

Innovasjonskapabiliteter i norsk kultursektor under store kriser

PÅL TESA KER FOSSO

VEILEDER

Tor Helge Aas

Universitetet i Agder, 2024

Handelshøyskolen

Emnekode: ORG954

Master

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på det fireårige studieforløpet Executive Master of Business Administration (EMBA) på Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder. Med fire barn på hjemmebane, full jobb som programansvarlig ved Lyngdal kulturhus, og ikke minst en kone med sterke innovasjonskapabiliteter, har det vært en tidvis bratt læringskurve. Jeg har arbeidet beinhardt og til tider forsømt andre ting jeg liker, og nå ser jeg frem til å bruke mer tid på å være aktiv, lese bøker, lage podkast, henge med familie og venner og oppleve levende kultur – og til å ikke være student på ei stund. Læringsutbyttet profesjonelt og personlig har imidlertid gitt god valuta tilbake, og jeg er takknemlig for alt jeg sitter igjen med etter disse fire årene. EMBA har gitt meg god innsikt i forretningsverdenen, og gitt meg en grundig forståelse for det helhetlige konkurransebildet og hvordan man bør drive forretninger. Videreutdanningen har også gitt meg inspirasjon til å starte mitt eget produksjonsselskap, Fosso Productions, hvor jeg produserer podkast og tilbyr kurs og workshops for alle som vil lage podkast.

Mitt profesjonelle nettverk har blitt betydelig utvidet, og jeg har også fått gode venner på veien. Jeg vil spesielt fremheve nytten av å få innsikt i en rekke nye bransjer jeg hadde liten eller ingen kjennskap til fra før gjennom samtaler med medstudenter. Dyktige og engasjerte forelesere har lovet oss studentene, som i stor grad ikke hadde vært studenter på flere decennium, og de har lagt opp til spennende og dagsaktuelle, faglige diskusjoner gjennom hele studieforløpet. Takk til dere alle!

Informantene i utvalget har vært til uvurderlig hjelp med å svare på mitt forskningsspørsmål – tusen takk til dere. Jeg ønsker videre å takke min veileder, Tor Helge Aas, for nyttige innspill og gode diskusjoner. En stor takk går også til min arbeidsgiver gjennom 14 år, Lyngdal kulturhus, som har gitt meg permisjon for å følge forelesninger og gjennomføre eksamener. Lånekassen fortjener også en takk, da dere har gitt meg studielån til å betale studieavgift og pensumlitteratur, og Fagforbundet fortjener takk for utdanningsstipendene jeg har fått underveis. Sist, men ikke minst, vil jeg takke familien min – dere rause og tålmodige barn, som har gitt meg anledning til å isolere meg på hytta på Gyland for å studere og skrive masteroppgave. Kona mi, Helene, har gitt meg spark i baken når det har vært nødvendig, og har vært en uvurderlig støtte gjennom hele master-forløpet. Tusen takk.

Sammendrag

Overordnet tema for denne oppgaven er kapabiliteter, og hvordan virksomheter bruker disse kapabilitetene for å tilpasse seg hurtige endringer i omgivelsene. Den verdensomspennende pandemien covid-19 medførte innføring av de strengeste nasjonale tiltakene gjennomført i norsk historie siden andre verdenskrig. Dette hadde enorme konsekvenser for hele samfunnet, og for mange virksomheter oppstod det et akutt behov for endring. Krisedrevet innovasjon er et velkjent begrep i den akademiske innovasjons-litteraturen, og forutsetningene for å kunne innovere under kriser gir seg til kjenne som virksomhetenes kapabiliteter. Kultursektoren i Norge opplevde å få inntektsgrunnlaget sitt fjernet over natten, og ble derfor nødt til å foreta hurtige strategiske grep for å opprettholde sin konkurransevne gjennom pandemien. I en hurtig omskiftelig verden måtte nye, så vel som velkjente, kapabiliteter tas i bruk gjennom hele verdikjeden.

Masteroppgaven identifiserer viktige kapabiliteter aktører i kultursektoren må besitte for å evne å innovere under store kriser, og benytter en kvalitativ tilnærming med semistrukturerte intervjuer som hovedverktøy. For å finne svar på dette ble totalt 12 informanter fra norske kulturhus intervjuet, i tillegg til 1 informant for en nettverksorganisasjon for norske kulturhus, og det ble på bakgrunn av innsamlet data utledet teoretiske proposisjoner som danner grunnlag for teoretisk generalisering – og til slutt en modell for innovasjonskapabiliteter for aktører i kultursektoren i krisetid (**Modell 3**).

Teece sitt rammeverk for dynamiske kapabiliteter er brukt som linse, og Winther's begrep adhoc-problemløsning er integrert som en del av modellen oppgaven resulterer i.

Undersøkelsen bruker også Lawson og Samson's (2001) begrep innovasjonskapabiliteter for å forklare hva som ligger til grunn for kapabilitetene. Det avdekkes flere fremtredende kapabiliteter for innovasjon hos de norske kulturhusene, og det viktigste funnet, som også er viet mest plass i undersøkelsen, er adhoc-problemløsning. I tillegg viser undersøkelsen at innovasjonskapabilitetene til kulturhusene i undersøkelsen i relativt stor grad samsvarer med Teece sitt rammeverk, selv om dette rammeverket ikke er utarbeidet spesielt med tanke på krisedrevet innovasjon.

Innhold

1.0 Innledning	1
1.1 Krisedrevet innovasjon, innovasjonskapabiliteter og dynamiske kapabiliteter	1
1.2 Kulturbransjen	2
2.0 Teori	5
2.1 Ressurser og kapabiliteter	5
2.2 Adhoc-problemløsning	6
2.3 Kapabilitet livssyklus	7
2.4 Dynamiske kapabiliteter	8
2.4.1 Sensing	12
2.4.2 Seizing	13
2.4.3 Transforming	14
2.5 Innovasjon og innovasjonskapabiliteter	16
2.6 Innovasjon i kriser	17
2.7 Shareholder- og stakeholder-orientert innovasjon	18
2.8 Kultursektoren	19
3.0 Metode	22
3.1 Forskningsdesign	22
3.2 Utvalg	22
3.3 Datainnsamling	26
3.4 Etske hensyn	28
3.5 Analyse	29
3.6 Nasjonale vedtak og anbefalinger med betydning for kulturlivet 12. mars 2020 til 20. november 2023	30
4.0 Funn	31
4.1 Nasjonale vedtak og anbefalinger med betydning for kulturlivet 12. mars 2020 til 20. november 2023	31
4.2 Funn fra intervjuene	36
4.2.1 SENSING	36
4.2.2 SEIZING	44
4.2.3 TRANSFORMING	53
4.3 Adhoc-problemløsning	59
5.0 Diskusjon	63
5.1 Nasjonale vedtak og anbefalinger med betydning for kulturlivet 12. mars 2020 til 20. november 2023	63
5.2 Funn fra intervjuene	63
5.2.1 SENSING	64

5.2.2 SEIZING	68
5.2.3 TRANSFORMING	71
5.2.4 Kapabiliteter på tvers Teece sitt rammeverk: <i>Adhoc-problemløsning</i>	75
5.2.5 Innovasjonskapabiliteter for aktører i kultursektoren i krisetid	79
6.0 Konklusjon	80
Referanser	81
Vedlegg	84
Vedlegg 1: Intervjuguide for kulturhusledere: Innovasjon under kriser	84
Vedlegg 2: Intervjuguide Informant 1	87
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring informanter meldt inn til Sikt	90
Oversikt over tabeller, modeller og figurer i masteroppgaven	94

1.0 Innledning

Evnen til å innovere kan være av stor betydning i en tid preget av kontinuerlige endringer og uforutsigbare utfordringer. I hvilken grad virksomheter evner å innovere kan avgjøre deres evne til overlevelse og suksess. Virksomheters anerkjennelse og bruk av innovasjon kan med andre ord fortelle oss mye om deres konkurranseevne, og deres varige konkurransefortrinn (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson, & Scholes, 2020, s. 96). Wiggins og Ruefli hevder imidlertid at den gjennomsnittlige perioden bedrifter er i stand til å opprettholde varig konkurransefortrinn har gått nedover med tiden (Wiggins & Ruefli, 2005, s. 887). De skriver videre: «Vi finner også bevis på at varig konkurransefortrinn i økende grad ikke handler om en enkelt fordel som opprettholdes over tid, men mer et spørsmål om å sammenkoble en rekke fordeler over tid.» (Wiggins & Ruefli, 2005, s. 887). Med andre ord er evnen til å kunne omstille seg raskt, og gang på gang, av vesentlig betydning for å opprettholde varig konkurransefortrinn, og samtidig inneha evnen til å sammenkoble flere fordeler kontinuerlig. Under større kriser, som den verdensomspennende covid-19-pandemien, ble mange virksomheter tvunget til å revurdere sin tilnærming til innovasjon og tilpasning til brått omskiftelige omstendigheter. For å holde seg konkurransedyktig, og i det hele tatt overleve, ble mange virksomheter helt nødt til å endre strategi og se på alternative måter for daglig drift. Flere bransjer opplevde permitteringer og konkurser, mens andre fant nye muligheter som resultat av endrede omstendigheter, blant annet gjennom å innovere.

1.1 Krisedrevet innovasjon, innovasjonskapabiliteter og dynamiske kapabiliteter

Kriser har også vist seg å kunne by på muligheter, og Tidd og Bessant skriver om krisedrevet innovasjon at: «Noen ganger kan den akutte økningen av et behov eller graden av etterspørsel ha en tvingende effekt på innovasjon – eksempelet med krigstid og andre kriser støtter dette synet.» (Tidd & Bessant, 2018, s. 198). Kriser kan skape en pull-effekt, der behov utenfra må møtes av nye måter å gjøre ting på eller nye varer og tjenester (Tidd & Bessant, 2018, s. 199). Tidligere forskning har identifisert klare sammenhenger mellom virksomheters strategiske valg og mulighetene i markedet, noe som lenge var dominerende i strategi- og organisasjonsteori og i den tilhørende akademiske litteraturen (Thompson, 1967). Sammenhengen mellom strategiske valg og omgivelsenes betingelser ble gjenstand for videre forskning, i nyere tid ledet av blant annet Teece, Pisano og Shuen, som i 1997 lanserte rammeverket for dynamiske kapabiliteter (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Dynamiske kapabiliteter definerer Teece som:

«evnen til å (1) sense og forme muligheter og utfordringer, (2) å gripe muligheter, og (3) å opprettholde konkurranseevnen gjennom å forbedre, kombinere, beskytte, og, når nødvendig, rekonfigurere virksomhetens immaterielle og materielle ressurser.» (Teece D. J., 2007, s. 1319).

Lawson og Samson (2001) bruker begrepet *innovasjonskapabilitet*, og definerer dette som: «evnen til å kontinuerlig transformere kunnskap og ideer til nye produkter, prosesser og systemer til fordel for firmaet og interessentene.» (Lawson & Samson, 2001, s. 384). Begrepet innovasjonskapabilitet har klare fellestrekk med det Teece kaller mikrofundamenter for dynamiske kapabiliteter, og vil bli nærmere beskrevet i teorikapittelet (Teece D. J., 2007, s. 1319). Kort oppsummert kan man si at de dynamiske kapabilitetene sensing, seizing og transforming guides av mikrofundamenter eller innovasjonskapabiliteter.

1.2 Kulturbransjen

Kulturbransjen er en bransje preget av kreative uttrykk, samfunnsengasjement og høy grad av interaksjon med befolkningen. Samtidig har denne bransjen opplevd betydelige utfordringer under covid-19, blant annet begrensninger på fysisk tilstedeværelse, kutt i finansiering og endringer i publikumsatferd (Wendt, Adam, Benlian, & Kraus, 2021, s. 1062). Endringene har i mange tilfeller skjedd på svært kort varsel, og kulturbransjen har måttet forholde seg til omskiftelige omstendigheter nærmest fra en dag til den neste.

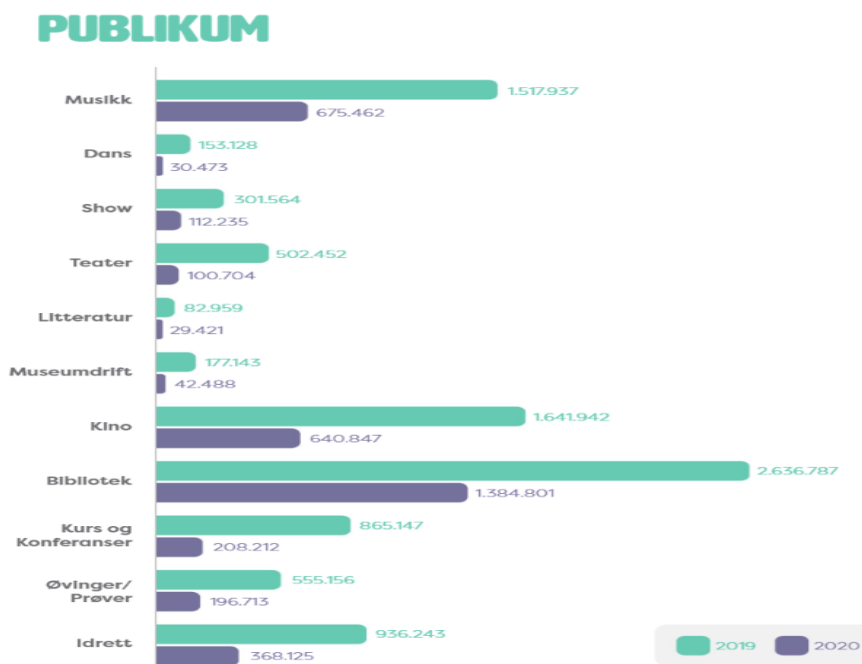
Dynamiske kapabiliteter handler altså om evnen til å tilpasse seg omstendigheter i endring. I kulturbransjen driver man kontinuerlig med nye prosjekter, blant annet i form av publikumsarrangementer, og omstendighetene endrer seg hele tiden, også i «normaltid». Gjennom krisetid, som covid-19 er et ferskt eksempel på, intensiverte endringene i omstendighetene seg betraktelig, og kulturbransjen kunne ikke lenger samle publikum slik de var vant til. Salvador Navarrete og Srakar gjennomførte en studie av kulturelle industrier og covid-19, med europeisk perspektiv, og skriver:

«Kulturelle og kreative industrier, som allerede håndterer disruptive markedskrefter, stod ovenfor grunnleggende utfordringer som følge av den globale helsekrisen forårsaket av covid-19-pandemien. Med katastrofale endringer i kulturforbruk, forholder kulturorganisasjoner seg til kort-, mellom og langsiktige trusler mot levebrød under lockdown.» (Salvador, Navarrete, & Srakar, 2021, s. 4).

Statistisk sentralbyrå skriver i sin årsrapport for 2020 at: «Året 2020 var i stor grad preget av koronapandemien. For mange kulturinstitusjoner ble resultatet blant annet en markant nedgang i besøkstall, hovedsakelig som følge av perioder med besøksrestriksjoner og nedstengning.» (Statistisk Sentralbyrå, 2021). I årsrapporten skriver SSB videre at:

«Musikk institusjonane arrangerte til saman 950 konserter med nær 172 700 besøkjande i 2020, mot 1498 konsertar med nær 714 800 besøkjande i 2019. Dette viser 37 prosent nedgang i talet på konsertar og 76 prosent nedgang i talet på besøkjande frå 2019 til 2020.» (Statistisk Sentralbyrå, 2021).

Det er altså liten tvil om at pandemien hadde dramatiske effekter på norsk kulturbransje. Denne oppgaven studerer norske kulturhus for å kaste lys over deres håndtering av pandemien og utfordringene som fulgte. For å illustrere hvor stor påvirkning pandemien hadde på de norske kulturhusene er det nyttig å først se på noen tall fra nettverksorganisasjonen Norske kulturhus, som har samlet inn data fra kulturhusene gjennom flere år. I 2019, året før pandemien, hadde de norske kulturhusene et totalt besøk på 9,4 millioner (Norske kulturhus, 2024). I 2020, første år med pandemi, hadde dette tallet sunket til 3,8 millioner besøkende, og i 2021 var tallet nede i underkant av 3 millioner, altså en nedgang på rundt 68 % fra 2019 til 2021 (Norske kulturhus, 2024). I første «normalår» etter pandemien, 2022, hadde imidlertid det totale besøkstallet steget til 10,2 millioner besøkende (Norske kulturhus, 2024). Tallene ovenfor omfatter publikumstall for kategoriene musikk, dans, show, teater, litteratur, museumsdrift, kino, bibliotek, kurs og konferanser, øvinger og prøver, samt idrett. Alle tallene er innrapportert av medlemmene i organisasjonen. For å gi en bedre forståelse av nyansene i tallene ovenfor kan det være nyttig med en visuell fremstilling. Tabellen nedenfor illustrerer nedgangen i besøk fra «normalåret» 2019 til «første pandemi-år» 2020 fordelt på ulike kategorier:



Tabell 1: Besøkstall fordelt på kategori 2019-2020 norske kulturhus, hentet fra (Norske kulturhus, 2024).

Som Tabell 1 viser var reduksjon i besøkstall på alle kategorier signifikant, og dette viser at pandemien hadde stor innvirkning på hele kulturhus-Norge. I dette landskapet har spørsmålet om hvordan virksomheters kapabiliteter, altså hva virksomhetene gjør, og bruken av disse kapabilitetene, påvirker deres evne til å innovere under store kriser, fått økt relevans. Hva gjør at enkelte virksomheter takler store kriser bedre enn andre, og finnes det sammenheng mellom evnen til å takle store kriser og evnen til å innovere?

Resultatene av denne forskningen kan ha praktisk relevans for de norske kulturhusene, nasjonale kulturorganisasjoner som Norske kulturhus, Riksteatret, Kulturtanken, Norsk publikumsutvikling, Norske kulturarrangører og Norsk kulturforum, samtidig som undersøkelsen kan bidra til den akademiske litteraturen om krisedrevet innovasjon og kapabiliteter. Kanskje er det potensiale for å trekke ut innsikter med overføringsverdi til andre sektorer og organisasjoner som står overfor lignende utfordringer i en verden hvor konkurransebildet er i stadig endring?

Denne masteroppgaven søker å kaste lys over nøkkelfaktorer som kan styrke organisasjoners evne til å tilpasse seg og trives i en verden preget av uforutsigbarhet og stadig endring.

Oppgaven søker å besvare følgende forskningsspørsmål:

Hvilke kapabiliteter må aktører i kultursektoren besitte for å evne å innovere under store kriser?

2.0 Teori

2.1 Ressurser og kapabiliteter

Da begrepene ressurser og kapabiliteter brukes ulikt av ulike aktører starter vi her med en liten klargjøring: «Ressursene og kapabilitetene til en organisasjon bidrar til den langsiktige overlevelsen og potensielt til varig konkurransefortrinn» (Whittington et al., 2020, s. 96).

Videre presiserer forfatterne at «Ressurser er eiendeler som organisasjoner har eller etterlyser og kapabiliteter er måtene disse eiendelene blir tatt i bruk» (Whittington et al., 2020, s. 96).

Forfatterne forenkler ytterligere ved å forklare begrepene på følgende måte: «... ressurser er 'det vi har' (substantiv) og kapabiliteter er 'det vi gjør' (verb)» (Whittington et al., 2020, s. 96). Ved å følge denne logikken er ressursene i større grad noe fysisk, mens kapabilitetene kommer til syne gjennom handling. Whittington et al. (2020) illustrerer forskjellen mellom ressurser og kapabiliteter i modellen nedenfor:

Resources: what we have (nouns), e.g.		Capabilities: what we do (verbs), e.g.
Machines, buildings, raw materials, patents, databases, computer systems	Physical	Ways of achieving utilisation of plant, efficiency, productivity, flexibility, marketing
Balance sheet, cash flow, suppliers of funds	Financial	Ability to raise funds and manage cash flows, debtors, creditors, etc.
Managers, employees, partners, suppliers, customers	Human	How people gain and use experience, skills, knowledge, build relationships, motivate others and innovate

Modell 1: Ressurser og kapabiliteter. Hentet fra: (Whittington et al., 2020, s. 96).

I undersøkelsen av norske kulturhus vil Teece sitt rammeverk bli benyttet som linse, men inndelingen til Whittington et al. (2020) er god å ha med seg, da den gir et forenklet bilde av ressurser og kapabiliteter, og danner et godt grunnlag for å bygge intervjuguide. Med utgangspunkt i Modell 1, organiserer vi de operasjonelle kapabilitetene som det vi gjør, altså venstresiden av Modell 1, nedenfor gjengitt i Modell 2:

	Kapabiliteter: det vi gjør (verb)
<i>Fysisk</i>	Metoder for å utnytte maskiner, bygninger og teknisk utstyr, effektivitet, produktivitet, fleksibilitet og markedsføring.
<i>Finansiell</i>	Evne til å skaffe midler og håndtere kontantstrøm, leietakere og långivere.
<i>Menneskelig</i>	Hvordan ansatte (inkludert ledere) tilegner seg og bruker erfaring, evner og kunnskap, hvordan de bygger relasjoner, motiverer andre og innoverer.

Modell 2: Kapabiliteter hos norske kulturhus, basert på (Whittington et al., 2020, s. 96).

2.2 Adhoc-problemløsning

Sidney G. Winther har skrevet artikkelen *Understanding dynamic capabilities*, der han plukker begrepet dynamiske kapabiliteter fra hverandre i et forsøk på å klargjøre. Winther skriver:

«Men hvis dynamiske kapabiliteter ligner kapabiliteter ved at de involverer *mønstrede* aktiviteter orientert mot relativt spesifikke mål, så er det ikke noen garanti for at de organisasjonelle prosessene som styrer endringer høyt i systemet er sterkt mønstrede, og vesentlig grunn til å tro noe annet.»
(Winther, 2003, s. 992).

Winther argumenterer videre med at på bakgrunn av resonnementet ovenfor eksisterer ikke nødvendigvis dynamiske kapabiliteter i en høyere form, slik Teece hevder (Winther, 2003, s. 992). For å klargjøre dette ytterligere ber Winther oss om å se for oss et null-nivå for kapabiliteter, der eksempelet er en bedrift som hele veien produserer det samme produktet for samme målgruppe, og på denne måten holder hjulene i gang. Null-nivået kjennetegnes ved mønstrede aktiviteter og rutiner. Han beskriver dette som 'hvordan vi skaffer et levebrød nå'-kapabiliteter (Winther, 2003, s. 992). Null-nivået av kapabiliteter samsvarer med det Teece beskriver som vanlige kapabiliteter (Teece D. J., 2018, s. 40).

Videre beskriver Winther et første-nivå av kapabiliteter, der bedriften produserer nye produkter, og dette inkluderer også tilfeller der allerede eksisterende produkt(er) utvikles. Winther hevder at det er mange måter å endre seg på uten å besitte dynamiske kapabiliteter, for eksempel ved force majeure, noe covid-19 er et godt eksempel på. Dette kaller Winther for 'ad hoc-problemløsning', og ifølge Winther er ad hoc-problemløsning ikke rutine, ikke i høy grad mønstret og ikke repetitivt (Winther, 2003, ss. 992-993). Winther distingverer mellom ad hoc-problemløsning og dynamiske kapabiliteter blant annet gjennom at sistnevnte krever kontinuitet og lang tids forpliktelse. Han hevder at dersom en virksomhet som prioriterer sine dynamiske kapabiliteter i form av å allokere penger til dette, ikke praktiserer bruken av dynamiske kapabiliteter jevnlig, oppstår et problem med 'rustenhet' (Winther, 2003, s. 993). I dette ligger at for å holde ved like en ferdighet eller rutine kreves det jevnlig øvelse. I kontrast til ad hoc-problemløsning er kostnadene til å vedlikeholde dynamiske kapabiliteter høyere, ifølge Winther (Winther, 2003, s. 993). Dette er noe av kjernen i kritikken, altså at det ikke nødvendigvis er mer økonomisk lønnsomt å satse på dynamiske kapabiliteter enn ad hoc-problemløsning, selv om utvalgte suksesshistorier kan tyde på det motsatte (Winther, 2003, ss. 993-994). For eksempel kan det være mer lønnsomt for en virksomhet å kopiere en konkurrent som bruker mye penger på FoU enn å være den som investerer i FoU.

Winther adresserer også argumentasjonen om dynamiske kapabiliteter på et høyere nivå enn null-nivå og første-nivå, her oversatt til høyere orden-kapabiliteter, og hevder at det ikke er tydelig nok empiri for at investering i høyere orden-kapabiliteter er mer lønnsomt enn å la være (Winther, 2003, s. 994). Winther oppsummerer sin artikkel med følgende påstand:

«Konseptet med dynamiske kapabiliteter er et nyttig tillegg til verktøykassa for strategisk analyse, men strategisk analyse i seg selv handler fortsatt om å forstå hvordan de særegne egenskapene av det enkelte firmaet påvirker dets utsikter i en bestemt konkurransekontekst.» (Winther, 2003, s. 995)

Altså kan andre kapabiliteter enn Teece sine være relevante for undersøkelsen, og derfor brukes Teece sitt rammeverk kun som linse. Winther advarer mot å linke dynamiske kapabiliteter for tett mot oppfatningen om at de dynamiske kapabilitetene alene gjør bedriftene bedre i stand til å håndtere endring og oppnå varige konkurransefortrinn (Winther, 2003, ss. 994-995). I følge Winther kan altså dynamiske kapabiliteter være en del av bildet i en strategisk analyse, men dynamiske kapabiliteter vil ikke gi oss hele bildet. Dette synet er verdt å ta med seg i den videre analysen av norske kulturhus, og det er blant annet på bakgrunn av dette besluttet å analysere funnene eksplorativt, uten å være fastlåst til Teece sitt rammeverk. Adhoc-problemløsning vil bli grundigere presentert i diskusjons-kapittelet.

2.3 Kapabilitet livssyklus

Helfat og Peteraf introduserer begrepet kapabilitet livssyklus (CLC) i artikkelen *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*, i et forsøk på å utvikle en mer omfattende ressursbasert teori (Helfat & Peteraf, 2003, s. 997). I artikkelen skriver de: «Per definisjon involverer dynamiske kapabiliteter tilpasning og endring, fordi de bygger, integrerer, eller rekonfigurerer andre ressurser og kapabiliteter» (Helfat & Peteraf, 2003, s. 997). Med begrepet kapabilitet livssyklus tar forfatterne et steg videre, og inkluderer alle organisasjonelle kapabiliteter i en dynamisk ressursbasert tilnærming (Helfat & Peteraf, 2003, s. 997). Forfatterne retter søkelyset mot at dynamisk ressursbasert tilnærming mangler en forklaring på hvorfor ressursene og kapabilitetene anses som heterogene, og at det derfor er vanskelig for forskere å fullt ut forklare hvordan firmaer bruker ressurser og kapabiliteter for å oppnå varige konkurransefortrinn (Helfat & Peteraf, 2003, s. 997). Med begrepet kapabilitet livssyklus søker forfatterne å gi et bidrag til å forklare kildene til bedrifters heterogenitet (Helfat & Peteraf, 2003, s. 997). En vesentlig del av analysen til Helfat og Peteraf er forgreningen av en original kapabilitet inn i flere mulige endrede former (Helfat & Peteraf, 2003, s. 998). Forfatterne hevder, i motsetning til deres oppfatning av Teece, Pisano og Shuen (1997), at alle kapabiliteter har potensiale til å skape endring, ikke utelukkende de dynamiske

kapabilitetene (Helfat & Peteraf, 2003, s. 998). De mener videre at ressursbasert teori som helhet må forstås i dynamiske termer (Helfat & Peteraf, 2003, s. 998). Kapabilitet livssyklus-teorien bygger på Wernerfeldt's observasjon av at både produkter og ressurser følger gjenkjennbare mønstre, som vekst, modning og tilbakegang (Helfat & Peteraf, 2003, s. 998). Kapabiliteter og ressurser kan imidlertid følge en annen bane enn et produkt, og kan blant annet gå gjennom mange stadier av forandring og modning før tilbakegangen inntreffer, hvilket skiller kapabiliteter og ressurser noe fra en typisk produkt-livssyklus (Helfat & Peteraf, 2003, s. 998). Hvis vi følger logikken til Helfat & Peteraf vil studier av kapabiliteter måtte hensynta tid som en vesentlig faktor.

Helfat og Peteraf definerer organisasjonelle ressurser som: «En ressurs refererer til eiendel eller input til produksjon (materiell eller immateriell) som en organisasjon eier, kontrollerer, eller har tilgang til på semi-permanent basis» (Helfat & Peteraf, 2003, s. 999). Videre anvender de følgende definisjon på organisasjonelle kapabiliteter: «En organisasjonell kapabilitet refererer til en organisasjons egenskap til å utføre et sett oppgaver, ved å ta i bruk organisasjonens ressurser, med målsetningen om å oppnå et konkret sluttresultat.» (Helfat & Peteraf, 2003, s. 999). I artikkelen anvender de et skille mellom operasjonelle og dynamiske kapabiliteter, hvor de hevder at: «En operasjonell kapabilitet involverer vanligvis å utføre en aktivitet, for eksempel å produsere et bestemt produkt, bruke en samling av rutiner for å utføre og koordinere mangfoldet av oppgaver som kreves for å utføre en aktivitet.» (Helfat & Peteraf, 2003, s. 999). Videre skriver forfatterne at «Dynamiske kapabiliteter påvirker ikke direkte outputen i firmaet hvor de hører hjemme, men bidrar indirekte til outputen til firmaet gjennom en påvirkning på operasjonelle kapabiliteter.» (Helfat & Peteraf, 2003, s. 999).

2.4 Dynamiske kapabiliteter

For å kunne besvare forskningsspørsmålet: «*Hvilke kapabiliteter må aktører i kultursektoren besitte for å evne å innovere under store kriser?*» med Teece sitt rammeverk som linse er det viktig med en tydelig definisjon av begrepet *dynamiske kapabiliteter*. Dette underkapittelet vil gå dypere inn i hva dynamiske kapabiliteter er og ikke er, men for å følge Teece sitt rammeverk, og holde en rød tråd i teksten, skal oppgaven basere seg på følgende definisjon av *dynamiske kapabiliteter*:

«evnen til å (1) sense og forme muligheter og utfordringer, (2) å gripe muligheter, og (3) å opprettholde konkurranseevnen gjennom å forbedre, kombinere, beskytte, og, når nødvendig, rekonfigurere virksomhetens immaterielle og materielle ressurser.» (Teece D. J., 2007, s. 1319).

I oppgaven vil de engelske begrepene *sensing*, *seizing* og *transforming* brukes. Artikkelen *Dynamic capabilities and strategic management* av Teece, Pisano og Shuen presenterer et rammeverk som analyserer kildene og metodene for verdi-skaping og verdi-utnyttelse for firmaer som opererer i hurtig omskiftende teknologisk endring (Teece et al., 1997, ss. 509-510). De identifiserer tre fremtredende rammeverk og paradigmer: Porters Five Forces, Strategisk konflikt-tilnærming – gjort kjent av Carl Shapiro som bygget teorien på Game Theory av John von Neumann, og til sist Competitive Advantage – oversatt til varig konkurransefortinn. Varig konkurransefortrinn er et begrep som stammer fra RBV, eller resource-based view – hvilket rammeverket til Teece, Pisano og Shuen bygger videre på (Barreto, 2010, s. 258).

«RBV søker å forklare under hvilke forhold firmaer kan oppnå varig konkurransefortrinn, basert på sine klynger av ressurser og kapabiliteter. Ressurser er «lager av tilgjengelige faktorer som er eid eller kontrollert av firmaet,» mens kapabiliteter «refererer til et firma's kapasitet til å utplassere Ressurser, vanligvis i kombinasjon, ved hjelp av organisasjonelle prosesser, for å nå et ønsket mål» (Barreto, 2010, ss. 258-259).

I artikkelen *Dynamic capabilities and strategic management* forsøker forfatterne å identifisere dimensjonene til de selskaps-spesifikke kapabilitetene som kan gi varige konkurransefortrinn – referert til som dynamiske kapabiliteter (Teece et al., 1997, ss. 509-510). Denne oppgaven søker å finne svar på hvilke kapabiliteter som er sentrale hos kulturhusene som har lyktes med innovasjon under covid-19, og i tiden etter pandemien. Teece et al. fremhever i 1997-artikkelen betydningen av å kontinuerlig tilpasse og rekonfigurere ressurser og kompetanse i en raskt skiftende verden (Teece et al., 1997, ss. 509-510). Teece bygger videre på rammeverket i en artikkel i 2007 og skriver:

«Mikrofundamentet til dynamiske kapabiliteter – de distinkte egenskapene, prosesser, prosedyrer, organisasjonelle strukturer, regler for avgjørelser, og disipliner – som støtter sensing, utnyttelse og rekonfigurering kapasiteter på virksomhetsnivå, er vanskelig å utvikle og innføre. Virksomheter med sterke dynamiske kapabiliteter er intenst entreprenørske. De tilpasser seg ikke bare til forretnings-økosystemer, men former dem også gjennom innovasjon og gjennom samarbeid med andre virksomheter, enheter og institusjoner.» (Teece D. J., 2007, s. 1319).

Teece adresserer i sitatet ovenfor, gjennom å bruke begrepene egenskaper, prosesser, prosedyrer, organisasjonelle strukturer, regler for avgjørelser og disipliner, langt på vei det vi kaller bedriftskultur. I tillegg kommer virksomhetenes personalressurser og deres kunnskap, samspill og slik jeg tolker det: det man ikke kan budsjettere med, men som fortsatt er viktig for virksomhetens varige konkurransefortrinn. I henhold til Modell 2 i metode-kapittelet

omfatter dette blant annet metoder for å utnytte ressurser, produktivitet, fleksibilitet og markedsføring, og samtidig bruk av evner og kunnskap, relasjonsbygging og bedriftskultur. Teece skriver også at bedrifter med sterke dynamiske kapabiliteter ikke bare tilpasser seg forretnings-økosystemer, men selv former dem «... gjennom samarbeid med andre virksomheter, enheter og institusjoner» (Teece D. J., 2007, s. 1319). Oppgaven søker å finne svar på hva som kjennetegner kulturhus som er med på å forme forretningsøkosystemer.

Teece går videre i 2007-artikkelen med å beskrive dynamiske kapabiliteter, som han hevder er kritiske for å oppnå bærekraftig ytelse, og han utforsker mikrofundamentene for disse evnene (Teece D. J., 2007, ss. 1319-1347). Mikrofundamentene blir beskrevet som de grunnleggende byggesteinene som driver dynamiske kapabiliteter, herunder individuell kunnskap og kompetanse, kulturelle og organisatoriske faktorer, og systemer for læring og innovasjon (Teece D. J., 2007, ss. 1323-1326). Mikrofundamentene handler om læring, tolkning og kreativ aktivitet, og er, ifølge Teece, ulikt fordelt på individ- eller virksomhetsnivå (Teece D. J., 2007, ss. 1323-1326). Evnen til å sense eller seise muligheter krever både tilgang på informasjon og ferdighetene til å gjenkjenne, oppfatte og transformere utvikling (Teece D. J., 2007, s. 1323). Organisasjoner som kan tilpasse seg endring raskt og effektivt har, ifølge Teece, et konkurransefortrinn i et omskiftende marked, og setter organisasjonene i stand til å utnytte eksisterende ressurser mer effektivt.

I artikkelen *Business models and dynamic capabilities* hevder Teece at dynamiske kapabiliteter lettere kan forstås innenfor konteksten av en organisasjons portfolio av kapabiliteter, som igjen kan deles inn i to nivåer (Teece D. J., 2018, s. 40):

«På det grunnleggende nivået er operasjonelle og andre vanlige kapabiliteter, rutine-aktivitetene, administrasjon, og grunnleggende ledelse som setter organisasjonen i stand til å forfølge et gitt produksjonsprogram, eller definert sett aktiviteter, mer eller mindre effektivt.» (Teece D. J., 2018, s. 40).

Disse grunnleggende kapabilitetene er altså det som setter organisasjonen i stand til å utføre sine vanlige oppgaver, og påvirker derfor ikke konkurranseevnen i særlig grad. Winther refererer til disse kapabilitetene som et null-nivå av kapabiliteter (Winther, 2003, s. 992).

«Over disse kapabilitetene er et lag dynamiske kapabiliteter, som kan deles inn i «mikrofundamenter» og kapabiliteter av høyere rang. Mikrofundamenter involverer justering og rekombinasjon av et firma's eksisterende ordinære kapabiliteter i tillegg til utviklingen av nye. De er andregrads dynamiske kapabiliteter som inkluderer ny produktutvikling, ekspansjon til nye salgsregioner, tildeling av

produktmandater på tvers av divisjoner i store selskaper, og andre handlinger som utgjør kloke ledelsesbeslutninger under usikkerhet.» (Teece D. J., 2018, ss. 40-41).

Teece skriver videre at:

«Disse guides av dynamiske kapabiliteter av høyeste orden som ledelsen, støttet av organisasjonsprosesser, senser sannsynlige retninger for fremtiden, utvikler forretningsmodeller for å seise nye eller endrede muligheter, og avgjør organisasjonens beste konfigurasjon basert på sin nåværende form og nye fremtidsplaner.» (Teece D. J., 2018, s. 41).

Som Teece viser ovenfor henger de dynamiske kapabilitetene tett sammen med utvikling og implementering av forretningsmodell. Dette henger igjen tett sammen med firmaets lønnsomhet, og i siste instans kan de dynamiske kapabilitetene endre markedet:

«De kan sette en virksomhet i stand til å oppgradere sine ordinære kapabiliteter og rette disse, og kapabilitetene til partnere, mot bestrebelsler med høy uttelling. Dette krever utvikling og koordinering, eller «orkestrering» av firmaet's (og partner-firmaers') ressurser for å adressere og også forme endringer i markedet, eller i forretningsverdenen mer generelt.» (Teece D. J., 2018, s. 43).

Teece understreker at dynamiske kapabiliteter er mange-fasettert, og at virksomheter ikke nødvendigvis er sterke på alle de tre kategoriene: sensing, seizing og transforming (Teece D. J., 2018, s. 43):

«Styrken på et firma's dynamiske kapabiliteter avgjør hastigheten og graden (og tilhørende kostnad) av å justere firmaet's ressurser – inkludert dets forretningsmodell(er) – med kundenes behov og aspirasjoner. For å oppnå dette, må organisasjoner være i stand til å kontinuerlig sense og seise muligheter, og til å med jevne mellomrom transformere aspekter av organisasjonen og kulturen slik at de er i stand til å proaktivt reposisjonere seg for å adressere stadig nye trusler og muligheter når de oppstår.» (Teece D. J., 2018, s. 43).

I podkasten unSILOed med Greg LaBlanc blir Teece intervjuet om rammeverket Dynamiske kapabiliteter, og på spørsmål om hva dynamiske kapabiliteter er svarer han følgende:

«Jeg har funnet det nyttig å begynne med å beskrive dynamiske kapabiliteter ved å fortelle hva det ikke er. Først og fremst, er det en kapabilitet, men det finnes ordinære kapabiliteter, som vi alle kjenner: vi kan gå, vi kan prate, og organisasjoner kan gjøre bestemte ting. Dette er veldig viktige kapabiliteter. Hvis det er andre ting som resulterer i at du får gjort ditt daglige arbeid, er det ordinære kapabiliteter. Når det handler om endring og når det handler om å faktisk finne ut hva det neste store er og effektivt utføre endring, da er det en kapabilitet jeg vil kalle dynamisk.» (Teece D. J., 2021).

Han fortsetter med å argumentere for at dersom man er vellykket i å sense trusler og muligheter, nyttiggjøre seg kunnskapen og endre hva man gjør, må man fortsette å endre seg for å tilpasse seg omskiftelige omstendigheter (Teece D. J., 2021). Teece er i denne podkasten

tydelig på å referere til dynamiske kapabiliteter som et rammeverk, og ikke en modell, først og fremst fordi han mener at det er for pretensiøst å kalle det en modell. I intervjuet går han videre med å kritisere Michael Porter, og hans Five forces-modell, for å være altfor statisk, og at dette er noe av Teece's motivasjon for å utvikle rammeverket for dynamiske kapabiliteter. I følge Teece har Porter's five forces-modell aldri vært spesielt relevant, da den ikke gjenspeiler et reelt markedsscenario, og ifølge Teece er modellen helt utdatert i 2021. Teece argumenterer i podkasten for at hver forskningsgren innenfor business-fag kommer med en liten flik av kunnskap, og arbeidet med å kartlegge de dynamiske kapabilitetene er et forsøk på et overordnet rammeverk for forståelse. Han understreker viktigheten av forskning og utvikling, og å fange verdi innenfor næringslivet:

«Hvis du virkelig er et innovativt firma er det enorme ringvirkninger som blir produsert, og 'fange verdi'-tilnærmingen, som jeg har utviklet, handler om hvordan man utnytter størst mulig andel av ringvirkningene. Fordi på den måten blir belønningene høyere, og du kan fortsette å investere mer i forskning og utvikling og i oppdagelse. Og dette er et annet område hvor jeg mener at økonomifaget ikke har fulgt godt nok med. Det er en form for oppfatning av at dersom du finner opp noe så er alt patent-verdig og beskyttbart, når det ikke er det.» (Teece D. J., 2021).

Teece argumenterer i en video fra konsulentfirmaet Berkeley Research Group (BRG), hvor han selv sitter som styreformann, for verdien av å ha et utenfra-perspektiv når man håndterer dyp usikkerhet i markedet (Berkeley Research Group (BRG), 2015). Han sier videre at de fleste markeder er preget av dyp usikkerhet, og at i spenningen mellom innenfra- og utenfra-kreativitet ligger potensialet for ny kunnskap. Teece sitt rammeverk for dynamiske kapabiliteter deles opp kategoriene: sensing, seizing og transforming. Disse tre kategoriene har hver sine mikrofundamenter, altså tilhørende aktiviteter. I det følgende presenteres figurene Teece presenterte i Strategic Management Journal i 2007, og en gjennomgang av de tre kategoriene og deres mikrofundamenter.

2.4.1 Sensing

For å være i stand til å oppnå varig konkurransefortrinn, må virksomheter, ifølge Teece, være i stand til å søke etter muligheter og trusler (Teece D. J., 2007, ss. 1324-1326). «Dette innebærer innsamling og filtrering av informasjon om teknologi, marked og konkurransemessig informasjon fra både innsiden og utsiden av virksomheten, forstå informasjonen, og finne implikasjoner for handling.» (Teece D. J., 2007, s. 1326). Teece har utviklet figuren nedenfor for å illustrere hvordan han mener den dynamiske kapabiliteten sensing er bygget opp av 4 mikrofundamenter:

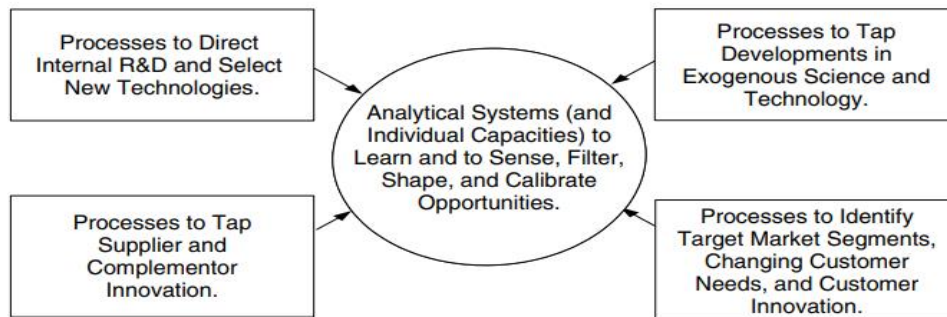


Figure 1. Elements of an ecosystem framework for 'sensing' market and technological opportunities

Figur 1: Mikrofundamenter for sensing. Hentet fra: (Teece D. J., 2007, s. 1326).

Som figur 1 viser består den dynamiske kapabiliteten sensing, ifølge Teece (2007), av fire mikrofundamenter:

- 1) Prosesser som styrer intern FoU og velger nye teknologier
- 2) Prosesser for å identifisere utviklingen innen vitenskap og teknologi utenfra virksomheten
- 3) Prosesser for å identifisere innovasjon hos leverandører og samarbeidspartnere
- 4) Prosesser for å identifisere målmarkeds-segmenter, endrede kundebehov og kundeinnovasjon

2.4.2 Seizing

«Når en ny (teknologisk eller markedsmessig) mulighet er senset, må den adresseres gjennom nye produkter, prosesser eller tjenester.» (Teece D. J., 2007, s. 1326). Seizing byr på en rekke valg, blant annet ulike retningsvalg for investeringer og strategiske valg, som eksempelvis om man skal være først ute eller vente på at andre går foran (Teece D. J., 2007, s. 1326). Seizing-kapabiliteten kjennetegnes også ved at man må «...velge eller skape en forretningsmodell som definerer ens kommersialiserings-strategi og investerings-prioriteringer.» (Teece D. J., 2007, s. 1327). I figuren nedenfor viser Teece hvordan han anser sammensetningen for de viktigste mikrofundamentene til seizing-kapabilitetene:

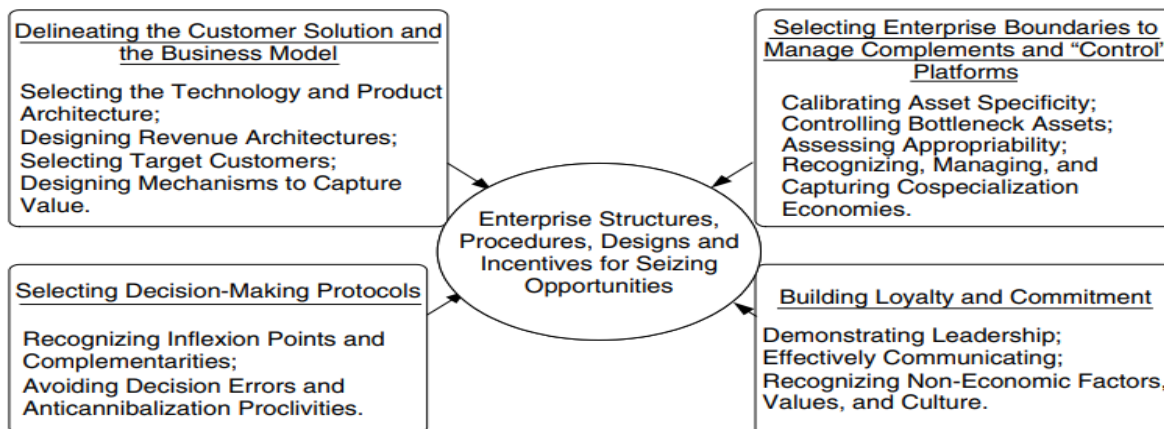


Figure 2. Strategic decision skills/execution

Figur 2: Mikrofundamenter for seizing. Hentet fra (Teece D. J., 2007, s. 1334).

Figur 2 viser at den dynamiske kapabiliteten seizing, ifølge Teece (2007), består av følgende 4 mikrofundamenter:

- 1) Avgrense kundeløsningen og forretningsmodellen
- 2) Velge bedriftsgrenser for å administrere komplementære funksjoner/roller/egenskaper og «kontrollere» plattformer
- 3) Velge beslutningsprotokoller
- 4) Bygge lojalitet og forpliktelse

Særlig forretningsmodellen er av stor betydning for de dynamiske kapabilitetene, og Teece skriver at «Kapasiteten en bedrift har til å skape, justere, finpusse, og om nødvendig erstatte forretningsmodeller er grunnleggende for dynamiske kapabiliteter. Valg rundt hvordan fange verdi hjelper å bestemme arkitekturen eller designen til en virksomhet.» (Teece D. J., 2007, s. 1330).

2.4.3 Transforming

I transforming-kapabiliteten vektlegges «kontinuerlig justering og rejustering av spesifikke materielle og immaterielle eiendeler» (Teece D. J., 2007, s. 1340). Teece hevder at «... entreprenører og ledere kan skape spesiell verdi ved å kombinere cospesialiserte eiendeler innad i virksomheten.» (Teece D. J., 2007, s. 1339).

Figur 3 oppsummerer mikrofundamentene for kapabiliteten transforming, i henhold til Teece:

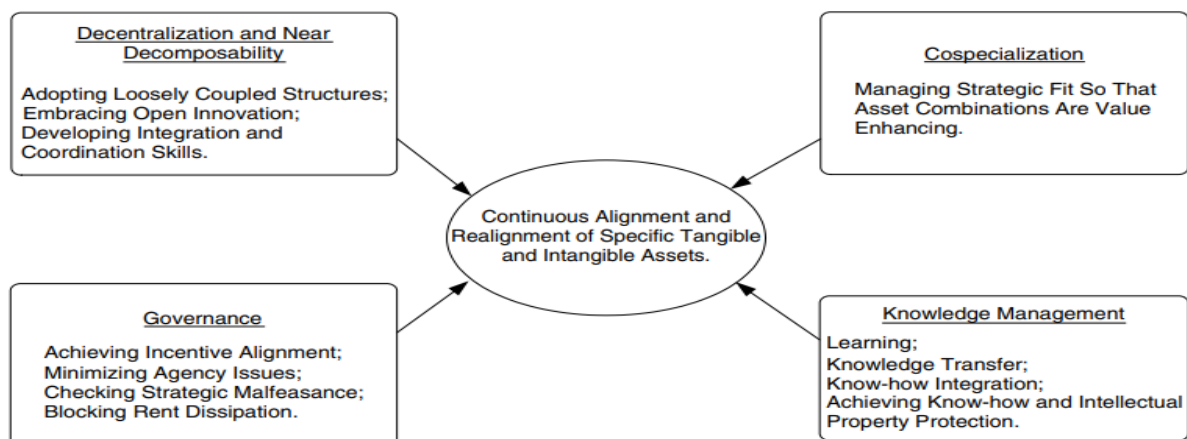


Figure 3. Combination, reconfiguration, and asset protection skills

Figur 3: Mikrofundamenter for transformering. Hentet fra (Teece D. J., 2007, s. 1340).

Som figur 3 viser består den dynamiske kapabiliteten transformering, ifølge Teece (2007), av 4 mikrofundamenter:

- 1) Desentralisering og sammenbinding
- 2) Co-spesialisering
- 3) Styresett
- 4) Kunnskapsforvaltning

Desentralisering i denne sammenheng, handler ikke om fysisk beliggenhet, men om maktstrukturer i selskapet, og hvor i organisasjonen viktige beslutninger kan fattes. Ved å forskyve makt nedover i organisasjonen, i rammeverket referert til som desentralisering, mener Teece at man knytter toppledelsen tettere på nye teknologier, kundene og markedet (Teece D. J., 2007, s. 1335). Autonomi i organisasjonen øker altså organisasjonens evne til å agere hurtig på endringer hos kunder og ny teknologi (Teece D. J., 2007, s. 1336).

De tre dynamiske kapabilitetene sensing, seizing og transformering er ikke lineære prosesser. Teece skriver: «Bedriften vil trenge sensing, seizing, og transformasjons-/rekonfigurerings-evner utviklet og tatt i bruk simultant for å bygge og opprettholde varig konkurransefortrinn.» (Teece D. J., 2007, s. 1341). Teece hevder også at: «Behovet for å sense og seize muligheter så vel som å rekonfigurere når endringer inntreffer, krever allokering, reallokering, kombinasjon, og rekombinasjon av ressurser og eiendeler. Dette er ledernes nøkkel-strategifunksjon.» (Teece D. J., 2007, s. 1341). Lovallo et al. (2020) hevder at «... firmaer har ulik evne til flytte ressurser på tvers av organisasjonen og at reallokeringsprosesser er en

nødvendig betingelse for å gjøre de riktige investeringene over tid.» (Lovallo, Brown, Teece, & Bardolet, 2020, ss. 1366-1367).

2.5 Innovasjon og innovasjonsskapabiliteter

I forskningsspørsmålet brukes begrepet innovere, og i denne oppgaven vil følgende definisjon av *innovasjon*, hentet fra Oslo-manualen 2018, bli brukt:

«... en ny eller forbedret produkt eller prosess (eller kombinasjon av disse) som skiller seg signifikant fra enhetens tidligere produkter eller prosesser og som har blitt tilgjengeliggjort til potensielle brukere (produkt) eller tatt i bruk av enheten (prosess)» (Directorate for Science, Technology and Innovation, 2018)

I innovasjonslitteraturen er det vanlig å dele opp i to overordnede former for innovasjon: inkrementell innovasjon og radikal innovasjon. Tidd og Bessant definerer *inkrementell innovasjon* som «Gjør det vi gjør, men bedre» og *radikal innovasjon* som «Gjør noe helt annet» (Tidd & Bessant, 2018, s. 228). Altså handler både inkrementell og radikal innovasjon, ifølge Tidd og Bessant (2018), om noe vi gjør, altså en kapabilitet.

Lawson og Samson (2001) lanserte begrepet *innovasjonsskapabilitet*, og definerte dette som: «evnen til å kontinuerlig transformere kunnskap og ideer til nye produkter, prosesser og systemer til fordel for firmaet og interessentene.» (Lawson & Samson, 2001, s. 384). De sier videre at innovasjonsskapabiliteter handler om å lykkes med å kombinere innovasjon med mainstream-ledelsesevner, og bruker Dell Computers som eksempel, med deres lavkostnads-datamaskiner tilpasset brukernes behov (Lawson & Samson, 2001, ss. 384-385). Mainstream blir i denne sammenhengen brukt om virksomhetens brukergrensesnitt mot sine kunder, altså kundeløsningen, og Lawson og Samson mener at balanse mellom newstream (innovasjon) og mainstream er helt nødvendig for optimale ytelsesresultater (Lawson & Samson, 2001, ss. 384-385). Innovasjonsskapabiliteter har store likhetstrekk med mikrofundamenter for dynamiske kapabiliteter, og blir i denne oppgaven brukt om samme fenomener.

Mens det i produktorienterte industrier gjerne er vanlig å skille mellom produkt- og prosessinnovasjon, kan disse skillelinjene være mer flytende i kreative og kulturelle industrier. Kreative og kulturelle industrier sammenfaller på mange områder med tjenesteindustrier, og De Jong et al. (2003) hevder i sin litteraturstudie at:

«På grunn av tjenesters samtidighet, faller produkt- og prosessinnovasjoner vanligvis sammen. Nye tjenester går ofte sammen med nye distribusjonsmønstre, klientinteraksjon, kvalitetskontroll og sikring, etc. Men det er store forskjeller i de spesifikke mønstrene som er involvert: hva som er viktig for å

introdusere en ny tjeneste på markedet kan være helt irrelevant for andre» (De Jong, Bruins, Dolfsma, & Meijaard, 2003, s. 17).

Dette er imidlertid ikke helt svarthvitt, og De Jong et al. (2003) understreker at:

«...forskjellene mellom produkter og tjenester er ikke absolutte ('svart og hvitt'), men av en mer gradert natur. Så tjenester har en tendens til å være mer immaterielle, samtidige, heterogene og forgagne enn produserte varer, men dette er ikke alltid tilfelle.» (De Jong et al., 2003, s. 14).

I undersøkelsen av norske kulturhus blir det derfor ikke naturlig å anvende et bastant skille mellom produkt- og prosessinnovasjon. Både produkt- og prosessinnovasjon kan være inkrementelle eller radikale, så det er viktig å understreke at den overordnede inndelingen er nettopp det – overordnet. I følge litteraturstudien til De Jong et al. (2003) er altså egenskapen immateriell den som best differensierer tjenester fra produserte varer (De Jong et al., s. 15). Norske kulturhus tilbyr og produserer i hovedsak immaterielle produkter og tjenester, mer presist kulturelle opplevelser – altså er skillelinjen mellom produkter og tjenester noe diffus i denne sammenheng, og en eksplorativ tilnærming til oppgaven blir derfor naturlig.

2.6 Innovasjon i kriser

Da oppgaven tar for seg den verdensomspennende pandemien, covid-19, er det nyttig å få på plass en definisjon av kriser. Oppgaven vil benytte Pedersen, Ritter og Benedetto sin definisjon av kriser som er som følger: «... en serie hendelser som kan ha substansielle negative konsekvenser hvis ikke håndtert på riktig måte.» (Pedersen, Ritter, & Benedetto, 2020, s. 315). Tidd og Bessant (2018) skriver om kriedrevet innovasjon at «Noen ganger kan økninger i trykket for et behov eller omfanget av etterspørselen ha en tvingende effekt på innovasjon – eksemplet med krigstid og andre kriser støtter dette synet.» (Tidd & Bessant, 2018, s. 198). Forfatterne hevder at kriser kan skape en pull-effekt, der nye metoder, som for eksempel «lean-thinking» oppstår som svar på behov utenfra (Tidd & Bessant, 2018, s. 199). Når eksempelvis råvareetterspørselen blir større enn markedet kan levere tvinges bedrifter til å tenke annerledes, og kriedrevet innovasjon kan således oppstå under disse forutsetningene (Tidd & Bessant, 2018, s. 199). Phillips, Roehrich og Kapletia sier om innovasjon under kriser at:

«... ledere må være raske beslutningstakere og omfavne organisasjons-innovasjon – gjennomføre nye ledelseaktiviteter i organisasjonen for å motivere ansatte, koordinere aktiviteter (internt og med andre organisasjoner), og bruke, samle og distribuere relevant informasjon. Dette er spesielt utfordrende for offentlige tjenesteorganisasjoner, som er statseide og står overfor ytterligere byrder med å navigere, for eksempel regulatoriske rammer, offentlige sikkerhetsstandarder, og ofte hierarkiske, siloiserte og

byråkratiske prosesser som kan hindre raske og effektive reaksjoner.» (Phillips, Roehrich, & Kapletia, 2023, s. 176).

Forfatterne argumenterer videre for at det mangler forskning på hvordan offentlige tjenesteorganisasjoner bedre kan styres gjennom krisetider (Phillips et al., 2023, s. 176). De mener at covid-19 kan klassifiseres som en sort svane, altså en «kjent ukjent», som styresmaktene til en viss grad kunne vært forberedt på, men argumenterer for tidligere studier viser at det er behov for en «systematisk, organisasjonell respons på krise-beslutningstaking, som fremhever mangelen på en såkalt (intern) ‘intelligent klient’-kapabilitet.» (Phillips et al., 2023, ss. 176-177). De refererer i sin artikkel til Wenzel, Stanske og Lieberman (2020) sin firdelte kategorisering av organisasjoners strategiske reaksjoner på kriser: retrenchment (nedskjæring), persevering (utholdenhet), innovating (innovere) eller exit (avslutte) (Phillips et al., 2023, s. 177).

Bessant, Rush og Trifilova skriver i sin artikkel Jumping the tracks at: «Sosiale innovasjoner oppstår ofte av en kombinasjon av utbredte og ofte presserende behov og alvorlige ressursbegrensninger; de representerer forutsetningene for det som kan kalles ‘krisedrevet innovasjon’.» (Bessant, Rush, & Trifilova, 2012, s. 222). Med eksempler fra reiselivsnæringen, som i likhet med kulturbransjen tilhører tjenesteindustrien, hevder Bhaskara et al. at «Avstand og ressursknapphet er viktige faktorer i krisedrevet innovasjon» og at dette kan påvirke virksomhetenes innovative dynamiske kapabiliteter (Bhaskara, Filimonau, Eijaya, & Suryasih, 2023, s. 4).

2.7 Shareholder- og stakeholder-orientert innovasjon

Netz, Reinmoeller og Axelson publiserte i 2022 en case-studie av 8 firmaer som gikk fra shareholder-orientert innovasjon til stakeholder-orientert innovasjon som resultat av covid-19 (Netz & Reinmoeller, 2022, ss. 407-419). Firmaene var ikke anonymisert i case-studien og er derfor ikke anonymisert i denne teksten. «De identifiserte blant annet en trestegs prosessmodell som forklarer hvordan firmaer 1) internaliserer informasjon som viser manglende produktterspørsel, som videre forårsaker hastende innovasjonsbehov, som igjen leder til et skifte, 2) hvordan selskaps eksisterende ressurser forstås og 3) hvordan sammensetningen av kapabiliteter til ny produkt-innovasjon initieres.» (Netz & Reinmoeller, 2022, ss. 407-419). I studien så de en dreining fra profittorientert produktinnovasjon før covid-19 til krisedrevet innovasjon av nye produkter, ved å midlertidig se bort fra profittorienteringen for å raskt kunne imøtekomme presserende sosiale behov (Netz & Reinmoeller, 2022, ss. 407-419). Som et eksempel fra artikkelen gikk produsenten av Absolut Vodka over til å produsere og

distribuere håndssprit, på bakgrunn av sin gode tilgang på etanol. Kleskjeden H&M bidro til å produsere og distribuere beskyttelses-forklær til helsebransjen, hygiene-produsenten Essity produserte og distribuerte munnbind, emballasjeprodusenten Trioplast produserte og distribuerte beskyttelses-forklær og munnbind (Netz & Reinmoeller, 2022, ss. 407-419). Videre viser undersøkelsen at Lantmännen, som er produsent innen agrikultur, produserte og distribuerte håndsprit og etanol til andre produsenter, og det samme gjelder for biodrivstoffprodusenten Sekab. 4 av 8 firmaer henvendte seg under covid-19 til en ny kundegruppe, mens 5 av 8 også gikk inn på en ny type produksjon (Netz & Reinmoeller, 2022, ss. 407-419). Dette kan være nyttig å ta med seg i undersøkelsen av norske kulturhus, og deres erfaringer med nye kundegrupper og nye produkter og tjenester som følge av covid-19.

2.8 Kultursektoren

Denne undersøkelsen skal se nærmere på hva som skjedde i kulturhus-Norge under covid-19. Kulturhus-Norge er en del av den norske kreative og kulturelle næringen, som ifølge SSB utgjorde 3 prosent av de sysselsatte i Norge i 2020, når covid-19 kom til Norge (Statistisk Sentralbyrå, 2021, s. 4). I en kartlegging av kulturaktivitet og kulturarenaer i norske kommuner fra 2016 finner forfatterne at 58 % av de daværende norske kommunene hadde kulturhus (Brandser & Rubecksen, 2016, s. 28). I etterkant av 2016 har det vært gjennomført en kommune- og fylkessammenslåing, men tallene gir likevel en god pekepinn på hvor stor del av landets kommuner som har egne kulturhus. I artikkelen *Creative industries impact on national economy in regard to sub-sectors* argumenterer forfatterne for et skille mellom kreative industrier og kulturelle industrier. De hevder at de to konseptene er dypt relatert til hverandre, men det tydeligste skillet går på at de kreative industriene orienterer seg mot profitt ved å bruke kreativitet og kulturarv mens kulturelle industrier forsøker å forminske sosial ekskludering, forme nasjonal identitet eller bevare kulturarv, eller tar sikte på andre ikke-økonomiske målsetninger (Daubaraitė & Startiene, 2015, s. 130). De norske kulturhusene orienterer seg på den ene siden mot profitt gjennom å bruke kreativitet og kulturarv, og jobber samtidig for ikke-økonomiske målsetninger som sosial inkludering og felles kulturarv. De ikke-økonomiske målsetningene til norske kulturhus illustreres godt gjennom visjonen til organisasjonen Norske kulturhus: «Vår visjon er attraktiv og levende kultur der folk bor. Fordi kultur gir bedre helse og levekår, og visker ut ulikheter.» (Norske kulturhus, 2024). Økonomiske målsetninger vises gjennom billettsalg til kulturarrangementer. I artikkelen til Daubaraitė & Startiene (2015) bruker forfatterne systematisk, logisk og komparativ analyse av vitenskapelig litteratur, i tillegg til analyse av empirisk data.

Forfatterne skisserer opp noen av de viktigste karakteristikaene som kommer som resultat av de kreative industriene, nemlig:

1. «Produksjonen krever noe input av menneskelig kreativitet;
2. De er bærere av symbolske meldinger for konsumentene;
3. De inneholder, hvert fall potensielt, noe intellektuelt åndsverk som kan tilskrives individet eller gruppen som produserer verket eller tjenesten.» (Daubaraitè & Startiene, 2015, s. 130).

Kjernevirksomheten til de norske kulturhusene samsvarer godt med alle de tre karakteristikaene fra undersøkelsen til Daubaraitè & Startiene (Daubaraitè & Startiene, 2015, s. 130). I 2020 utgjorde de statlige utgiftene til kultur over Kulturdepartementets budsjett over 23 milliarder kroner, en økning på 10,2 milliarder fra året før (Statistisk Sentralbyrå, 2021, s. 4). Fylkeskommunene brukte 2 milliarder kroner på kultur i 2020, og de samlede kommunale utgiftene var på 14,3 milliarder kroner dette året (Statistisk Sentralbyrå, 2021, s. 4). Samlet hadde altså den norske kulturelle og kreative næringen tilskudd på 39,3 milliarder kroner i 2020 (Statistisk Sentralbyrå, 2021, s. 4). Norske kulturhus er imidlertid bare en del av den norske kulturelle og kreative næringen, og det samlede offentlige tilskuddet på nesten 40 milliarder kroner omfatter også frivillighet, utøvende kunstnere, skapende og uavhengige organisasjoner og institusjoner med flere (Statistisk Sentralbyrå, 2021, s. 4). Tilskuddsstatistikken nevnes for å kaste lys over at norske kulturhus i stor grad skiller seg fra rent kommersielle virksomheter fordi de fleste kulturhus mottar betydelig offentlig støtte.

I tillegg skiller kulturhusene seg ut fra de fleste andre offentlige institusjoner ved at de, i motsetning til majoriteten av offentlige tjenester, samtidig driver kommersiell virksomhet. Konsertvirksomhet, visning og produksjon av scenekunst og visning av kino, er vanlig aktivitet på de fleste norske kulturhus. Kulturhusene henter med andre ord store deler av sine inntekter fra kommersiell virksomhet, og har som oftest en ekstra trygghet i bunn gjennom å være delfinansiert av offentlige midler. Dette påvirker hvordan denne undersøkelsen gjennomføres og presenteres, da mye av det akademiske kunnskapsgrunnlaget om kisedrevet innovasjon har bakgrunn fra rent kommersielle bransjer. Kulturhus-Norge står med dette i en slags mellomposisjon mellom å være rent kommersielle og rent offentlige. Selve kulturhusene, altså byggene, eies ofte av kommune, i flere tilfeller i fellesskap med fylkeskommune, og driftes på ulike måter. Noen kulturhus drives som kommunale foretak, andre som en del av en enhet eller virksomhet for kultur i kommunen, mens det i utvalget for undersøkelsen også finnes eksempler på kulturhus som drives som kommunale aksjeselskap og interkommunale selskap. Felles for kulturhusene er at de er visningsarenaer for kultur.

Som det fremkommer av Tabell 1 i innledningen var nedgang i kulturhusenes publikum på alle kategorier svært signifikant, og tiltakene fra nasjonalt hold hadde stor påvirkning på hvordan kulturhusene kunne driftes gjennom pandemien. Informant 1 sier at de fleste kulturhusene ikke opplever samme trussel om å gå konkurs som kommersielle aktører kan oppleve, selv om enkelte kulturhus også har opplevd permitteringer gjennom covid-19 (Informant 1). Da de fleste norske kulturhusene mottar offentlig driftsstøtte, med unntak av kulturhus som er organisert som AS, har de et annet sikkerhetsnett enn de fleste kommersielle virksomheter har (Informant 1).

Wendt, Adam, Benlian og Kraus hevder at:

«...små og mellomstore bedrifter i eventbransjen hadde to valg på bakgrunn av reguleringene knyttet til covid-19: enten overholde fysisk avstand og relaterte retningslinjer (f. eks. bruke munnbind) under fysiske arrangementer, eller anvende informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) og dermed innovere sine forretningsmodeller ved å gå over til å fasilitere virtuelle, digitale arrangementer.» (Wendt et al., 2021, s. 1062).

Gjennom intervjuer med kulturhusledere skal denne oppgaven undersøke hvordan norske kulturhus har forholdt seg til reguleringene knyttet til covid-19, og om endringer innført under covid-19 har resultert i varig, endret praksis også etter at reguleringene har blitt fjernet. På bakgrunn av norske kulturhus sin spesielle posisjon, som delvis kommersielle og delvis offentlig finansierte, og at det per i dag ikke foreligger eksisterende forskning på norske kulturhus og innovasjon under covid-19, søker denne oppgaven å fylle et identifisert kunnskapshull.

Undersøkelsen tar sikte på å undersøke kapabilitetene for innovative kulturhus, sett i lys av David J. Teece sitt rammeverk om dynamiske kapabiliteter. Det søkes videre å avdekke mikrofundamenter for de dynamiske kapabilitetene hos norske kulturhus. Teece sitt rammeverk vil benyttes som linse, samtidig som det åpnes opp for mulige nye kategorier som ikke passer direkte inn i rammeverket. Teece sitt rammeverk danner likevel et viktig grunnlag for undersøkelsen, og er derfor viet mye plass i teorikapitlet.

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign

Dette kapitlet forklarer designet og gjennomføringen av studien. Da forskningsspørsmålet er eksplorativt var det naturlig å velge en kvalitativ tilnærming til datainnsamling, gjennom å gjennomføre semistrukturerte kvalitative intervjuer med ledere ved norske kulturhus.

På bakgrunn av gjennomgang av teori og innsamlet data ble det besluttet å anvende en abduktiv tilnærming til analysen (Oppen, Mørk, & Haus, 2020, s. 29). Bakgrunnen for dette valget var blant annet at teorien var viktig for studien, og spesielt for å utarbeide intervjuguiden, men det fremstod samtidig som vesentlig å være åpen for andre forklaringsmodeller enn Teece sitt rammeverk – for eksempel er begrepet *Adhoc-problemløsning* sentralt i undersøkelsen, og inngår som en del av modellen undersøkelsen resulterer i (Winther, 2003, ss. 292-293). En abduktiv tilnærming gir mulighet til å gå flere runder mellom teori, hypotese, empiri og spørsmål, og i tillegg vekselvis mellom spørsmål og hypoteser gjennom prosessen. Jacobsen skriver: «I en pragmatisk, abduktiv tilnærming leter man etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer. Abduksjon er altså en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri, der ingen av de to kan sies å ha forrang.» (Jacobsen, 2015, s. 35). Et annet argument for å være noe løsrevet fra Teece sitt rammeverk, og samtidig bruke en abduktiv tilnærming fremfor rent induktiv eller deduktiv, handler om å ikke være for åpen og lite systematisk i tilnærmingen til forskningsspørsmålet (Oppen et al., 2020, s. 29).

3.2 Utvalg

Leder for en nettverksorganisasjon med 135 norske kulturhus som medlemmer (Informant 1) ble intervjuet, for å få et overordnet blikk på kulturhusbransjen. Under det innledende intervjuet med Informant 1 fremkom det flere forslag til informanter som kunne belyse forskningsspørsmålet ytterligere, og en seleksjon ble foretatt på bakgrunn av relevans for studien. Aktuelle informanter ble så kontaktet per epost, og spurt om de ønsket å delta i studien. Informantene som takket ja signerte samtykkeerklæring og det ble avtalt tidspunkt for intervjuene. Utvalgte ledere for norske kulturhus ble deretter intervjuet for å kaste lys over hvordan de jobbet med innovasjon gjennom covid-19, og i hvilken grad de har nyttiggjort seg og implementert kunnskapen i tiden etter pandemien. Undersøkelsen søkte å avdekke hvilke kapabiliteter som kjennetegner kulturhus som har lyktes med innovasjon gjennom pandemien. På denne måten søker oppgaven å kaste lys over i hvilken grad norske kulturhus evner å sense, seize og transformere muligheter og utfordringer, for å opprettholde varig konkurransefortrinn.

Gjennom semistrukturerte intervjuer med 12 ledere for norske kulturhus, var målet at studien kunne fange opp nyansene og konteksten rundt innovasjonspraksiser under covid-19 i en del av den norske kulturbransjen. Etter å ha gjennomført intervjuer med 12 informanter opplevde jeg metning, og avsluttet intervjuprosessen.

Informant 2-12 har alle lederstillinger ved norske kulturhus, med unntak av Informant 10 og 11, som likevel hadde god oversikt over beslutningsprosesser på ledernivå gjennom pandemien. Utvalget ble nøye sammensatt for å dekke variasjon i størrelse, geografisk plassering, og type kulturhus. Utvalget dekker også variasjon i driftsmodell og programprofil. Utvalget ble også valgt med tanke på relevans for forskningsspørsmålene, og på bakgrunn av informasjon fra Informant 1. Under det innledende intervjuet med Informant 1 foreslo informanten relevante informanter som bevisst hadde jobbet med innovasjon gjennom pandemien, og i tillegg informanter som hadde mindre erfaring med dette. Utvalget representerer derfor både kulturhus som var aktive med innovasjonsarbeid under covid-19 og kulturhus som var mest opptatt av å sikre mest mulig normal drift. Denne seleksjonen ble gjort bevisst for å undersøke om det likevel kan finnes nyanser av inkrementell innovasjon hos kulturhusene som ikke bevisst fokuserer på innovasjon, altså det Winther kaller adhoc-problemløsning (Winther, 2003, ss. 292-293).

Med en eksplorativ tilnærming som benytter kvalitative data fra ovennevnte intervjuer, søker denne masteroppgaven å bidra til en dypere forståelse av hvordan David J. Teece (1997;2007;2018;2021) sine dynamiske kapabiliteter og deres implementering påvirker innovasjon i kulturinstitusjoner under store kriser. Dersom funnene antydte andre forklaringsvariabler enn dynamiske kapabiliteter ble dette undersøkt nærmere.

Med data fra intervjuene med kulturhus-ledere, søkte oppgaven å tegne et fylldig bilde av innovasjonsforutsetningene i kulturhus-Norge. Populasjonen for undersøkelsen var 135 kulturhus som er medlem av en nettverksorganisasjon som organiserer de fleste kulturhusene i Norge, og utvalget for undersøkelsen var 12 ledere, med unntak av Informant 10 og 11 som ikke har lederstillinger, for ulike kulturhus i Norge. Utvalget omfattet arrangør-delen av kulturbransjen, og ikke de utøvende kunstnere og artister. Managements og event-byrå var heller ikke omfattet av undersøkelsen.

For å kunne sortere de ulike kulturhusene ut fra størrelse har sekundærdata fra en nettverksorganisasjon for norske kulturhus blitt gjennomgått, nærmere bestemt antall solgte billetter på publikumsforestillinger i perioden 2018-2023, hvor et årlig gjennomsnitt har blitt

regnet ut. Årene 2020 og 2021 er ikke tatt med i denne beregningen, da kulturhusene i denne perioden ble påvirket av strenge reguleringer, og årene kan derfor ikke anses som normalår. Sorteringen av kulturhusene følger logikken til Tabell 2 nedenfor:

Snittbesøk per år (2018-2019, 2022-2023)*	Størrelses-kategori
*Angir antall solgte billetter i snitt, unntatt pandemiårene 2020-2021	
0 - 25 000	Lite
25 000 – 100 000	Medium
100 000 – 200 000	Stort

Tabell 2: Kategorisering av kulturhusene i utvalget basert på gjennomsnittlig billettsalg per «normalår»

Nedenfor følger en kort beskrivelse av de ulike informantene i utvalget:

Informant 1 er daglig leder i en nettverksorganisasjon for norske kulturhus, som har 135 kulturhus i sin medlemsmasse. Hen har lang kulturfaglig bakgrunn fra ulike deler av kulturbransjen.

Informant 2 er kulturhusleder for et lite kulturhus driftet som en kommunal avdeling – underlagt en kommunal virksomhet. Hen har erfaring fra ulike deler av kulturbransjen – både det frie og det profesjonelle feltet, flere år i forsvaret, og har også akademisk bakgrunn fra kultur. Kulturhuset har ikke kino og bibliotek lokalisert på huset, men har en kunsthall på huset drevet av ekstern part, samt en restaurant drevet av ekstern part.

Informant 3 er daglig leder for kulturhusavdelingen i et medium stort teater- og konserthus, driftet som et interkommunalt selskap (IKS). Hen har lang erfaring fra ulike deler av kultur- og arrangørbransjen, men ikke kulturfaglig bakgrunn fra academia. Huset har ikke bibliotek eller kino på huset, men har restaurant drevet av en ekstern part.

Informant 4 er virksomhetsleder for et lite, regionalt kulturhus, driftet som en kommunal enhet underlagt en kommunal virksomhet. Hen har jobbet lenge som leder ved det aktuelle kulturhuset, og har også bakgrunn fra andre arbeidsplasser i kulturbransjen, men har en annen akademisk bakgrunn. Kulturhuset har kino og bibliotek lokalisert på huset, samt restaurant drevet av ekstern part.

Informant 5 er direktør for et stort konserthus, driftet som et kommunalt AS. Hen har bakgrunn fra styrearbeid i gjeldende konserthus, og har akademisk bakgrunn fra ledelsesfag.

Informant 6 er direktør for et lite kulturhus, driftet som et kommunalt foretak (KF).

Informant 6 har kulturfaglig bakgrunn fra mange arbeidsplasser i kulturbransjen over flere år, og har også bakgrunn som utøver. Kulturhuset har ikke kino og bibliotek lokalisert på huset, men de har en større kunsthall med en omfattende kunstsamling lokalisert på kulturhuset.

Informant 7 er daglig leder for et lite kulturhus, driftet som en kommunal enhet underlagt en kommunal virksomhet. Hen startet i jobben på det aktuelle kulturhuset høsten 2020, og har bakgrunn fra andre arbeidsplasser i kulturbransjen over flere år. Informant 7 har kulturfaglig utdanning, og har også erfaring som utøver. Kulturhuset har kino og bibliotek lokalisert på huset.

Informant 8 representerer et medium stort kulturhus, driftet som en kommunal enhet underlagt en kommunal virksomhet. Hen har lang erfaring fra ulike deler av kulturbransjen, bakgrunn som utøver og kulturfaglig utdanning. Kulturhuset har ikke bibliotek og kino lokalisert på kulturhuset, men drifter to kulturhus, hvorav det ene har kino.

Informant 9 representerer et stort konserthus, driftet som et interkommunalt selskap (IKS). Hen har lang erfaring fra ulike deler av kulturbransjen, både som utøver og administrativt. Informant 9 har kulturfaglig utdanning. Huset har ikke bibliotek og kino lokalisert på huset, men har restaurant som konserthuset drifter selv.

Informant 10 og 11 er to informanter, som ble intervjuet samtidig. De representerer begge et medium stort kulturhus, driftet som en kommunal enhet underlagt en kommunal virksomhet. Informantene har begge teknisk bakgrunn, hvor Informant 10 er kulturkonsulent og tekniker, mens Informant 11 er lydtekniker, og de har begge god innsikt i beslutningsprosesser på ledernivå.

Informant 12 var ansatt som leder for arrangementsavdelingen på et lite kulturhus gjennom covid-19, og jobber i dag på samme sted i en annen stilling.

Medlemmene i en nettverksorganisasjon for norske kulturhus, hvor Informant 1 er leder, består av 135 kulturhus med ulik eierstruktur og ulike driftsmodeller. Noen er rene utleiehus, mens andre produserer eget innhold i større og mindre grad (Norske kulturhus, 2024). Det var derfor naturlig å se på de norske kulturhusene som en del av både den kreative industrien og den kulturelle industrien, der hovedvekten av innholdet i kulturhuset kommer fra innkjøpte produksjoner og eksterne leietakere (Norske kulturhus, 2024). Som tidligere nevnt er

kultursektor også nært knyttet til tjenesteindustrien gjennom å i hovedsak levere immaterielle produkter, altså opplevelser, til sluttbrukeren.

Forfatter av oppgaven jobber selv i kulturhusbransjen, og informantene vil i mange tilfeller være profesjonelle bekjentskaper og kolleger av forfatter. Om forfatteren hadde hatt en annen bakgrunn kan det tenkes at utfallet av undersøkelsen ville blitt annerledes, men trolig er dette av mindre betydning. Det anses likevel å være ryddig å nevne i denne sammenheng.

3.3 Datainnsamling

En intervjuguide (**Vedlegg 1**) ble utviklet til intervjuene med Informant 2-12, basert på Teece sitt rammeverk for dynamiske kapabiliteter, samt relevante temaer knyttet til innovative praksiser og utfordringer under covid-19.

Tidlig i arbeidet ble det gjennomført et semistrukturert, kvalitativt intervju med daglig leder for en nettverksorganisasjon som organiserer 135 norske kulturhus (Informant 1). Til dette intervjuet ble det utviklet en egen intervjuguide, da intervjuet var av en mer overordnet art, og inneholdt en del spørsmål som var mer relevant for et helhetsbilde av kulturhus-Norge (**Vedlegg 2**). Intervjuguiden har i etterkant av intervjuet blitt anonymisert, men spørsmålene i intervjuguiden er de samme som ble stilt under intervjuet. Dette intervjuet ble utført tidlig i oppgaveskrivingen, og intervjuguiden bærer noe preg av dette, i form av å være litt generell. Intervjuet resulterte uansett i et godt grunnlag for videre arbeid, og gjennom dialog videre i prosessen på epost og telefon har et tydeligere bilde tegnet seg. Data fra regjeringen.no og kulturhus.no benyttes som sekundærdata i studien, i tillegg til statistikk innsamlet av Norske kulturhus.

Studien fokuserer spesielt på perioden under covid-19, og intervjuene ble gjennomført digitalt på Teams, med samtykke fra informantene. Opptak av intervjuene ble gjort for å få mest mulig nøyaktig transkripsjon og analyse. Intervjuprosessen ble tilrettelagt for å skape et trygt rom for informantene, og de fikk alle mulighet til å gi tilbakemeldinger på funn i etterkant av intervjuene. Informantene fikk ikke utdelt intervjuguide i forkant av intervjuene. Dette var et bevisst valg gjort med tanke på å styre intervjuprosessen, og for å unngå at informantene fokuserte mer på kommende tema enn det vi pratet om til enhver tid. Informantene fikk imidlertid informasjon i forkant av intervjuene om tema for masteroppgaven, og overordnet informasjon om hvilke undertema vi skulle prate om. De fikk også informasjon om tidsramme for intervju, hva informasjonen skulle brukes til, og hvordan data ville bli behandlet videre etter fullført intervju.

Intervjuguiden tok hensyn til at informantene ville ha ulik grad av kjennskap til begreper i innovasjonsfag, strategifag, organisasjonsfag og andre aktuelle fag, og intervjuene ble derfor gjennomført med størst mulig grad av allment kjente begreper. I tilfeller hvor fagterminologi ble benyttet sørget intervjuer for å definere begrepene i forkant av aktuelle spørsmål for å unngå eventuelle misforståelser og feiltolkninger. Eksempelvis ble begrepet innovasjon utelatt fra intervjuguiden (**Vedlegg 1**) og erstattet med ord som kreativitet, kreative ideer, kreative løsninger og nye måter å gjøre ting på. Begreper som push og pull ble erstattet med behov utenfra, behov innenfra, og adhoc-problemløsning ble beskrevet som improviserte ideer og tiltak. Spørsmålene i intervjuguiden (**Vedlegg 1**) ble i stor grad formulert som åpne spørsmål der hensikten var å gi informantene mulighet til å fortelle sin historie. Hjelpes spørsmål ble anvendt i tilfeller der det var hensiktsmessig, men underveis i intervjuene var det til enhver tid et mål å få informantene til å fortelle mest mulig fritt rundt de forhåndsbestemte temaene for intervjuene.

Som tidligere nevnt fikk informantene relativt begrenset informasjon om innholdet i intervjuet i forkant, utover tidsramme og avtale om databehandling, men de fikk en kort oppfordring: «Forbered gjerne noen kreative tiltak dere gjennomførte under covid-19 i forkant av intervjuet, hvis du har eksempler». I tillegg fikk informantene tilsendt følgende tekst på epost:

«Jeg ønsker å finne ut mer om kulturhusene, og hvordan de håndterte covid-19, og hva de sitter igjen med etterpå. I den forbindelse håper jeg du kunne tenke deg å stille til et intervju på Teams, der jeg stiller deg spørsmål om ulike tema for å tegne et tydeligere bilde av situasjonen? Du vil bli anonymisert i henhold til akademiske standarder, men intervjuet vil bli tatt opp og lagret på min pc frem til masterforløpet er fullført. Dette for å hente ut sitater og informasjon til min oppgave. Mer info i samtykkeerklæringen som ligger vedlagt.»

Tidsrammen for intervjuet var i utgangspunktet planlagt å være en time, men etter å ha gjennomført de første intervjuene ble det tydelig at for å sikre at informantene fikk sagt alt de ønsket måtte tidsrammen økes til halvannen time. De fleste intervjuene varte rundt en time og ti minutter. Det korteste intervjuet varte 57 minutter og det lengste intervjuet varte 1 time og 50 minutter, men i det lengste intervjuet ble to informanter intervjuet samtidig. Det lengste intervjuet med en informant varte i 1 time og 29 minutter.

Intervjuguiden ble endret noe under første intervju, basert på erfaringer underveis, og spørsmål som ble lagt til og endret ble også stilt i dette første intervjuet. Vedlagt intervjuguide (**Vedlegg 1**) er derfor den samme som er brukt på alle informantene. I tillegg har rekkefølgen på spørsmålene blitt endret noe for å sikre bedre flyt under intervjuene. Enkelte spørsmål

lignet en del på hverandre, og ble derfor fjernet etter de første innledende intervjuene. Dette ble ikke vurdert å påvirke innhold i svarene, og er heller ikke vurdert å være av betydning for innsamlet data. I tilfeller der informantene ikke svarte fylldig nok på spørsmål fra intervjuguiden ble det fulgt opp med spørsmål som «kan du utdype dette?», «hvorfor gjorde dere det på denne måten?» og andre lignende spørsmål. Da utgangspunktet for oppgaven var løsere basert på Teece sitt rammeverk enn det endelige resultatet er intervjuguiden noe mangelfull på enkelte områder av Teece sin teori om mikrofundamenter for dynamiske kapabiliteter.

3.4 Etiske hensyn

Studien følger retningslinjene for etisk forskning, med samtykke fra informanter, anonymitet og konfidensialitet. For å sikre personvern ble det skrevet individuelle avtaler med hver enkelt informant, der informantene tydelig ble informert om hensikten med intervjuet og hvordan deres personopplysninger ville bli behandlet. Avtalene er basert på anbefalt mal fra Sikt, og den anvendte avtale-malen er meldt inn til Sikt som datainnsamling til masteroppgave (**Vedlegg 3**). Informantene hadde anledning til å trekke tilbake sine intervjuer uten å oppgi årsak på hvilket som helst tidspunkt. Ingen informanter har bedt om å bli utelatt fra utvalget, og ingen har bedt om å trekke tilbake deler av sine intervjuer. Alle intervjuer ble filmet og transkribert, og vil bli slettet, i henhold til skriftlig avtale, etter at masteroppgaven er fullført. Informantene i utvalget er anonymisert i henhold til akademiske standarder.

Innad i kulturhus-Norge finnes det en utstrakt delingskultur, hvor kulturhusene deler erfaringer, beste praksis-historier og gode ideer med hverandre, gjennom fagsamlinger, webinarer, digitale ressurser og bransjenettverk – både fysisk og digitalt.

Forretningshemmeligheter eksisterer naturligvis også i kulturhus-Norge, for eksempel kan ideer til bookinger, avtaler om eksklusivitet, økonomiske avtaler med artister og management med mer, være av hemmelig karakter. Denne oppgaven går imidlertid ikke inn på disse temaene, og alle informantene ble tydelig informert om hensikten med intervjuene og undersøkelsen, egen anonymitet og mulighet for å trekke intervju eller deler av intervju tilbake. Der sitater i funn-kapittelet refererer til navngitte artister eller kommersielle aktører har anonymisering blitt vurdert for hvert enkelt tilfelle. Artister som er en del av kulturhusenes offentlige sceneprogram har ikke blitt anonymisert da de anses som offentlige personer, men ville blitt anonymisert dersom ikke-anonymisering ble vurdert som inkriminerende for artisten.

3.5 Analyse

Med en eksplorativ tilnærming til datainnsamling og kvalitativ analyse av innsamlet data søker denne oppgaven å kaste lys over fenomener i kulturhus-Norge gjennom covid-19. For å holde en rød tråd i teksten benyttes Teece sitt rammeverk med sensing, seizing og transforming som overordnede kategorier. Videre brukes samme underkapittel-inndeling i funn-kapittelet og diskusjons-kapittelet for å holde en ryddig struktur på teksten.

For å sikre validitet og reliabilitet blir flere forskningsmetoder kombinert, og forskningsprosessen dokumenteres nøye. Funn, analysert ved hjelp av Teece sitt rammeverk om dynamiske kapabiliteter, Winther's adhoc-problemløsning og litteratur om krisedrevet innovasjon, danner grunnlaget for undersøkelsen. Studien følger en kvalitativ tilnærming, da formålet blant annet er å få innsikt i komplekse fenomener og å forstå hvordan mikrofundamenter for innovasjon manifesterer seg hos kulturhus under utfordrende perioder som covid-19. Kvalitative metoder egner seg godt for å utforske dybden og kompleksiteten i organisatoriske fenomener, og i dette tilfellet, hvordan kulturhus håndterer innovasjon i en krisetid (Oppen et al., 2020, s. 31). Ved å dele opp klyngene av ressurser og kapabiliteter basert på Teece sitt rammeverk, og andre fremtredende kategorier drevet av empiri fra intervjuene, ble det lettere å identifisere nøkkelfaktorer som påvirker kulturhusene evne til varig konkurransefortrinn, blant annet gjennom innovasjon under store kriser.

Samarbeid med veileder og diskusjoner med andre studenter bidro til å øke funnenes validitet. Det ble åpnet opp for alternative forklaringer på fenomener, da kulturhus-Norge kan anses å være i en særstilling på bakgrunn av sin kombinasjon av offentlig og kommersiell drift.

Kultur- og konserthusene i undersøkelsen hadde ulike driftsmodeller. Enkelte hus i utvalget var interkommunale selskap, brorparten var organisert i kommunale enheter, et fåtall var AS, mens et annet mindretall var kommunale foretak eller hadde vært kommunale foretak, og hadde blitt organisert i kommunale enheter. Funnene ble forsøkt belyst i sammenheng med tidligere funn fra lignende undersøkelser, noe som kan styrke validiteten til undersøkelsen.

Blant annet spørsmål om grad av innovasjon, grad av samarbeid med andre kulturhus, og kilder til innovasjonsideer dannet grunnlag for analysen. Endring i leders rolle under covid-19 ble også undersøkt. Intervjuene forsøkte å avdekke hvor godt forberedt de norske kulturhusene var på en slik krise, og i hvilken grad erfaringene med covid-19 har ført til bygging av ny kunnskap, og i tillegg hvordan denne kunnskapen nyttiggjøres i etterkant av covid-19. Funnene blir presentert tematisk i Funn-kapittelet på bakgrunn av Teece sine

dynamiske kapabiliteter og fremtredende kategorier identifisert gjennom ovennevnte andrelinje-temaer.

I praksis bruker studien sitater, observasjoner og caser fra informantene som førstelinje-sitater og caser for å argumentere for andrelinje-temaer der likheter og ulikheter blir utforsket (Giovanna & Gioia, 2022, s. 2). Andrelinje-temaene danner sammen med Teece sitt rammeverk grunnlaget for strukturen i Funn-kapittelet, og funnene blir så presentert kategorisk under sensing, seizing og transforming. Mikrofundamentene for dynamiske kapabiliteter hos norske kulturhus kunne være ulike mikrofundamentene Teece opererer med, og det var derfor naturlig å veksle mellom etablert teori og innsamlet data i analysen.

3.6 Nasjonale vedtak og anbefalinger med betydning for kulturlivet 12. mars 2020 til 20. november 2023

For å tegne et tydeligere bilde av omstendighetene kulturlivet i Norge måtte hankses med gjennom covid-19, herunder de norske kulturhusene, blir det i starten av funn-kapittelet oppsummert en kronologisk tidslinje som beskriver nasjonale anbefalinger, vedtak, samt kompensasjons- og stimuleringsordninger for kulturlivet. Tidslinjen er laget etter gjennomgang av en tidslinje om covid-19 på nettsiden til den norske regjering, der vedtak og anbefalinger med betydning for kulturlivet har blitt trukket frem. Utvalgte informant-sitater er tatt med i tidslinjen, for å illustrere effekten tiltakene hadde på kulturhusene.

4.0 Funn

4.1 Nasjonale vedtak og anbefalinger med betydning for kulturlivet 12. mars 2020 til 20. november 2023

12. mars 2020 kom daværende statsminister, Erna Solberg, med følgende uttalelse til nasjonen: «I dag kommer den norske regjeringen med de sterkeste og mest inngrepene tiltakene vi har hatt i Norge i fredstid. Det er helt nødvendig.» (Regjeringen, 2024).

Helsedirektoratet innførte samtidig umiddelbart forbud mot kultur- og idrettsarrangementer, og tvang norske kulturhus til å stenge og avlyse all aktivitet (Regjeringen, 2024). Informant 3 forteller om hvordan de opplevde nedstengingen: «Det var liksom litt sånn uoversiktlig, og at vi på en måte er prisgitt at vi får lov til å samle publikum, ikke sant? Plutselig så hadde vi ikke lov til det lenger. Og har vi da livets rett?» (Informant 3). 18. mars 2020 kom den første kompensasjonsordningen til kultur, frivillighet og idrett. Daværende kultur- og likestillingsminister, Abid Raja uttalte i den sammenheng: «Det er en veldig krevende tid for kultur-, frivillighet og idrettssektoren, der både bedrifter, virksomheter, lag, foreninger og enkeltpersoner har sett inntektene sine helt eller delvis forsvinne nærmest over natten. Regjeringen vil gjøre det vi kan for å avhjelpe situasjonen, og jeg er glad for å presentere kraftfulle tiltak.» (Regjeringen, 2024). Informant 9 kommenterer:

«Hvis vi hadde visst at disse kompensasjonsordningene som kom på plass såpass fort som de gjorde, så hadde vi kanskje latt være å permittere personalet vårt da pandemien traff. Men det visste vi jo ikke da, og vi var veldig bekymret for økonomien og følte at vi var nødt til å vise ansvar.» (Informant 9).

7. mai 2020 åpnet regjeringen imidlertid opp for arrangementer med inntil 50 personer, forutsatt at man kunne overholde 1 meters avstand (Regjeringen, 2024), og 15. juni 2020 ble det åpnet opp for arrangementer med inntil 200 personer på faste anviste plasser (Regjeringen, 2024). 26. juni 2020 justerte regjeringen kompensasjonsordningene for kultur, slik at de skulle treffe bedre på målgruppen (Regjeringen, 2024). Fra 1. oktober 2020 ble det satt av 900 millioner kroner til en stimuleringsordning for å skape aktivitet i kultursektoren, og samtidig med dette ble kompensasjonsordningen for avlyste arrangementer videreført ut året (Regjeringen, 2024). 10. november 2020 ble det bevilget 350 millioner kroner for å kunne kompensere avlyste arrangementer med nasjonalt eller regionalt nedslagsfelt med inntil 60 % av faktisk underskudd (Regjeringen, 2024). 27. desember 2020 ble den første norske statsborgeren vaksinert (Regjeringen, 2024). 29. januar 2021 ble det innført flere nye økonomiske tiltak, blant annet ble stimulerings- og kompensasjonsordningene for kultur, frivillighet og idrett forlenget til 1. september samme år, og fikk en ramme på 650 millioner kroner (Regjeringen, 2024). 23. mars 2021 innførte regjeringen nye innstramminger nasjonalt.

I kultursektoren måtte man avlyse arrangementer, men om arrangementer ikke kunne avlyses eller utsettes hadde man lov til å arrangere innendørs med maksimalt 20 personer med faste, tilviste sitteplasser (Regjeringen, 2024). I tillegg til dette skulle man holde 2 meters avstand til andre personer, mot 1 meter, som hadde vært gjeldende frem til da. Dersom man ikke kunne holde 2 meters avstand måtte man bruke munnbind. På utendørs arrangementer, som frem til da kunne ha 600 personer med faste, tilviste plasser, og 200 uten faste, tilviste plasser, ble nå den øvre grensen 50 personer (Regjeringen, 2024). Informant 8 forteller hvordan de opplevde den første tiden av pandemien: «Veldig kaotisk. Veldig uforutsigbart, noe som selvfølgelig er helt naturlig, for det er jo ingen som lever i dag som har vært gjennom en pandemi før, i hvert fall ikke denne størrelsesorden.» (Informant 8). 16. april 2021 startet regjeringen på trinn 1 i gjenåpningsplanen av samfunnet, hvor barn og unge skulle prioriteres først, deretter arbeidsplasser og næringsliv (Regjeringen, 2024). Her kom også justeringer for kultursektoren: inntil 100 personer på innendørs arrangementer med faste, tilviste plasser, og inntil 200 personer på utendørs arrangementer, men 600 personer fordelt på 3 kohorter a 200 personer på faste, tilviste plasser (Regjeringen, 2024). Imidlertid kom det samtidig en anbefaling om å utsette eller avlyse arrangementer som samlet personer fra ulike kommuner (Regjeringen, 2024). Informant 2 kommenterer:

«Alle de lokale avisene var jo og intervjuet meg da, og alle tok bilder underveis og på alle bildene sitter jeg sånn morsk og sånt, altså den ene avisen som skreiv (anonymisert kommune)-folk har ikke adgang hos oss. Ja, så er det jo kanskje størst representasjon fra en kommune der du har litt sånn gnisninger da, så må du ringe og si, sorry, altså ikke, not on my watch.» (Informant 2).

Det ble samtidig stilt krav til arrangørene om å holde avstand mellom deltakere som ikke kom fra samme husstand på arrangementer der publikum satt på faste, tilviste plasser (Regjeringen, 2024). 27. mai 2021 startet trinn 2 i regjeringens gjenåpningsplan. Denne omfattet ingen endringer for kulturbransjen. 20. juni 2021 trådte trinn 3 i regjeringens gjenåpningsplan i kraft, og det ble åpnet for flere publikummere på blant annet kulturarrangementer, slik det fremkommer av Tabell 3 nedenfor:

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

Tabell 3: Antall personer tillatt på innendørs og utendørs arrangementer ihht trinn 3 i regjeringens gjenåpningsplan, hentet fra (Regjeringen, 2024).

5. juli 2021 kom regjeringen med en pressemelding der de lanserer trinn 4 i gjenåpningsplanen, og kalte fasen etter trinn 4 «En normal hverdag med økt beredskap» (Regjeringen, 2024). «Første mulige vurdering av om vi kan gå over til fasen som vi kaller for «en normal hverdag med økt beredskap» er tidlig i september», sa statsminister Erna Solberg (Regjeringen, 2024). Samme dag kom imidlertid meldingen om at iverksettelsen av trinn 4 ble utsatt til tidligst i slutten av juli. Samtidig ble trinn 3 justert med virkning fra midnatt natt til 8. juli, noe som blant annet innebar at utendørs arrangementer med sertifikat og test hvor alle sitter på faste, tilviste plasser kunne øke kapasiteten fra 5000 til 7000 personer. Tabell 4 viser detaljene etter nye justeringer av trinn 3:

	<i>Innendørs</i>	<i>Utendørs</i>
<i>Med faste, tilviste plasser</i>	Maks 3000 personer (opp fra 2500 personer). Inntil 500 per kohort, og maks 50 % kapasitet.	Maks 7000 personer (opp fra 5000 personer). Inntil 500 per kohort, og maks 50 % kapasitet.
<i>Uten faste, tilviste plasser</i>	Maks 1500 personer (opp fra 1000 personer). Inntil 500 per kohort, og maks 50 % kapasitet.	Maks 3000 personer (opp fra 2000 personer). Inntil 500 per kohort, og maks 50 % kapasitet.

Tabell 4: Antall personer tillatt på innendørs og utendørs arrangementer ihht trinn 3, med justeringer, i regjeringens gjenåpningsplan, hentet fra (Regjeringen, 2024).

28. juli 2021 opplyste regjeringen at trinn 4 i gjenåpningsplanen var utsatt på bakgrunn av spredning av Delta-varianten, og at en ny vurdering ville finne sted i midten av august

(Regjeringen, 2024). 13. august 2021 kom melding om at regjeringen hadde besluttet at trinn 4 i gjenåpningsplanen skulle iverksettes 3 uker etter at alle over 18 år hadde fått tilbud om første vaksinedose (Regjeringen, 2024). 2. september kom ny melding om at regjeringen hadde besluttet at Norge skulle bli værende på trinn 3 i gjenåpningsplanen til flere hadde blitt fullvaksinerte (Regjeringen, 2024). 9. september ble kompensasjonsordningen for kultursektoren forlenget ut 2021 (Regjeringen, 2024). Lørdag 25. september 2021 kl. 16.00 kunne Norge omsider gå tilbake til en normal hverdag med økt beredskap, i henhold til trinn 4 i gjenåpningsplanen (Regjeringen, 2024). Dette innebar blant annet at «meteren» ikke lenger var gjeldende og det var heller ingen regler for sosial kontakt, og antallsbegrensninger på arrangementer ble opphevet. Man kunne imidlertid få bot for å ikke isolere seg dersom man ble smittet med korona. «Men kortversjonen er: Nå kan vi leve som normalt», understrekte Solberg (Regjeringen, 2024).

2. desember 2021 lanserte imidlertid den påtroppende statsministeren, Jonas Gahr Støre, nye anbefalinger, på bakgrunn av spredning av omikron-varianten av viruset, hvor det ble anbefalt å holde avstand, unngå håndhilsing og klemming (Regjeringen, 2024). Samme dag kom beskjed om at korona-støtteordninger for kultur, frivillighet og idrett ble videreført til sommeren 2022 (Regjeringen, 2024). Med virkning fra 8. desember 2021 ga regjeringen beskjed om at «arrangører av allerede planlagte konserter ol. i desember som må redusere antall fysiske deltagere eller besøkende på arrangementet vil kunne søke ordningen og få eventuell støtte utbetalt i ettertid.» (Regjeringen, 2024). 13. desember 2021 kom regjeringen med nye nasjonale smitteverntiltak, blant annet for arrangementer og kulturliv. Man gjeninnførte anbefaling om 1 meters avstand til andre enn husstandsmedlemmer og tilsvarende nære, og for kulturarrangører ble det nå maksimalt tillatt med 20 personer på innendørs arrangementer uten faste, tilviste sitteplasser, og maksimal 50 personer på innendørs arrangementer med faste, tilviste sitteplasser (Regjeringen, 2024). Samtidig ble det presisert at det var tilstrekkelig med minst ett ledig sete på samme seterad mellom ulike kohorter fra publikum ankom arrangement, noe arrangørene var ansvarlig for å tilrettelegge for (Regjeringen, 2024). Medlemmer av samme husstand måtte anvises til seter med ett setes avstand, men kunne sette seg nærmere hverandre etter ankomst (Regjeringen, 2024). Arrangørene skulle videre sørge for å ha «oversikt over hvor det enkelte publikum eller gjest sitter ved offentlige arrangementer hvor alle i publikum sitter på faste, tilviste plasser.» (Regjeringen, 2024). Informant 9 forteller om avstandsbegrensninger på deres hus: «Vi hadde jo konserter her med ned til 20 publikummere, ikke sant? Vi har saler som tar over mellom

1000 og 2000, så det er absurd å se tilbake på.» (Informant 9). 14. desember 2021 kom følgende melding om forbedring av kompensasjons- og støtteordningene for kultur, frivillighet og idrett:

«For å få kontroll på smittesituasjonen må vi ha enda strengere tiltak. Det rammer kulturen, idretten og frivilligheten hardt. Vi har hele tiden sagt at vi trenger bedre ordninger, og nå leverer vi: Vi forbedrer kompensasjonsordningen, styrker eksisterende virkemiddelapparat og gjeninnfører stimuleringsordningen, sier kultur- og likestillingsminister Anette Trettebergstuen. 1,1 milliarder kroner går til støtteordninger for kultur og 600 millioner kroner til idrett og frivillighet.» (Regjeringen, 2024).

Samtidig åpnet regjeringen opp for at både arrangører og underleverandører kunne søke om kompensasjon på bakgrunn av tapt omsetning fra kulturarrangementer, og det ble nå også mulig å ha et overskudd fra arrangementer (Regjeringen, 2024). 13. januar 2022 kom nye regler for offentlige arrangementer innendørs: maks 30 personer uten faste, tilviste plasser og maks 200 personer med faste, tilviste plasser (Regjeringen, 2024). Samtidig ble det innført unntak fra avstandskravet for utøverne på innendørs kultur- og idrettsarrangementer (Regjeringen, 2024). 21. januar 2022 kom det nye endringer i antallsbegrensninger på arrangementer innendørs og utendørs gjeldende fra klokka 12 og inntil videre. Det ble åpnet for inntil 1500 personer innendørs og 3000 utendørs (Regjeringen, 2024).

«Økningen i antallsbegrensninga er et stort steg i riktig retning og vil bety mye for arrangører, publikummere og utøvere. Dette gjør at mange kan gå tilbake til jobben sin i kultursektoren, og at vi publikummere endelig kan oppleve teater, konserter og idrett i langt større grad enn før, sier Trettebergstuen.» (Regjeringen, 2024).

Til tross for at det ble åpnet for flere publikummere var det fortsatt en del begrensninger, som spesielt rammet de mindre arrangørene: På innendørs arrangementer kunne det være inntil 1500 personer på fast tilviste plasser, men der det var flere enn 200 personer tilstede kunne man ha maksimalt 50 % kapasitet, fordelt på kohorter på inntil 200 personer (Regjeringen, 2024). 1. februar 2022 ble avstandskravene og antallsbegrensning på offentlige arrangementer fjernet, men fortsatt måtte arrangørene legge til rette for minst en meters avstand til andre som ikke var i samme husstand når man ikke satt på faste, tilviste plasser, eksempelvis foaje, toaletter og innslipp (Regjeringen, 2024). 12. februar 2022 kl. 10.00 opphevet regjeringen «alle forskriftsfestede tiltak mot covid-19, inkludert krav om munnbind, en meter avstand og plikt til isolasjon ved sykdom.» (Regjeringen, 2024). Omsider, 20. november 2023 vedtok Helse- og omsorgsdepartementet en endring i forskrift om allmennfarlige smittsomme sykdommer som fjernet covid-19 fra denne sykdomslisten (Regjeringen, 2024).

4.2 Funn fra intervjuene

I det følgende presenteres en tematisk fremstilling av funnene fra undersøkelsen basert på Teece sitt rammeverk for dynamiske kapabiliteter. Funnkapittelet presenterer fremtredende mikrofundamenter for dynamiske kapabiliteter under sensing, seizing og transforming som har dukket opp i undersøkelsen. Da kulturbransjen skiller seg noe fra rent kommersiell virksomhet, og samtidig fra rent offentlig virksomhet, åpnes det opp for at andre mikrofundamenter enn de Teece beskriver kan fremtre. For å gjøre teksten mer leservennlig oppsummeres alle eksemplene på innovasjon fra utvalget i Tabell 5 nedenfor:

Informant	Kort beskrivelse	Inkrementell/radikal
4	Livestrømming av kyllinger akkompagnert av regionalt symfoniorkester	Radikal
2	Profesjonell strømming av konferanser	Radikal
6	Strømming til 500 omsorgsboliger	Radikal
4	Podkast	Radikal
12	Konsert på taket	Radikal
5	Ombygd kjøpesenter som forlengelse av kulturhuset	Radikal
7	Takeaway-bibliotek	Inkrementell
4	Strømming av kortreist kultur	Inkrementell
1	Webinar	Inkrementell
9	Årets kokk	Radikal
9	Bygge amfi for å tilpasse seg retningslinjer	Radikal
2	Video som alternativ til scenerøyk	Inkrementell

Tabell 5: Oversikt over innovasjoner fra utvalget.

4.2.1 SENSING

4.2.1.1 Beredskap

Gjennom intervjuene kom det frem at beredskap var en tydelig kategori for å være i stand til å sense hos utvalget. Samtlige informanter i utvalget sa de ikke hadde beredskapsplaner for en verdensomspennende pandemi på plass, selv om samtlige hadde beredskapsplaner for andre hendelser – enten egne planer eller gjennom kommunen. Informant 2 sier:

«Vi hadde en generell beredskapsplan som handler om informasjonsflyt, hvem som eier narrativet, hvem som det skal gå til, hvem som skal godkjenne og slike ting, som gjorde det enklere å forholde seg til for å få alt fra godkjenning til å ha produksjoner til hvor vi skulle henvende oss når det var spørsmål, og kommuneoverlegen var veldig på.» (Informant 2).

Informant 3 svarer på spørsmål om de hadde beredskapsplaner for en pandemi på plass at: «Nei, det hadde vi ikke, men vi hadde jo på en måte en beredskapsgruppe som kjapt var på plass og hadde oppdrag med å finne ut hvordan vi kunne løse dette.» (Informant 3). Videre beskriver Informant 3 at «Strukturen (i andre beredskapsplaner) ble fulgt, men vi hadde jo ikke beredskap for en global pandemi, så den ble utviklet ganske kjapt der.» (Informant 3). Hen utdyper forrige utsagn med: «Strukturen i hvordan vi fungerer i beredskap ble fulgt.» (Informant 3). Informant 4 sier: «Vi fikk jo god informasjon fra kommunen om å utarbeide ROS-analyse, og der ble vi jo satt opp mot alle andre virksomheter i kommunen som har selvfølgelig mye mer kritisk situasjon, for eksempel helse og skole. Det stod jo mellom liv og død, for å si det sånn, så vi hadde det jo garantert lettere, vil jeg tro, enn skole og helse.» (Informant 4). Informant 5 sier: «Jeg vil si vi var dårlig forberedt også på det med beredskapsplaner og beredskapsorganisasjon, hvilke roller du har i en beredskapsorganisasjon og alt det der.» (Informant 5). Videre sier hen: «Vi hadde beredskapsplaner, ja, men ikke i forhold til pandemi. Det er jo mer sånn hvis det skjer noe under en forestilling eller blir brann, eller et eller annet, så har vi selvfølgelig beredskapsplaner på sånne ting, men ikke på pandemi.» (Informant 5). Informant 6 sier: «Vi har jo beredskapsplaner i forhold til brann og alle andre mulige beredskapsplaner i forhold til HMS og den type ting, men akkurat i forhold til sånn pandemi hadde vi jo ikke det.» (Informant 6). Informant 7 sier: «Vi lagde beredskapsplaner og vi måtte oppdatere kontraktene våre. Det har nok endret oss ganske mye, og da har det endret oss til å være mer opptatt av forsikring i avtaler.» (Informant 7). Informant 7 forteller videre at de i etterkant av covid-19, og også underveis i pandemien ble vesentlig mer bevisst på beredskap og informasjonsflyt. Med dette mener hen at de oppdaget viktigheten av å ha en dedikert talsperson, for eksempel ved henvendelser fra pressen. Informant 12 forteller også om viktigheten av å ha en dedikert talsperson (Informant 12). Informant 7 sier at de gikk på noen smeller ved å ikke ha en dedikert talsperson, og lærte at det er viktig å ha en avklaring på hvem som skal uttale seg om hva i forkant av slike henvendelser. Informant 8 sier: «Vi hadde nok ikke aktive beredskapsplaner som sådan, men vi hadde ganske gode sånne evakueringsrutiner og andre typer, sånn brannsikkerhet – mer hverdagslige rutiner, så vi fikk på plass en beredskapsplan.» (Informant 8). Informant 9 sier: «Vi har jo beredskapsplaner og har forberedt oss på mye, men pandemi hadde vi ikke tatt høyde for, men som et ledd i det generelle beredskapsarbeidet, så hadde vi jo tenkt gjennom hvordan en skulle kunne kommunisere med et publikum og så videre, så det var ikke vanskelig.» (Informant 9). Informant 10 sier: «Som regel er man mest klar for den forrige krisen man hadde, sånn på generell basis. Ofte går det mer på naturkatastrofe og ja, kanskje

terrorangrep. Jeg tror det er mange som ble tatt på senga av en pandemi, men vi er kjempeklar for neste.» (Informant 10).

Flere informanter fortalte også at begrepet Force majeure, som er vanlig å bruke i kontrakter med artister, fikk ny betydning. Informant 7 sier:

«Vi måtte oppdatere kontraktene våre, og til og med sånn i etterkant, så er det jo liksom et helt nytt forhold du får til force majeure, ikke sant? Fordi at da plutselig så er ikke pandemi lenger et force majeure, så det har jo endret oss ganske mye, og da har vi nok endret oss til å være mer opptatt av forsikring i avtaler.» (Informant 7).

4.2.1.2 Prosesser for å identifisere innovasjon hos leverandører og samarbeidspartnere

De fleste informantene i utvalget forteller om utstrakt bruk av ideer utenfra. Ideene henter de gjennom ulike formelle og uformelle nettverk, kontakt med sammenlignbare kulturhus, kulturhus i nærområdet og noen forteller om skandinavisk og europeiske nettverk for samarbeid. Sistnevnte er mest aktuelt for de største kulturhusene i utvalget. Av intervjuene fremkommer det også at kulturhus som har direktør-stillinger i større grad fokuserer på strategiplaner, noe som muligens bringer dem tettere på akademia og ny teknologi. Informant 5 har bakgrunn fra strategisk ledelse, og sier: «Yrkesmessig så har jeg jobbet veldig mye de aller fleste årene i forskjellige akademiske institusjoner.» (Informant 5). Det er vanlig at de største kulturhusene har direktør-stillinger, men det finnes også eksempler på mindre kulturhus som har dette. Informantene forteller om ulik grad av å anvende vitenskap og teknologi fra utenfor virksomheten. Hos de aller fleste informantene kommer mange innovasjons-ideer fra egne ansatte og virksomhetens etablerte nettverk. Bransjenettverk anses av de fleste i utvalget som viktige for å gi kompetanseløft om ny teknologi og for å fortelle om ulike leverandører som kan være aktuelle for samarbeid. Informant 2 forteller at: «Når det kommer til informasjonsflyten hos oss, så var jeg veldig på den som også resulterte i den streamen vi hadde i pandemien, for Norske kulturhus, som gjorde at vi fortsatte å satse på digitale konferanser.» (Informant 2). Mange informanter i utvalget vektla viktigheten av tett samarbeid med leverandør av billett-tjenester gjennom covid-19. I de fleste tilfellene fantes ikke de nødvendige tekniske løsningene for å håndtere følgene av covid-19 i billettsystemene fra før, og de måtte dermed utvikles i tett samarbeid med kulturhusene. Blant annet måtte billettløsningene ta høyde for stadige endringer i regler og retningslinjer, med tanke på antallsbegrensninger, avstand til andre publikummere – og hvordan avstand skulle måles, samt markant økning i behov for kommunikasjon med publikum og samarbeidspartnere.

Kulturhus som har bibliotek på huset fortalte i stor grad om nye løsninger som takeaway-bibliotek, og økt bruk av digitale tjenester. Takeaway-bibliotek går kort forklart ut på at kunden bestiller bøker på nett og henter dem ferdig pakket på biblioteket uten å trenge å ha fysisk kontakt med en biblioteksansatt. Denne ideen spredte seg gjennom bransjennettverk og sosiale medier, var enkel å implementere, og kunne gjennomføres med ressurser som allerede var tilstede på kulturhusene. Informant 2 sier: «Vi brukte nettverksorganisasjoner aktivt, og mye mer hvert fall for min del med tanke på informasjonsflyt, hva gjør vi, hva jobber vi med og sånn, slik at nettverket hadde empirisk grunnlag for å gå til departementet og si at sånn fungerer verden.» (Informant 2). Informant 6 sier:

«Jeg synes jo det er veldig gøy med nettverk, så det at vi skal kunne sitte så tett på de nasjonale prosessene som vi gjorde, og samtidig er vi jo veldig lokale, så vi hadde jo supertett dialog i alle retninger hele tiden, og alle de andre kulturhusene, ikke minst.» (Informant 6).

Informant 9 forteller at: «... vi brukte jo de nettverkene vi hadde. Og det å kunne kommunisere med andre i samme situasjon, det var jo ganske viktig.» (Informant 9).

Informant 10 sier: «Vi hadde jo kontakt før korona også, men det ble jo kanskje styrket ennå mer enn før koronaen, for det var litt mer kontakt da.» (Informant 10). Informant 11 sier: «Vi brukte nettverk for å avklare disse her, hvor begynner man å måle avstanden på meter? Er det liksom midt på hodet eller er det skulder til skulder? Vi er jo et relativt stort kollegium som prøvde å forstå de samme reglene.» (Informant 11). Informant 12 sier: «Av og til kunne man jo lure på om man hadde tolket reglene riktig, og sånt noe, så i den forbindelse så kunne jeg nok bruke bransjennettverk en del.» (Informant 12). Hen sier videre:

«Bransjennettverk brukes jo ganske sånn regelmessig, om man ikke alltid er aktiv i forhold til at man stiller spørsmål eller svare på et spørsmål, men ofte kommer det jo et spørsmål som, ja, som det kan være greit å vite, og så kommer den og den og svarer, og så får man det meste, ikke sant?» (Informant 12).

Alle kulturhusene er avhengige av informasjonsteknologi i sin drift, og Informant 4 sier:

«Vi begynte å ta i bruk Teams rett før pandemien, så det var faktisk et verktøy som hadde tilgjengelig, og fikk virkelig en sånn flying start. Så det tror jeg faktisk hadde litt å si. Det hjalp litt altså. Det var relativt enkelt å få satt i gang folk på Teamsmøter. Det kan jeg ikke huske at jeg opplevde som noe veldig sånn utfordring, og det tror jeg var fordi vi hadde begynt å se på det litt fra før.» (Informant 4).

Informant 6 sier: «Vi ble jo hørt, og vi ble relevant sånn at post-covid har jo Norske kulturhus og Norske konsertarrangører, og disse organisasjonene som kulturlivet representerer har jo blitt mye mer aktualisert enn de var før.» (Informant 6).

4.2.1.3 Forstå kundereisen til besøkende, leietakere og leverandører

Hvis man velger å se på managementene som forvalter artistturneene, som kunder, og for kulturhus som leier ut lokaler til artister blir det naturlig å se på management som kunder, medførte covid-19 store endringer i deres behov. Mange av informantene fortalte om stor økning i dialogen med management med tanke på hvordan man kunne løse avlysninger, utsettelse, og ikke minst økonomiske utfordringer når pandemien inntraff. Alle informantene forteller om stor grad av forvirring og usikkerhet knyttet til støtteordninger, retningslinjer, slik tidslinjen i innledningen illustrerer. Flere informanter forteller om begrepet force majeure, som er nevnt i de fleste kontrakter, og at de nå måtte sette seg inn i hva dette egentlig betydde rent juridisk. Etter hvert i pandemien ble covid-19 ikke ansett for å være force majeure lenger, og man måtte endre ordlyden i så godt som alle kontrakter, for å sikre sin part best mulig. Når force majeure blir normalen er det ikke lenger force majeure.

De fleste informantene forteller at de evaluerer alle sine forestillinger. Informant 2 sier om evaluering og strømmeprojektet de gjennomførte, og som fortsatt er aktivt:

«Dette med streaming, og hvordan vi løste det, vi evaluerer hvert eneste prosjekt vi har uansett, hver eneste lille konsert, eller hva det er, så har vi evaluering på huset, og mye av det baserer seg på tilbakemeldingene fra både arrangører og leietagere og de som er involvert. Og det gjorde vi den gangen også, og etterhvert så tok vi jo lærdom av de tilbakemeldingene vi fikk på å bygge.. Det må vi gjøre enklere. Det fungerer fint, det kan bare være sånn. Nå er vi på plass her, men her må vi jobbe mer, og det å fordele oppgaver og sette prioritet på. Der vi kunne forbedre og se på forbedringspotensialet. Det lærte vi mye av de tilbakemeldingene vi fikk, og noen ganger så humpet det litt sånn halvveis, andre ganger så gikk det helt smooth, men sånn er det jo i en læringsprosess.» (Informant 2).

Informant 3 sier:

«Vi evaluerer alle prosjekter vi gjør, men det er veldig fokusert på hvordan vi opplever dette, og hvordan fikk vi dette til å fungere? Vi har ikke et helt det store apparatet på for publikum sin del. Det er vi i gang med nå med jevnlig undersøkelse da, og spør publikum rett ut. Og jeg som avdelingsleder har en liten gruppe med respondenter som jeg bruker ganske ofte for å teste ideer, som er en håndfull gjeng med mennesker som gir ganske brutalt ærlige tilbakemeldinger. Ja, og de gangene de er samstemte, så skjønner man kanskje at ja, her har vi enten en god ide på gang, eller den ideen var ganske god, så den kan vi fortsette med.» (Informant 3).

Informant 5 forteller at de under pandemien med ekstern hjelp gjennomførte analyser av kundereisen til besøkende på kulturhuset, men også kundereisen til leverandører. Resultatene fra denne kartleggingen brukte de til intern utvikling, og for skape nye inntekter. Informant 5 forteller om evaluering og læring:

«Jeg jobber mye med læring da, læringsdimensjonen i organisasjonen. Ta bort til redselen for å gjøre feil, og du lærer av feilene dine, men vi må lære av det når vi evaluerer, og lære av det å være litt sånn nysgjerrig da på hvordan gjør andre det, ikke sant? Så skal vi evaluere, og så skal vi se, om vi skal skalere å ta det i bruk eller ikke.» (Informant 5).

Informant 7 sier de ikke har noe fast system for evaluering, og forteller:

«Vi har jo ikke noe sånn evalueringsskjema. Det er jo egentlig mer sånn magesfølelsen. Vi har ikke tid til det, rett og slett altså, så da blir det heller sånn mental evaluering, men i krisetid så er alt mye mer dokumentert, ikke sant hvor mange publikummere, hvem som deltok? Ikke sant? Til helt ned til kontaktdetaljene til alle som er med, så du du er nok mye mer, synes å huske at vi brukte mye mer tid på administrasjon under krisetida. Mye mer sånn dokumentere og sikre, og sånne ting da.» (Informant 7).

Informant 8 forteller:

«Vi er ganske opptatt av å evaluere forestillingene våre. Vi er ganske opptatt av å få tatt ting med en gang. Vi har evalueringsskjemaer som verten leverer inn etter hver forestilling, altså et et samlet ark da som som.. Og at vi tar tak i altså alt fra når lys-slynger ikke virker til at noen har vært overstadig beruset eller noen har falt i trappa eller sånne ting. Jeg tror nok at en av de tingene som pandemien krevde, det var den der umiddelbare oppfølgingen. Hvis det var noen som hostet i salen, hvis det var noen som ringte inn og sa at de hadde fått covid, så var det liksom alle alarmklokkene på med en gang.» (Informant 8).

Informant 9 sier: «Vi har jo alltid på de de faste møtene, så er det en gjennomgang av det som har vært gjort og hvordan det gikk, hva må forbedres, og så videre, og det det foregår stort sett i form av møter med de aktuelle miljøene og personalgruppene tilstede.» (Informant 9).

Informant 9 forteller videre:

«Så har hver enkelt avdeling sine interne møter, og den mest omfattende planleggingen er det jo produksjonsavdelingen som har. For der er det jo praktisk gjennomføring som skal skje, så der skal det jo puttes på hvor mye personalressurser og utstyr og sånn, og de har jo også sin evaluering når arrangementer er gjennomført, og det har hver enkelt avdeling, og vi har også i den grad det er behov for det felles oppsummeringer i disse ukentlige fellesmøtene da.» (Informant 9).

Informant 10 sier: «Vi ser jo ser jo fort om ting virker eller ikke. Ja, sett ideen ut i livet.» (Informant 19). Informant 11 supplerer:

«Ja, vi har nok en sånn veldig hands on og ikke så veldig teoretisk tilnærming til akkurat det der, nettopp, tror jeg, på grunn av det tempoet som har vært og er her, altså vi er i vekst og det er full fart sånn at det blir rett og slett ikke så veldig teoretisk tilnærming til testing og sånn. Vi har en enorm produksjon i forhold til antall ansatte på huset her.» (Informant 11).

Informant 12 forteller:

«Vi har jo gjerne en evaluering i ettertid i forhold til arrangementet vi har hatt, men du kan si veldig ofte så er det jo vi som er ansvarlig på det arrangementet til en viss grad alene på prosjektet. Det er jo litt sånn at vi ser det an, ikke sant? Vi ser an publikums tilbakemeldinger, hvor mye publikum, hvor mye interesse vekker det, altså, av og til er det jo ting som lever litt av seg selv. Når vi satte «Coldplay» på taket så bare bobla Facebook over. Det er litt sånn, hva er det som skjer, og oi, så kult, og du så filmsnutter fra folk, og det bare kom liksom litt sånn fra øst og vest, hvor du har en veldig sånn umiddelbar.. Vi prøver jo i etterkant av en forestilling, så beveger vi oss gjerne ut blant publikum når vi går inn for å lodde stemningen, hvor god kontakt artist har med publikum, eller også etterpå litt sånn for å høre på buzzen. Så kan du si at selv om det ikke er en strukturell måte å gjøre det på, så har vi noen sånne sjekkpunkter som vi gjør, som gjør at vi på en måte føler temperaturen på det.» (Informant 12).

Informant 12 supplerer:

«Vi går egentlig ikke gjennom det i plenum i etterkant. I hvert fall i veldig liten grad. Det blir jo lagra i banken, ja. Det blir jo noe som legger seg med i kompetanse-banken, som vi som kanskje jobber mest dedikert med det har da. For jeg ser at skal du sitte og eventuelt skrive en rapport og sånt noe, hvis man skal gjøre det hele tiden, så mister man mye.. det er bare ikke tid til det. Det er egentlig en ting man burde gjort mer sånn strukturelt. Vi har et møte hver mandag, og der blir disse tingene gått gjennom, men de blir ikke skrevet noe sted, men hvis det er viktige ting som vi ser er gjentakende, så vil vi jo på en måte ende opp med å gjøre noe konkret med det.» (Informant 12).

4.2.1.4 Faste møtepunkter og bedriftskultur

Alle informantene trekker frem faste møtepunkter som viktige for å generere nye ideer til utvikling og innovasjon. Alle informantene hevder også at det er stor takhøyde for å komme med forslag. Mer enn halvparten av informantene trekker frem at ansatte må ha disponibel tid til å være kreativ som det viktigste for at de ansatte skal oppfordres til å innovere. Informant 2 sier: «Vi snakker mye musikk, vi snakker mye film, vi snakker mye kreativitet, altså det ligge latent i veldig mange på huset og da føler jeg som leder på huset at det er viktig å være et forbilde, og gå i bresjen.» (Informant 2). Videre sier Informant 2:

«Da går jeg rett og slett ned på butikken og kjøper et par gitarer som vi skal ha på huset, for å liksom stå i hver etasje, som folk kan klimpre på. Så folk kan ta seg en to minutters pause og spille på gitaren. Bare sånne små drypp. Vi har platespiller på lunsjrommet, og hver fredag spiller vi plate på lunsjrommet, og jeg kjøper personlig plater og alle som er der får de signert, og vi begynner å få en ganske fin platesamling. Såne ting.» (Informant 2).

Informant 2 sier videre:

«Og jeg har lagt opp til en kultur hvor det ikke er farlig å komme inn og avbryte meg, selv om jeg sitter med økonomiarbeid, så har jeg alltid tid for å, og det samme gjelder alt annet at vi har.. Vi har en kultur hvor vi backer hverandre opp, hvor det er lov til å spørre. Det er mye latter, vi ler mye. Vi er også veldig åpne og ærlige mot hverandre, og vi støtter hverandre. Så jeg vil si at den bedriftskulturen. Vi har et

veldig godt grunnlag, at vi stoler på hverandre og vi backer hverandre opp. Vi har hatt eksterne kurs, altså kursholdere, og vært ute på eksterne kurs og jobbet med kommunikasjon for å få litt fokus på hvordan vi snakker med hverandre.» (Informant 2).

Informant 3 sier:

«Vi har en veldig flat struktur der. Noen er jo mer ivrige på å fortelle om en ide enn andre. Noen har et veldig behov for det, og andre ikke, men hos oss er det sånn at har du en ide? Takk, så er det bare å komme med det. Det er ikke sånn at det alltid er de kunstneriske lederne som har de beste ideene, det har vi smertelig erfart flere ganger. Vi tar gjerne i mot ideer og utvikler dem her, altså.» (Informant 3).

Informant 3 forteller videre: «Det er alltid lov å ringe eller ta tak i, spesielt kreative ledere for å diskutere og prate om ting på tvers av virksomhetens avdelinger.» (Informant 3). De fleste informantene trekker frem viktigheten av ansattes tid og rom for å være kreative i sin arbeidshverdag. Informant 4 sier:

«Jeg tror det er en forutsetning at folk har rom til å, jeg holdt på å si ikke bli for mye styrt fra A til Å fra ledere, og at det er rom for egen tenkning. At man har en selvstendig rolle i løpet av arbeidsdagen. Jeg tenker jo at kreativitet oppstår, ofte i et samspill med andre, så at du har et miljø på arbeidsplassen som er preget av at det er lett å prate sammen.» (Informant 4).

Informant 6 sier:

«Vi har god høyde under taket, vi har jevnlig interne møter, hvor vi snakker om hvordan vi har det. Vi bruker eksterne av og til, og gikk gjennom en design thinking-prosess i fjor hvor vi jobba en uke med liksom ja, hvem vi er. Så jeg synes vi har en god, men hektisk.. Det er hektisk, men vi har det greit. Det er gøy på jobben.» (Informant 6).

Informant 9 forteller at: «Vi har faste, ukentlige fellesmøter på tvers av avdelingene, hvor det går an å ta opp ting som går på tvers av avdelingene da. Det er det møtet hvor jeg treffer alle, ellers så er det jo avdelingslederne som håndterer de forskjellige fagmiljøene.» (Informant 9).

Informant 11 sier at:

«Det er jo når vi møtes og samles, og har bestemt oss for at nå skal vi se på mulighetene innenfor det og det feltet, og brainstorme og få innspill fra alle da. Det er jo en måte som, i vårt daglige virke forhold til å løse de oppgavene og hvordan vi gjør det. Den kreativiteten rundt det der som, det blir på en måte at jeg føler jeg får brukt den kreativiteten min. Det å finne gode løsninger.» (Informant 11).

Informant 12 sier: «Vi har møte hver mandag hvor vi planlegger kommende arrangementer.» (Informant 12).

4.2.2 SEIZING

4.2.2.1 Avgrense kundeløsningen og forretningsmodellen

Informant 2 forteller om en helt ny forretningsmodell som fremkom som et direkte resultat av covid-19. Flere andre kulturhus forteller om lignende erfaringer, men Informant 2 forteller om den mest spesialiserte varianten, som blir redegjort for i det kommende avsnittet. Når covid-19 inntraff var Informant 2 raskt ute med å stenge huset helt ned for ordinær publikumsaktivitet. De hadde et investeringsbudsjett til sceneteknisk utstyr, som tidlig i fasen ble reallokert for å kunne brukes på strømmestyr. De investerte rundt 1,5 millioner kroner i kameraer, bildemiksere, programvare, mikrofoner og annet strømmestyr, og fikk medhold fra kommunen på å gjøre denne prioriteringen. Som mange andre kulturhus så de et nyoppstått strømmetilbud av blant annet konserter og andre kulturopplevelser. De ønsket imidlertid ikke å konkurrere på dette markedet, men valgte i stedet å satse tungt på profesjonell produksjon for konferansemarkedet. Informant 2 forteller om velvillige og inspirerte ansatte som tok med seg nyinnkjøpt utstyr hjem for å lære seg å bruke dette. Noen ansatte hadde fra før av en del erfaring med film- og TV-produksjon, men trengte å strømlinjeforme organisasjonen for dette. Alt måtte bygges nærmest fra bunnen av, og Informant 2 forteller om en del tilpasning underveis. For eksempel var prissettingen litt for høy fra starten, sammenlignet med betalingsviljen i markedet, men dette ble hurtig tilpasset til markedets betalingsvilje. Infrastrukturen internt måtte også omstruktureres og bygges om fra sceneproduksjon til TV-produksjon. Parallelt med at kulturhuset fikk flere betalingsvillige kunder fra det private næringslivet leverte de tjenester av høy kvalitet for kommunen, for eksempel ukentlige informasjonssendinger. Før de gikk til innkjøp av avansert utstyr hadde de testet ut litt enklere strømming med flerkamera, chat-funksjon og moderator, men de fant fort ut at dette kunne de gjøre veldig mye bedre med noen justeringer og bedre utstyr. Forretningsmodellen gikk altså ut på å levere strømming av svært høy kvalitet til konferansemarkedet. Ingen andre kulturhus i utvalget forteller om strømming på dette nivået mot nevnte målgruppe. Store deler av utvalget forteller imidlertid om strømming på ulike nivå. Informant 4 og 9 forteller at de gjennom covid-19 brukte strømming i flere former for å holde på publikums oppmerksomhet. Informant 4 forteller om strømming av innhold fra lokale musikere og band, foredrag fra historielag, barneforestillinger og den tidligere nevnte «kyllingstrømmingen». Informant 4 forteller videre om tilbudet familiekino, hvor en familie kunne booke sin egen kinosal, og at de opprettet egen podkast. Alle disse tiltakene bidro, ifølge Informant 4, til å opprettholde en relasjon til publikum gjennom en utfordrende tid. Informant 9 sier at de startet et ganske omfattende strømmetilbud, i stor grad ved hjelp av

interne ressurser. De fikk tilskudd fra lokalt næringsliv til å lage et strømmetilbud og kjøpe ekstra teknisk utstyr. Informant 9 forteller:

«Altså før pandemien, så hadde symfoniorkesteret begynt å strøme litt fra sine konserter, så der ble det jo investert i mer utstyr. Sånn at det kunne gjøres i et litt større omfang og på en litt høyere kvalitet. Og så kjørte vi noen litt større konserter som normalt ville vært for stående publikum som strømmekonserter. Vi ble sponset av SR Bank, sånn at vi sammen med en del andre aktører i byen faktisk kunne legge opp et strømmeprojekt for den type konsert. Det kostet jo nokså mye penger å gjøre det der skikkelig, så for vår del, så var ikke det noe sånn enkel lavterskel ting altså. Det var faktisk en ganske kostbar produksjon som hadde et begrenset nedslag, så vi gjorde jo det så lenge som de sponsormidlene rakk. Og så la vi vel det der litt til side etter hvert utover i pandemien, og fokuserte mer på å gjennomføre det som var lovlig av livekonserter, så vi hadde jo konserter her med ned til 20 publikummere, ikke sant? Vi har saler som tar over mellom 1000 og 2000, så..» (Informant 9).

Tilbudet opprettholdt de frem til pengepotten tok slutt, og de har vedlikeholdt kompetansen internt, og bruker fortsatt både utstyr og kompetanse, dog i mindre grad enn under covid-19. Dette tilbudet beskriver Informant 9 som et viktig virkemiddel for å holde kontakt med publikum, samt å holde ansatte i aktivitet, men samtidig ga det for lite uttelling på antall seere til at de valgte å videreføre tilbudet i særlig grad etter at tilskuddet fra næringslivet var brukt opp. Informant 4 forteller derimot at strømmetilbudet ble finansiert ved hjelp av midler de allerede hadde til ordinært sceneprogram, og at de opprettholdt fast ukentlig program en lengre periode gjennom covid-19. Kompetansen og utstyret har blitt beholdt på huset, men bruken av kompetanse og utstyr har begrenset seg veldig etter covid-19. Det blir ikke brukt aktivt, med mindre det etterspørres av leietakere. Informant 10 sier de kjøpte inn strømmeutstyr under covid-19, ved å reallokere ressurser som skulle vært brukt på annet sceneteknisk utstyr. De strømmet imidlertid kun internt under covid-19, men har tatt utstyret mer i bruk til eksterne produksjoner etter pandemien. Informant 10 forteller:

«Vi har kjøpt 4 fjernstyrte kameraer og har en bildemikser som funker også rett ut mot internett, så vi har egentlig ganske sofistikert videoutstyr stående her nå, og det blir ikke brukt av for eksempel kommunestyret. De har sin egen kommune-TV, sånn at vi bruker det bruker det mellom saler, altså vi har en blackbox som gjerne blir brukt som venteområde før folk går på scenen og sånt, der strømmer vi forestillingen. Vi bruker det også som en effekt under kulturskole-musikaler hvor orkesteret sitter i et annet rom hvor vi kan projisere, orkesteret inn på veggen på scenen i skift og sånne ting, ikke sant?» (Informant 10).

Informant 6 forteller om hvordan prosjektet med strømming til over 500 omsorgsinstitusjoner ble til: Påtroppende leder for landets største turnerende teater ringte og spurte om de kunne strøme teaterproduksjoner fra Oslo når hen ble sjef hvis hen klarte å skaffe noen midler. Det

sa Informant 6 nei til, men sa samtidig at de kunne strømme fra deres hus. Midlene ble skaffet og rettigheter ble ordnet, og de startet så med å strømme to produksjoner for den eksterne samarbeidspartneren ved hjelp av et produksjonsselskap. Etter to produksjoner oppstod det problemer med rettigheter, og skuespillere ønsket ikke å være med på dette, og Informant 6 utviklet da ideen videre ved å søke midler fra en stiftelse, hvor de fikk tilskudd. Dette resulterte i en lang rekke lisensierte strømmeproduksjoner laget før pandemien, som ble dratt frem under covid-19 for å opprettholde et kulturtilbud til en allerede etablert kundegruppe, hvor infrastrukturen for strømming allerede forelå. Informant 6 mener det er viktig å se sammenhengen mellom kultur og helse, og har en relativt holistisk tilnærming til kulturhusets mandat, i den forstand at hen er opptatt av at bærekraft, kultur og helse er tett sammenvevd. Informant 6 beskriver at de under covid-19 tilgjengeliggjorde sitt godt etablerte arkiv med strømmeproduksjoner fra kulturhus for flere hundre omsorgssentre rundt om i hele landet. De valgte å avgrense strømmetilbudet til denne målgruppen blant annet på bakgrunn av lisenskostnader og betingelser rundt opphavsrett. Da denne målgruppen allerede var en etablert målgruppe for kulturhuset og deres strømmeproduksjoner, var også produksjonene tilrettelagt spesielt for målgruppen. Blant annet var tilpasning av innhold for demente integrert i produksjonsprosessen, og produksjonene egnet seg da spesielt godt for den allerede etablerte målgruppen. I tillegg forteller Informant 6 at de før covid-19 ikke hadde fagorganiserte ansatte og dermed ingen tillitsvalgt. Dette ble tatt tak i som et direkte resultat av covid-19, og ifølge informanten har dette vært avgjørende for å bygge en mer robust organisasjon i tiden etter covid-19. På grunn av høy turnover i tiden etter covid-19 har organisasjonsbygging og strategiarbeid vært de høyest prioriterte oppgavene etter pandemien, og pandemien ga således en flyende start på dette arbeidet. Informant 6 forteller også om at de har vært veldig eksperimenterende, spesielt i tiden før covid-19, og de har mange eksempler på prosjekter de har gjennomført som har gått utenfor det man normalt ville tenke på som et kulturhus sitt mandat. For eksempel nevner Informant 6 at de har vært veldig opptatt av bærekraft, og har samarbeidet med eksterne om å gjennomføre elbåt-festival, vært tidlig ute med solcellepaneler på taket, og de har også gjennomført piloter av mange ulike slag. Blant annet prosjekter rettet mot grunnskole og kulturskole:

«Det er klart, at jeg tror det er ikke noen nyhet fra et kulturhus som snakker om kultur, men du får mye mer oppmerksomhet hvis du snakker om at det henger sammen med helsa di og bærekraft og skole, ikke sant? Hvordan kan vi hjelpe utdanningsinstitusjonene til å bli bedre i forhold til kultur? De er jo helt elendige. Hvorfor? Så vi har jo egne skoleprosjekter hvor vi henter inn fire skoleklasser, fire skoletrinn i løpet av et år, både på kunst og på musikk som går parallelt med DKS (Den kulturelle skolesekken),

hvor vi har koblet oss opp mot kulturskolen, har fått midler til å styrke pedagogikken i kulturskolen, sånn at vi kobler pedagogikk hos lærerne i kulturskolen med vårt innhold ut mot grunnskolen.» (Informant 6).

Kulturhuset mottok eksterne midler til dette, og lagde ut fra dette en nasjonal modell, som 5 andre kulturhus har tatt i bruk gjennom et nettverk for norske kulturhus. Informant 6 sier om disse prosjektene at: «... da bidrar vi til at vi kan være en samfunnsaktør utover kjerneaktiviteten vår.» (Informant 6). De nevnte prosjektene er ikke direkte resultater av pandemien, bortsett fra tilgjengeliggjøringen av deres arkiv av strømmeproduksjoner, men nevnes likevel da de kan si noe om kapabilitetene kulturhuset allerede var i besittelse av når pandemien inntraff.

Informant 9 forteller:

«Vi driver jo en restaurant her også, så det er et eget selskap, men det er vi som eier 100 %, og for dem var det jo ennå mer kritisk egentlig enn på huset. Men der kom det i gang en sånn gourmet takeaway-virksomhet som gjorde at vi greide det, samtidig som vi søkte Innovasjon Norge om utviklingsmidler, og fikk det. Det gjorde at kokkene på den ene siden kunne holde på med takeaway-produksjonen, og de fikk penger sånn at vi kunne delta i Årets kokk. Det er jo bare fem restauranter i Norge som får være med der. Vi var med å utnytte pandemien til det.» (Informant 9).

4.2.2.2 Reallokering av ressurser

Alle informantene i utvalget fortalte at de hadde diskutert reallokering av ressurser som en følge av covid-19. Samtlige informanter kunne fortelle om reallokering av ressurser internt på kulturhuset, mens en del informanter også hadde eksempler på bruk av ansatte andre steder i kommunen.

Informant 5 sier:

«Ja, den inkrementelle innovasjonen, på å endre arbeidspraksis og effektivisere og forenkle og ha kvaliteten er egentlig ofte personavhengig, for det var jo og en sånn aha-opplevelse under pandemien at vi er så liten organisasjon. Så det er jo planen der bygge en robusthet i organisasjonen, også basert litt på innleie da, at du har et apparat rundt deg du kan spille på hvis det blir sånn at en sentral medarbeider blir borte da. Det har vært en øyeåpner som vi har gjort endringer på gjennom pandemien.» (Informant 5).

Informant 4, 7 og 11 forteller at ansatte på kulturhuset i stor grad jobbet med samme oppgaver som tidligere, men at det blant annet ble prioritert vedlikeholdstiltak på kulturhuset. Informant 4 sier: «Ellers så ble jo ansatte også brukt på kulturhuset til.. Det ble jo fort en del vedlikehold og en del sånne typer ting.» (Informant 4). Informant 7 sier: «De som drev med teknisk eller lignende oppgaver på huset de ble satt til vedlikehold, og det er på en måte, vi bare endrer litt

sånn hva som var fokus i den perioden da.» (Informant 7). Informant 11 sier: «Det var jo at vi, i hvert fall jeg da, og kulturhusleder har drevet med dette her vedlikeholdet, så det var litt sånn vaktmesterrolle holdt jeg på å si.» (Informant 11). Informant 12 forteller:

«Vi hadde noe vedlikehold, og det brukte vi jo selvfølgelig tekniker på. Men vi har jo en egen tekniker her på huset, ikke sant? Så det var jo noe med å sørge for at han først og fremst ble sysselsatt. Fordi vår teknisk ansvarlige jobber jo bare 40 % fast. Det var jo at det egentlig at han ble sysselsatt i ganske stor grad utover de 40 prosentene der. Ja, for da kunne han, da tok han på en måte, da tok han han normalt dette som måtte oppgraderes og så videre, og så var det det som var innenfor han sitt kompetanseområde. Det som ikke var det da. Da hentet vi inn teknikere for å gjøre det, men vi hadde på en måte nok med egne folk og sysselsette de.» (Informant 12).

Informant 8 forteller at «å permittere ansatte under covid-19 ville innebåret at vi ikke kunne planlegge neste sesong på kulturhuset», med andre ord ville dette hindret planlagt videre drift. Informant 8 forteller også at de meldte flere av sine ansatte tilgjengelig for prekære oppgaver i kommunen, som for eksempel bidrag til koronatesting. Ansatte ved dette kulturhuset ble ikke kalt inn til noen slik tjeneste, og Informant 8 har reflektert en del i etterkant over at kulturhuset burde vært mer «på ballen» i denne sammenheng. Dette begrunnes ved at de innså i etterkant at det var av vesentlig betydning for intern kulturbygging i kommunen. Kulturhuset ble på mange måter sin egen silo, ifølge Informant 8. Når covid-19 inntraff var det aktuelle kulturhuset på trappen til å flytte sin scenerigg fra et hus til et annet, og veldig mye personalressurser ble på denne måten knyttet opp i flyttesjauen. Dette muliggjorde at kulturhuset i større grad kunne holde innleide teknikere og annet teknisk personell i aktivitet – noe Informant 8 beskriver som av stor betydning for egen del, men også for å opprettholde dette forholdet. Informant 8 beskriver dette som:

«Og så var det slik at vi hadde litt flaks, fordi at vi har jo 2 hus, kulturhuset her og (anonymisert kulturhus) og i juni 2020 så skulle vi bytte ventilasjonsanlegg og halve sceneriggen og hele bygget ble nedstengt, av type vernesko hard-hat nedstengt, så vi hadde uansett planlagt å flytte til det andre huset og drive derfra i noen måneder.» (Informant 8).

Informant 8 forteller også om å holde eksterne samarbeidspartnere i aktivitet gjennom pandemien:

«Vi har ikke egne sceneteknikere, så scenemester er anbudsavtale.. Rammeavtaler, sånn at de som jobbet der de hadde vi jo ikke noe, ikke noe personalansvar for dem. Og hadde jo da heller ikke noe oppfølgingsansvar, men vi tok jo det. Eller vi prøvde i hvert fall så godt vi kunne å ta det psykososiale ansvaret på alvor, så alt vi kunne gjøre av renholdsservice og stell med parkanner da vi skulle flytte kontorene fra herfra og opp på (anonymisert kulturhus), så brukte vi brukte vi produksjonsselskaper som flyttebyrå, de som var villig til å ta oppdraget. Selvfølgelig prøvde vi så godt vi kunne å holde så

mange som mulig i jobb, sånn at de kunne fakturere, altså det var.. Det kjente jeg ganske tungt i magen. Det var det var vanskelig å ikke ha noen, skal man si noen redningsbøye å kaste ut, ikke kunne være arbeidsgiver i en sånn sammenheng.» (Informant 8).

Informant 8, 9 og 11 sier de holdt huset åpent så mye det lot seg gjøre i henhold til enhver tid gjeldende retningslinjer. De strakk seg alle langt for å holde folk i jobb, men Informant 5 og 9 sendte ut permitteringsvarsler i starten av pandemien. Begge informantene permitterte ansatte i alle avdelinger den første tiden av pandemien, men alle var tilbake på jobb innen sommeren 2020. Informant 4 forteller om flere eksempler på inkrementell innovasjon på sitt kulturhus. Eksempelvis brukte de video- og strømmestyr de allerede hadde på kulturhuset, og rigget til et TV-studio i en av salene tidlig i pandemien. Ved hjelp av egne personalressurser, og kortreist kultur fra egen kommune, lagde de et ukentlig strømmetilbud på nett for alle interesserte. Informant 4 forteller at de ikke nødvendigvis var så opptatt av antall seere, men at det viktigste i denne sammenheng var å «holde hjulene i gang» både for egne ansatte og innleide teknikere i området, men også i det lokale kulturlivet. Dette skapte også, ifølge Informant 4, en kanal for å holde på oppmerksomheten til sine kunder. I videreføringen av strømmetilbudet utviklet de også noe, som for dem kanskje kan kvalifisere som en *radikal innovasjon*, der de kombinerte strømmeteknologi med et regionalt symfoniorkester og en samlende begivenhet over tid direktesendt fra kulturhusets bibliotek (Tidd & Bessant, 2018, s. 228). Informant 4 beskriver at de rigget til en rugekasse innredet som scenen på deres kulturhus i publikumsavdelingen i biblioteket, som er lokalisert på samme kulturhus. Rugekassen ble utstyrt med flere kameraer som ble automatisk vekslet mellom ved hjelp av en algoritme. Dette ble gjennomført påsken 2020, når det fysiske publikumstilbudet ikke var mulig å opprettholde på grunn av sentrale forbud. Strømmingen foregikk døgnet rundt, og publikum som besøkte biblioteket fysisk kunne komme og se kyllingene der de var, mens man hele tiden kunne følge direktesendingen på nett. Flere ansatte på kulturhuset bidro til prosjektet gjennom teknisk ekspertise, men også ved å lage miniatyrinstrumenter på scenen i rugekassa. Strømmingen ble akkompagnert av musikk av et regionalt symfoniorkester, og ledet således til samarbeid utover husets vegger i en periode med sosial distansering. Informant 4 forteller også om to andre inkrementelle innovasjoner som kom som et resultat av covid-19: familiekino og podkast. Familiekino var et tilbud der man kunne booke en kinosal til sin kohort, noe som holdt hjulene i gang for de kinoansatte, og sørget for å opprettholde relasjon til publikum. Informanten forteller at dette naturlig nok ikke var et økonomisk lønnsomt prosjekt, men at det kan anses som en merkevarebyggende suksess, i en tid der omkringliggende kinoer var helt stengt. Familiekino gikk ut på at en kohort kunne booke en

kinosal til seg selv, og se filmer som var på programmet i gjeldende stund. Podkasten ble også startet som et resultat av ledig kapasitet hos ansatte, og har blitt opprettholdt i tiden etter covid-19, som et frittstående, egenprodusert kulturtilbud, som også brukes til intervjuer med gjester som er aktuelle i kulturhusets program.

Informant 5, som er direktør for et kommunalt eid aksjeselskap uten offentlige tilskudd, sier at de driver utelukkende på kommersielle vilkår, og at de på bakgrunn av dette så seg nødt til å gjøre store endringer under covid-19. Inntektene til kulturhuset kom naturligvis fra kulturarrangementer, men også i stor grad fra leieinntekter på bygget, da de leier ut lokaler til flere aktører. På grunn av driftsmodellen ble de fleste ansatte permittert i rundt 50 % for å sikre økonomisk drift. På bakgrunn av funn fra deres kundeundersøkelse under pandemien ble det etablert 4 restauranter i lokalene, inkludert en foodcourt, et lokale ble brukt til platebutikk og et lokale til en fiolinmaker. På denne måten kunne man i større grad tilby en totalopplevelse, hvor kulturhuset la opp til samarbeid med leietakerne med tanke på tema. Informant 5 beskriver dette på følgende måte:

«Og de savner det å spise og drikke i forbindelse med forestilling, og så kom det også tilbakemeldinger om at du gjerne kunne tenke mer helhetlig rundt en konsert, eksempelvis vi hadde før påske i fjor en tribute Beatles-konsert for eksempel, og da spilte jo platebutikken Beatles-musikk og cinemateket viste gamle Beatles-filmer. Hvis vi gjør det igjen, så håper at serveringsstedene kan servere fish n' chips, så liksom den konseptutviklingen på publikums helhetlige opplevelse da.» (Informant 5).

«Du kommer til et hus hvor du får noe mer enn bare en konsert. Du kommer før og du ønsker kanskje å være igjen etter konserten. Og det er jo drevet selvfølgelig ut fra et ønske om at vi skal være et levende kulturhus, men også i forhold til lønnsomhet.» (Informant 5). Informant 6 forteller at når covid-19 inntraff tok de i bruk sin omfattende samling av strømmeproduksjoner og tilgjengeliggjorde denne for flere hundre omsorgssentre over hele landet gjennom et allerede etablert lisensiert strømmenettverk. Prosjektet var støttet av eksterne prosjektmidler, og lignende tiltak var tidligere utprøvd på kulturhuset, men da i sanntid og i mindre skala. Samtidig sier Informant 6 at: «... hvis kommunen sier at dette er mandatet her, altså hvis vi er enige om det, så trenger vi jo ikke å drive innovasjon på siden for å finne på et nytt produkt, for eksempel, ikke noe tohendighet, da gjør vi det vi skal» (Informant 6). Informant 6 forteller at strømmetilbudet til omsorgssentre høstet nasjonal anerkjennelse, og har blitt godt mottatt. Da tilbudet var finansiert av eksterne prosjektmidler har de imidlertid ikke opprettholdt dette med samme frekvens etter covid-19. De opprinnelige strømmetilbudet ble heller ikke etablert som et direkte resultat av pandemien, men bruken av arkivmaterialet

var et direkte resultat av dette. De har ikke lyktes med å finne finansiering for å opprettholde tilbudet i samme grad etter pandemien, og Informant 6 sier det dessverre er vanskelig å finne noen som vil finansiere dette videre. Informant 7 forteller at de i liten grad brukte tiden under covid-19 til å innovere, men nevner at de opprettet et tilbud til sine biblioteksbrukere som de kalte «takeaway-bibliotek». Her kunne brukerne ringe inn eller sende epost og bestille bøkene de ønsket, og hente dem ferdig pakket på kulturhuset. Informant 7 sier hen har inntrykk av at flere bibliotek drev med tilsvarende tilbud. Tilbudet kom som en respons på et behov utenfra, og bruk av digitale tjenester gikk opp, i likhet med tallene for utlån av bøker under covid-19. Brukerne var tilsynelatende kompetente til å bruke det nye tilbudet uten behov for opplæring fra kulturhusets side, og kulturhuset brukte allerede etablert teknologi for å opprette tilbudet. Utlånstallet har ifølge Informant 7 gått tilbake etter covid-19, men bruk av digitale tjenester har holdt seg på samme høye nivå etter pandemien.

4.2.2.3 Endre perspektiv

Et konkret resultat av publikumsundersøkelsen til Informant 5 var at de hadde et tomt lokale i underetasjen, som tidligere hadde vært leid ut som kjøpesenter. De spurte sitt publikum hva de ønsket at kulturhuset skulle tilby, og fikk blant annet mange tilbakemeldinger på at publikum ønsket en totalopplevelse. Informant 5 sier:

«Så har vi bygd om til 4 serveringssteder, innført en foodcourt, platebutikk, cinematek og en fiolinmaker. Vi har liksom skapt helt ny aktivitet i huset som bygger på salene heller enn at det før var et kjøpesenter.» (Informant 5).

Informant 6 forteller om et viktig skifte fra å primært se utover til å vende blikket innover mot egen organisasjon som et direkte resultat av covid-19. Hen forteller at: «Jeg har vært veldig, veldig engasjert i nasjonalt og regionalt, så det som kanskje endret seg mest var at vi måtte, jeg måtte ha et mye mer internt fokus.» (Informant 6). Hen utdyper:

«... det som skjedde hos oss internt var jo at det første som skjedde var jo at alle gikk fra å ikke være fagorganisert til å bli fagorganisert, fordi man så det at her er det så vi hadde jo aldri. Vi har jo ikke hatt en tillitsvalgt, for eksempel før covid-19, og det kan man jo i etterpåklokskapens navn si at det var kjedelig, fordi det hadde vært mye lettere å håndtere det internt hvis man hadde hatt det. Så hvis jeg hadde hatt noen å snakke med hvis vi hadde hatt mer ordnede forhold da, men det har aldri vært påkrevd, og det har heller ikke vært etterspurt, og alle har hatt det bra og vært happy. Men når man da plutselig får spøkelseser om å bli permittert over seg liksom sånn over natten, for det var jo ganske mye rot i forhold til kommunaldirektør. Og hvem var vi, og hvordan var vi organiserte og hva betyr det å være ansatt i et KF kontra ansatte i kommunene, og så videre? Så det ble ganske mye støy da akkurat rundt mellom 20. mars og 20. mai der, i 2020, så det endte jo med at alle gikk inn og fagorganiserte seg.

Det ble valgt en tillitsvalgt, ikke sant? Det ble at alle arbeidsavtaler måtte gås gjennom på nytt, og det ble ganske mye trøkk rundt det.» (Informant 6).

Videre forteller Informant 6 at denne interne prosessen har hatt stor nytteverdi i tiden etter covid-19, og at de til tross for å ha opplevd turnover på 40 % etter pandemien nå opplever å ha en veldig solid organisasjon med en tydelig strategi. Informant 6 sier at på bakgrunn av at alle kulturhusene i Norge plutselig hadde samme publikumskapasitet under covid-19 foregikk det en utjevning av konkurransefortinn, som i deres tilfelle falt godt ut for de mindre kulturhusene. «Vi kunne for eksempel ikke fått Leif Ove Andsnes til å komme til oss hvis det ikke var for pandemien» (Informant 6). «Leif Ove spilte for 20 mennesker. Det var jo en fantastisk opplevelse for de 20.» (Informant 6). «Det er noe med å se mulighetene i elendigheten, og se hva er det vi kan få til her nå som vi ikke kunne få til før?» (Informant 6). Informant 6 sin tilgjengeliggjøring av sitt strømmearkiv beskrives av Informant 6 blant annet som et resultat av en holistisk tilnærming til kultur, og at kultur og helse er tett sammenvevd (Informant 6). Informant 8 forteller om få ny innsikt om de ulike funksjonene i kommunen som resultat av covid-19, og samarbeidet mellom de ulike enhetene: «Da fikk man jo noen ganske såne tydeligere perspektiver på hvem vi er og hva vi gjør som stab da, og jeg tror vi alle sammen har innsett hvor gjensidig avhengige vi er av hverandre.» (Informant 8).

Informant 8 fortsetter:

«Jeg tror resten av kommunen altså. Nå er jo vi et relativt stort og synlig kulturhus, og det er jo ikke det at vi ikke vet at vi finnes, men det betyr ikke at det vet hva vi gjør, fordi han og det tror jeg ikke det handler mer om ubevissthet, og at man er mer konsentrert om sitt eget fag enn at de på en måte i ignorerer hvem vi er og hva slags funksjon vi har. Og så er vi da sånn sett litt heldig nå, fordi at nå er det en del fokus på kultur i (anonymisert) kommune, og det handler særlig om samfunnsutvikling. Vi har fått lov til å ta på oss den hatten at vi er med på å utvikle byen og utvikle samfunnet, og det har skapt en del mer oppmerksomhet fra andre administrativt ansatte i kommunen, fordi at vi er så annerledes, altså for det første så, jeg skal ikke si at vi tjener penger, men vi omsetter penger, ikke sant? De er ikke avhengig av skatteinntekter. Vi har en helt annen innstilling til publikum eller brukere, eller hva man skal kalle det, vi kaller det jo publikum og kunder, mens begrepsbruken borte på rådhuset er mer brukere og klienter. Det er som en annen innstilling, men jeg tror de begynner å anerkjenne at den funksjonen vi har, som er på mange måter forebyggende, at den har en verdi fordi at det å bo og leve i et attraktivt samfunn, et sted hvor man trives. Å få lov til å delta i ting som man bryr seg om. Det gjør jo at man er mindre syk, man belaster samfunnet mindre på lang sikt, og at det blir en form for ivaretagelse og at man har et underholdningstilbud som appellerer til dem da, så er en del positiv politisk oppmerksomhet nå faktisk. Det er ganske spennende. Byutvikling er jo god tilnærming til å heve status av kultur tenker jeg.» (Informant 8).

4.2.3 TRANSFORMING

4.2.3.1 Desentralisering og sammenbinding

Store deler av utvalget forteller om desentralisering, også i tiden før covid-19. Informant 2 sier at desentralisering av beslutningsmakt i deres organisasjon er helt avgjørende for å kunne levere gode tjenester og jobbe effektivt. Informant 2 sier:

«Jeg har en ledelsesstil som gjør at ingen ideer er for dårlig, og det er bare å komme med de. Og at har man et ønske om utvikling så legger vi veldig til rette for det på huset, og det vil jeg si er et resultat av kreativt arbeid, det er den arbeidsflyten vi har med tanke på at vi er veldig digitalisert og har en god struktur i arbeidsflyten, som er et resultat av kreative innspill som har bygd seg på at: ok, hvis den kommer der sier vi sånn og sånn og sånn så det er både litt i samla flokk og dette her med at jeg har lagt opp til at det er rom for å komme med kreative innspill.» (Informant 2).

Informant 3 beskriver at: «Vi har mange ansatte som har gode ideer, og det er ikke sånn at det er de kunstneriske lederne som alltid har den beste ideen. Det har vi smertelig erfart mange ganger, men vi er.. Vi tar gjerne imot ideer og utvikler det her altså.» (Informant 3). Informant 4 sier:

«At folk har rom til å ta selvstendige valg og å gjøre sine egne vurderinger, hvis det rommet er der, og på en måte tenker at man opplever at man har høy grad av frihet og å holde på sitt, delegasjon av ansvar. Men altså hvis man har det i bunnen, så tror jeg.. Det er i hvert fall et veldig godt utgangspunkt, og så. Så er det kanskje mer, det er en oppmuntring til å være kreativ. Jeg tror en av måtene å gjøre det på er å skape de rommene som de bare ligger der, og så være med heller å heie på i det som dukker opp da.» (Informant 4).

Informant 6 sier:

«Alle kan komme med innspill, og alle føler nok at hvis de har gode ting de har lyst til, eller noe de har lyst til å komme med, så kjenner vi hverandre ganske godt, og det er forskjellig hvilken rolle vi tar i de ulike settingene da. Noen ganger er det jeg som er bremsen, noen ganger så er det andre som er bremsen på de ideene som vi kommer med, for det er klart at vi har jo gjort utrolig mye forskjellig opp gjennom. Og det er klart at det er jo viktig at vi har en forståelse for at det er lov å regulere hverandre da, men vi har ikke noen struktur på de kreative prosessene, ikke sant?» (Informant 6).

Informant 9 sier: «Det er jo en positivitet til kreativitet, hvor vi berømmer jo folk som kommer med kreative forslag og løsninger på ting. Det går på kulturbygging. Det er ikke noe systematisk belønningssystem på noe vis. Det går på kultur.» (Informant 9). Informant 10 sier:

«Når det gjelder de kreative prosessene, så er det nok riktig at det foregår litt automatisk hvert fall. Gitt at personen vet å bruke de evnene da, så , har vi på en måte takhøyde for at man kan jobbe selvstendig og dra inn ideer, og samtidig så har vi også vært bevisst på det at ok, selv om man har gjort ting på en

måte, så er det fort gjort å tenke at ok, hvert fall sånn som det har vært for oss med den veksten, og at ting endrer seg hele tiden, så har vi egentlig vært tvunget til å se nytte, og det har blitt ganske naturlig å omstille seg til det som må til for å få gjort jobben, men det hadde jo ikke gått hvis det hadde vært veldig rigid.» (Informant 10).

Informant 11 supplerer: «Det er fordi at vi det er liksom det rommet for å komme med innspill til hverandre, og at man lytter til hverandre, og noen har en ide som andre blir inspirert av og utfører og utvikler.» (Informant 11). Informant 12 sier:

«Det er jo det da med å vise tillit at hvis noen har en ide, vær så god. Det jeg kunne vært bedre på er å utfordre litt på at jo gjør det, men du må finne en måte å skaffe midler til det på. For vi har ikke råd til å ha for mange ting som tryner, men vi må ha det også, for det lærer vi av.» (Informant 12).

4.2.3.2 Kunnskapsforvaltning

Store deler av utvalget forteller om at ny kunnskap som organisasjonene tilegnet seg under covid-19 har blitt bevart i organisasjonen og nyttiggjort også i tiden etter pandemien.

Informant 1, som representerer en nettverksorganisasjon for norske kulturhus, forteller om høy grad av kunnskapsdeling i nettverket for norske kulturhus gjennom covid-19 og i tiden etter. Blant annet pratet kulturhusene mye seg imellom for å dele kunnskap om stadig endrede nasjonale retningslinjer og tolkninger av disse, støtte- og stimuleringsordninger for kultur og hvordan disse traff kulturhusenes behov. Under covid-19 ble kulturhusene i Norge brukt som informanter til nettverket for norske kulturhus, som brukte informasjonen inn mot departement for å kunne tilpasse stimulerings- og støtteordninger i best mulig grad til den gjeldende virkeligheten. Kunnskapsdelingen gikk begge veier, og en stor andel av informantene hevder under intervjuene at nettverksorganisasjonen for norske kulturhus, og også andre nettverksorganisasjoner i kulturbransjen, virkelig fikk befestet sin posisjon under covid-19. De fleste informantene i utvalget brukte nettverksorganisasjoner og andre formelle og uformelle nettverk til å holde seg oppdatert på gjeldende retningslinjer og nasjonale regler. Informant 1 forteller:

«Også satte vi i gang med webinarne, som er det som vi faktisk har beholdt, og som vi bare hev oss uti og som organisasjonen nå er utrolig glad for at vi ble dyttet dit, fordi at nå er ikke webinar det mest spennende og innovative lenger, men vi ser at på de månedlige webinarne våre så treffer vi veldig mange som vi ikke nødvendigvis treffer på fagkonferansene fordi at fagkonferansene, den fysiske møteplassen, den skal du reise til, du skal, hvis du ikke er leder selv, så skal du få lov av leder å dra. Det vil si det må være økonomi til det. Og hvis du er leder, så må du kanskje få lov av kommunen. Mange har reist, altså. Det er veldig mange hinder for å dra vekk et par dager, men det er ingen hinder for å logge seg på en fredag morgen, og du kan sitte med svart skjerm og kaffekoppen for deg selv, og der

ser vi at det er liksom nye ansikter før de forsvinner i den svarte, men den har vi tatt, så det er sånn konkret, i gåseøyne innovasjon da.» (Informant 1).

Informant 1 forteller videre:

«Jo, da hev vi oss jo på sånne trender som vi kan smile litt av i etterkant, men da vi jo var inne hver fredag på Clubhouse og sånn for eksempel, men men. Og det er klart det sluttet vi jo med og faset ut umiddelbart, altså med en gang mennesker fikk lov å møte mennesker igjen, så var ikke det noe, så var ikke det noe moro. Da trengte vi ikke det lenger.» (Informant 1).

Informant 2 sier de allerede før covid-19 hadde utstrakt samarbeid med utvalgte faste kulturhus, og at spesielt nettverket for norske kulturhus ble viktig for hurtig kunnskapsdeling og tolkning av retningslinjer under pandemien. Samarbeidet med kulturhus fortsatte å være viktig under covid-19, og ble spesielt viktig med tanke på å dele løsninger på stadig endrede rammebetingelser fra sentralt hold. Informant 4, 6, 8 og 9 viser til tilsvarende bruk av nettverk både lokalt, regionalt og nasjonalt under covid-19, og beskriver at dette var avgjørende for å dele oppdatert informasjon om tolkning av retningslinjer, vilkår for stimulering- og støtteordninger, og i tillegg få blåse ut litt frustrasjon blant venner. Beste praksis-eksempler ble delt i det nasjonale nettverket, og ble brukt som inspirasjon for mange av medlemmene, sier rundt halvparten av informantene i utvalget. Informant 4 forteller at kunnskap som ble ervervet og utviklet i forbindelse med strømming og podkast til en viss grad har blitt ivaretatt i ettertid av covid-19. Til strømmetilbudet ble det i stor grad benyttet innleide teknikere. Selv om flere av disse er innleide forteller Informant 4 at de fleste av dem har en tilknytning til det ordinære scene- og kinotilbudet, uten at de alle er fast ansatte. Podkasten ble startet av fast ansatte på kulturhuset, og den nyervervede kunnskapen er dermed bevart og utnyttet videre av kulturhuset også etter covid-19. Informant 4 forteller at de opplever å nå nye målgrupper med dette tilbudet, og har blant annet derfor valgt å fortsette. Informant 4 sier:

«Podkasten har vi jo fortsatt med, og det synes jeg er veldig gøy at den har overlevd, for det har den jo absolutt, men pandemien var jo bakgrunnen og liksom hele oppstarten til.. Det hadde nok heller ikke skjedd, tror jeg, og det som er litt gøy er jo at nå har podkast blitt kjempestort. Det er en enormt viktig formidlingskanal ut til folket. Det er kjempenyttig kompetanse og en fin måte å få ut budskapet vårt på. Det er en sånn blanding av reklame for kulturhuset og en podkast som skal være litt morsom å høre på.» (Informant 4).

Informant 2 beskriver at de hele tiden evaluerer seg selv og bruker denne kunnskapen til kontinuerlig forbedring:

«... hver gang du må få litt forbedringspotensiale, for vi som jobber i produksjonen, vi som jobber med å sette i gang dette her, og de som avvikler, selv om de som avvikler står for mye av det de også

(produksjon), som er en utrolig kul måte å jobbe på. Men så evalueringen er jo mest en standard evaluering som ser på hva vi gjorde bra, hva vi kan gjøre bedre, og å få det skriftlig, og all evaluering gjør vi jo i arrangementsavviklingsystemet, og der kan vi hente ut alle evalueringene på en gang og se OK, her trækker vi mye feil eller mye riktig. Så det er måten vi gjør det på, ja.» (Informant 2).

Videre forteller Informant 2 om evaluering, og hvordan de bruker dette internt:

«Vi går gjennom evalueringene ukentlig, og så diskuterer vi dem på produksjonskontoret, hvis det er noe vi ser som vi må ta tak i, og er det det, så er et min oppgave å sørge for at det blir tatt tak i det. Det liker jeg å gjøre, og å legge til rette for at de ansatte skal ha de absolutt beste forholdene i arbeidet sitt.» (Informant 2).

Informant 2 forteller også at de jobber med nye prosedyrer og rutiner for stort sykefravær etter at store deler av staben samtidig ble slått ut av covid-19: «Men vi er nå i gang med og innen utgangen av august så skal vi lage prosedyrer og rutiner for stort fravær på huset, for det kan jo skje igjen.» (Informant 2). Informant 5 forteller om nyttiggjøring av kunnskap etter pandemien at:

«Vi hadde mange sånne aha-opplevelser, at folk, men sånn er det virkelig riktig at det vi ikke driver med størst lønnsomhet i november og desember? Vi trodde jo liksom virkelig det, så det er det en større forståelse for. Prising det å jobbe på en måte med helhetlig publikums reise, heller enn å bare tenke for hvert enkelt arrangement. Vi har ikke kommet helt i havn ennå, så nå sitter jeg på det som går på, ser sammenhengen mellom aktivitet og hvor stort gjennomførings-apparat vi har da. Så i fjor faktisk først gjennomførte vi en ressursanalyse som ser på sammenhengen mellom aktivitet og ressurser internt, hvor vi ut ifra de store variasjonene i året ser at vi 9 måneder i året har en ganske så stor overkapasitet, og så i 3 måneder i året en underkapasitet.» (Informant 5).

Informant 6 forteller at internt på kulturhuset har covid-19 ført til endringer: «Som leder så bruker jeg mye mer tid nå på interne prosesser og å passe på folkene mine og liksom å passe på at vi har gode strukturer enn det jeg gjorde før.» (Informant 6).

4.2.3.3 Sette varige spor

Informant 2 sier: «Det største suksesskriteriet vi har er at vi skaper minner for livet. Det er det vi jobber etter, alle som kommer inn døra skal ha et godt inntrykk, og at vi skal skape minner for livet, at de går der, og vi får tilbakemeldinger.» (Informant 2). Kunnskap og nytt utstyr ervervet under pandemien har også gitt seg utslag i nye muligheter etter pandemien.

Informant 2 forteller:

«Vi hadde Mari Boine inn nå i forrige uke, og hun er jo allergisk mot (scene)røyk. Det var lystekniker som gjorde noe som var helt sinnsykt kult. Han satte opp to sånn PZ-kameraer på hver side, og satte dem live inn i redigeringsprogrammet som han skjøt utover projektoren med sånne close-up og sånne fine bilder direkte bak mens hun sang, altså ikke helt vanlig cleane bilder, men med masse forskjellig av

alt mulig av effekter og slikt, som gjorde sinnsykt.. Vi fikk til og med tilbakemelding om lysmannen var fast ansatt eller frilanser, sånn at vi bruker den kompetansen både kreativt og som en løsning til å ta det som egentlig er ment for streaming til live-opplevelsen.» (Informant 2).

Informant 5 forteller:

«Mulighet for en helaften på huset, vi intervjuet også folk i forbindelse med at vi skulle fylle første etasje med innhold. Og da intervjuet vi både de som bor på huset, brukere av huset og tilfeldig forbigående på gata. Og de savner det å spise og drikke i forbindelse med forestilling, og så kom det også tilbakemeldinger om at du gjerne kunne tenke mer helhetlig rundt en konsert, eksempelvis hvis du har en vi hadde før påske i fjord, en tribute til Beatles-konsert for eksempel, og da spilte jo platebutikken i kjelleren Beatles-musikk, cinemateket viste gamle Beatles-filmer. Hvis vi gjør det igjen, så håper vi at serveringsstedene kan servere fish n' chips, så liksom, ja, den konseptutviklingen på publikums helhetlige opplevelser da.» (Informant 5).

Informant 6 sier:

«Vi har en enorm påvirkningskraft, ikke sant? Vi har en enorm mulighet til å til å vise publikummet vårt og de som er innoen hva vi står for, og at vi og hva vi mener. Du kan ikke komme til et offentlig kulturhus eller et idrettsarrangement, og så er det helt bortebane. Det må liksom stå i stil med resten av verden og helst ligge litt foran. Det er klart, at jeg tror det ikke er noen nyhet fra et kulturhus som snakker om kultur, men du får mye mer oppmerksomhet hvis du snakker om at det henger sammen med helse di og bærekraft og skole, ikke sant? Hvordan kan vi hjelpe utdanningsinstitusjonene til å bli bedre i forhold til kultur? Vi fikk penger fra Kavli til det, og lagde sånn nasjonal modell i gang som vi hadde vel 5 andre kommuner med på et tidspunkt, men altså hele den tiden. Det bidrar til at vi kan være en samfunnsaktør utover kjerneaktiviteten vår.» (Informant 6).

Informant 10 forteller:

«Vårt viktigste suksesskriterium er at publikum skal smile. Ja, det er jo det, men så at artistene skal ha det fint på scenen og publikum skal ha det fint i salen, og så er det på en måte de to tingene som jeg føler egentlig at vi gjør. Jeg er opptatt av at de som er i det huset og opplever den unike anledningen skal gå ut derfra og føle at de faktisk har opplevd noe fantastisk flott. Jo, og enda mer spesifikt hvis teknikerne går hjem og smiler. Da har jeg oppnådd suksess, og det skjer det.» (Informant 10).

4.2.3.4 Strategi

Tre av kulturhusene i utvalget fortalte at de utarbeidet nye strategier under eller etter covid-

19. Informant 5 forteller:

«Så ble det og utarbeidet under pandemien en kulturell og kommersiell strategi. Hvor vi kartla og analyserte egentlig lønnsomhet i salg, bruk av sal gjennom året. Hva har vi har av muligheter. Kan vi jobbe mer med strategisk prising gjennom året? Alt det her egentlig, starten på å jobbe ut en mer kommersiell kultur og forståelse av organisasjonen enn det som var der da. Og det ble en ganske mange aha-opplevelser gjennom det strategiarbeidet, eksempelvis så er det jo brenntravelt før jul hvert år, og så

tror du at du skaper, at det er liksom i november og desember, at det genererer det største overskuddet da. Men når vi kikket på lønnsomheten i november, desember, så var den lavere i snitt enn andre måneder av året, fordi at der kom det jo inn veldig mange artister som hadde både 2 og 3 forestillinger, ikke sant? Og så har du en praksis på rabatter ganske kraftig i forestilling nummer 2 og 3, så snittomsetningen, liksom per forestilling, eller vi hadde ikke så stor lønnsomhet egentlig i november og desember som vi trodde da, og det har jo og vært en viktig faktor akkurat det der i forhold til å jobbe ut en ny prismodell og prisstruktur hos oss, så det er en sånn spinnoff av det her. Vi måtte liksom se på lønnsomheten, alt det der, men om det er direkte spinoff av pandemien, eller om det er fordi jeg kom inn og er vant til å jobbe på den måten der, det vet ikke jeg, men det ble kanskje satt litt mer fart på den biten der enn om det ikke hadde vært en pandemi, vil jeg tro.» (Informant 5).

Informant 5 forteller videre om ovennevnte strategiarbeid at de brukte en ekstern partner til deler av prosessen:

«Vi har også hatt med oss en ekstern partner i det som er (anonymisert bank) så de har bistått oss litt med modell-tenkning og økonomiske analyser. Vi hadde for lav kompetanse på det området selv. Så gjennomførte vi analysen, eller vi hadde med oss både internt perspektiv og ekstern-perspektivet for det.. Det synes jeg er viktig å huske å ha med seg ekstern-perspektivet i det at vi var jo også i dialog med management.» (Informant 5).

Informant 6, som har opplevd 40 % turnover etter pandemien, sier:

«Jeg bruker mye mer tid som leder da, så bruker jeg mye mer tid nå på interne prosesser og å passe på folkene mine og liksom å passe på at vi at vi har gode strukturer og at ting er på stell enn det jeg gjorde før. Det gikk litt, sklei litt enklere før, så ikke sikkert bedre, men nå har det blitt mer formelt. Det har blitt kanskje litt mer sånn orden på sysakene enn det var før. Jeg prøver å jobbe med å være mindre kreativ fordi at vi ja, vi skal ha en drift, og vi skal tjene de pengene vi skal tjene. Og skal vi ha normal arbeidstid, så skal vi ha det hyggelig på jobben. Vi skal sørge for publikum og lage et godt program, og det programmet. Det lages jo ikke alt sammen gjennom kreative prosesser. Det lages jo av programsjef og direktør.» (Informant 6).

Informant 8 forteller om nylig avsluttet strategiprosess:

«Nå har vi akkurat hatt en strategiprosess som har foregått over et halvt år, hvor jeg har jevnlig innkalt til møter, innspills-møter av forskjellige slag, både med hva som er suksesskriteriene våre, hva som er satsingsområder, hvordan vi er, hvem vi vil være, hva vi skal strekke oss etter. Og da føler jeg at vi har hatt en veldig, veldig godt engasjement hele veien.» (Informant 8).

Informant 8 forteller videre om den helt nye strategien:

«Jeg har en splittet ny strategi som jeg nå fremlegger til vedtak. Jeg skal jeg skal ha den som orienteringssak nå om et par uker, og så skal den vedtas i løpet av våren. Vi må være konkurransedyktige på sceneteknikk, og vi må ha godt vedlikeholdte hus. Men hvis vi skal tenke inn i framtiden og gi et bedre tilbud, så er det der det ligger at det er faglig kompetente ansatte, at vi har nok

folk til å løse de oppgavene vi skal gjøre, og at byggene ikke raser ned over hodet på oss.» (Informant 8).

4.3 Adhoc-problemløsning

I tillegg til, og kanskje også litt på tvers av, Teece sine dynamiske kapabiliteter, viser undersøkelsen at evnen til adhoc-problemløsning er gjennomgående hos alle kulturhusene i utvalget. Informant 2 sier:

«Men det å ta avgjørelser på stående fot og klare å hive seg rundt og være klar og tydelig i kommunikasjonen, og å sørge for å følge opp at hver og en har sine dedikerte oppgaver, og vite hvem man skal henvende seg til, og forstå plassering i hierarkiet og hvor da kommunikasjonen går. Det er nok mye som ligger bak øret etter mange år i forsvaret, så det var bare positivt, og ikke minst det å tørre å stå i ting og være litt tøff og breiskuldra og stå foran.» (Informant 2).

Informant 2 forteller om sitt strømmeprojekt:

«Vi hadde jo noen kameraer på huset som vi hadde liggende og mulighet for å streame enkelt. Vi har streamet og bistått på UKM og slike ting tidligere, og så fikk vi ganske tidlig en forespørsel fra kommunen om å ha ordførerens time og rådmannens spørretime, hvor ordfører og rådmann satt sammen, og så streamer vi det ut på kommunens sider og på sosiale medier. Og så hadde vi en chat ved siden av det. Det fungerte sånn halvveis første gangen, og det var da vi fikk den lille der, at dette kan vi. Det tente et lite glød, og vi tenkte, det her kan vi gjøre mye bedre, og vi har meget teknisk kompetente personer på huset, og det var da vi fant at dette skal vi satse på, dette gjør vi, og da begynte ballen å rulle, og vi hev oss rundt og det kom på plass ganske kjapt i løpet av noen dager, så fikk vi alt godkjent og det var bare å kjøre på. Det startet med en sånn ekstern gnist som tente en stor intern flamme, for å si det på godt norsk.» (Informant 2).

Informant 2 sier også:

«Vi hadde en enorm endring, og det å stå i den endringsledelsen og passe på at du får den der endringsdyktigheten, og at de ansatte ikke blir utslitt, og samtidig holde den motivasjonen vår, var lærerikt, utfordrende og veldig vanskelig, men samtidig også givende når vi så resultatene av det vi fikk til, og de større produksjonene vi hadde.» (Informant 2).

Informant 3 beskriver:

«Vi gikk fra en pandemi, og så gikk vi rett over til en ny krise hos oss, og det var jo den store streiken som kom. Vi hadde 6 timer med normal drift før vi gikk rett inn i en streik, men da var vi på en måte rigget litt for krise. Så da dro vi en del erfaringer fra forrige krise da, for å si det sånn.» (Informant 3).

Informant 3 sier videre: «Vi er nok ganske gode på å kjøre kreative prosesser uavhengig av rammene for å ikke miste noe på veien der. Men så er vi nok, så er vi realistiske på hva slags samme vi har når vi på en måte er kommet dit da.» (Informant 3). Informant 3 forteller også:

«Det å kunne dra så nytte av så mange forskjellige ressurser på så mange fag på veldig kort tid. Vi kan ganske kjapt samle sammen fagfolk fra forskjellige områder, og prate. Er dette mulig, er dette mulig, er dette mulig, og ganske kjapt konkluderer med ting. Ja, det er en kjempeviktig og klar fordel som vi har.» (Informant 3).

Informant 4 sier:

«Det som veldig mange var opptatt av i den tiden var typisk kan vi møtes i en barnedåp eller en konfirmasjon, ikke sant? Kan vi ha bryllup? Kan vi ikke kjøre denne konserten? Alle de tingene som endrer seg hele tiden, det var liksom mitt ansvar å følge med på, så det ble jo at man tenkte jo litt kreativt og ut av boksen. Kanskje vi ble noe flinkere til å ta litt sånne kjappe beslutninger?» (Informant 4).

Informant 5 forteller:

«For klart at det kicker jo inn på en måte det du har jobbet med, den måten du jobber på i en sånn situasjon. Det blir jo mye tydeligere kommandolinjen og rask sortering av hva som er viktig kanskje. Vi etablerte tidlig også en tett dialog med kommunen og smittevernlegen i kommunen, (hen) hadde vi jo utrolig god, tett dialog med hele veien, og (hen) har vært så viktig for oss, og har vært ute etter å finne løsninger i regelverket, hele tiden sammen med oss. Så det har vært en god støtte og utelukkende positivt for at vi greide å få til å gjennomføre drift som vi har gjort gjennom hele pandemien.» (Informant 5).

Informant 6 sier:

«... det er jo litt rotete, ikke sant? Det er jo litt sånn vi er ikke.. Vi jobber jo på en måte med kreative prosesser og innovasjon hele tiden, fordi vi må jo finne på nye ting for å tjene penger og finne ut av hva publikum ønsker, design thinking, sant? Og at vi hele tiden finner på nye ting. Jeg tror kulturlivet tror de er mye bedre på kreative prosesser enn de egentlig er da.» (Informant 6).

Informant 7 forteller om deres takeaway-bibliotek at:

«Man står jo der med en samling og et hus, man står der med personalet og man står der også med folk som har lyst til å lese og bruke de tjenestene vi har, så det er egentlig bare å finne en løsning på det akkurat der og da. Det var mange signaler fra publikum i form av eposter, spørsmål og sånne ting, så og utlånstallene gikk opp ganske mye, og bruk av digitale tjenester gikk opp.» (Informant 7).

Informant 8 forteller om en etablert gruppe regelmessige publikummere som hadde problemer med å innfinne seg med at det under covid-19 var begrensninger i publikumsantall på arrangementer. Informant 8 sier:

«Vi hadde jo ganske mange revisjoner underveis, og jeg tror nok at en av de tingene som kom ut av det var at vi ble enda mer oppmerksom på hva slags publikumsfunksjon vi har, altså vertskapsrollen. Vi har alltid tatt den på alvor, men det er klart det er forskjell på å ivareta folk som kommer for å underholde folk med masker på, hvor de ikke får lov til å ta på vennene sine, og må sitte med et sete imellom,

uansett om de bor sammen, altså alle de tingene vi normalt aldri ville utsatt vårt publikum for, og vi må gjøre det med et smil om munnen, og være litt sånn, jaja, her står vi i det sammen, gutta. Dette her går bra.» (Informant 8).

Videre forteller Informant 8:

«Vi prøvde å tilpasse de konseptene vi hadde, altså vi har for eksempel en veldig populær operakafé hvor det var veldig, veldig vanskelig å holde tilbake, de som ønsker å komme, altså, fordi at der hadde vi mye dørsalg, og der var det litt sånn. Ja, jeg jobber litt med å få folk til å innse at det er 20 billetter. Selv om foajeen tar 150 mann, så er det 20 eller 10 eller 4 som får lov til å komme.» (Informant 8).

Informant 9 forteller følgende om forsøk på å både påvirke regelverk, og å tilpasse seg gjeldende regelverk:

«En del av de reglene var jo også lite gjennomtenkt, så vi jobbet jo mye for å påvirke de da. Altså et eksempel på det, det er, jo vi har jo flere saler, og en av de bruker vi blant annet til konserter med stående publikum. Det var jo litt vanskelig å styre avstandsregler og sånt der, og det var forskjellige regler til litt forskjellige tider, og på ett tidspunkt så var det jo krav til at man måtte være sitte på fastmonterte, fastskrudde tror jeg det stod, seter med en viss avstand. Og vi tok jo da og skrudde fast seter i den salen med passende avstand. Det gjorde vi, og det gjorde (anonymisert arrangør) også, men vi fikk jo ikke lov allikevel, fordi de måtte være skrudd fast før forskriften kom. Du kunne ikke skru de fast etterpå, og det var det. Da var det tilpasning til regelverket.» (Informant 9).

Informant 9 forteller videre: «Det viktigste var jo egentlig å sørge for at vi greide å opprettholde en form for drift, og at vi hadde kontroll på økonomien. Vi gikk jo faktisk i overskudd vi, gjennom hele pandemien.» (Informant 9). Informant 10 sier:

«For vår del, så handlet det om å finne ut hva vi måtte avlyse og informere leietakere. Vi hadde jo ganske mye å henge fingrene i sånn når det gjelder administrasjon av dette, fordi vi måtte jo avlyse ting og samtidig informere publikum og leietakere, men vi visste jo ikke tidsperspektiv, eller vi hadde jo ikke fasiten på alt heller, så det er jo det som gjorde det litt vrient at leietakere, blant annet, og publikum alltid spurte om dette, men det hadde vi jo ikke.» (Informant 10).

Informant 12 forteller om utfordringene under covid-19 at:

«Det var jo det med å på en måte hele tiden prøve å sysselsette folk, egentlig. Det var jo mye det fra dag til dag. Reglene endret seg hele tiden, så det var jo et forsøk på å, fordi vi måtte jo holde stengt i perioder, så det var forsøk på å på en måte sysselsette de ansatte i den perioden. Det var noe nytt hele tiden egentlig. Jeg lagde mye adhoc da, hvis jeg kan si det på den måten.» (Informant 12).

Informant 12 fortsetter:

«Så det vi gjorde da, vi kurerer et band, ikke sant? Da gikk jeg inn og satte sammen et band med lokale musikere, og arrangerte konsert på taket. Det Coldplay-prosjektet, det var en enkel greie, for det var litt

sånn lett, hørbar musikk som alle kan høre. Det sendte vi jo ut over byen. Det var stor suksess, og vi fikk sysselsatt noen musikere. Vi fikk leid inn utstyr, for til de tingene må vi leie inn utstyr, så fikk vi med bandet på en måte holdt liv i disse her firmaene som jobber med disse tingene.» (Informant 12).

5.0 Diskusjon

5.1 Nasjonale vedtak og anbefalinger med betydning for kulturlivet 12. mars 2020 til 20. november 2023

Tidslinjen i funn-kapittelet illustrerer kompleksiteten i omstendighetene kulturhusene manøvrerte i, og som Informant 3 sier, så ble det tidvis et nærmeste eksistensielt spørsmål når man ikke lenger kunne samle publikum. Som Tidd og Bessant skriver så kan kriser skape en pull-effekt, der behov utenfra må møtes av nye måter å gjøre ting på eller nye varer og tjenester (Tidd & Bessant, 2018, s. 199). Den påfølgende diskusjonen, bygget på Teece sitt rammeverk, kommer nærmere inn på dette temaet. Alle informantene i utvalget beskriver situasjonen som uoversiktlig fra starten av pandemien, og Informant 9 sier det kanskje ville vært mulig å la være å permittere ansatte dersom de hadde visst at det ville komme kompensasjonsordninger hurtig på plass. Informant 8 peker på at man kanskje hadde vært bedre rustet for en pandemi dersom man hadde erfaring med dette fra tidligere. Dette diskuteres mer inngående i det påfølgende delkapittelet Beredskap. Tidslinjen viser også at pandemien og nasjonale vedtak og anbefalinger ikke fulgte en rett linje der samfunnet ble åpnet mer og mer opp, men snarere endringene kom hurtig, og at på tross av at kulturhusenes saler kunne romme alt fra 200-2000, gjaldt de samme reglene for alle. Informant 9 forteller at de har saler som tar 1000-2000 publikummere, og at også de holdt konserter for 20 publikummere. De nasjonale vedtakene og bestemmelsene ble med andre ord tidvis oppfattet som nærmest absurde og ikke tuftet på kunnskap om de ulike arrangørene. Det ble stilt økte krav til kulturhusenes kunnskap om eget publikum, som Informant 2 er inne på, at man ikke lenger kunne ta imot publikum fra andre kommuner i en periode. Dette påvirket også behovet for kommunikasjon til alle kulturhusenes kunder, og samtidig økte krav om tilgang på personopplysninger som kontaktinfo og bostedskommune, samt hvilken kohort publikum tilhørte. Begrunnelsen for å vie tidslinjen såpass mye plass i funn-kapittelet er å tegne et tydeligere bilde av omstendighetene, hvilket kan ha vært med på å forme informantenes minner om pandemien. Selv om tidslinjen er gjengitt kronologisk er det ikke dermed sagt at informantene husker pandemien, og tiden før og etter, kronologisk. Dette er verdt å ha med seg i den påfølgende diskusjonen der Teece sitt rammeverk er brukt som linse.

5.2 Funn fra intervjuene

Tabell 5 i funn-kapittelet viser en oversikt over eksemplene fra innovasjon som fremkom gjennom intervjuene. Hvert enkelt eksempel ble beskrevet nærmere i funn-kapittelet.

5.2.1 SENSING

5.2.1.1 Beredskap

Ivar Kondrad Lunde definerer beredskap som «tiltak for å forebygge, begrense eller håndtere uønskede hendelser og kriser» (Lunde, 2019). Ut fra denne definisjonen viser funnene at nesten alle informantene forteller at de hadde beredskapsplaner på plass, men samtidig hadde ingen av dem eksisterende beredskapsplaner for pandemi. Alle kulturhusene ble hurtig tvunget til å tilpasse seg kontinuerlige endringer når pandemien oppstod. Med Teece (2007) sitt rammeverk for dynamiske kapabiliteter som linse vil beredskapsplaner kunne inngå som en del av virksomhetenes immaterielle ressurser, og som Whittington et. al (2020) beskriver, noe som kan bidra til den langsiktige overlevelsen, og potensielt varig konkurransefortrinn. Flere av informantene forteller at de lærte mye om informasjonsflyt internt, og ikke minst eksternt, og at de kontinuerlig fant nye løsninger på utfordringer som stadig endret seg. Dersom kulturhusene har beholdt sine ansattressurser etter pandemien kan det tenkes at organisasjonene har blitt mer agile som resultat av erfaringene med pandemien, da nasjonale retningslinjer endret seg hurtig, og kulturhusene måtte respondere i samme takt. Alle informantene i utvalget hevder de står bedre rustet til å møte nye kriser etter å ha vært gjennom covid-19, hvilket er i tråd med Lunde (2019) sin definisjon av begrepet beredskap.

På tross av at ingen av kulturhusene hadde konkrete beredskapsplaner for pandemi på plass, fortalte flere av informantene om hvordan eksisterende beredskapsplaner ble benyttet. Dette kan tyde på at beredskapsplaner, på tross av at de ikke omfatter alle tenkelige scenarioer, kan ha verdi også for scenarioer de ikke er laget for. Når Force majeure ble normalen måtte begrepet redefineres i kontrakter, og egne kontraktspunkter om covid-19 ble vanlig for å definere roller og ansvarsområder i avtalene. Flere av informantene sier dette har ført til en økt bevissthet rundt dette både hos kulturhusene, men også hos artister og management. Begge parter, altså kulturhus og innholdsleverandører, har blitt mer bevisst sine kontraktsfestede forpliktelser, og har fått et bedre grunnlag for å sikre sine rettigheter i prosessen. På tross av at kontraktspunkter normalt ikke omtales som beredskapsplaner, vil det være naturlig å tenke at man gjennom kontrakter i best mulig grad sikrer egen parts rettigheter, blant annet basert på et mest mulig utfyllende utvalg av mulige fremtidssenarioer. Da ingen av informantene hadde beredskapsplaner for pandemi på plass er det ikke mulig å sammenligne to ulike alternativer på bakgrunn av innsamlet data, men på bakgrunn av hva informantene forteller om læringsutbytte og arbeid med nye beredskapsplaner, vurderes det likevel at innsamlet data gir grunnlag for følgende teoretiske proposisjon:

Teoretisk proposisjon (P1): Evne til hurtig respons på ytre påvirkning under kriser, i form av evne til kontinuerlig tilpasning av organisasjonen, er et viktig mikrofundament for sensing hos aktører i kultursektoren.

5.2.1.2 Prosesser for å identifisere innovasjon hos leverandører og samarbeidspartnere

Teece hevder at leverandører kan være viktige kilder til innovasjon som er viktige for det endelige produktet, og at det ofte handler om å kombinere komplementære innovasjoner for å finne løsninger på kundenes behov (Teece D. J., 2007, s. 1324).

Flere av informantene trekker frem bransjenettverk som viktige for å følge med på utviklingen innen vitenskap og teknologi utenfor virksomheten, men uformelle nettverk blir også trukket frem, spesielt blant de største kulturhusene. Blant annet blir bransjenettverkens bidrag til kompetanseheving om ny teknologi trukket frem som viktig blant flere i utvalget.

Repliserbare ideer til inkrementelle innovasjoner, som takeaway-bibliotek, strømming av kulturarrangementer og digitale konferanser, spredte seg blant annet ved hjelp av bransjenettverkene. Ideene til ovennevnte innovasjoner spredte seg, ifølge informantene, mer spesifikt gjennom digitale nettverk, nyhetsbrev, webinarer, og i samtaler med kolleger på andre kulturhus – hovedsakelig digitalt eller over telefon. De fleste kildene til innovasjon synes imidlertid å være en kombinasjon av ideer fra egne ansatte og input fra formelle og uformelle nettverk, i tråd med Teece (2007) sin påstand om at det ofte handler om å kombinere komplementære innovasjoner. I utvalget kom det frem ett noenlunde direkte resultat av radikal innovasjon som følge av bransjenettverk, der Informant 2 fortalte om en omfattende satsing på digitale konferanser etter å ha strømmet en stor konferanse for en nasjonal organisasjon. Informant 2 fortalte imidlertid også at mye av den nødvendige kompetansen allerede befant seg på huset, og trolig ville denne innovasjonen også kunne ha oppstått uten påvirkning fra organisasjonen, noe som også samsvarer godt med det Teece (2007) sier om kombinasjonen av komplementære innovasjoner.

Innovasjon hos billetteleverandører var imidlertid avgjørende for å kunne levere riktige tjenester gjennom pandemien, og her var samarbeid flere veier nødvendig for å lykkes. Teknologien ble levert og utviklet av leverandørene av billettsystem, kunnskap og utprøving ble levert av kulturhusene, og overordnet kunnskapsformidling ble blant annet levert av nettverksorganisasjonene i tett samarbeid med statlige myndigheter. Flere av informantene trekker frem bruk av nye digitale kommunikasjonskanaler som viktige for å kunne tilpasse seg nye omstendigheter, og her ble nettverkene viktige, blant annet som igangsettere av webinarer og som tilbydere av digitale ressurser. Bransjenettverkene brukte på sin side medlemmene til

å bidra med empiri som nettverkene kunne bruke til å påvirke politisk. De fleste informantene sier at nettverksorganisasjonenes status ble sterkere befestet som et direkte resultat av covid-19, og det politiske arbeidet organisasjonene stod for under pandemien.

Teoretisk proposisjon (P2): Prosesser for å identifisere innovasjon hos leverandører og samarbeidspartnere under kriser, spesielt i form av å være en kanal for informasjonsdeling og avklaring av bestemmelser, er et viktig mikrofundament for sensing hos aktører i kultursektoren.

5.2.1.3 Forstå kundereisen til besøkende, leietakere og leverandører

Teece skriver: «Når nye muligheter først er oppdaget, må entreprenører og ledere finne ut hvordan de skal tolke nye hendelser og utviklinger, hvilke teknologier de skal forfølge, og hvilke markedssegmenter de skal styre mot.» (Teece D. J., 2007, s. 1322). I undersøkelsen av norske kulturhus fremtrer kjennskap til egne kunder som et spesielt viktig felt, og da kunder i den utvidede forstand som omfatter hele verdikjeden.

Når kulturhusene får økt kunnskap om egne kunder – leverandører, leietakere og besøkende – blir de også mer treffsikre med sine tilbud. Kulturhusene må imidlertid være obs på at kundene og deres behov kan endre seg fortløpende, og oppdatert data vil dermed være avgjørende for å være mest mulig treffsikre i egen strategi. Om ikke den nødvendige kompetansen for å gjennomføre riktige undersøkelser finnes internt på huset kan det være hensiktsmessig å innhente ekstern hjelp. Som Informant 5 forteller kan det være lurt å utvide blikket, og se på hele verdikjeden – herunder besøkende, artister og management, leietakere, og kanskje også de ansatte. Nye forretningsmodeller, som eksempelet med nytt publikumstilpasset innhold i underetasjen hos Informant 5, kan oppstå som resultat av ny kunnskap om verdikjeden. Likeledes tyder funn fra mange av informantene på at økt bevissthet rundt ordlyden i kontraktene på at begge parter i kontraktsamarbeidet kan styrke sine rettigheter ved å være mer bevisst omfanget av jussen og hvilken betydning det har for den enkelte part. Funnene tyder på at krisen som oppstod som resultat av covid-19 førte til en økt bevissthet rundt den gjensidige avhengigheten som ligger i verdikjeden, altså kulturhusene, management og artister, og ikke minst teknikere – som ofte jobber freelance.

For å bedre forstå seg selv og sitt marked innhentet mange av kulturhusene informasjon fra sine kunder, blant annet gjennom dialog med sine samarbeidspartnere. Noen av informantene, heriblant Informant 3, har opprettet ressursgrupper av publikummere, og de fleste informantene forteller at de prater med publikum i etterkant av forestillinger og/eller beveger

seg blant publikum etter forestillinger i forsøk på å samle inn data om publikumsreaksjoner. Nesten alle informantene beskriver at de jevnlig evaluerer sine arrangementer internt på huset, og at de i størst mulig grad bruker publikums reaksjoner i denne evalueringen. Omtrent halvparten av informantene forteller at de har rutiner for å skrive ned disse evalueringene, men kun et mindretall sier at de bruker disse evalueringene systematisk i etterkant. Imidlertid kan man anta at de som ikke bruker evalueringene systematisk i etterkant fortsatt drar nytte av dette i form av organisasjonell læring. Imidlertid risikerer de nok i større grad enn de som systematisk anvender evalueringene, å miste mye verdifull kunnskap dersom ansatte slutter.

Teoretisk proposisjon (P3): Anskaffelse og bruk av oppdatert kunnskap om egne kunder, både leverandører, leietakere og besøkende, under kriser, er et viktig mikrofundament for sensing hos aktører i kultursektoren.

5.2.1.4 Faste møtepunkter og bedriftskultur

«Når det er liten usikkerhet i omgivelsene eller behov for endring, og fokus rett og slett er på produktivitet; kan for mye organisatorisk slack representere en statisk ineffektivitet. Men når innovasjon og endring er nødvendig, kan slack fungere som en støtdemper og gi rom for eksperimentering.» (Tidd & Bessant, 2018, s. 127)

Arrangementsavvikling, som er hovedvirksomheten til de norske kulturhusene, krever kontinuerlig planlegging, recalibrering og deling av kunnskap og ideer. Alle informantene i utvalget trekker frem faste møtepunkter som viktige i denne sammenheng, og de fleste har faste interne møter minst en gang ukentlig, hvor de evaluerer, planlegger og deler ideer. Informant 2 trekker også frem at det er viktig å være et forbilde, og gå i bresjen, snakke mye om kjernevirksomheten i jobbhverdagen, samt legge til rette for kreativitet gjennom å oppfordre til det kontinuerlig. Informant 2 beskriver også en bedriftskultur hvor det er lav terskel for å komme med ideer, og at de har tillit til hverandre og heier hverandre frem i det daglige. Dette samsvarer også godt med det Informant 3 sier om flat struktur, og at gode ideer ikke nødvendigvis alltid kommer fra de kunstneriske lederne. Disponibel tid trekkes frem av halvparten av utvalget, som vesentlig for å skape en kultur for innovasjon i virksomheten. Informant 4 trekker frem mulighet for selvstendighet i jobben som en viktig forutsetning for innovasjon. I en kreativ bransje trekker både Informant 2 og 6 frem at det er viktig å ha det gøy på jobben, hvilket igjen påvirker bedriftskulturen. For de større kulturhusene, med ulike fagmiljøer og avdelinger blir også faste møtepunkter fremhevet som viktige arenaer for tverrfaglig samarbeid, og som en arena hvor øverste leder kan treffe alle de ansatte.

Teoretisk proposisjon (P4): Faste møtepunkter med kontinuerlig planlegging, recalibrering og deling av kunnskap og ideer, under kriser, er et viktig mikrofundament for den sensing hos aktører i kultursektoren.

5.2.2 SEIZING

5.2.2.1 Avgrense kundeløsningen og forretningsmodellen

Teece skriver at «Kapasiteten en bedrift har til å skape, justere, finpusse, og om nødvendig erstatte forretningsmodeller er grunnleggende for dynamiske kapabiliteter. Valg rundt hvordan fange verdi hjelper å bestemme arkitekturen eller designen til en virksomhet.» (Teece D. J., 2007, s. 1330).

Delvis ved hjelp av allerede eksisterende kompetanse på huset klarte Informant 2 med sin stab å etablere en ny forretningsmodell, som kan defineres som en radikal innovasjon, hvert fall i norsk kulturhus-sammenheng. For å gjennomføre dette måtte de også reallokere finansielle ressurser og personalressurser, hvilket Teece (2007) hevder er en del av ledernes nøkkelstrategi-funksjon. Informant 4 sier de valgte å satse på «kortreist kultur», ved å strøkke lokale produksjoner som de selv kuraterte ved å bruke interne ressurser til produksjonen. Informant 4 forteller også at de måtte reallokere interne personalressurser, og at de brukte midler fra bookingbudsjettet til å finansiere et ukentlig strømmetilbud. I tillegg opprettet de en egen podkast, og oppnådde med dette å holde kontakt med eksisterende målgrupper, men nådde i tillegg nye målgrupper, som ikke var brukere av kulturhuset. Ingen av tilbudene genererte imidlertid inntekter under pandemien, men podkasten har de videreført etter pandemien som et selvstendig kulturtilbud, og en del av kunnskapen om strømming bruker de fortsatt med jevne mellomrom, primært til betalende kunder, opplyser Informant 4. Familiekino-tilbudet genererte heller ikke positive inntekter, men ble ansett som midlertidig tilbud for å holde aktiviteten oppe og for å holde publikumsrelasjoner vedlike. Ingen andre informanter forteller om tilbud som podkast eller familiekino, så tilbudene kan trolig ha innvirket på kulturhusets omdømme, i form av differensiering fra andre kulturhus.

Teoretisk proposisjon (P5): Evnen til å avgrense kundeløsningen og forretningsmodellen under kriser, er et viktig mikrofundament for seizing hos aktører i kultursektoren.

5.2.2.1 Reallokering av ressurser

Teece hevder at: «Behovet for å sense og seize muligheter så vel som å rekonfigurere når endringer inntreffer, krever allokering, reallokering, kombinasjon, og rekombinasjon av ressurser og eiendeler.» (Teece D. J., 2007, s. 1341). Lovallo et al. (2020) skriver om reallokering av ressurser at: «... firmaer har ulik evne til flytte ressurser på tvers av

organisasjonen og at reallokeringsprosesser er en *nødvendig betingelse* for å gjøre de riktige investeringene over tid.» (Lovallo et al., 2020, ss. 1366-1367).

Alle kulturhusene i utvalget diskuterte reallokering av ressurser som respons på covid-19, og alle brukte ressursene de hadde på nye måter. Mange kulturhus prioriterte vedlikehold, som de ellers ikke hadde funnet tid til, og brukte i stor grad sine interne personalressurser på dette, noen også i kombinasjon med innleide teknikere de normalt ville brukt på arrangementer. På denne måten kunne de holde hjulene i gang, også utover i verdikjeden. Informant 8 fortalte blant annet at de brukte produksjonsselskaper som flyttebyrå når de skulle flytte fra et hus til et annet, og at hen kjente på et sterkt ansvar ovenfor verdikjeden. Informant 8, 9 og 11 sa at de holdt huset mest mulig åpent gjennom pandemien, mens Informant 5 og 9 sendte ut permitteringsvarsler i starten av pandemien. Eksemplet fra Informant 4, der de rigget til et midlertidig TV-studio en periode i en av sine saler, ved bruk av egne ressurser, for å lage et fast strømmetilbud med «kortreist kultur», er et godt eksempel på nye måter å formidle kultur, og samtidig holde liv i store deler av verdikjeden. På tross av at de ikke hadde behov for å hente inn eksterne midler til disse produksjonene, medførte det samtidig at de ikke fikk inntekter på sine digitale arrangementer. «Kyllingprosjektet», som Informant 4 fortalte om, hentet blant annet sin inspirasjon fra Nrk sine «minutt for minutt»-produksjoner, og det fremkom ingen lignende eksempler i utvalget. I så måte kan dette kalles en radikal innovasjon, som på tross av å ikke generere inntekter der og da, kan ha opprettholdt et positivt omdømme for kulturhuset, og dermed også ha medført positive synergier på sikt gjennom å vise profesjonalitet, gjennomføringsevne og stor grad av kreativitet. Informant 4 fortalte om svært positive publikumsreaksjoner, og at det også var mulig for et begrenset antall publikummere å besøke kyllingene fysisk på biblioteket, og på den måten bli involvert i strømmeprosjektet. Den inkrementelle innovasjonen «Familiekino», som ble presentert av Informant 4, involverte billettleverandør og ansatte på kinoen, samt administrativt ansatte, og representerte kanskje ikke noe radikalt nytt, men det krevde nye måter å gjennomføre kjernevirksomheten på. På grunn av frigitt kapasitet hos ansatte fikk de også ideen om å lage egen podkast, og på denne måten tilgjengeliggjøre kulturopplevelser gjennom en tid hvor man ikke kunne møtes, og dette tilbudet har de klart å opprettholde frem til i dag (Informant 4). Informant 5, som permitterte alle ansatte i 50 % frem til sommeren 2020, endret store deler av sin virksomhet under pandemien. Hele underetasjen i bygget, som tidligere var et kjøpesenter, ble bygget om på bakgrunn av publikumsundersøkelser, med restauranter, platebutikk og fiolinmaker – og har etter dette fungert som en forlengelse av kulturhuset gjennom å blant

annet tilby meropplevelser, og samarbeide tett med kulturhuset (Informant 5). Informant 5 fortalte at motivasjonen for å utvikle disse meropplevelsene kom fra ønske om å være et levende kulturhus, kombinert med økt lønnsomhet – direkte basert på publikums tilbakemeldinger. Hvis de har truffet godt med sine publikumsundersøkelser, vil denne nye måten å bruke et allerede eksisterende lokale i kulturhuset, trolig skape tettere bånd mellom kulturhuset og publikum, da det er publikum som har blitt lyttet til i utformingen av tilbudet. I tilfellet med tilgjengeliggjøringen av samlingen av strømmeproduksjoner, som Informant 6 fortalte om, brukte de egenprodusert innhold – riktignok produsert ved hjelp av en ekstern partner, men der de selv hadde rettighetene. På bakgrunn av å innhente eksterne prosjektmidler reallokerte de interne personalressurser og digitale ressurser for ny anvendelse, gjennom å strøme tidligere produserte strømmearrangementer til rundt 500 omsorgssentre over hele landet. Ingen andre kulturhus i utvalget kan vise til tilsvarende innovasjoner, som også må sies å være en radikal innovasjon, i norsk kulturhussammenheng. Informant 6, som er direktør ved det aktuelle kulturhuset, vurderes å være svært opptatt av innovasjon og en holistisk tilnærming til kultur, noe som sannsynligvis er et viktig bidrag til at de fremstår som et kulturhus som stadig tør å prøve nye ting. «Takeaway-biblioteket» beskrevet av Informant 7, som kan defineres som en inkrementell innovasjon, ble muliggjort gjennom å bruke ansatte på nye måter. Den nødvendige teknologien hadde de allerede tilgjengelig, og Informant 7 fortalte at det ikke var behov for særlig grad av opplæring til brukerne av tilbudet. De ansatte på kulturhuset, og særlig biblioteket fikk mer jobb med å plukke ferdige bokpakker til kundene, men utover det var det ikke store forskjeller fra ordinær bibliotekdrift.

Teoretisk proposisjon (P6): Evnen til å hurtig reallokere ressurser under kriser, er et viktig mikrofundament for seizing hos aktører i kultursektoren.

5.2.2.2 Endre perspektiv

Teece argumenter for verdien av å ha et utenfra-perspektiv når man håndterer dyp usikkerhet i markedet, og at i spenningen mellom innenfra- og utenfra-kreativitet ligger potensialet for ny kunnskap (Berkeley Research Group (BRG), 2015).

Som tidligere diskutert under delkapittelet Reallokering av ressurser endret kulturhuset til Informant 5 bruken av sin underetasje fra å være et nedlagt kjøpesenter til å bli en levende del av kulturhuset, med restauranter og annet innhold som gjenspeilet innholdet i huset for øvrig. Kulturhusets endrede perspektiv, som kom som et direkte resultat av publikumsundersøkelser, har hjulpet dem å utnytte et ubrukt lokale, gi dem nye inntekter, og sikre et mer helhetlig tilbud til brukerne av huset. Med det nye tilbudet gir de også publikum incentiv til å tilbringe

tid på huset før og etter forestilling, noe som generer mer inntekter til kulturhuset og leietakerne. Ved å endre perspektiv fra et overordnet nasjonalt og regionalt perspektiv, til å se nærmere på egen organisasjon, forteller Informant 6 at gjorde store interne omorganiseringer som følge av covid-19. Resultatet av de interne omorganiseringene ga seg utslag i at alle ansatte ble fagorganisert, og Informant 6 sier at de etter disse prosessene opplever å ha en solid organisasjon med en tydelig strategi. Informant 6 forteller også om utjevning av konkurransefortrinnet ved å ha store saler, noe som muliggjorde store artister på mindre scener – noe som ellers ville vært utenkelig, ifølge Informant 6. Ved å gripe muligheter til å booke store artister med samme rammebetingelser som hos større kulturhus, fikk de anledning til å tilby helt unike kulturopplevelser til et utvalg publikummere, noe som trolig har knyttet disse publikummerne tettere til kulturhuset. Informant 6 sin tilgjengeliggjøring av sitt strømmearkiv handlet i stor grad om å endre perspektiv på egne ressurser, og bruke dem på nye måter. Informant 6 beskriver en holistisk tilnærming til kultur, og ved å innta et helseperspektiv til kultur, tilbød de 500 omsorgsinstitusjoner i hele Norge kulturarrangementer fritt tilgjengelig via strømming. Informant 8 fortalte om endret perspektiv begge veier i kommunen som de er en del av. Hen hevder at administrativt ansatte i kommunen har fått et tydeligere bilde av hva kulturhuset står for og kan bidra med, spesielt med tanke på by- og samfunnsutvikling. Kulturens rolle som forebyggende, og som et viktig grunnlag for bolyst i kommunen kom tydeligere frem gjennom pandemien, og samarbeidet med andre deler av kommunen. For eksempel hevder Informant 8 at man ved å ha appellerende kulturtilbud der man bor også blir mindre syk, og belaster samfunnet mindre på lang sikt. Dette samsvarer godt med Teece sin påstand om at «... i spenningen mellom innenfra- og utenfra-kreativitet ligger potensialet for ny kunnskap» (Berkeley Research Group (BRG), 2015).

Teoretisk proposisjon (P7): Evnen til å endre perspektiv på egen virksomhet og omgivelsene, under kriser, er et viktig mikrofundament for seizing hos aktører i kultursektoren.

5.2.3 TRANSFORMING

5.2.3.1 Desentralisering og sammenbinding

Ved å forskyve makt nedover i organisasjonen, altså skape autonomi, øker man, ifølge Teece (2007), organisasjonens evne til å agere hurtig på endringer hos kunder og i ny teknologi (Teece D. J., 2007, ss. 1335-1336). I rammeverket til Teece kaller han denne prosessen for

desentralisering, og i denne sammenheng handler det om hvor i organisasjonen viktige beslutninger kan fattes (Teece D. J., 2007, ss. 1335-1336).

Informant 2 forteller at desentralisering av beslutningsmakt er helt avgjørende for at deres organisasjon skal kunne levere gode tjenester og jobbe effektivt. Likeledes sier Informant 3 at kreative ideer kommer fra hele organisasjonen. Store deler av utvalget forteller om autonomi i organisasjonene også i tiden før covid-19, og at dette er en viktig forutsetning for deres måte å drifte sine virksomheter, blant annet sier Informant 4 at hen tror det er viktig å skape rommene hvor kreativitet kan oppstå i organisasjonen. I følge informant 6 kan alle ansatte komme med innspill, og hen sier det er lov å regulere hverandre, hvilket kan tyde på at alles stemmer i organisasjonen er viktige. Informant 9 fremhever kulturbygging, der man berømmer kreative forslag og løsninger, altså involveres de ansatte i viktige beslutninger i organisasjonen, slik Teece (2007) påpeker. Sitatene til Informant 11 og 12 underbygger dette. Informant 10 viser til automi i organisasjonen, og at dette ikke hadde fungert dersom strukturen hadde vært altfor rigid. Informant 12 trekker også frem læringsdimensjonen i å våge å gjøre feil.

Teoretisk proposisjon (P8): Desentralisering og sammenbinding, gjennom å gi rom for ideer, skape autonomi i organisasjonen bygge kultur og våge å gjøre feil, under kriser, er et viktig mikrofundament for transformering hos aktører i kultursektoren.

5.2.3.2 Kunnskapsforvaltning

Lawson og Samson (2001) lanserte begrepet *innovasjonskapabilitet*, og definerte dette som: «evnen til å kontinuerlig transformere kunnskap og ideer til nye produkter, prosesser og systemer til fordel for firmaet og interessentene.» (Lawson & Samson, 2001, s. 384).

Informant 1 forteller om hvordan nettverksorganisasjonen hen representerer brukte innsamlet kunnskap fra medlemmene til å påvirke beslutningstakere på høyeste nivå til å tilpasse stimulerings- og støtteordninger til medlemmenes behov. Denne påstanden bekreftes av mange av informantene i utvalget, som også sier at nevnte nettverksorganisasjon i stor grad fikk befestet sin posisjon under covid-19. Informant 1 sier også at webinarer, som de startet under covid-19, har vært viktige for dem og medlemmene også etter pandemien. Flere av ideene som oppstod under pandemien har ikke blitt videreført, eksempelvis digital møteplass på Clubhouse, men kunnskapsdelingen via webinarer har blitt videreført som en viktig lavterskel-arena for kunnskapsdeling, noe som støttes av utsagn fra Informant 1, 2, 4, 6, 8 og 9.

Informant 4 var en av flere som fortalte om kunnskap om og utstyr til strømming, noe som for flere av husene også har blitt bevart i organisasjonene i etterkant av pandemien, dog i mindre skala enn under pandemien. Kunnskapen om og bruk av podkast, som Informant 4 forteller om, har vært viktige for dem også etter covid-19, og ifølge informanten er den en viktig formidlingskanal ut til folket, altså en måte å: «... transformere kunnskap og ideer til nye produkter» på (Lawson & Samson, 2001, s. 384). Informant 2 sier at kontinuerlig evaluerer seg selv og alle arrangementene de gjennomfører. Mange av informantene forteller om tilsvarende praksis, men Informant 2 virker å ha en mer helhetlig tankegang om evalueringene enn mange av kulturhusene. Informant 5 fortalte om differensiert prissetting av sine ressurser som et direkte resultat av covid-19, og at de etter å ha gjennomført ressursanalyse klarte å kartlegge hvilke perioder de hadde over- og underkapasitet, noe som gjorde dem i stand til å prissette mer strategisk. Informant 6 bruker mer tid på interne prosesser og på å sørge for gode strukturer i etterkant av covid-19. På denne måten transformerer kulturhusene kunnskap til nye systemer for seg selv og kundene, i tråd med det Lawson og Samson (2001) skriver om innovasjonskapabiliteter.

Teoretisk proposisjon (P9): Kunnskapsforvaltning, i form av evnen til å kontinuerlig transformere kunnskap og ideer til nye produkter, prosesser og systemer til fordel for firmaet og interessentene, under kriser, er et viktig mikrofundament for transformering hos aktører i kultursektoren.

5.2.3.3 Sette varige spor

Daubaraitè og Startiene sier at et kjennetegn ved kulturelle industrier er at de forsøker å forminske sosial ekskludering, forme nasjonal identitet eller bevare kulturarv, eller tar sikte på andre ikke-økonomiske målsetninger (Daubaraitè & Startiene, 2015, s. 130). Tidd og Bessant hevder at:

«En spesiell form for ringvirkning oppstår når økonomien som helhet drar mer nytte av en innovasjon enn det som er bevilget som profitt. Det oppstår altså en forskjell mellom den kommersielle avkastningen og den sosiale avkastningen, og generelt overstiger de sosiale fordelene ved innovasjon langt den kommersielle avkastningen til de enkelte bedriftene.» (Tidd & Bessant, 2018, s. 500).

Altså kan sosial avkastning være en viktig motivator for kulturhusene. Som Informant 2 sier så er deres største suksesskriterium å skape minner for livet. Til dette bruker de primært sine interne ressurser i kombinasjon med innleide artister eller artister som leier seg inn på huset. Eksempelet med bruk av kamerautstyr som et alternativ til scenerøyk viser høy grad av improvisasjonsevne, og et ønske om å levere best mulig kvalitet for artist og publikum, noe

som igjen bygger tillit til artister og management. Her kan det hevdes at kulturhuset er med på å forme, om ikke nasjonal identitet, så hvert fall lokal identitet, og stolthet over kommunens kulturhus for ansatte og besøkende. Informant 5 forteller om ønsket om å skape helhetlige publikumsopplevelser, basert på gjennomførte publikumsundersøkelser, noe som igjen kan utgjøre en viktig forskjell for de besøkende og gi dem unike opplevelser. En klar sosial fordel, og meget mulig også en kilde til profitt for kulturhuset, samarbeidspartnere og leietakere. Informant 6 forteller om et utvidet perspektiv på kulturhusets sosiale ansvar, og mener de bør være en foregangsfigur på bærekraft, vise sammenheng mellom kultur, utdanning, livskvalitet og helse. Dette fremstår ikke nødvendigvis økonomisk motivert, men snarere som et ønske om å befeste sin posisjon som en viktig samfunnsaktør ved å vise til de sosiale fordelene. Informant 10 forteller om betydningen av at publikum, artister og teknikere skal smile, noe som gir klar avkastning på den sosiale avkastningen.

Teoretisk proposisjon (P10): Evne til å sette varige spor, i form av å ta sosialt ansvar for å oppnå sosial avkastning, under kriser, er et viktig mikrofundament for transformering hos aktører i kultursektoren.

5.2.3.4 Strategi

Tidd og Bessant hevder at strategiske virksomheter: «drar fordel av et bevisst utviklet strategisk rammeverk når det gjelder søk, anskaffelse, implementering og forbedring av ny kunnskap.» (Tidd & Bessant, 2018, s. 72).

Således kan man hevde at strategi kan være et mikrofundament for både sensing, seizing og transformering. Funnene i denne undersøkelsen viser imidlertid at bakgrunnen for strategiarbeidet var covid-19, og det er derfor naturlig å omtale mikrofundamentet strategi under transformering i denne sammenheng. Informant 5 forteller om utarbeidelse av kulturell og kommersiell strategi under pandemien, og strategisk prising, etter å ha analysert lønnsomhet og interne ressurser sett i sammenheng med prissetting gjennom året. Når de fant at de månedene de selv hadde trodd var lønnsomme viste seg å være mindre lønnsomme tok de grep og utarbeidet en ny prismodell og prisstruktur. Informant 5 understreker viktigheten av å ha med seg et eksternt-perspektiv i denne sammenhengen, og de brukte også eksterne ressurser til modell-tenking og økonomiske analyser, da de hadde for lav kunnskap om dette selv. Informant 6 har brukt mye tid etter pandemien, hvor de opplevde 40 % turnover, på interne prosesser for å skape gode strukturer og forutsigbarhet for de ansatte. Hen sier at hen jobber med å være mindre kreativ for å sikre en god drift og inntekter. På denne måten har de implementert erfaring og kunnskap fra pandemien, og sannsynligvis også fra tiden før

pandemi, til å stake ut en ny og tydelig retning for kulturhuset. Informant 8 forteller om en ny strategi som skal opp til behandling, der pandemien og erfaringene derfra har spilt inn som en katalysator for strategiarbeidet. I strategien har de forsøkt å se inn i fremtiden, og legger vekt på å være konkurransedyktige i sitt felt, gjennom å ha kompetente ansatte, gode bygg og riktig teknisk utstyr. Da dette kulturhuset har offentlig tilskudd, i likhet med de fleste kulturhusene i utvalget, kan strategien være av stor betydning med tanke på å få økonomiske ressurser til å holde seg konkurransedyktig i fremtiden.

Teoretisk proposisjon (P11): Strategiarbeid, gjennom å analysere egen virksomhet med utenfra- og innenfra-blikk, under kriser, er et viktig mikrofundament for transformering hos aktører i kultursektoren.

5.2.4 Kapabiliteter på tvers Teece sitt rammeverk: *Adhoc-problemløsning*

«Firmaer kan oppnå endring uten å avhenge av dynamiske kapabiliteter, her omtalt som ‘ad hoc-problemløsning’. Om høyere orden-kapabiliteter skapes eller ikke avhenger av kostnad og nytte av investeringen sammenlignet med ad hoc-problemløsning, og det samme gjelder ‘nivået på spillet’ hvor strategisk konkurranse opptrer i effekt.» ifølge Winther (Winther, 2003, s. 991).

For å forklare hva dynamiske kapabiliteter er og ikke er, beskriver Winther ulike nivåer av kapabiliteter, og i lys av dette lanserer han begrepet ad hoc-problemløsning, som også er omtalt i teori-kapittelet (Winther, 2003, ss. 991-995). Ad hoc-problemløsning beskriver han som «... endringsatferd som ikke er avhengig av dynamiske kapabiliteter – atferd som stort sett er ikke-repetetivt og i det minste ‘tilsiktet rasjonell’ og ikke bare reaktiv eller passiv.» (Winther, 2003, s. 992). Han sammenligner ad hoc-problemløsning med jazzens improvisasjon, hvor kreativitet ofte oppstår som resultat av innøvde mønstre og rutiner – satt sammen og rekonfigurert på kreative måter (Winther, 2003, ss. 992-993). Disse beskrivelsene samsvarer godt med data fra informantene i utvalget. Winther vektlegger at rutiner kan beskrives som: «... atferd som er lært, sterkt mønstret, repetetivt eller kvasi-repetetivt, til dels basert på taus kunnskap – og målstyrt.» (Winther, 2003, s. 991). Winther hevder at: «Brilliant improvisasjon er ikke en rutine, og det er ikke noe som heter en generell rutine.» (Winther, 2003, s. 991), altså skiller ad hoc-problemløsning seg fra dynamiske kapabiliteter ved å være en form for erfaringsbasert improvisasjon – ikke en rent innlært rutine.

Ad hoc-problemløsning passer altså ikke helt inn i Teece sine kategorier sensing, seizing og transformering, og skal vi følge Winthers resonnement er ad hoc-problemløsning mer å regne som et alternativ til å investere i dynamiske kapabiliteter. Ad hoc-problemløsning blir derfor adskilt fra de tre ovennevnte kategoriene i diskusjonen, og vil inngå i modellen som en annen

forutsetning for å kunne innovere under kriser på enn ved å ta i bruk dynamiske kapabiliteter. Winther sier at: «... kreativitet ofte oppstår som resultat av innøvde mønstre og rutiner» (Winther, 2003, ss. 992-993), noe som indikerer at adhoc-problemløsning er avgjørende for å kunne både sense og seize muligheter. Videre i samme sitat sier Winther at: «... satt sammen og rekonfigurert på kreative måter», hvilket indikerer at adhoc-problemløsning også er av betydning for transformering, forutsatt at det ligger en læringsdimensjon i denne prosessen. Med andre ord later adhoc-problemløsning til å være av betydning i alle de tre kategoriene av dynamiske kapabiliteter. I følge Winther oppstår vanligvis adhoc-problemløsning: «... som et svar på nye utfordringer fra omgivelsene eller andre relativt uforutsigbare hendelser.» (Winther, 2003, s. 993), hvilket er svært relevant i konteksten for denne undersøkelsen. Winther lanserer et mer vidtfavnende begrep omtalt som organisasjons-kapabilitet, hvilket han definerer som:

«En organisasjons-kapabilitet er en rutine på høyt nivå (eller en samling av rutiner) som, sammen med dens implementerende input-strømmer, gir en organisasjons ledelse et sett med beslutningsalternativer for å produsere betydelige outputs av en bestemt type.» (Winther, 2003, s. 991).

Alle informantene beskrev høy grad av adhoc-problemløsning gjennom store deler av, eller hele, pandemien. Som tidslinjen i starten av funn-kapittelet viser, endret omstendighetene seg hurtig, radikalt og gjentatte ganger over en lang tidsperiode, så kulturhus uten evne til å kunne snu seg rundt raskt, basere endringer på erfaring, og evne å iverksette tiltak hurtig – ville ikke evne å være innovative under en stor krise. De fleste informantene forteller at de hele tiden måtte ha backup-planer på all publikumsrettet aktivitet, da omstendighetene bokstavelig talt kunne endre seg over natta. Som Informant 2 beskriver, så oppstod gnisten til strømmeprosjektet på bakgrunn av en forespørsel fra kommunen om å gjøre enkle strømmejobber for dem, men i tillegg fremhever Informant 2 utnytting av innovasjon hos leverandører og samarbeidspartnere som en viktig katalysator for dette prosjektet. Med andre ord er det ikke nødvendigvis riktig å kategorisk spore innovasjoner tilbake til et enkelt mikrofundament i alle tilfeller, og heller ikke lineært, men som Teece skriver: «.. tatt i bruk simultant for å bygge og opprettholde varig konkurransefortrinn.» (Teece D. J., 2007, s. 1336). I eksempelet ovenfor kan vi se både sensing- og seizing-kapabiliteter. I mange tilfeller vil kombinasjonen av flere mikrofundamenter anvendt sammen med ordinære kapabiliteter utgjøre den nødvendige miksen for å innovere under kriser, og i denne studien bruker vi Winthers begrep adhoc-problemløsning for å kaste lys over disse kapabilitetene. Informant 2 fortalte også at de allerede hadde tilgjengelige ressurser til å utføre enkel strømming, både i

form av noe utstyr, men ikke minst kompetanse. I tillegg viser utsagnet «en sånn ekstern gnist som tente en stor intern flamme» at drivkraften for å innovere i stor grad var tilstede (Informant 2). Man kan si at der og da var strømmeprojektet et eksempel på adhoc-problemløsning, men etter hvert som dette ble en forretningsmodell kulturhuset valgte å satse på ble det gradvis mer rutine, mønstret og repetetivt, og da ikke lenger adhoc-problemløsning, i henhold til Winthers definisjon (Winther, 2003, ss. 992-993). Således kan vi se at kulturhusenes evne til å stadig endre seg er avgjørende for å opprettholde varige konkurransefortrinn. Informant 3 viser evne til transformering i eksempelet der de gikk rett fra gjenåpning etter pandemi, til å 6 timer senere være rammet av en stor streik. Erfaringene fra pandemien satte kulturhuset i god beredskap til å takle en ny krise. Videre viser Informant 3 sine utsagn om kreative prosesser, og hvordan de kjapt kan konkludere med hva som er mulig og ikke, at nærmest tilfeldige kreative prosesser kan lede til nye prosjekter, noe som sammenfaller med Teece sine sensing- og seizing-kapabiliteter. Informant 4 beskriver det man kanskje kan omtale som erfaringsbasert improvisasjon når hen forteller om hvordan de ble flinkere til å ta kjappe beslutninger under pandemien. Dette er kanskje ikke direkte innovativt, men i en virkelighet hvor det man vanligvis gjør ikke lenger er mulig, ligger kanskje det å holde hjulene i gang ved å improvisere tett på inkrementell innovasjon? Informant 5 forteller likeledes om at rask sortering av hva som var viktig, og at god og tett dialog med beslutningstakere høyere opp i systemet, ble avgjørende for å drifte gjennom pandemien. Flere av informantenes utsagn bærer altså preg av at innovasjon oppstår som resultat av det vi nærmest kan kalle tilfeldigheter. Prosessen Informant 6 beskriver, når hen sier at «...det er jo litt rotete, ikke sant?» (Informant 6), samsvarer i større grad med Winther sitt begrep, adhoc-problemløsning, enn med en bevisst innovasjonsstrategi (Winther, 2003, ss. 992-993). Informant 6 beskriver en virkelighet preget av improvisasjon. Det at kulturbransjen hele tiden driver nye prosjekter, blant annet i form av opplevelser og arrangementer, setter dem sannsynligvis i stand til å innta en kreativ tilnærming til mye av sin daglige drift, kanskje spesielt gjennom krisetider. Kulturbransjens prosjektbaserte virkelighet vurderes å samsvare godt med adhoc-problemløsning, og også evnen til å sense, seize og transforme muligheter (Winther, 2003, ss. 992-993). Informant 7 beskriver en situasjon der publikum ønsker å bruke deres tjenester, og de selv har lyst til å levere, og at de da må finne løsninger akkurat der og da. I slike situasjoner er det svært fordelaktig å kunne drive erfaringsbasert improvisasjon, selv om rutiner også kan være nyttige. Beskrivelsen til Informant 7 og de fleste andre informantenes beskrivelser av adhoc-problemløsning, ser ut til å ha et annet fellestrekk, som ikke er direkte nevnt av Winther – nemlig en ‘der og da’-tilnærming støttet av erfaring og

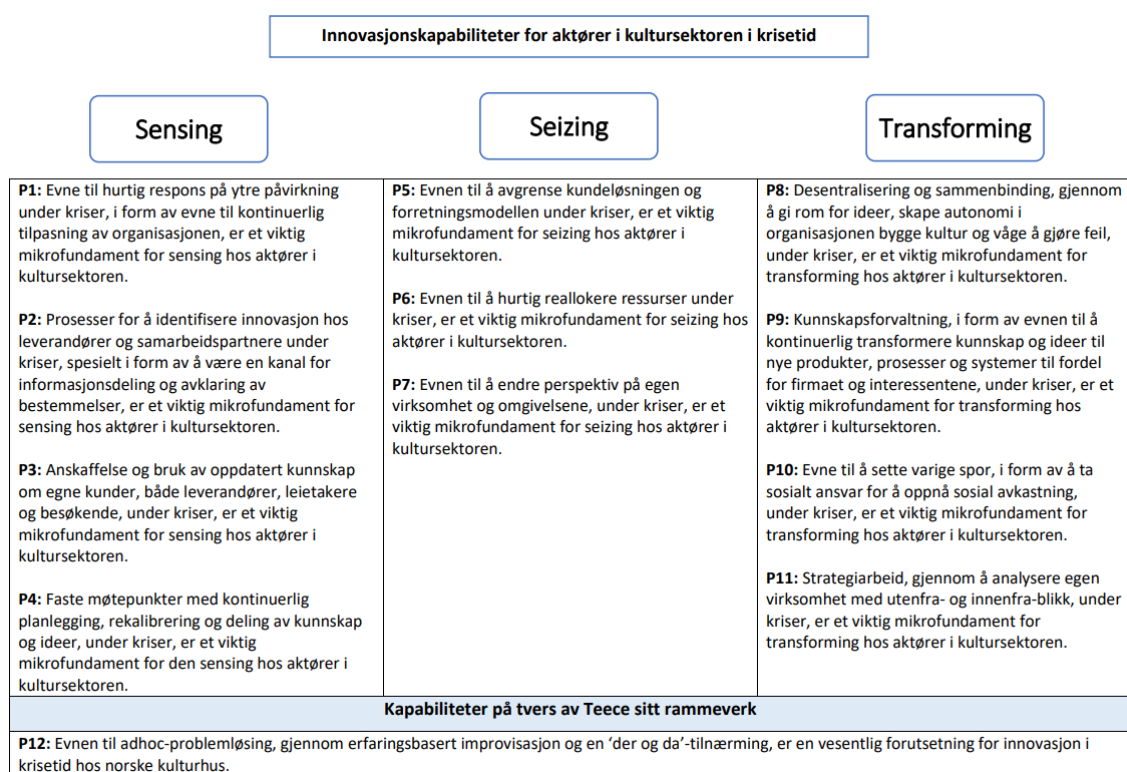
kompetanse. Problemene som skal løses bærer ofte preg av å skulle løses omtrent i det de oppstår, noe som samsvarer godt med begrepet improvisasjon, som Winther bruker i sin artikkel (Winther, 2003, ss. 991-995). Informant 8 sier at de ble mer bevisst sin vertskapsrolle, og utsagnet til informantene vitner om at de, til tross for at endringene kom utenfra, gjorde sitt ytterste for å levere mest mulig normale tjenester med integriteten i behold, og ved å ta eierskap til omstendighetene. Informant 8 beskriver videre informasjonsarbeid tilpasset en målgruppe som ikke er fremstår som spesielt digitalt kompetent. Denne målgruppen hadde, slik Informant 8 beskriver det, vanskeligere for å tilpasse seg en endret virkelighet på kulturhuset, og stor grad av improvisasjon var derfor nødvendig for å sikre fornøyde publikummere på tross av begrenset handlingsrom. Som Informant 8 er inne på er det ikke sikkert at målgruppene alltid tilpasser seg nye omstendigheter, og publikummere som er vant med å kjøpe billetter på døra har kanskje større motstand mot endringer i rammebetingelsene enn publikum som kan være mer digitalt anlagt. I tilfellet ovenfor opplyser Informant 8 om at de drev en form for voksenopplæring av denne publikumsgruppen for å få dem til å tilpasse seg nye omstendigheter på kulturhuset, da dette var en gruppe publikum som møtte fysisk opp på kulturhuset for å kjøpe billett, og i langt mindre grad enn andre ville innfinne seg med antallsbegrensninger på arrangementer, altså en 'der og da'-tilnærming (Informant 8). Selv om dette eksempelet kan virke ganske dagligdags, viser det likevel at kulturhuset redefinerte vertskapsrollen ovenfor publikum under covid-19, i likhet med andre kulturhus i utvalget som hadde arrangementer med fysisk oppmøte under pandemien. Informant 9 forteller at de både forsøkte å påvirke beslutningstakere høyere opp i systemet, og at de også forsøkte å tilpasse seg gjeldende regelverk. Eksempelet der de bygde fastmonterte seter i en sal som fra før ikke hadde dette, viser noe av usikkerheten mange følte på gjennom covid-19, og peker også på hvor vanskelig det kan være å etterleve et regelverk som stadig endrer seg. På tross av at dette prosjektet ikke resulterte i at setene kunne tas i bruk som planlagt, viser det en vilje til å improvisere og innovere, i form av å tilpasse seg nye omstendigheter. Informant 9 sier også at det å holde en økonomisk drift var det viktigste for dem gjennom pandemien, og forteller at de gikk med overskudd. For å kunne få til dette må man sannsynligvis være god på hurtig endring og improvisasjon, noe også Årets kokk-eksempelet til Informant 9 i delkapittelet Avgrense kundeløsningen og forretningsmodellen under Seizing støtter. Informant 10 forteller at mye handlet om å administrere avlysninger og gi mest mulig riktig og oppdatert informasjon til publikum og leietakere til enhver tid. Informanten beskriver dette som utfordrende, da de ofte ikke hadde fasiten selv, og samtidigheten i disse prosessene fordrer evne til å improvisere.

Som Informant 12 sier, så spiller ønske om å sysselsette egne ansatte, men også aktører i andre deler av verdikjeden inn på motivasjonen til å innovere under kriser. Ved å gjenbruke en ide de tidligere hadde gjennomført en gang, men som var tenkt som et engangstilfelle, klarte de å sysselsette lokale musikere, leverandører av teknisk utstyr, i tillegg til egne ansatte, og samtidig leverte de en unik opplevelse til kulturhusets brukere, som var i tråd med gjeldende regler for smittevern. Dette prosjektet var hverken rutine, mønstret eller repetetivt, dog kulturhuset hadde gjennomført en konsert på taket ved et tidligere tilfelle (Informant 12).

Teoretisk proposisjon (P12): Evnen til adhoc-problemløsning, gjennom erfaringsbasert improvisasjon og en 'der og da'-tilnærming, er en vesentlig forutsetning for innovasjon i krisetid hos aktører i kultursektoren.

5.2.5 Innovasjonsskapabiliteter for aktører i kultursektoren i krisetid

Oppsummert finner jeg at de viktigste innovasjonsskapabilitetene hos norske kulturhus, primært basert på teoriene til Teece og Winthers, danner grunnlag for følgende modell:



Modell 3: Innovasjonsskapabiliteter for aktører i kultursektoren i krisetid

6.0 Konklusjon

Norske kulturhus og deres evne til å innovere som direkte respons på, eller som resultat av, covid-19 har vist seg som svært viktig for å opprettholde og utvikle egne konkurransefortrinn. De norske kulturhusene er ulike rent kommersielle virksomheter og rent offentlige virksomheter ved å være en blanding av begge deler. Dette gjør at rammeverk som Teece sine dynamiske kapabiliteter blir utfordret, og nye kapabiliteter trer frem. Driften til norske kulturhus gjennom pandemien ble utfordret av stadig endrede rammebetingelser, og muligheten for normal drift var nærmest ikke tilstede, noe som igjen førte til tap av inntekter. Funnene i denne oppgaven viser at de norske kulturhusene som har klart å innovere gjennom covid-19, eller som resultat av covid-19, klarte dette ved bruk av særegne innovasjonskapabiliteter (Teece et al., 1997; Teece D. J., 2007; 2018; 2021; Winther, 2003). I tillegg avdekket analysen at majoriteten av de norske kulturhusene som innoverte under covid-19 brukte adhoc-problemløsning, hvilket samsvarer med Winthers bidrag til feltet om dynamiske kapabiliteter (Winther, 2003). Adhoc-problemløsning fremtrer som en ny tverrgående dimensjon i rammeverket, som vist i Modell 3. Modell 3 viser at innovasjonskapabilitetene hos norske kulturhus har likheter og ulikheter med Teece (2007) sitt rammeverk. Ulikhetene, supplert med funnene som viser adhoc-problemløsning, peker på at kulturhusbransjen skiller seg fra mye annen virksomhet, og således gir denne oppgaven et bidrag til å kaste lys over et felt som per i dag er lite kartlagt. Videre forskning kan ta høyde for at Teece sitt rammeverk for dynamiske kapabiliteter ikke er utviklet for krisedrevet innovasjon, og kan ved å anvende andre rammeverk muligens finne andre forklarende faktorer på hvilke kapabiliteter aktører i kultursektoren må besitte for å evne å innovere under store kriser. Forskningsfeltet for krisedrevet innovasjon i norsk kultursektor er fortsatt lite utviklet, og mer forskning er nødvendig for å tegne et fyldigere bilde. I tillegg finnes det mye kvantitativ data i nettverksorganisasjoner og andre nasjonale aktører som kan analyseres nærmere for å utvikle ny kunnskap. Kulturbransjen kan styrke sin markedsposisjon i krisetider ved å identifisere sin nåværende posisjon og strategisk bruke innovasjonskapabilitetene. Nettverksorganisasjonen for norske kulturhus, som er en viktig kilde til oppgaven, har 135 norske kulturhus som medlemmer. Jeg intervjuet ledere fra 11 medlemshus i organisasjonen, og har dermed data fra 8,15 % av medlemmene i organisasjonen. Da intervjuguiden fokuserte primært på covid-19 er det mulig at utfallet av en lignende undersøkelse sentrert rundt en annen krise ville blitt annerledes, men funnene gir likevel et viktig bidrag til å illustrere hvilke kapabiliteter aktører i kultursektoren må besitte for å evne å innovere under store kriser.

Referanser

- Barreto, I. (2010, Januar). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, ss. 256-280. doi:10.1177/0149206309350776
- Berkeley Research Group (BRG). (2015). Dynamic Capabilities: Adressing Deep Uncertainties. Berkeley Research Group (BRG). Hentet Juni 12, 2024 fra <https://www.thinkbrg.com/insights/multimedia/dynamic-capabilities-addressing-deep-uncertainties/>
- Berkeley Research Group (BRG). (2015). Dynamic Capabilities: Framing the Problem trough Sensing. *Dynamic Capabilities: Framing the Problem trough Sensing*. Berkeley Research Group (BRG). Hentet Juni 12, 2024 fra <https://www.thinkbrg.com/insights/multimedia/dynamic-capabilities-addressing-deep-uncertainties/>
- Bessant, J., Rush, H., & Trifilova, A. (2012). 'Jumping the tracks': Crisis-driven social innovation and the development of novel trajectories. *Die Unternehmung*,(66), ss. 221-242. Hentet Juni 12, 2024 fra <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0042-059X-2012-3-221/jumping-the-tracks-crisis-driven-social-innovation-and-the-development-of-novel-trajectories-volume-66-2012-issue-3?page=1>
- Bhaskara, G. I., Filimonau, V., Eijaya, N. M., & Suryasih, I. A. (2023, Februar 23). Innovation and creativity in a time of crisis: A perspective of small tourism enterprises from an emerging destination. *Tourism Management Perspectives*, ss. 1-12. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101093>
- Brandser, G., & Rubecksen, K. (2016). *KULTURARENAER 2016: KARTLEGGING AV KULTURAKTIVITET OG KULTURARENAER I NORSKE KOMMUNER*. UNI RESEARCH, BERGEN, STEIN ROKKAN SENTER FOR FLERFAGLIGE SAMFUNNSSTUDIER. Uni Research Rokkansenteret, Stein Rokkan senter. Hentet Juni 12, 2024 fra <https://norceresearch.brage.unit.no/norceresearch-xmlui/bitstream/handle/11250/2627380/Rapport%2012-2016%20Brandser%20og%20Rubecksen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Daubaraitè, U., & Startiene, G. (2015). Creative industries impact on national economy in regard to sub-sectors. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(213), ss. 129-134. doi:doi: 10.1016/j.sbspro.2015.11.415
- De Jong, J. P., Bruins, A., Dolfsma, W., & Meijaard, J. (2003, Januar). Innovation in service firms explored: what, how and why? *EIM - Business & Policy Research*, ss. 1-65. Hentet Juni 12, 2024 fra https://wilfreddolfsma.net/site/assets/files/1067/inn_in_services_eim_final.pdf
- Directorate for Science, Technology and Innovation. (2018, Oktober). *Webområde for OECD*. Hentet Juni 12, 2024 fra <https://www.oecd.org/sti/inno/oslo-manual-2018-info.pdf>
- Giovanna, M., & Gioia, D. (2022, Desember 2). Using the Gioia Methodology in international business and entrepreneurship research. *International business review*(32), ss. 1-22. doi:10.1016/j.ibusrev.2022.102097
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). THE DYNAMIC RESOURCE-BASED VIEW: CAPABILITY LIFECYCLES. *Strategic Management Journal*(24), ss. 997-1010. doi:10.1002/smj.332
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3. utg.). Cappelen Damm Akademisk. Hentet Juni 12, 2024

- Lawson, B., & Samson, D. (2001, September). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*(Vol. 5, No. 3), ss. 377-400. doi:<https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Lovallo, D., Brown, A. L., Teece, D. J., & Bardolet, D. (2020, April 21). Resource re-allocation capabilities in internal capital markets: The value of overcoming inertia. *Strategic Management Journal*(41), ss. 1365-1380. doi:10.1002/smj.3157
- Lunde, I. K. (2019). *Praktisk krise- og beredskapsledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget. Hentet Juni 12, 2024
- Netz, J., & Reinmoeller, P. A. (2022). Crisis-driven innovation of products new to firms: the sensitization response to COVID-19. *R & D management*, ss. 407-426. doi:<https://doi.org/10.1111/radm.12522>
- Norske kulturhus. (2024). *Webområde for Norske kulturhus*. Hentet Juni 12, 2024 fra www.kulturhus.no
- Oppen, M., Mørk, B. E., & Haus, E. (2020). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag. En introduksjon* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. Hentet Juni 12, 2024
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*(88), ss. 314-322. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034>
- Phillips, W., Roehrich, J. K., & Kapletia, D. (2023). Responding to information asymmetry in crisis situations: innovation in the time of the COVID-19 pandemic. *Public Management Review*(25:1), ss. 175-198. doi:10.1080/14719037.2021.1960737
- Regjeringen. (2024, Mars 17). *Tidslinje koronaviruset: Webområde for Regjeringen*. Hentet Juni 12, 2024 fra Webområde for Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/folkehelse/innsikt2/tidslinje-koronaviruset/id2692402/>
- Salvador, E., Navarrete, T., & Srakar, A. (2021). *Cultural Industries and the Covid-19 Pandemic*. Routledge. doi:10.4324/9781003128274
- Statistisk Sentralbyrå. (2021). *Kulturstatistikk 2020*. Statistisk Sentralbyrå. Hentet Juni 12, 2024 fra https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/kultur/artikler/kulturstatistikk-2020/_attachment/inline/00c34c0b-38b5-4513-8228-a25846a1a1f9:fdbeb52c27622376f4e706ad6811731da556ad47/SA168%20Kulturstatistikk2020_web.pdf
- Teece, D. J. (2007, August 7). EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*(28), ss. 1319-1350. doi:10.1002/smj.640
- Teece, D. J. (2018, Februar). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*(51), ss. 40-49. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2021, Juni). Dynamic Capabilities: Understanding Your Firm's Core Competencies in an Innovative Market feat. David Teece. (G. LaBlanc, Intervjuer) unSILOed with Greg LeBlanc. Hentet Juni 12, 2024 fra <https://open.spotify.com/episode/4Zc6qRGVAZSngON3QTQZAm?si=022a14d94c4241e8>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, ss. 509-533. doi:[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action : social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill. Hentet Juni 12, 2024
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change* (6. utg.). (M. McDonald, Red.) Cornwall, Storbritania: TJ International Ltd. Hentet Juni 12, 2024
- Wendt, C., Adam, M., Benlian, A., & Kraus, S. (2021). Let's connect to keep the distance: How SMEs leverage information and communication technologies to address the COVID-19 crisis. *Information Systems Frontiers*, ss. 1061-1079. doi:<https://doi.org/10.1007/s10796-021-10210-z>
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy (Twelfth edition)*. Harlow: Pearson Education Limited. Hentet Juni 12, 2024
- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*(26(10)), ss. 887-911. doi:<https://doi.org/10.1002/smj.492>
- Winther, S. G. (2003). UNDERSTANDING DYNAMIC CAPABILITIES. *Strategic Management Journal*(24), ss. 991-995. doi:[10.1002/smj.318](https://doi.org/10.1002/smj.318)

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for kulturhusledere: Innovasjon under kriser

Intervjuguide for kulturhusledere: Innovasjon under kriser

1. Introduksjon og bakgrunn:

- Fortell om din bakgrunn og motivasjon for å jobbe med kulturopplevelser.
- Hva er din rolle på kulturhuset?
 - Hadde du samme rolle under COVID-19? Hvis nei: hvem?
- Hvordan endret din rolle seg under COVID-19? (det du gjorde)
- Hvilken driftsform har dere?

2. Krisedrevet innovasjon:

- Hvordan opplevde dere starten av COVID-19?
- Hvor godt forberedt var dere på en sårn krise?
 - Beredskapsplaner?
 - Ble eventuelt beredskapsplaner fulgt? Hvordan?
 - Gikk kultur inn i kriseledelsen i kommunen?
- Hvilke tiltak ble prioritert?
 - Hvilke ressurser brukte dere på disse tiltakene? (interne/eksterne)
 - Hvorfor gjorde dere det på denne måten?
 - Hvem var beslutningstaker for hvilke tiltak som skulle prioriteres?
 - Leder/ansatte/kommunelege/kommuneledelse/kriseledelse/andre?
- Kan du nevne nye ideer som oppstod som respons på pandemien?
- Hvordan oppstod disse ideene?
 - Behov utenfra (pull)? Behov innenfra (push)? Ad hoc-innovasjon?
- Hvordan ble ekstern tilbakemelding brukt under prosessen?
- Hvilke suksesskriterier brukte dere? (Antall brukere? Ansattes trivsel?)
 - Hvilke suksesskriterier er viktige for dere under «normale» omstendigheter?
- Hvilken kompetanse var nødvendig for å gjennomføre ideene?
 - Hvor fant dere denne kompetansen? (internt/eksternt)
- Hvordan bruker dere denne kompetansen i etterkant av COVID-19?
- Er det ting du tenker dere burde håndtert annerledes under COVID-19 sett i retrospekt?

3. Idegenerering og ressursbruk:

- Hvordan oppstår vanligvis kreative ideer og ideer til utvikling på kulturhuset?
 - Innenfra/utenfra? På hvilke måter?
- Beskriv hvordan dere håndterer kreative prosesser.
 - Interne ressurser/eksterne ressurser? Beskriv.
- Hvordan tester og evaluerer dere disse ideene?
- Kan du beskrive denne prosessen i «normaltid» versus krisetid? (vanskelig å svare på?)
 - Hvordan påvirker begrenset handlingsrom kreativiteten?
- Hva vil du si er deres viktigste ressurser?
- Kan du kort beskrive hvordan dere samarbeider internt på deres kulturhus?

5. Utvikling og implementering:

- Tror du dere er bedre rustet til å møte nye kriser etter COVID-19?
 - Hvorfor?/Hvorfor ikke?
- Hvordan vil du beskrive deres bedriftskultur?
- Hvordan bevares kreative ideer som utsettes på ditt kulturhus? (Porteføljestyling)
 - Ad hoc? Bevisst porteføljestyling? Annet?

6. Gevinstrealisering:

- Hvordan dekket dere kostnadene til nye prosjekter gjennom COVID-19?
- Hvilke faktorer tror du bidro til suksessen til prosjektene som var vellykkede?
- Hvilke faktorer tror du bidro til at prosjekter feilet?
- Fikk dere noen nye oppgaver under COVID-19?

7. Innovasjonsprosess:

- Hvordan opplevde dere omstillingsprosessen(e) som fulgte av COVID-19?
 - Utviklet dette seg gjennom pandemien? Ulike faser?
- Samarbeidet dere med andre kulturhus under pandemien, og i så fall på hvilke måter?
 - Hva med bransjenettverk?
- Hvordan oppmuntrer dere ansatte til å være kreative?

9. Avslutning:

- Er det noe annet du vil legge til?
- Tusen takk for din deltakelse! 😊

«Forbered gjerne noen kreative tiltak dere gjennomførte under COVID-19 i forkant av intervjuet, hvis du har eksempler».

Vedlegg 2: Intervjuguide Informant 1

Intervjuguide Informant 1

Fakta og bakgrunn

- 1) Kan du starte med å fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?
 - Hva er din drivkraft for å jobbe med kulturopplevelser?
 - Hvilke verdier baserer du ditt arbeid på?
 - Hva vil du si kjennetegner din tilnærming til kulturbransjen?
 - Hva er din rolle i Norske kulturhus?
-

Litt om statistikk fra nettverksorganisasjon for norske kulturhus

- 2) Hva kan du si generelt om datamaterialet jeg vil få tilgang på fra dere?
 - Hvordan er svarprosenten på det jevne?
 - Hvilke data samler dere inn?
 - Samlet dere inn andre data enn ellers under Covid-19?
 - Hvilke?
 - Hva synes du selv er mest interessant med undersøkelsene dere har gjort over flere år?
 - Hvor langt tilbake har dere samlet inn statistikk?
 - Hva bruker dere dette til?

Jeg forteller litt om innovasjonsbegrepet, og hva jeg her legger i det, for eksempel at en innovasjon ikke trenger å være ny for verden for å kunne kalles en innovasjon – det er nok at dette er nytt for din virksomhet. Forbedre det som allerede er.

Innovasjonsprosessen, herunder søkefasen, velgefasen og innovasjonsressurser

- 3) Hvordan oppstår organisasjonens ideer til innovasjon?
 - Kommer ideer utenfra?
 - Hvis ja, hvor fra? Behov utenfra? Hører om ideer fra andre?
 - Kommer ideer innenfra?
 - Hvis ja, på hvilken måte?
 - 4) Hvordan jobber organisasjonen med innovasjon?
 - Hva kan du fortelle om medlemshusenes evne til omstilling under Covid-19?
 - Litt overordnet, hvordan opplever du at innovasjonsideer håndteres hos medlemshusene?
 - Har du inntrykk av at ideene blir bevart dersom de ikke kan eller bør gjennomføres på tidspunktet de dukker opp?
 - Hvordan tester medlemshusene ut hva som kan fungere og ikke?
 - Har dere noen faste samarbeidspartnere, og i så fall hvilke?
 - Har du noen eksempler på planlagte innovasjoner i organisasjonen?
 - Hvorfor jobber dere (ikke) med innovasjon?
 - Hvordan vil du beskrive bedriftskulturen i organisasjonen?
-

Crisis driven innovation og søkefasen/velgefasen

- 5) Hvordan opplevde du den første tiden etter 12. mars 2020?
- Hva ble viktigst å prioritere i den første fasen?
 - Opplevde dere at artister ba om hjelp til å tjene penger?
 - Opplevde dere at medlemshus fikk økonomiske vansker?
 - Hvordan håndterte dere i så fall dette?
 - Hvordan opplevde dere at medlemmene deres brukte organisasjonen under Covid-19?
 - Hvordan endret dette seg underveis i pandemien?
 - I retrospekt, er det ting du tenker burde vært håndtert annerledes, og i så fall hva og hvordan?
- 6) Kan du nevne eksempler på innovasjon hos medlemshusene, som sannsynligvis har oppstått som direkte eller indirekte resultat av Covid-19?
- Hvordan tror du disse ideene til innovasjon oppstod?
- Kom ideene i stor grad innenfra eller utenfra? (Push/pull. Søkefasen, velgefasen).
 - Hvorfor var det slik?
 - Hvem burde jeg snakke mer med?
 - Hvorfor burde jeg prate med disse?
-

Utviklings- og implementeringsfasen

- 7) Hvordan utviklet kulturhusene innovasjonene?
- Tror du mange av innovasjonene hadde oppstått uavhengig av pandemien?
 - Kom dere med innspill til kulturhusene underveis i noen av disse prosjektene?
 - Hvordan brukte kulturhusene eventuelt disse tilbakemeldingene?
 - Hvilke indikatorer for suksess har du inntrykk av at ble brukt av kulturhusene?
-

Innovasjonsressurser

- 8) Hvilken type kompetanse er det viktig å ha med seg for å gjennomføre denne typen prosjekter?
- I hvilken grad har du inntrykk av at denne kompetansen kom innenfra?
 - I hvilken grad har du inntrykk av at denne kompetansen kom utenfra?
 - Har du noe inntrykk av i hvilken grad kulturhusene har klart å utnytte sin nye kompetanse i tiden etter pandemien?
 - Tror du kulturhusene er bedre rustet til å møte nye kriser etter å ha gjennomlevd Covid-19?
 - Hva kjennetegner kulturhusene som var flinke til å innovere under Covid-19?
-

Impact

- 9) Hvilken innvirkning tenker du nevnte innovasjoner har hatt på kulturhusenes...
- ...publikum?
 - ...artister?
 - ...samarbeidspartnere?
 - Hva har blitt tatt med videre av erfaringer og ideer når samfunnet har vendt tilbake til «normalen»?
 - Hvilke nye målgrupper kan man ha nådd gjennom disse innovasjonene?
 - Hvordan tenker du man eventuelt kan satse videre på disse målgruppene?
- 10) Hvilke deler av kultur-Norge tenker du fikk et løft gjennom innovasjonene vi har pratet om?
- Artister?
 - Produsenter?
 - Management?
 - Arrangører?
 - Publikum?
 - Norske kulturhus?
 - Andre?
-

Gevinstrealiseringsfasen

- 11) Hvordan dekket kulturhusene inn egne kostnader til innovasjonsprosjektene?
- Støtteordninger?
 - Tilskudd?
 - Annonsering?
 - Sponsorere?
 - Omfordeling/reallokering av interne ressurser?
 - Annet?
- 12) Hva vil du trekke frem som årsaker til suksess for prosjektene vi har snakket om?
- Gjennomførte dere noen brukerundersøkelser?
 - Kjenner du til at noen av kulturhusene gjennomførte brukerundersøkelser, og i så fall hvilke?
- 13) Er det noe du ønsker å tilføye til slutt?

Vil du delta i forskningsprosjektet Norsk kulturbransje og Covid-19?

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge innovasjonsevne og resultater i kulturhus-Norge under Covid-19. Innsamlet data vil bli brukt som grunnlag for min masteroppgave på Handelshøyskolen ved UiA. Foreløpig forskningsspørsmål for masteroppgaven er «*Hvordan påvirket dynamiske kapabiliteter evnen til å innovere hos norske kulturhus gjennom COVID-19?*».

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du representerer en av medlemmene i nettverksorganisasjonen Norske kulturhus. Jeg ønsker å kartlegge et størst mulig utvalg av kulturhusene i nettverket, og er svært takknemlig dersom du tar deg tid til å delta i undersøkelsen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøyskolen ved UiA, hvor avsender er master-student, er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet. Avsender, Pål Tesaker Fosso, vil analysere datamaterialet under arbeidet med masteroppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil samle inn data gjennom kvalitative intervjuer med ledere fra utvalgte medlemshus i Norske kulturhus og kvantitative data fra Norske kulturhus samlet inn gjennom årlige medlemsundersøkelser. Det vil muligens også bli distribuert en digital spørreundersøkelse gjennom Norske kulturhus-nettverket for å supplere data fra den årlige undersøkelsen av besøkstall m.m. Datamaterialet vil ikke være anonymisert under behandlingen, men skal anonymiseres i masteroppgaven. Det samles ikke inn særlig sensitive personopplysninger, men personopplysninger som navn på kulturhus, kontaktperson og kontaktinformasjon kan følge datasettene. Opplysningene vil lagres forsvarlig, og Fosso kommer til å slette alt datamateriale når undersøkelsen er gjennomført. Masteroppgaven skal leveres innen 15. juni 2024, og når påfølgende muntlig eksamen er gjennomført vil alt datamateriale bli slettet. Dette gjelder også lydopptak og transkriberte intervjuer gjort i forbindelse med datainnsamlingen.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. *Du kan lese mer om personvern på neste side.*

Med vennlig hilsen

Tor Helge Aas
(veileder)

Pål Tesaker Fosso
(student)

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Datamaterialet vil kun være tilgjengelig for student og veileder gjennom hele perioden med oppgaveskriving. Datamaterialet vil lagres forsvarlig på passordbeskyttet PC. Deltakerne vil ikke bli navngitt i masteroppgaven med mindre annet er avtalt.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen ved UiA har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og 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.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 15. juni, da dette er innleveringsfrist for masteroppgaven, med forbehold om at personopplysninger kan bli lagret til studenten har gjennomført muntlig eksamen i etterkant av innlevering.

Opplysningene vil da slettes.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Tor Helge Aas: 990 92 927 / tor.h.aas@uia.no (veileder)
- Pål Tesaker Fosso: 470 59 851 / pal.fosso@lyngdal.kommune.no
- Vårt personvernombud: Trond Hauso: 936 01 625 / trond.hauso@uia.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Norsk kulturbransje og Covid-19*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i spørreundersøkelse
- å delta i semistrukturert kvalitativt intervju per telefon eller personlig
- at Norske kulturhus kan gi opplysninger om mitt kulturhus til prosjektet

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

Signatur

Oversikt over tabeller, modeller og figurer i masteroppgaven

Tabeller:

Tabell 1: Besøkstall fordelt på kategori 2019-2020 norske kulturhus, hentet fra (Norske kulturhus, 2024). – side 3

Tabell 2: Kategorisering av kulturhusene i utvalget basert på gjennomsnittlig billettsalg per «normalår» - side 24

Tabell 3: Antall personer tillatt på innendørs og utendørs arrangementer ihht trinn 3 i regjeringens gjenåpningsplan, hentet fra (Regjeringen, 2024). – side 33

Tabell 4: Antall personer tillatt på innendørs og utendørs arrangementer ihht trinn 3, med justeringer, i regjeringens gjenåpningsplan, hentet fra (Regjeringen, 2024). – side 33

Tabell 5: Oversikt over innovasjoner fra utvalget. – side 36

Modeller:

Modell 1: Ressurser og kapabiliteter. Hentet fra: (Whittington et al., 2020, s. 96). – side 5

Modell 2: Kapabiliteter hos norske kulturhus, basert på (Whittington et al., 2020, s. 96). – side 5

Modell 3: Innovasjonskapabiliteter for aktører i kultursektoren i krisetid – side 79

Figurer:

Figur 1: Mikrofundamenter for sensing. Hentet fra: (Teece D. J., 2007, s. 1326). – side 13

Figur 2: Mikrofundamenter for seizing. Hentet fra (Teece D. J., 2007, s. 1334). – side 14

Figur 3: Mikrofundamenter for transformering. Hentet fra (Teece D. J., 2007, s. 1340). – side 15