

Pandemi som mulighetsrom for digital transformasjon

Aina Landsverk Hagen, Ingrid M. Tolstad og Sara Berge Lorenzen

Skuespiller Sverre Anker Ousdal ser inn i kamera, mens sola skinner inn på ham gjennom vinduet til høyre i bildet, og han deklamerer: «Der bode en underlig gråsprængt en / på den yderste, nøgne ø». Neste ut er skuespiller Ellen Horn i ullkardigan i egen kveldsbelyst stue: «Siden jeg så ham en enkelt gang / han lå ved bryggen med fisk». Innspillingen tar oss gjennom 56 skuespillere og alle 43 vers i Henrik Ibsens berømte dikt *Terje Vigen*. «Nationaltheatrets skuespillere har samlet seg, hver for seg, til en fremføring av diktet om Terje Vigen. Alene, men sammen, for oss alle. God påske, husk å ta vare på hverandre», står det på institusjonens YouTube-kanal. På YouTube ligger det også flere andre hjemmekontor-videoer av denne typen – slike som også KORK og Det Norske Teatret produserte i de første ukene etter at alle kulturinstitusjoner i Norge ble fysisk stengt i midten av mars 2020. Avskåret fra muligheten til å fremføre og formidle kunst og kultur på «vanlig vis» i fysiske rom sammen med publikum, var det mange aktører

denne første pandemivåren som prøvde seg på ulike former for digitalt innhold, både i og utenfor kunst- og kulturfeltet.¹

Kriser og unntakstilstand, som covid-19-pandemien, kan tvinge frem og skape rom for nytenkning og nyskaping rundt digitale praksiser.² Samtidig vet vi fra tidligere forskning at det å lykkes med en vellykket overgang til nye digitale, eller det vi kan kalle hybride praksiser, der det analoge og digitale flettes inn i hverandre, er en spesielt stor utfordring for institusjoner som ble etablert i før-digital tid.³ I denne artikkelen vil vi se nærmere på hvordan ansatte og ledelse i norske kunst- og kulturinstitusjoner selv opplevde den brå omstillingen til permitteringer, hjemmekontor og usikre fremtidsutsikter, hvordan de tilpasset seg det å være henvist til digitale flater for samhandling og kommunikasjon både internt og med publikum, og hvorvidt (og hvordan) de i denne perioden fant rom til å utforske muligheter og tenke nytt rundt kunstnerisk formidling i og gjennom det digitale.

Vi har valgt å sette søkelys på to slike sentrale institusjoner som begge igangsatte nye og krevende digitale produksjoner våren 2020, produksjoner som har fått anerkjennelse både i og utenfor kulturfeltet: Det Norske Teatret (DNT) som livestrømmet sin oppsetning av *Bienes Historie*, og Henie Onstad Kunstsenter (HOK) som lanserte en egen digital kunstplattform kalt Art Channel. Gjennom dybdeintervjuer med nøkkelpersoner ved de to institusjonene har vi sett nærmere

1 Rogaland teater var først ute med å strøme direkte da de satte opp en digital produksjon av stykket *Scener fra et ekteskap*. Trondheim kunstmuseum lanserte digital utstilling, Munchmuseet strømmet omvisninger, mens Den Norske Opera & Ballett viste fram dansernes treningsøkter. Oslo-Filharmonien strømmet hjemmekonsserter, mens Litteraturhuset i Oslo strømmet litteraturopplesninger og debatter, Litteraturfestivalen på Lillehammer gjennomførte digital litteraturfestival og Den kulturelle skolesekken strømmet teaterforestillinger for skoleelever. Bergensfilharmonien strømmet konserter direkte og holdt digital påskefestival. Oslo Nye og Teater Innlandet produserte radioteater og podkast. Ulike spontane initiativ, som den digitale konsertserien Koronerulling, ble også tatt av enkeltaktører i musikkbransjen.

2 Bygdås mfl. 2019.

3 Anderson mfl. 2012.

på hvordan de *som organisasjoner* responderte på og utforsket mulighetsrommet for nye digitale praksiser som oppsto i møtet med de vekslende smitteverntiltakene gjennom 2020 og 2021.

I intervjuene vi gjorde i perioden fra våren 2020 til vinteren 2021, kom det frem at både DNT og HOK opererer ut ifra en grunnleggende oppfatning om at den kunsten de skaper eller formidler, ikke kan digitaliseres: Den fysiske tilstedeværelsen er kjernen i deres kunstneriske virksomhet. Hvordan løser man da det paradoksale ved å stå i en krise som krever – og som i lengre perioder kun hadde rom for – et digitalt kunstnerisk nærvær? Ved pandemiens oppstart var de to virksomhetene allerede i stor grad digitaliserte. De brukte digitale verktøy både for intern kommunikasjon (e-post), i produksjon (lys og lyd), i billett salg (salgsportaler og -plattformer) og formidling (nettsider og sosiale medier). De var imidlertid ikke rigget for utstrakt digital samhandling og digital formidling i sitt daglige virke, og de ble dermed nødt til å tenke nytt og gjøre endringer for å få til dette så godt som mulig i en uforutsigbar og etter hvert langvarig unntakstilstand. Denne artikkelen undersøker hvordan DNT og HOK arbeidet med å digitalisere sitt kunstneriske produksjons- og formidlingsarbeid, og hvordan dette arbeidet hang sammen med den interne krisehåndteringen og den medfølgende omorganiseringen av arbeidshverdag, samarbeidsformer og maktrelasjoner. Vi er dermed særlig opptatt av hvordan og i hvilken grad institusjonenes håndtering av pandemien bidro til *organisatorisk endring*, og hvorvidt sekvensene av hendelser som fant sted i denne perioden, ga varige avtrykk som i ettertid kan kalles *digital transformasjon*.

Organisatorisk endring har i de siste tiårene vært tett knyttet til digital endring.⁴ Digital endring handler om mer enn teknologien i seg selv, hvilke plattformer som benyttes, eller hvilke teknologiske løsninger som etableres. Ny teknologi kan endre våre praksiser, men det er ikke gitt av teknologiene som sådan *hvordan* endringene skjer

4 Clegg mfl. 2019.

– endringsprosessene er like mye sosialt konstruerte.⁵ Vi forstår her digital endring eller transformasjon som en sekvens av hendelser, der teknologiske valg i stor grad følger av organisatoriske, økonomiske eller politiske føringer og av mellommenneskelige relasjoner.⁶ Det er likevel ingen selvfølge at teknologiske nyvinninger fører til *varig* digital transformasjon i organisasjoner.

Artikkelen bygger på innovasjons-, organisasjons-, og prosess-teorier generelt, og mer spesielt på litteraturen rundt krisehåndtering, kriseledelse og motstandsdyktighet.⁷ Vår hypotese er at denne litteraturen kan ha overføringsverdi til norske kunst- og kulturinstitusjoner ikke bare i risikofylte situasjoner, men også i en situasjon preget av vedvarende ustabilitet. Vi diskuterer hvordan krise og unntakstilstand *kan*, men ikke nødvendigvis *vil*, skape rom for transformasjon, og argumenterer for hvordan de komplekse utfordringene DNT, HOK og andre kunst- og kulturinstitusjoner i Norge har stått overfor gjennom en global krisetid, først og fremst representerer muligheter for organisatorisk læring: Hvordan integrerer organisasjoner (påtvungne) digitale praksiser i hverdagsarbeidslivet, slik at det blir mulig for dem både å skape godt, skape nytt og skape endringer og læring som varer – også for fremtidige, potensielle krisesituasjoner?

Metodiske vurderinger og betraktninger

Vi startet arbeidet med å kartlegge institusjonenes ulike digitale praksiser – både etablerte praksiser og nye praksiser som oppsto i forbindelse med nedstengningen. Vi gjorde en nettnografisk undersøkelse, der målet var å identifisere hvilke aktører det ville være relevant for oss å undersøke nærmere empirisk.⁸ Fra april til august 2020 fulgte vi med

5 Clegg mfl. 2019: 1.

6 Weick 1990.

7 Weick mfl. 1999; Bundy mfl. 2017.

8 Kozinets 2010.

på en rekke norske og utenlandske kunst- og kulturinstitusjoners digitale kanaler og produksjoner, og dessuten hva som ble skrevet og sagt om disse i sosiale medier, nettmagasiner, tidsskrifter og aviser. Det digitale kunst- og kulturmagasinet *Subjekt* anmeldte gjennom våren 2020 de digitale plattformene til en rekke norske museer. Dette ble en viktig kilde for å få oversikt over ulike digitale initiativ og strategier innenfor det visuelle kunstfeltet. Vi gjennomførte også et innledende intervju med en uavhengig aktør i teaterfeltet, freelanceregissør og scenekunstner Mine Nilay Yalcin, som var tilknyttet Kilden teater og konserthus i Kristiansand.⁹

Ut ifra dette empiriske materialet valgte vi i den videre datainnsamlingen, som nevnt ovenfor, å konsentrere oss om Det Norske Teatret og Henie Onstad Kunstsenter.¹⁰ Vi ønsket å utforske likheter mellom organisasjoner som ble omtalt som nyskapende i denne perioden, heller enn å se på variasjoner mellom et større utvalg organisasjoner.¹¹ Artikkelen er basert på dybdeintervjuer med tillitsvalgte og ledelse ved begge institusjoner i perioden fra mai 2020 til mars 2021, i tillegg til observasjoner av oppsetningen *Bienes historie* ved DNT og sendinger på HOKs Art Channel.¹² Vi ønsket også å undersøke om organisasjonenes respons under nedstengningen våren 2020 førte til endringer som de ansatte selv hadde tro på at ville vare, både i pandemiens påfølgende faser og senere. Det var derfor viktig for oss å få perspektiver over tid

9 Se også Perez & Brun, dette volum.

10 Vi skylder også deltagerne på Kulturrådets programseminar i september 2020 en stor takk for å lede oss i retningen av dypdykk heller enn mot en bred oversikt over feltet.

11 Weick mfl. 1999 og Carlsen mfl. 2012.

12 Det ble gjennomført totalt syv dybdeintervjuer med totalt ti personer. Det ble gjort seks dybdeintervjuer med til sammen ni representanter for ledelse og ansatte i DNT og HOK, alle gjennomført via Zoom. Vi intervjuet tre personer i HOK og seks personer i DNT. Av disse tilhørte fem personer ledelsen, mens fire var tillitsvalgte og ansatte i organisasjonene. Alle intervjuer ble gjennomført individuelt, med unntak av to intervjuer i DNT som ble foretatt med grupper på henholdsvis to og tre personer. Det ble også gjennomført et intervju med én uavhengig aktør, som foregikk ansikt til ansikt.

fra ulike deler av administrasjon og ledelse ved disse to institusjonene, fra tillitsvalgte ansatte med ansvar innenfor kommunikasjon, formidling og publikumskontakt, og med scenetekniske, utøvende og kunstneriske roller. Mener de selv at denne situasjonen ga mulighetsrom for nyskaping og ideer som vanligvis ikke ville få gjennomslag i organisasjonene? Og hvordan påvirket organisatoriske og økonomiske strukturer det kreative mulighetsrommet i denne spesielt krevende perioden?

Teoretisk bakgrunn: organisasjoner som endring og i krise

Vi bygger her på en grunnleggende prosessteoretisk tilnærming til organisasjoner. Dette innebærer en ontologisk forståelse av at endring ikke er noe som unntaksvis finner sted, men at endring er et grunnleggende og gjennomgående aspekt ved menneskelig liv. Heller enn å se på organisasjoner som statiske enheter som *utsettes* for endring, forstår vi slik organisasjoner som det kontinuerlige *utfallet* av endring produsert av menneskelig samhandling.¹³ I møte med stadig nye fenomener, hendelser og erfaringer, både internt og eksternt, gjør organisasjonens ulike aktører et kontinuerlig arbeid med å tilpasse til og *re-organisere* disse inn i virksomhetens eksisterende kategorier. Samtidig som organisasjonen endres, gjøres det med andre ord et kontinuerlig arbeid for å *opprettholde det bestående*. Dette er et kreativt arbeid som krever refleksivitet og improvisasjon. Ifølge Tsoukas og Source er det nettopp «the reweaving of actors' webs of beliefs and habits of action as a result of new experiences obtained through interactions», som gjøres i forsøket på å *demme opp* for endring, som bidrar til å *generere* den.¹⁴

I møtet med en ekstraordinær hendelse som covid-19 og de endringene som smitteverntiltakene bidro til å fremtvinge, måtte norske

13 Tsoukas & Source 2002.

14 Tsoukas & Source 2002: 570.

kunst- og kulturinstitusjoner gjøre et omfattende arbeid for å opprettholde seg selv som organisasjoner. Hvorvidt og i hvilken grad organisasjonene i denne situasjonen var i stand til å tenke nytt og kreativt om digital samhandling og formidling av og om kunst, kan altså knyttes til spørsmålet om hvorvidt de lyktes med å endre seg slik at de kunne fortsette å være seg selv. Organisasjoner må til enhver tid respondere på eksterne hendelser og dermed endre seg, men *hvordan* de responderer, vil være ulikt og avhenger i stor grad av organisasjonenes selvforståelse, det vil si av deres historisk konstruerte antakelser og fortolkninger av dem selv og omgivelsene.¹⁵

De siste tiårene har forskningen på organisasjoner og ledelse styrket forståelsen for hva slags infrastruktur som er nødvendig for at organisasjoner skal være motstandsdyktige gjennom kriser.¹⁶ Kriser kan også føre til at man lener seg på forforståelser og stimulerer kognitiv rigiditet, som igjen reduserer innovativ tenking og kreativitet.¹⁷ Organisasjonsforskere har blant annet sett på flyndustrien, drift av atomkraftverk og romfart, organisering av flyktningleirer og helsepersonell i krigssoner for å finne praksiser som har overføringsverdi til andre typer organisasjoner med lavere risikonivå i arbeidshverdagen.¹⁸ Et viktig funn i denne forskningen er at det kontinuerlige arbeidet som ansatte og ledelse driver med rundt «sensemaking», er avgjørende.¹⁹ Det viser seg nemlig at organisasjoner som lykkes med å navigere høy risiko, gjennomgående besitter høy grad av (selv)bevissthet eller det som også kalles «processes of mindfulness».²⁰ Organisasjoner hvor ansatte og ledere i fellesskap evner å forstå og sette ord på det de driver med

15 Tsoukas & Source 2002: 578.

16 Bundy mfl. 2017; Pearson & Clair 1998.

17 Veil 2011.

18 de la Chaux mfl. 2018; de Rond & Lok 2016; Perrow 2011; Starbuck & Farjoun 2005; Weick & Roberts 1993.

19 Bundy mfl. 2017; Bygdås mfl. 2019; Hällgren mfl. 2018; Maynard mfl. 2018; Weick mfl. 1999: 61; Williams mfl. 2017.

20 Langer 1989; Weick mfl. 199: 38.

i arbeidshverdagen, opparbeider seg et mer mangfoldig repertoar av begreper, strategier og planer som de kan dra veksler på når de må handle i krise.²¹ De ansatte får en «lisence to think» og kan yte motstand mot forenklete fortolkninger av hva som skjer rundt dem.²² Deres evne til å tilpasse seg og endre sine forståelser styrker koordineringen og gir mer effektiv kommunikasjon i organisasjonen.²³ Bevissthet rundt egne arbeidsprosesser skaper også et ønske blant ansatte om selv å utvikle og sikre motstandsdyktighet i organisasjonen, det vil si å ta inn over seg og bruke mulighetene som kommer med endring.

Total nedstenging og et uforløst (digitalt) mulighetsrom

«Det er akkurat som den hovedscenen [...] spiser deg litt opp, altså den maskinen det er, og når den plutselig er stengt, så åpner det for et annen mulighetsrom», sier Ingrid Lorentzen i en digital salongsamtale strømmet fra Nationaltheatret 27. mai 2020.²⁴ Lorentzen er ballettsjef ved Den Norske Opera & Ballett, og hun forteller om den reisende scenen Operaen satte opp da regjeringen påla kunst- og kulturinstitusjoner å stenge dørene i midten av mars samme år. Ifølge Lorentzen var et slikt oppsøkende format noe Operaen lenge hadde ønsket å prøve, men ikke hadde kunnet prioritere foran den normale driften. Ballettsjefens uttalelse peker på hvordan nedstengningen frembrakte en (tvungen) anledning til å utforske nye måter å fremføre og formidle kunst på. For organisasjoner skaper uforutsette situasjoner som

21 Weick mfl. 1999: 35.

22 Westrum 1993: 404.

23 Majchrzak mfl. 2007.

24 Tema for salongen var «Scenekunstens vilkår under koronakrisen», og i panelet satt Lorentzen sammen med teatersjef ved Nationaltheatret Hanne Tømta, journalist og teaterkritiker Per Christian Selmer-Anderssen og freelance-regissør og scenekunstner Mine Nilay Yalcin.

covid-19-pandemien også nye mulighetsrom, der det Cohen med flere kaller «choice opportunity», og det Kingdon referer til som «open policy window», gjør seg gjeldende.²⁵ Hvordan skal man best møte de utfordringene man plutselig befinner seg i? Slike mulighetsrom er komplekse og kontekstavhengige, og det vil ofte være uenighet mellom aktører i de ulike organisasjonene om hvordan man bør handle, og ut fra hvilke hensyn. Gitt begrensningene som ble lagt på alt fysisk samvær i forbindelse med nedstengningen, og at samfunnet mer eller mindre kollektivt ble kastet inn i digitale rom for samhandling og kommunikasjon, så kunne man kanskje forvente at aktører innenfor kunst- og kulturfeltet kreativt ville utforske det digitale mulighetsrommet som nå åpnet seg. Med noen unntak benyttet imidlertid norske kunst- og kulturinstitusjoner seg stort sett av relativt tradisjonelle digitale formater i formidlingen av sitt kunstneriske virke i pandemiens tidlige fase.²⁶

En viktig grunn til at det ble vanskelig for mange kunst- og kulturinstitusjoner å utforske det digitale mulighetsrommet som åpnet seg, ser ut til å handle om økonomi. For en rekke institusjoner var den umiddelbare responsen på pandemien å permittere et varierende antall ansatte. Nationaltheatrets teatersjef Hanne Tømte sa under den strømmede salongsamtalen at det å permittere skuespillerne ikke var en «drømmesituasjon», men at det var den eneste måten de kunne

25 Cohen mfl. 1972; Kingdon 1993.

26 Hålogaland teater, Haugesund teater og Den Norske Opera delte, publiserte og viste opptak av og klipp fra gamle forestillinger på egne nettsider og/eller sosiale medier. Munchmuseet og KODE Bergen la ut filmede omvisninger av eksisterende samlinger og utstillinger på Facebook, mens mindre scener som Nieu Scene og Det Andre Teatret var raskt ute med å sende forestillinger direkte på Facebook og Instagram. Av andre mindre aktører satte Norsk billedhoggforening opp to nettutstillinger med virtuelle visninger av 3D-skannede kunstverk, og fotograf Marta Anna Løvberg lagde sin egen fotoutstilling i et nettbasert 3D-galleri. Kilden teater og konserthus' forestilling *Culpa! i unntakstilstand*, regissert av Mine Nilay Yalcin, stod tidlig frem som en av de mer nyskapende digitale oppsetningene våren 2020. Stykket skulle egentlig være en levende gateforestilling for ungdom, men ble isteden filmet med 360-kamera og direkte sendt til skoleklasser via YouTube. Denne forestillingen må imidlertid sies å være et unntak. Se også Perez og Brun, dette volum.

unngå ekstremt økonomisk underskudd på. KODE Bergen permitterte de fleste av sine ansatte med varsel om at museet trolig ville gå konkurs med mindre de fikk økonomisk hjelp fra staten.²⁷ Flere ledere, også de vi snakket med ved DNT og HOK, fremhevet hvordan den økonomiske situasjonen hang sammen med det økte kravet om egeninntjening som hadde preget kulturpolitikken de foregående årene.²⁸ Offentlige kunst- og kulturinstitusjoner hadde på grunn av dette blitt mer sårbare for tapte egeninntekter. Flere private institusjoner opplevde på sin side at de ikke kvalifiserte til de offentlige støtteordningene i den første fasen av pandemien, fordi de hadde for lav prosentandel offentlig finansiering.²⁹ For HOK har dette for eksempel ført til at det har blitt startet et arbeid med å søke om mer offentlig støtte i fremtiden: «Det er satt i gang ganske mye jobb politisk for å få en økt offentlig finansiering hos oss», fortalte HOKs økonomidirektør.

Permitteringene ble møtt med kritikk fra ansatte og deres fagforeninger. De vektla både arbeidsrettigheter og at de gikk glipp av muligheten til å konsentrere seg om andre kjerneoppgaver som ikke var direkte knyttet til formidling (som katalogisering av samlinger og oppgradering av bygningsmasse). Den mest interessante kritikken i denne sammenhengen knytter seg til en opplevelse hos ansatte og tilitsvalgte av at de (og institusjonene som sådan) ble frarøvet muligheten til å tenke nytt – særlig med tanke på digitalt innhold i formidlingen av og om kunst. I en kronikk publisert i Aftenposten kritiserte eksempelvis skuespillerne Trine Wiggen, Ola G. Furuseth og Geir Kvamme Nationalteatret for å permittere skuespillerne *før* teateret hadde utarbeidet strategier for hvordan det skulle møte krisen. Skuespillerne ønsket å komme med nyskapende ideer og medvirke i omstillingsprosessen.³⁰

27 Svendsen mfl. 2020.

28 Larsen 2018: 53.

29 HOKs økonomidirektør beskrev i intervju hvordan de med en egenfinansiering på 50–55 prosent ikke kom inn under støtteordningene for museer som gikk til dem med en offentlig finansierungsgrad på 60 prosent eller mer.

30 Wiggen mfl. 2020.

Tillitsvalgt skuespiller ved Nationaltheatret Kim Haugen sa til Aftenposten: «Nå er vi en utrolig motivert gjeng som kan få til mye. Men vi føler at koronaen har sperret oss inne i et lydtett rom.»³¹ Permitterte ansatte innen formidling og kommunikasjon ved Teknisk Museum kom med tilsvarende kritikk. Tillitsvalgt Endre Fodstad fortalte at «museet trenger å utvikle [sin] digitale formidling. Om ansatte hadde fått i oppdrag å jobbe med det, kunne vi fått fart på utviklingen». Monika Sjue, leder for Norsk Tjenestemannslag (NTL) Museer, sa noe av det samme til Museumsnytt: «Her kunne ledelsen i museene bruke sine ansattes kreativitet og finne andre/nye måter å formidle museene på.»³² Våren 2020 var slik preget av debatter og nyhetsoppslag i sosiale og tradisjonelle medier om de ulike institusjonenes praksiser rundt permittering av ansatte, og hvordan disse praksisene hadde betydning for om de klarte eller ikke klarte å skape nytt digitalt innhold.

Både hos DNT og HOK er den første tiden etter nedstengningen preget av stor usikkerhet – særlig økonomisk. HOKs økonomidirektør beskriver det å håndtere denne situasjonen som å styre i blinde:

vi er stengt med fjorten dagers horisont, og alle tiltakene er på fjorten dagers basis, som betyr at vi ikke har noen plan og ikke har sjanse til å levere noen plan ... ikke til publikum ... ikke til de ansatte ... ikke til noen ... ikke til styret. Økonomien. Vi vet ingenting. Det er jo kanskje det som er vanskeligst. At vi med troverdighet skal videreformidle til de ansatte at vi ikke vet en dritt ... men har full kontroll?

Til tross for at både DNT og HOK innledningsvis permitterte ansatte, så klarte begge institusjoner i løpet av pandemiens første år å få til prosjekter som ble oppfattet som nyskapende. De klarte altså å utnytte – eller å skape – et digitalt mulighetsrom. Vi vil nå gå nærmere inn på de to institusjonenes håndtering av pandemien, og hvordan prosessene

31 Schwencke 2020.

32 Håkonsen 2020.

med nyinitierte digitale prosjekter utfoldet seg der. Deretter vil vi diskutere fellestrekk ved institusjonene som muliggjorde prosjektene, hvilke utfordringer institusjonene møtte på, hvilke praksis- og prosessendringer som krevdes, og hvordan erfaringer fra denne prosessen kan bidra til organisatorisk læring og mer varige, strukturelle endringer i organisasjonene.

Delvis gjenåpning, hjemmekontor og forsøk på normalisering

Ledelsen i HOK valgte å sitte rolig i båten de første ukene av pandemien for å skaffe seg oversikt over situasjonen. Med en bevissthet om at de kanskje ville bli nødt til å holde stengt til over sommeren, gikk de etter påske til permitteringer av noen grupper ansatte, i hovedsak de som jobbet med salg (butikk, billettsalg og utleie av lokaler og møterom), publikumskontakt og arrangementer. Da det kort tid etter ble klart at museer ikke ble regnet som kulturarrangement og HOK dermed ikke kom inn under de offentlige støtteordningene, åpnet de dørene igjen – og de permitterte kom tilbake. De ansatte ved DNT ble permittert i slutten av mars, men fikk beskjed i månedsskiftet april/mai 2020 om at målet var at alle ansatte skulle være tilbake over sommeren. Ikke lenge etter tok ledelsen, med styret i ryggen, en beslutning om at permitteringer skulle avsluttes allerede før sommerferien, og videre at det ikke ville komme nye runder med permitteringer. Denne høsten kom også kompensasjonsordningene på plass, noe som ga en mer forutsigbar økonomisk situasjon for teatret og økt trygghet mot nye permitteringer.

Selv om de ansatte ved DNT og HOK måtte forholde seg til høy grad av økonomisk usikkerhet gjennom den første fasen av pandemien, tok ledelsen ved begge institusjonene valg som tyder på at de ansattes arbeidshverdag og -trygghet trumfet økonomiske hensyn. Samtidig kan beslutningen om å kalle folk tilbake fra permitteringer også knyttes til et mer prinsipielt – og muligens eksistensielt – spørsmål som dukket

opp med pandemien og den påfølgende nedstengningen: Hva og hvem er de som institusjon dersom de ikke driver med den primære aktiviteten, den aktiviteten som definerer dem som institusjoner – henholdsvis å stille ut moderne kunst og å spille teater i fysiske lokaler? Når HOK valgte å holde (og bringe tilbake) ansatte i arbeid og gjenåpne museet, så bidro det til en normalisering av institusjonens drift og dermed til en opprettholdelse av deres identitet som formidlere av og om kunst.

For DNTs ledelse var beslutningen om å avslutte permitteringen eksplisitt knyttet til en ambisjon om at teatret skulle fortsette å bygge kjernevirksomhet – nemlig å produsere og fremføre teater – selv om de måtte holde stengt. Planen for teatrets håndtering av pandemien, som ble vedtatt på et styremøte i slutten av april, fikk navnet «Teater trass alt», inspirert av tittelen på Alfred Fidjestøls bok om teatrets historie. DNT så dette som et slags slagord som gjenspeilte kjernen ved deres identitet. Alle skulle komme tilbake på jobb, og teatret ville prøve å drive «som normalt». Det innebar å avholde prøver og fremføre forestillinger – selv om de ikke hadde mulighet til å ha publikum i salen. Tanken var på den ene siden at dette ville holde hjulene i gang og sørge for forutsigbarhet i arbeidshverdagen til de ansatte. På den andre siden var ledelsen opptatt av at de ville være klare for å holde fysiske forestillinger med publikum til stede så fort endringer i smitteverntiltakene tillot gjenåpning: «[D]et er jo noe vi fortsetter å kommunisere nå, altså i det øyeblikket det er lov så – *på det klokkeslettet* det er lov å spille teater – så kommer vi til å gjøre det. Om det så bare er for én person», sier teatersjefen.

I intervjuene vi gjorde med dem, uttrykker DNTs tillitsvalgte at de satte pris på at ledelsen tok de ansatte inn igjen og at teatret satte i gang med normale aktiviteter, slik at folk kunne komme på jobb. Samtidig hadde mange også motforestillinger. Var det forsvarlig, rent smittevernmessig, slik teknikernes tillitsvalgte formulerer det, «å få folk til å komme på jobb fordi de ikke kan ha hjemmekontor – når de egentlig ikke behøver å komme på jobb fordi det er ikke noe å gjøre – forestillingen de skulle spille er jo avlyst». Det var også reaksjoner

på at innspill fra avdelingsledere om at de burde benytte tiden de var nedstengt, til å ta igjen etterslep på vedlikehold og annet arbeid, ikke ble tatt til følge.

Den tillitsvalgte for skuespillerne mente det var bra at teateret fortsatte å produsere forestillinger. «Men, det med å spille forestillinger og ha premierer for tomme hus – det er ikke noe som holder i lengden, altså. Det er lite holdbart.» Selv om de ansatte støttet ambisjonen om å fortsette å lage og spille teater, opplevde de at fraværet av publikum gikk ut over motivasjonen: «Hovedproblemet her er at vi ikke kan ha publikum i salen, og teatret er jo enig i at det er nødvendig og viktig å ha publikum i salen.» For at man virkelig skulle hatt en opplevelse av normal drift, måtte man spilt for et publikum. Det at det skjer her og nå, og at noe står på spill, er helt sentrale element ved teateret som kunstform. Hvis noe skulle skjære seg i produksjonen under en forestilling uten tilskuere, ville de ansatte reagere med et «ja, ja, det er jo ingen som ser på». Men, som de tillitsvalgte påpekte, hvis det skjer noe i en oppsetning med publikum til stede, «*da* er det jo krise – vi stopper jo ikke, går det gærent, så fikser vi det – det er utgangspunktet vårt. [...] Det er noe med det at det står noen på scenen, det er noe på spill – og det mister du jo.»

For begge institusjonene står altså relasjonen til *publikum* sentralt – både økonomisk og i forståelsen av hvem de er. Ledelsen i både DNT og HOK knytter eksplisitt igangsettelsen av digitale initiativer den første tiden etter nedstengningen til ivaretagelsen av relasjonen til publikum. «Vi er jo veldig, normalt sett, opptatt av publikum – men helt fra første mars så har vi hatt et veldig sterkt fokus på publikum også med å informere – gi dem et forutsigbart tilbud», sier DNTs kommunikasjonsdirektør, mens kommunikasjonsdirektøren i HOK forteller at en viktig drivkraft nettopp var å «vise at vi ikke stopper opp selv om vi stenger dørene våre. Og at i en tid hvor alt lukkes ned – å kunne fortsette å formidle kunst».

DNT – fra «å gi publikum noe» til å skape noe nytt

Umiddelbart etter nedstengning gikk DNT inn i det de beskriver som «fase én» av sin koronarespons. Teateret snudde seg raskt rundt og lette frem opptak av forestillinger og annet arkivmateriale som så ble lansert ukentlig på Facebook og teatrets nettsider. Teatersjefen beskriver hvordan de i begynnelsen hadde tro på at ting skulle normalisere seg relativt raskt. Innenfor en slik tidshorisont ble det ukentlige digitale tilbudet en måte å gi publikum «noe» på mens de ventet på at ting skulle gå over og de kunne gå tilbake til vanlig drift. Utover våren innså DNT at heller ikke høsten kom til å bli normal, og ledergruppa begynte diskusjonen om et digitalt tilbud også utover høsten, og hvordan de skulle få til det på en måte som ivaretok «det å være teater», som direktøren sa. Her ser vi tydelig hvordan endring av praksis (utvikling av et digitalt tilbud) forstås som et ledd i en strategi for å *oppretholde* organisasjonen som seg selv – altså *som teater*.

Diskusjonen førte til en beslutning om en fase to: å gjennomføre oppføringen av *Bienes historie* med premieredato 5. september som planlagt, men som en direktestrømmet forestilling fremført på teatrets hovedscene. For å kunne gjennomføre dette var de avhengige av å hente inn eksternt kompetanse på kameraproduksjon og direkteoverføring av lyd og bilde i høy kvalitet, også med publikum i salen. Det måtte også utarbeides en digital plattform for selve strømmingen, og etableres en digital betalingsløsning. Dette ble koblet på et igangsatt arbeid med relansering av teatrets nettsider, som fikk nytt design allerede i april. Her hadde de ønsket å «utforske potensialet for å ta oss betalt for digitalt innhold – men ikke forestillinger – men typ program og annet bakgrunnsstoff. Da fikk vi jo et lite spark med denne koronaen i og med at vi fikk på plass en strømeplattform», forteller kommunikasjonsdirektøren.

Direktøren forteller at «vi tok den beslutningen, og vi visste omtrent hvordan det skulle gå og hvordan vi skulle få det til – men vi var sånn sett usikre på omtrent hvordan vi skulle få det til. Det er det ene, vi har

våget å bare sette oss et mål og si 'dette gjør vi', så finner vi ut underveis hvordan vi gjør det». For ledelsen gjenspeilet denne holdningen et DNT som gjennom hele sin historie har vært et djervt og frempå teater som har turt å gå sine egne veier. Samtidig var DNTs ledelse klare på at de gikk ambivalent inn i prosjektet, ettersom de var omforent om at teater som kunstform er definert av at skuespillere og publikum er i samme fysiske rom på samme tid, og at den dermed rent prinsipielt ikke kan være digitalt formidlet. Som teatersjefen sa: «Du kan sikkert gjøre det digitalt – og det kan sikkert være gøy – men det er noe annet.» Selv om de var kritiske til å digitalisere teater, ble de likevel motivert av å forsøke å være best på det. «Den kvaliteten du kan oppnå, den ønsker vi å levere. [...] Vi ville være de som var med på å definere dette her i et digitalt rom», sa direktøren.

HOK – digital kunstplattform på to uker

Hos HOK gikk prosessen fra nedstengning til digital nyvinning enda raskere enn ved DNT. Samme dag som nedstengningen skjedde, hadde kommunikasjonsdirektøren et møte med to eksterne firmaer som var engasjert for å bistå med design og programmering av museets nye nettsider, «og da husker jeg at jeg sa til dem, at 'nå blir det kjempeviktig hvordan vi jobber med digital formidling, nå må vi tenke helt nytt rundt det. Så nå kommer jeg til å kaste meg rundt for å få det til å skje'». Da de eksterne aktørene tilbød seg å bidra uten å ta betalt, ble det starten på en intens prosess med utveksling og utvikling av ideer om hva man nå kunne gjøre.

Kommunikasjonsdirektøren hadde i et par ukers tid fulgt med på hva som ble gjort på de amerikanske kunst- og kulturinstitusjonene som allerede hadde stengt dørene, blant annet The Metropolitan Opera i New York som hadde ukentlige, og gratis tilgjengelige, sendinger med opptak av tidligere operaoppsetninger. Hun fulgte også med på en del andre kunststeder «som la ut mer eksperimentelle kunst-ting på

nettet». Som en slags test la HOK noen dager etter nedstengningen ut på Facebook-siden sin en halvtimes film de hadde laget som del av en omfattende promotering av en pågående Picasso-utstilling. Filmen fikk god respons og god spredning, men folk så stort sett bare de første minuttene av filmen. Museet hadde tidligere opplevd at plattformer som Facebook og Instagram fjernet materiale de hadde lagt ut, og opplevde dette som svært problematisk.³³ Begge disse erfaringene bidro til beslutningen om «at det var viktig å bygge en egen kanal og prøve å tenke kvalitet, og hvordan vi kan få til kvalitet rundt det å se og oppleve kunst», forteller kommunikasjonsdirektøren. To uker etter nedstengningen lanserte HOK «Art Channel», en nettside hvor museet viste og reaktualiserte videoklipp av konserter og performancer fra eget arkiv. Mye av dette materialet hadde aldri blitt vist tidligere. Utover høsten begynte HOK også å produsere nytt og eget innhold, og å hente inn nytt kunstnerisk materiale som kunne vises på kanalen.

DNT var opptatt av å direktestrømme *Bienes historie* fordi det innebar en samtidighet som brakte oppsetningen nærmere «det som er teater». Tilsvarende var det kunstneriske materialet som ble vist på Art Channel, kun tilgjengelig i et begrenset tidsrom, én til to uker – ikke ulikt hvordan en fysisk utstilling eller arrangement er avgrenset i tid og rom. Slik kan Art Channel forstås som et slags virtuelt visningsrom hvor man fikk en kunstopplevelse som kommer nærmere «det som er museum». Det at HOK fikk til å kaste seg rundt og få opp kanalen såpass raskt, knytter kommunikasjonsdirektøren til at «vi er ganske omstillingsdyktige – vi er vant til å jobbe med prosjekt. Alt vi gjør er å jobbe med prosjekt, så det er en naturlig arbeidsform for oss. Og vi er også vant til at ingenting egentlig er helt likt – et hvert prosjekt er forskjellig. [...] vi hadde ikke fått det til hvis ikke staben var så gode på å finne løsninger». På samme måte som hos DNT knytter HOK det at de fikk til å tenke og gjennomføre noe nytt i en krevende tid, til et grunnleggende aspekt ved

33 En animert snutt om museets Picasso-utstilling ble blant annet stoppet «fordi brystvortene til Picasso det ... det ble for mye», forteller kommunikasjonsdirektøren.

organisasjonen – at det å håndtere det nye og uvante er «noe vi gjør» til vanlig, og at dette gir rom for improvisasjon.

DNTs ambivalens knyttet til digitalisering av egen kjernevirksomhet finner vi også hos HOK, om ikke like eksplisitt. Økonomidirektøren beskriver hvordan de opplever et krav og en forventning om å tilgjengeliggjøre kunstneriske uttrykk digitalt, men samtidig at det kan være vanskelig å skape gode kunstopplevelser på den måten: «Den roen som oppstår i et museum, og enten ro eller uro som oppstår i en konsertsal ... den, den er viktig for å plassere deg der du er. For at du skal være til stede i det du er til stede i.» Han beskriver hvordan det er veldig stor forskjell mellom det å kunne være til stede i kunsten og det å være «innom». Eller som formidlingslederen sier det: «Jeg skjønner at vi kommer til å være i denne situasjonen lenger, men egentlig så håper jeg jo at man skal få komme og oppleve kunsten.»

Ledelsen og kommunikasjonsavdelingen som drivere

I begge organisasjoner ser vi at initiativet til de digitale nyvinningene i hovedsak kom fra ansatte i kommunikasjonsavdelingen, og kanskje særlig fra avdelingenes ledere. I gruppeintervjuet med DNTs ledelse virket lederne godt omforente, og de refererte gjentatte ganger til «diskusjoner i ledergruppa» som ledet frem til spesifikke ideer og beslutninger. Ledelsen og styret var enige om at den digitale oppsetningen av *Bienes historie* var noe de ville bruke tid og krefter på, og de allokerte derfor de nødvendige økonomiske ressursene til prosjektet. De ansatte ved DNT opplevde at beslutningen om strømming kom ovenfra, uten at de ble tatt med på råd i særlig grad. Ifølge én av de tillitsvalgte var det ingen i organisasjonen som omfavnet strømmingen med stor jubel, det ble sett på mer som en nødvendighet der de ansatte bidro for å holde organisasjonen gående. Ledergruppa på sin side opplevde at teatret *som fellesskap* sluttet opp om strømmeprojektet, men knyttet dette

til at strømming kun representerte en liten del av aktiviteten og ikke var det primære man satset på i denne perioden.

HOKs kommunikasjonsdirektør forteller også om god dialog og korte beslutningslinjer, om hvordan hun raskt fikk klarsignal fra museumsdirektøren til å gå videre da ideen om å lage en egen digital formidlingsplattform kom. Kommunikasjonsdirektøren fikk tillit og myndighet til å finne en løsning som hun hadde tro på at ville fungere. Hun hadde også styring over et eget budsjett hvor hun fritt kunne omdisponere midler de ikke fikk brukt på markedsføring av utstillinger, til utarbeiding av den nye plattformen: «Det tror jeg var helt avgjørende – at jeg veldig raskt fikk fra [museumsdirektøren] ‘ja, dette må vi få til’, og at jeg da hadde frihet og rom til å sette andre i gang.» Også hos HOK kom dermed beslutningen om å satse på Art Channel-prosjektet ovenfra, uten noe særlig involvering av de ansatte. Ved begge institusjonene var det altså avgjørende at ledelsen ga kommunikasjonsavdelingen handlingsrom i form av mandat og ressurser for at prosjektene skulle kunne gjennomføres.

I likhet med hvordan *Bienes historie* kun var én del av det DNT jobbet med i denne perioden, var Art Channel-prosjektet noe som i alle fall innledningsvis kun involverte en liten gruppe av HOKs ansatte. Kommunikasjonsdirektøren beskriver hvordan Art Channel vendte om på rollene til kunsthøgskolen og kommunikasjon i organisasjonen. Vanligvis var de kunsthøgskolens ansatte pådrivere for utstillinger, før ansatte på kommunikasjon og marked ble hentet inn: «Mens nå var det vi som var på ballen og kjørte veldig raskt på. Så måtte vi hente dem og si ‘nå trenger vi dere’», forteller hun. Den måten avdelingene jobbet sammen på i arbeidet med den nye digitale kanalen, var ikke noe de hadde gjort tidligere. Formidlingslederen på HOK bemerket hvordan det å få til digital innovasjon krever både en annerledes prioritering, og en annerledes fagkunnskap, enn den de har i staben til vanlig. Eksempelvis var kommunikasjonsdirektøren tilbakeholden til den eksterne samarbeidspartnerens forslag om «bruke omviserne våre til å lage omvisninger og streame det live», fordi deres kompetanse primært var knyttet til «det å stå i et rom og holde direkte kontakt med publikum». De kunne derfor ikke være sikre på at kvaliteten

i en slik krevende livesending ville bli bra nok dersom man «kaste[t] dem ut i et helt nytt medieuttrykk uten å gi dem ordentlig trening».

Det handlingsrommet som ble gitt til kommunikasjonsavdelingene, ble ikke nødvendigvis gitt i like stor grad til andre aktører i de to organisasjonene. Ved DNT fikk ikke de teknisk ansatte gehør for ønsket om å bruke tid og krefter på å ta igjen etterslep av arbeid og vedlikehold – kanskje fordi dette arbeidet ikke fremsto som like fremoverlent som «teater trass alt»? HOKs formidlingsleder, som ikke var involvert i Art Channel («det har vært marked og kommunikasjon sin deal»), opplever at det tidligere ikke har «vært så mye rom for å tenke nytt». Hun forteller at hun har hatt ideer og ønsker om å tenke nytt rundt digital formidling, men at hun hverken før eller under pandemien har hatt budsjetter til å gjennomføre dette.

De tillitsvalgte ved DNT syntes det var spennende å utforske grensene for hva som er og kan være teater, men fortalte at noe av det de savnet både hos egen ledelse og hos andre, var «evnen til å finne nye måter å spille teater på som er lovlig innenfor det regelverket som har vært». De knyttet særlig dette til fjortendagershorisonten teatret hele tiden måtte forholde seg til, hvor de ikke visste om smitteverntiltak ble opprettholdt eller endret, eller om de kunne åpne igjen og dermed spille «som vanlig». De argumenterte for at man nok hadde sett en annen vilje til å skape alternative rom dersom de hadde fått beskjed om at de måtte holde stengt over lengre tid. Den usikre tidshorisonten gjorde at viljen og motivasjonen til å utforske nye rom måtte være sterk. Det var vanskelig når de gikk i konstant uro og undring rundt når de kunne åpne for publikum igjen. Rommet for innovasjon kan altså sies å være ulikt distribuert internt i organisasjonene, og rommet for kollektiv *sensemaking* ble av ulike økonomiske og strukturelle årsaker reservert for deler av organisasjonen.

Digitalt merarbeid og praksisendring

De nye digitale løsningene som ble lansert i de to organisasjonene, førte til merarbeid og behov for nye arbeidsmåter for ulike faggrupper,

noe som fikk konsekvenser for både faglighet og profesjonsutøvelse. I den første perioden etter nedstengningen, da situasjonen fremdeles var uavklart for mange ansatte, fikk kommunikasjonsavdelingen ved HOK en betraktelig økt arbeidsmengde. Det ble dermed behov for å koble på andre medarbeidere for å klargjøre, overføre til og presentere arkivmateriale på plattformen. Dette arbeidet innebar også å være i dialog med musikere og artister for å få bidrag til kanalen, og med frilansere som kunne produsere lyd og video. Både HOK og DNT forteller at de brukte mer tid på å avklare rettigheter til og vederlag for digital bruk og visning av kunstnerisk materiale enn de pleide å gjøre for «vanlige» visninger og fremføringer. For DNTs sceneteknikere endret strømmeformatet måten de jobbet med kulisser på. De måtte legge ned mer arbeid i detaljene når kulisserne ikke skulle «sees på fire til tjue meters avstand», men bli «betraktet på centimeters avstand» gjennom direktestrømmingens høyoppløselige filmbilder. Skuespillerne opplevde også at den digitale formidlingen endret deres tilstedeværelse på scenen, ettersom de var usikre på *når* i løpet av en direktestrømming de faktisk ble filmet. De følte dermed at de mistet noe av kontrollen, og uttrykte ønske om å få vite mer om de tekniske delene av prosessen. Med referanse til Kingdom ser vi hvordan mulighetsrom er ulikt distribuert i en organisasjon, og at dette er definerende for hvilke interesser det tas hensyn til i ulike kontekster og til ulike tider.³⁴

I arbeidet med direktestrømmingen var DNTs kommunikasjonsavdeling, i tråd med teatrets visjon og mandat, opptatt av å rekruttere publikumsgrupper som skoler, eldresentre og kulturhus i distriktene, altså grupper som ikke alltid har mulighet til å komme seg til teatrets fysiske forestillinger. Teateret fikk gode besøkstall når de klarte å engasjere disse gruppene, men måtte jobbe intensivt for å nå frem til dem. Kommunikasjonsavdelingen måtte i større grad enn de var vant med, insistere på at de hadde noe bra å selge. For ansatte med publikumsansvar ble direktestrømmingen også en ny måte å kommunisere med

34 Kingdom 1993.

publikum på. De ansatte fikk flere oppgaver som i større grad handlet om teknisk støtte enn om ren informasjonsutveksling med publikum, og de måtte samtidig håndtere flere tilbakemeldinger fra publikum enn før, alt via digitale flater.

HOKs kommunikasjonsdirektør beskriver en utfordrende og uoversiktlig arbeidshverdag i Art Channel-prosjektet. Det var knyttet usikkerhet til plattformens lanseringstidspunkt, hvordan de best kunne holde de involverte informert, og hvordan de kunne holde oversikt over oppgavene som skulle gjøres, og hvor mye arbeid de ansatte la ned. Det å jobbe med noe nytt er krevende og skaper ekstraarbeid, fordi man mangler referanserammer og erfaringsgrunnlag for å vurdere, prioritere og beslutte hva man skal og bør gjøre når og hvordan. Merarbeid vil være naturlig i digitale innovasjons- og transformasjonsprosesser, ettersom det å bevege seg uforberedt inn i nye organisatoriske landskap krever at man brøyter vei og går opp nye stier. Motstandsdyktige organisasjoner har allerede tilrettelagt for slike stier, gjennom en ledelse som åpner for improvisasjon, og gjennom at ansatte i fellesskap har utviklet en evne til å forstå og sette ord på det de driver med i arbeidshverdagen, og slik har opparbeidet seg et mer mangfoldig repertoar for hvordan de kan handle i en krisesituasjon.³⁵ Kan pandemien gi læring til organisasjonene, slik at de blir mer motstandsdyktige ved neste krise?

Nye praksiser for intern digital samhandling

Pandemien førte med seg varige endringer i behovet for og bruken av digitale løsninger for samhandling innad i organisasjonene. Å bringe organisasjonen nærmere «den digitale virkeligheten» stod høyt på to-do-listen til økonomidirektøren på HOK allerede før museet måtte stenge ned i mars 2020. HOK var ifølge økonomidirektøren svært

35 Weick mfl. 1999; Bigley & Roberts 2001.

dårlig tilpasset til en arbeidshverdag som i så stor grad ble preget av digital samhandling. Interessant nok nevner ikke de andre vi intervjuer ved museet, noe om manglende systemer for digital samhandling, noe som tyder på at de kanskje ikke har opplevd situasjonen like dramatisk som økonomidirektøren. For organisasjonen ble uansett den digitale læringskurven bratt gjennom det første året med koronanedstenginger og smittevernbegrensinger. Museet «har rett og slett gjort et kvantesprang i forhold til å få opp løsninger», mener økonomidirektøren. Slik kan man si at pandemiens inntog skapte en krisesituasjon som satte fortgang i en intern digitaliseringsprosess (som kanskje uansett ville blitt gjennomført). Digitaliseringsprosessen presset seg frem som en nødvendighet for at museet skulle kunne gjennomføre de oppgavene det var satt til å gjøre.

Nyere forskning på rollen til intern krisekommunikasjon viser til de negative effektene av å ignorere de ansatte gjennom en krise,³⁶ og de positive effektene ved å aktivt involvere og engasjere ansatte.³⁷ Etter nedstengningen ble samarbeidsplattformen Teams et viktig verktøy i hverdagen for alle i DNT. De kommunikasjonsansattes tillitsvalgte opplevde at det i organisasjonen som helhet «har vært en markant økning i digital kunnskap, som har vært deilig – folk har blitt flinkere til å finne informasjon selv og kommunisere». De opplevde også at folk var blitt flinkere til å snakke sammen på tvers av avdelingene, og at de ble vant til å ha regelmessige digitale møter.

De ansatte opplevde at kommunikasjonen med ledelsen endret seg etter nedstengningen. Tidligere kunne den være nokså hierarkisk, og de opplevde at det kunne gå lang tid fra de stilte et spørsmål til de fikk svar. Med nedstenging innførte ledelsen felles videomøter to ganger i uka, noe som de ansatte syntes ga raskere informasjonsflyt. Ledelsen startet også «kveldsbrevet», en oppdatering fra teatersjefen og administrasjonsdirektøren sendt på e-post til hele organisasjonen en til to

36 Mazzei & Ravazzani 2015.

37 Mazzei mfl. 2012.

dager i uka. Både ansatte og ledergruppa beskriver i intervjuer at de opplever at avstanden mellom dem ble mindre, og at terskelen for å ta kontakt, luften utfordringer og innvendinger ble lavere.

Der hvor det tidligere tidvis hadde vært harde fronter mellom ledelsen og skuespillerne, blant annet i forhandlinger om lønn og arbeidsvilkår, opplevde de tillitsvalgte at disse frontene myknet opp i løpet av koronaperioden. Dette kan knyttes til deres opplevelse av å bli forent av et felles mål, men også til endringer i måten tillitsvalgte og ledelse kommuniserte internt etter nedstenging. Mens det tidligere kun ble avholdt møter når det var noe spesielt som skulle diskuteres, eller om det var en konflikt de måtte løse opp i, avholdt man nå faste møter med de tillitsvalgte og ledelsen hver fjortende dag. Den hyppige kommunikasjonen med ledelse og på tvers av avdelingene var noe de ansatte håpet ville fortsette også når de gikk tilbake til normal drift. Nedstengningen og nødvendigheten av å samhandle gjennom digitale kanaler førte altså med seg en endring av praksiser for intern kommunikasjon som gjennomgående i organisasjonen oppfattes som positiv, og som vil kunne videreføres i en post-pandemisk arbeidshverdag.

Fra endring til innovasjon og digital transformasjon?

Dersom noe skal kunne regnes som en reell innovasjon, kreves det ikke kun at man gjør noe nytt, men at det nye tas i bruk og innlemmes i virksomheten permanent. For å kunne vurdere om HOKs Art Channel og DNTs strømming av *Bienes historie* i praksis kan regnes som digitale innovasjoner, må vi altså se på om disse satsingene kun ble et blaff, eller om de nye tilnærmingene til digital teknologi satte varige spor i organisasjonenes praksiser.

I tiden etter lanseringen fortsatte HOK å videreutvikle Art Channel, og museet begynte også å produsere nytt innhold. Ettersom arkivet i stor grad bestod av filmede konserter, ønsket de «å vise at Henie

Onstad ikke bare er musikk», som kommunikasjonssjefen sier. Eksempelvis hyrte de inn en freelancer som gjorde videoopptak av museumsdirektøren og fotokuratoren som presenterte en ny fototriennale museet nylig hadde åpnet. Da sommeren kom og samfunnet i større grad åpnet, gikk kanalens seertall ned, før de tok seg litt opp igjen da museet sparket høstsesongen i gang og lanserte sine nye nettsider. Art Channel er nå videreført som en integrert del av museets nye nettsider. Kommunikasjonssjefen fortalte at HOK har opprettet en egen redaksjon bestående av ansatte fra både kommunikasjon og kunstfag, som skal sørge for at kanalen varer over tid og «kan være noe mer enn det den var under den første nedstengningen». Den organisatoriske læringen fra pandemiperioden førte slik til en organisasjonsendring, som potensielt kan gi styrket motstandskraft ved nye kriser.

DNT gjennomførte flere strømmeforestillinger av *Bienes historie* høsten 2020. På teatrets nettside ligger utvalgte sitater fra publikum som så en senere digital produksjon, *Vildanden*: «Slike tilbud om direktestrømming er gull verd for oss som bur i distrikta» og «det må ha vore rart å ikkje ha publikum til stades, men nerven, det finstemte spelet og nærværet kom fram til oss i ... Takk!». ³⁸ Teateret har utviklet en betalingsløsning som ligger på nettsidene, sammen med digitale program med tekst, video og foto. Dersom forestillingen er lagt til rette for det, kan publikum kjøpe strømmebilletter. Selv om strømmeprosjektene ikke lenger dominerer etter hvert som DNT har fått lov til å spille «vanlige» forestillinger igjen, har de en beredskap klar dersom det skulle komme nye nedstengninger. På nettsidene ligger det instruksjoner om hvordan man går frem for å se en strømmeforestilling, med en innledende kommentar som fremhever direktestrømmingens samtidighet. Den har «alle spenningsmoment som høyres øyeblikkets kunst til», men er allikevel noe *annet*. ³⁹ Som tilskuer kan man gjennom direktestrømming ta del i teateropplevelsen på en ny måte, selv om «[t]eater og konsert på skjerm

38 Det Norske Teatret, u.å.b.

39 Det Norske Teatret, u.å.a.

[aldri kan] erstatte møtet mellom sal og scene». Her gjenspeiles den oppfatningen både DNTs ledere og ansatte har uttrykt til oss i intervjuer, nemlig at teater aldri kan bli helt digitalt, og at kunst må oppleves personlig gjennom fysiske møter mellom publikum og kunstnere.

Selv om kommunikasjonsansatte i DNT var enige i at strømming ikke er et fullverdig alternativ til teater som spilles på scenen og foran et publikum, viste de i intervjuer et sterkt engasjement for å bruke energi, oppmerksomhet og ressurser på å videreføre og videreutvikle et slikt alternativt tilbud «ikke bare nødvendigvis for Norge, men også for Skandinavia». I hvilken grad de har fått langsiktig handlingsrom til dette, vil være interessant å forfølge fremover. I våre intervjuer kommer det klart til uttrykk at strømmeprojektet og ambivalensen knyttet til ideen om et «digitalt teater» har satt i gang flere tanker og prinsipielle diskusjoner internt i organisasjonen.⁴⁰ Det dreier seg om hva slags estetikk som preger en strømmet forestilling, om slike digitale løsninger bidrar til å endre teateret som kunstform, om teater i fremtiden vil operere med ulike moduser, både fysisk tilstedeværelse og digital formidling, og hva man da kunne fått til. Denne utforskningen av selve teaterformatet er kanskje noe av det DNT tar med seg fra arbeidet med strømmeprojektet.

Oppsummerende refleksjoner

Kritikken mot permitteringer og mangel på nytenkning i den første fasen av koronapandemien i Norge kan sies å gjenspeile det faktum at kunst- og kulturinstitusjoner må balansere og triangulere flere ulike hensyn samtidig i sin virksomhet: De skal levere på et samfunnsoppdrag som handler om å produsere og formidle kunstnerisk innhold; de skal sørge for at organisasjonen holder seg gående økonomisk; og de skal ivareta sine arbeidstakere på det som er en arbeidsplass for

40 Se også Lid, denne boken.

mange ulike faggrupper og -interesser. Motsetninger og balanse mellom disse tre aspektene ble forsterket og forskjøvet da koronaviruset førte til at kunst- og kulturinstitusjoner måtte stenge dørene i mars 2020. Bundy med flere viser i sin gjennomgang av litteraturen på kriser i organisasjoner at det er mangel på kunnskap rundt hvordan organisasjoner bør strukturere og koordinere arbeidet for å styrke kriseledelsen.⁴¹ Nedstengningen og fravær av publikum gjorde at en stor del av institusjonenes inntektsgrunnlag forsvant, samtidig som de fikk begrensete muligheter til å samle de ansatte (fysisk) for å produsere og formidle kunst. Med stor uforutsigbarhet for den umiddelbare fremtiden og lønn som en av de store utgiftspostene ble den umiddelbare «panikk løsningen» å permittere ansatte. Kritikken om at dette spente bein under muligheten for å tenke nytt og spenstig innenfor de rammene man nå måtte forholde seg til, peker mot at institusjonene i denne første fasen i liten grad var i stand til å utnytte det mulighetsrommet som oppstod for formidling av og om kunst på nye måter. Man kan dermed si at det i stor grad var snakk om et *uforløst* (digitalt) handlingsrom både kunstnerisk, kreativt og formidlingsmessig, der de ansatte i en kritisk periode ble fratatt sin «license to think».

Ved både HOK og DNT sto kommunikasjonsavdelingen i bresjen for gjennomføringen av de digitale initiativene. Det at de (muligens) fikk et større handlingsrom enn tidligere, skyldes trolig at deres kompetanse på digital formidling var høyere enn i andre deler av organisasjonene. Det kan også tenkes at deres oppdrag som tilretteleggere av formidling gjorde dem bedre i stand til å tenke nytt. Her ser vi hvordan krise og unntakstilstand kan føre til et skifte internt i organisasjoner i hvilke kompetanser, funksjoner og ansattgrupper som har innflytelse, ressurstilgang og status – det foregår med andre ord en slags *maktforskyvning* når kommunikasjonsavdelingene og eksterne innleide teknikere får større spillerom.

41 Lin mlf. 2006; Bundy mfl. 2017: 1672.

De to organisasjonenes evne til å legge til rette for utforskende diskusjoner på tvers internt, også gjennom digitale samhandlingskanaler, det vi kaller digital *sensemaking* eller digitalt idéarbeid, styrker muligheten for å teste ut og skape noe nytt innenfor institusjonenes rammer. Samtidig er det verdt å påpeke at de nye digitale initiativene i begge organisasjoner raskt ble koblet på allerede igangsatte samarbeidinger av institusjonenes nettsider. *Art Channel* og strømmingen av *Bienes historie* kan slik forstås som en del av eller en videreutvikling av allerede pågående idéarbeid i organisasjonene. Ifølge Kingdon vil nettopp det at ideer eller forslag har vært utviklet i forkant, bidra til at nye løsninger kan få gjennomslag når muligheten byr seg.⁴² Dette ser vi stemmer godt med situasjonen ved både HOK og DNT.

Vi har sett på hvordan ledelsen i de to organisasjonene førte an i krise og usikkerhet, men også hvordan noen miljøer internt, som ansatte i kommunikasjonsavdelingene, drev prosessen og fikk et handlingsrom som andre ikke fikk på samme måte. I videre undersøkelser av innovasjonspraksiser i norske kunst- og kulturinstitusjoner kan maktperspektiver med fordel anvendes for å belyse andre sider ved innovasjonsprosessene enn det vi har gjort i denne artikkelen. Her tenker vi spesielt på hvordan det at noen grupper får mer innflytelse enn andre, i større grad kan bidra til utfordring, utforskning og nyskapning, men da på bestemte premisser, og på en slik måte at andre ikke opplever samme handlingsrom.

Vi har diskutert hvordan institusjoners innovasjonsprosjekter bringer med seg merarbeid og praksis- og systemendringer som potensielt kan føre til mer varig digital transformasjon i organisasjonene. I møte med og opplevelsen av ambivalens er det nettopp den interne kommunikasjonen, diskusjoner og samtaler rundt det man holder på med, og den kollektive forståelsen og bevisstheten som utvikles i møte med det uforutsette, som kan skape rom for organisatorisk læring. Det plutselige behovet for en utstrakt digital kompetanse, som på mange måter står i motsats til forståelsen av at organisasjonenes kjernevirksomhet

42 Kingdon 1993.

grunnleggende sett *ikke kan digitaliseres*, åpner for at organisasjonene kan utfordre, utforske og diskutere grensene og mulighetene for det de driver med. Spørsmål om hva teater er, eller hvordan kunsten kan og skal formidles, har vært en integrert del av diskusjonene rundt teknologiske valg og digitale nyvinninger ved DNT og HOK. Slik skapes mening kollektivt, gjennom uenighet, brytning og konkrete erfaringer med ulike teknologiske verktøy og digitale løsninger. Mening skapes samtidig gjennom ansattes og ledelsens forsøk på å forstå og sette ord på det som skjer i og rundt organisasjonen – når kriser plutselig endrer betingelsene for det de (frem til da) har oppfattet og kanskje også tatt for gitt som sin kunstneriske kjernevirksomhet.

Litteratur- og kildeliste

- Anderson, C.W., Bell, E. & Shirky, C. (2012). *Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present. Report*. Tow Center for Digital Journalism, Columbia Journalism School. <https://doi.org/10.7916/D8N01JS7>
- Bigley, G.A. & Roberts, K.H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1281–1299. <https://doi.org/10.5465/3069401>
- Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E. & Coombs, W.T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Bygdås, A., Clegg, S. & Hagen, A.L. (red.) (2019). *Media management and Digital transformation*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429490187>
- Carlsen, A., Clegg, S. & Gjersvik, R. (red.) (2012). *Idea Work*. Cappelen Damm Akademisk.
- Clegg, S., Hagen, A.L. & Bygdås, A. (2019). Introduction: Why is innovation needed in organizational media managing? I A. Bygdås, S. Clegg &

- A.L. Hagen (red.), *Media management and Digital transformation* (s. 1–14). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429490187>
- Cohen, M.J., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- de La Chaux, M., Haugh, H. & Greenwood, R. (2018). Organizing refugee camps: «Respected space» and «listening posts». *Academy of Management Discoveries*, 4(2), 155–179. <https://doi.org/10.5465/amd.2017.0040>
- de Rond, M. & Lok, J. (2016). Some things can never be unseen: The role of context in psychological injury at war. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1965–1993. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0681>
- Det Norske Teatret (u.å. a). *Ofte stilte spørsmål direktestryming*. <https://www.detnorsketeatret.no/notisar/ofte-stilte-sporsmal-direktestroyming>
- Det Norske Teatret (u.å. b). *Publikum om direktestryming av Villanda*. <https://www.detnorsketeatret.no/bakgrunnsartiklar/publikum-om-direktestroyming-av-villanda>
- Hällgren, M., Rouleau, L. & De Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111–153. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0017>
- Håkonsen, K.D. (2020, 27. mars). Nesten halvparten av de ansatte ved Teknisk Museum er permittert: – Det er tariffstridig, mener NTL. *Fri Fagbevegelse*. <https://frifagbevegelse.no/ntlmagasinet/nesten-halvparten-av-de-ansatte-ved-teknisk-museum-er-permittert--det-er-tariffstridig--mener-ntl-6.158.691227.2ac86fe3bc>
- Kingdon, J.W. (1993). How do issues get on public policy agendas? I W.J. Wilson (red.), *Sociology and the Public Agenda* (s. 40–50). SAGE Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483325484.n3>
- Kozinets, R.V. (2010). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. Sage. <https://doi.org/10.1002/9781118767771.wbiedcs067>
- Langer, E.J. (1989). Minding matters: The consequences of mindlessness–mindfulness. I L. Berkowitz (red.), *Advances in Experimental Social*

- Psychology* (s. 137–173). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60307-X](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60307-X)
- Larsen, H. (2018). Kultur, politikk og kvalitet: Offentlig debatt om kulturpolitikk. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 2(4), 42–58. <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2018-04-03>
- Lin, Z., Zhao, X., Ismail, K. & Carley, K.M. (2006). Organizational design and restructuring in response to crises: Lessons from computational modeling and real-world cases. *Organization Science*, 17(5), 598–618. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0210>
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S.L. & Hollingshead, A.B. (2007). Coordinating expertise among emergent groups desponding to disasters. *Organization Science*, 18(1), 147–161. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0228>
- Maynard, M.T., Kennedy, D.M. & Resick, C.J. (2018). Teamwork in extreme environments: lessons, challenges, and opportunities. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 695–700. <https://doi.org/10.1002/job.2302>
- Mazzei, A. & Ravazzani, S. (2015). Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319–337. <https://doi.org/10.1177/2329488414525447>
- Mazzei, A., Kim, J. & Dell'Oro, C. (2012). Strategic value of employee relationships and communicative actions: Overcoming corporate crisis with quality internal communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31–44. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.634869>
- Pearson, C.M. & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>
- Perrow, C. (2011). *Normal accidents: Living with High Risk Technologies – Updated edition*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400828494>
- Schwencke, M. (2020, 7. april). Raja får skylden for at teater ikke når ut til publikum under krisen. Skuespillerne er frustrerte. *Aftenposten*. <https://>

www.aftenposten.no/kultur/i/BRKrq9/raja-faar-skylden-for-at-teater-ikke-naar-ut-til-publikum-under-krisen

Starbuck, W.H. & Farjoun, M. (2005). *Organization at the limit: Lessons from the Columbia disaster*. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895347>

Svendsen, R.H., Baisotti, V., Moe, T.M. & Mossing, J.B. (2020, 19. mai). Kode på konkursens rand: – Vi har ikke penger til å betale regningene våre. *NRK*. https://www.nrk.no/vestland/krise-for-kunstmuseene-i-bergen_-_konkurs-naert-forestaende-1.15022454

Tsoukas, T. & Source, R.C. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567–582 <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

Weick, K.E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16, 571–593. <https://doi.org/10.1177/014920639001600304>

Weick, K.E. & Roberts, K.H. (1993). Collective Mind in Organizations: He Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357–381. <https://doi.org/10.2307/2393372>

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. I B.M. Staw & R.I. Sutton (red.), *Research in Organizational Behavior* (s. 81–123). JAI Press.

Westrum, R. (1993). Cultures with Requisite Imagination. I J.A. Wise, V.D. Hopkin & P. Stager (red.), *Verification and Validation of Complex Systems: Human Factors Issues* (s. 401–416). NATO ASI Series, vol. 110. Springer.

Wiggen, T., Furuseth, O.G. & Kvarme G. (2020, 16. april). Det blir feil å permittere kunstnerne. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/OnyAJM/det-bli-feil-aa-permittere-kunstnerne-wiggen-furuseth-og-kvarme>

Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A. & Zhao, E.Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>