*.

<https://www.nettavisen.no/nyheter/etter-561-dager-er-norge-klar-for-gjenapning-erna-varsler-normal-hverdag-for-de-fleste/s/12-95-3424182860>

Livestock. (2022). Om Livestock. Hentet 18 april 2022.

<https://www.livestockfestivalen.no/forside/om-livestock/>

Monsen, R. & Julie Solberg. (2020, 11 mars). Jahn Teigens bisettelse:

Salen i tårer under datterens opptreden i Jahn Teigens bisettelse. *Nettavisen*.

<https://www.nettavisen.no/livsstil/salen-i-tarer-under-datterens-opptreden-i-jahn-teigens-bisettelse/s/12-95-3423935174>

NAV. (2022). Midlertidig kompensasjon for selvstendig næringsdrivende og frilansere.

Hentet 18 april 2022.

<https://www.nav.no/arbeid/inntektskompensasjon>

NOU 2021:6. (2021). *Myndighetenes håndtering av koronapandemien — Rapport fra Koronakommisjonen*. Statsministerens kontor.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2021-6/id2844388/?ch=2>

Nordgård, D. (2013). Norske festivaler og en musikkbransje i omveltning. Kunsten å balansere ønsker, forventninger og behov. I: Tjora, Aksel Hagen (red.): *Festival*, 53-69

Norsk Kulturhusnettverk. (2014). *Innspill til Kulturutredningen 2014*.

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/styrer_raad_utvalg/kulturutredningen/norsk_kulturhusnettverk.pdf

Parkteateret. (2022a). Om Parkteateret. Hentet 18 april 2022.

<https://www.parkteatret.no/om-parkteateret>

Parkteateret. (2022b). Yngling. Hentet 18 april 2022.

<https://www.parkteatret.no/yngling>

Regjeringen. (u.å). *Om kompensasjons- og stimuleringsordningene for kultur*. Hentet 4 mars 2022. https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/innsiktsartikler/om-kompensasjons-og-stimuleringsordningene-for-kultur/id2892777/#tocNode_2

Røed, T. S., Sjøvold, J. M., Slemdal, L. I., & Stampe, P. L. (2021). *Kunst i tall 2020*.

<https://www.kulturradet.no/documents/10157/22297c74-c523-47b8-9e53-b43f30e0e1d1>

Skyttermoen, & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse* (p. 432). Cappelen Damm akademisk.

Sommerstad, L.D.H. (2010). Artistens rett til å velge. Hentet 18 april 2022.

<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/nA0JJ/artistens-rett-til-aa-velge>

Svaar, P. & Louise Scharff Thommessen. (2021, 6 mars). Fem dager i mars. NRK.

<https://www.nrk.no/norge/xl/fem-dager-i-mars-1.15402129>

Towse, R. (2010). *A Textbook of Cultural Economics*. (1. utg.). New York: Cambridge University Press.

Ulwick, A. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91–97. <https://web.s.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=2db55111-2942-4f4f-9bc0-794971de8dd1%40redis>

WHO. (2020, 11 mars). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*

<https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Østbø, S. (2020, 13 mars). Musikkbransjen i corona-krise: – Høyst alvorlig. *VG*

<https://www.vg.no/rampelys/musikk/i/na7bXx/musikkbransjen-i-corona-krise-hoeyst-alvorlig>

11.0 Vedlegg

11.1 Intervjuguide

Oppvarming →

Kan du fortelle kort om deg selv, bakgrunn, rolle i bedriften? Hvordan så dere på livebransjen før pandemien?

Hvordan planla dere aktiviteter?

Før mars 2020→

Kan du beskrive driften av bedriften

Hvordan var fordelingen mellom de tre hovedkategori inntekter: eget salg, kulturspons og offentlig støtte?

Hvordan jobbet dere med utvikling og innovasjon? (produkt, tjeneste, prosesser)

12 mars 2020 til sommeren 2020→

Hva skjedde i bedriften 12 mars 2020, og uken etter?

Hvordan endret inntektskildene i perioden fra 12 mars til 31 august 2020?

Skjedde det noe måten dere jobbet med utvikling og innovasjon på?

Nå→

Hva tenker dere nå etter 2 år med pandemi? Hvordan blir fremtiden for livebransjen?

Hvordan er fordelingen av inntektskildene nå? Hvordan forventer du at fordeler seg fremover?

Har det skjedd noe med måten dere arbeider med utvikling og innovasjon på? Hva var de største utfordringene etter 2 år?

Oppsummering:

Avslutningsvis skal vi se på livebransjen som en helhet i Norge og fremtidsperspektiv

- - Hvordan ser du for deg fremtiden i bransjen?
- - Har det vært noe ved disse to årene som har vært positivt for bransjen?

Har du noen andre kommentarer?

11.2 Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Livebransjen etter 2 år med pandemi: Erfaringer og forventinger til fremtiden

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å samle inn materialet til en masteravhandling som skal leveres våren 2022. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi har nå hatt to år med pandemi og strenge begrensinger i samfunnet. Kulturbransjen og spesielt livebransjen har vært særlig påvirket av dette. Arbeidstittel for denne studien er «Livebransjen etter to år med pandemi: Erfaringer og forventninger til fremtiden». Det vil spesielt være fokus på den økonomiske situasjon, og utvikling og innovasjonsarbeid. Prosjektet blir utført som masteravhandling i studiet «Project management for music and stage» ved Universitet i Agder og tilsvarer 30 studiepoeng med en varighet på et semester. Oppgaven ferdigstilles og leveres 20 mai 2022.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er basert på virksomheter innen ulike deler av livebransjen i Norge.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil ta deg ca 45. minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om livebransjen, inntekstrømmer, utvikling og innovasjon. Det vil bli tatt lydopptak og notater fra intervjuet. Dine svar vil bli lagret via Nettskjema. Etersom det er relevant for analysen å identifisere de enkelte organisasjonene vil det indirekte være mulig å identifisere deg som person. Det vil ikke bli brukt navn, men rolle og organisasjon vil bli oppgitt.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Vil benytte Nettskjema for å sikre datamaterialet. Nettskjema integreres med Tjenester for Sensitive Data (TSD). Det vil si at skjemaer settes opp for kryptert levering til sikker lagring i TSD. Tilgangen til materialet vil både student og veileder besitte.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes etter at oppgaven er levert og bestått vil alt bli slettet, senest 31/ 12 2022. Det vil ikke være andre personopplysninger enn virksomhet og deres rolle.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Universitetet i Agder ved:

Student Stine Fostervold Tlf + epost Veileder Stine Rye Bårdsen Tlf + epost

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Stine Fostervold

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

◆ å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)