



Line Juul og Alma Nedrelid

Ytre sjokk og indre kraft

Om kunstledelse i krisetid

Masteroppgave i Styring og ledelse – 05.05.23

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Forord

På første dag av dette masterprogrammet var det en tidligere student som snakket mye om to ting: Hvor krevende det er å studere master ved siden av full jobb og han nevnte Mintzberg på inn- og utpust. Etter tre år kan vi bekrefte at det *er* svært krevende å skrive en master ved siden av full jobb, og når vi nå leverer en oppgave hvor Mintzberg er med, føler vi at ringen er i ferd med å sluttes.

De tre årene har gått både fort og sakte. Vi søkte dette studiet våren 2020, i dypeste pandemi, med et håp om at høsten skulle bringe noe bra. Det gjorde den! Det har vært krevende, men også virkelig gøy å studere i voksen alder når vi har med oss erfaring fra arbeidslivet. Vår egen kunnskapsfront har forflyttet seg mange hakk. Det har også vært fine og smarte medstudenter på kullet vårt, som vi nå har fulgt løpet sammen med i tre år. Der vil vi trekke fram den herlige kulturgruppa, som vi har delt våre gleder og sorger sammen med: Margrethe, Mari, Merete og Simen – takk for nå! Vi sees rundt neste sving.

Vi vil gjerne gi Dag Jansson en stor takk, for inspirerende veiledning, for troen på prosjektet, og vennlige dytt i riktig retning. Vi føler oss veldig heldig som har hatt han som veileder. Vi vil også takke informantene våre, som har delt så villig av sine erfaringer, og som har gitt oss en skattekiste av empiri til oppgaven vår. Dere har bidratt til at det har vært svært givende å jobbe med innholdet, helt til siste slutt.

Den største takken går til heltene Magnus og Geir for tålmodig ekstrainsats i familielivet i tre år, og sparring både tidlig og sent. Dette hadde ikke gått uten dere! Og til Klara, Nils og Aslak som alle er lei av «studering» og «den derre mastergreia» – vi gleder oss vilt til å være mødre med fritid igjen.

Oslo, 4. mai 2023

Line Juul & Alma Nedrelid

Sammendrag

Denne masteroppgaven ønsker å bidra til en større forståelse av kunstledelse. Kunstledelse er en særegen form for ledelse som preges av å måtte håndtere en rekke paradokser mellom kunstens kreativitet, kaos og frihet på den ene siden, og kunstorganisasjonens struktur, styring og økonomiske rammer på den andre. Utgangspunktet for studien er koronapandemiens inngripen i og konsekvenser for kunst- og kultursektoren. Studien er avgrenset til fenomenet *kunstledelse i krisetid* og målet er å gi en ny innsikt til fenomenet ved å besvare forskningsspørsmålet: *Hvordan blir kunstledelse påvirket av krise?*

Oppgaven tar utgangspunkt i førstepersonsperspektivet til kunstlederen. Det empiriske materialet i denne studien er kvalitative dybdeintervjuer med syv kunstledere fra musikk- og scenekunstinstitusjoner i Oslo. I analysen kommer vi frem til fire overordnede tema: *Kreativ kraft* – drivet til å skape og/eller virke selv under strenge restriksjoner, *den kunstneriske kriselederen* – hvordan krise blir håndtert med både omsorg og autoritet, *indre og ytre fiende* – hvordan pandemien opplevdes som samlende, mens kulturstreiken som en annen krise opplevdes som splittende, og *legitimitet på prøve* – dualiteten i hvordan kulturlivet både ble ivaretatt og nedprioritert under pandemien.

Studien viser hvordan krisen forsterker de mellommenneskelige lederrollene. Vi viser hvordan pandemien utløser kreativ skaperkraft og virketrang, og at bruddet med normaliteten ser ut til å trigge kunstlederne fremfor en resignasjon. Vi ser hvordan krisens innhold er avgjørende for kunstlederens motivasjon og kreativitet, siden streiken har en tappende påvirkning. Vi vurderer at autoritet er viktig for krisetiden spesielt, og kunstledelse generelt, og at omsorgsfull ledelse kan være en autoritetsfaktor i kriser. Vi påpeker også hvordan kriser utfordrer kunstlederen til å reflektere over virksomhetens legitime plass og eksistens i samfunnet. Avslutningsvis lanserer vi to nye paradokser og en bearbeidet modell for kunstledelse på bakgrunn av våre funn og drøftinger.

Abstract

This master's thesis aims to contribute to a better understanding of arts leadership. Arts leadership is a distinct form of leadership characterized by the need to navigate a range of paradoxes between the creativity, chaos, and freedom of the arts on the one hand, and the structure, management, and financial constraints of arts organizations on the other. Taking as its starting point the recent COVID-19 pandemic, it focuses specifically on the phenomenon of arts leadership during times of crisis, with the goal of providing new insights by addressing the research question: *How is arts leadership influenced by crisis?*

The thesis is based on arts leaders' lived experiences. The empirical material for this study consists of qualitative in-depth interviews with seven arts leaders from music and performing arts institutions in Oslo. Through the analysis, four overarching themes emerge: *Creative force* - the drive to create and/or perform even under strict restrictions, *the artistic crisis leader* - how crisis is managed with both care and authority, *inner and outer enemy* - how the pandemic was perceived as unifying, while the strike in the culture sector was seen as divisive, and *legitimacy on trial* - the duality of how the culture sector was both safeguarded and deprioritized during the pandemic.

The study shows how the crisis amplifies interpersonal leadership roles. We demonstrate how the pandemic triggers creative power and the urge to act, and that the rupture from normality seems to energize arts leaders rather than demoralise. We observe how the content of the crisis is crucial for the motivation and creativity of arts leaders, while the strike has a draining impact. We propose that authority is particularly important during times of crisis, as well as in arts leadership in general, and that caring leadership can be an authority factor in crises. We also highlight how crises challenge arts leaders to reflect on their organization's legitimate place and existence in society. Finally, we introduce two new paradoxes and a revised model for arts leadership based on our findings and discussions.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
1. Innledning	4
1.1. Problemstilling	5
1.2. Avgrensninger	6
1.3. Oppbygging av oppgaven	6
2. Teori	8
2.1. Ledelse – en posisjonering	8
2.2. Mintzbergs ti lederroller.....	9
2.3. Paradoksal kunstledelse	10
2.3.1. <i>Kunst versus foretak</i>	11
2.3.2. <i>Estetisering versus økonomisering</i>	12
2.3.3. <i>Frihet versus institusjonalisering</i>	12
2.3.4. <i>Tradisjon versus nyskaping</i>	13
2.3.5. <i>Tyranni versus anarki</i>	13
2.3.6. <i>Streng far versus omsorgsfull mor</i>	15
2.3.7. <i>Individ versus kollektiv</i>	16
3. Metode	17
3.1. Forskningsdesign og vitenskapsfilosofisk ståsted.....	17
3.2. Informantutvalg og intervju	18
3.3. Analyse og drøfting	19
3.4. Pålitelighet og gyldighet	20
3.5. Etske betraktninger	21
4. Analyse	23
4.1. Kreativ kraft	23

4.1.1.	<i>Kreativitet på tross av</i>	23
4.1.2.	<i>Nye mulighetsrom for kunsten</i>	24
4.1.3.	<i>Kraften ebber ut</i>	25
4.2.	Den kunstneriske kriselederen	26
4.2.1.	<i>Omsorg og autoritet</i>	26
4.2.2.	<i>Den første fasen - det ytre sjokket</i>	27
4.2.3.	<i>Den andre fasen - sisyfosarbeidet</i>	28
4.3.	Indre og ytre fiende	30
4.3.1.	<i>Pandemien som samlende</i>	30
4.3.2.	<i>Streiken som splittende</i>	31
4.4.	Legitimitet på prøve	32
4.4.1.	<i>Legitimitetsdilemmaet</i>	32
4.4.2.	<i>Dualistisk myndighetsrelasjon</i>	33
4.4.3.	<i>Erkjennelsen av publikums betydning</i>	34
5.	Drøfting	36
5.1.	Den kunstneriske kriselederens forsterkede roller	36
5.2.	Kreativiteten.....	37
5.2.1.	<i>Institusjonsrammene brytes opp</i>	37
5.2.2.	<i>Digital nyskaping og digital skepsis</i>	38
5.3.	Autoriteten.....	39
5.3.1.	<i>Karismatisk autoritet som kunstnerisk troverdighet</i>	39
5.3.2.	<i>Omsorg versus autoritet</i>	41
5.3.3.	<i>Den kunstneriske kriselederens omsorgsfulle autoritet</i>	42
5.4.	Myndighetsrelasjonen	43
5.4.1.	<i>Ivaretatt og nedprioritert</i>	43
5.4.2.	<i>Ble kunstens autonomi utfordret?</i>	43
5.4.3.	<i>Når kunstens autonomi møter politisk styring</i>	44
5.5.	En bearbeidet modell for kunstledelse	45
6.	Konklusjon	47
7.	Litteraturliste	49
	Vedlegg 1 - Intervjuguide	52

Figurliste

Figur 1: Mintzbergs ti lederroller (Mintzberg, 1973, s. 59, vår oversettelse).	9
Figur 2: Paradokser i kunstledelse (Wennes, 2002, s. 74).....	11
Figur 3: Egen bearbejdet modell for kunstledelse, inspirert av Wennes (2002) og Mintzberg (1973).	45

1. Innledning

Denne masteroppgaven handler om kunstledelse. Kunstledelse er ledelse av kunsten og menneskene i en kunstnerisk virksomhet, og rommer både kunstnerisk og administrativ ledelse (Wennes, 2006, s. 12-13). Vi har blitt interessert i denne type ledelse etter å ha jobbet tett med flere kunstledere og har erfart på nært hold hvor kompleks lederhverdagen deres er. På den ene siden trenger kunst frihet, kaos, kreativitet og nyskapning. På den andre siden er det behov for orden, system og styring. En kunstleder må manøvrere i dette spenningsfeltet for kunne legge til rette for god kunstproduksjon innenfor gitte rammer. Selv om kunstinstitusjoner formelt sett har et styre med en overordnet beslutningsmyndighet, er det toppledelsen i en kunstinstitusjon som er institusjonens ansikt utad (Elstad & Di Paoli, 2014, s. 33). Det er hit oppmerksomheten rettes av media, interessenter og publikum, og den mest sentrale rollen er lederen som har det kunstneriske ansvaret. I en kunstvirksomhet vil ledelse handle mye om kunstfaglig integritet. Det kunstneriske produktet er det store omdreiningspunktet, og administrative oppgaver forstås som støttefunksjoner til kunstproduksjonen. Lederskapet vil derfor også være sterkest knyttet til kunstlederen (Lapierre, 2001, s. 6). Kravene til både kunstnerisk kompetanse og administrativ lederkompetanse har økt. Derfor har mange virksomheter en toppledergruppe som sammen representerer både det kunstneriske og det administrative, noe som er vanlig for kunnskapsorganisasjoner som sykehus og universiteter (Elstad & Di Paoli, 2014, s. 111). Det finnes ulike modeller for å strukturere ledelse av kunstinstitusjoner. Teatrene har som oftest en teatersjef som øverste leder, altså at kunstnerisk leder også er daglig leder, med en direktør som rapporterer til seg. Den Norske Opera & Ballett har en administrerende direktør som øverste leder, i en toppledergruppe med operasjef, ballettsjef og musikkjef. I symfoniorkestre har man gjerne en administrerende direktør med et øverste kunstnerisk ansvar. Dette er også en vanlig modell i mindre virksomheter, der øverste leder både er daglig leder og kunstnerisk leder, eller at dette ansvaret deles mellom to personer.

De siste tre årene har vært en utfordrende tid. Koronapandemien rammet kulturlivet hardt. 12. mars 2020 ble Norge stengt ned, og alle kulturarrangementer for publikum ble forbudt. I den kommende tiden ble kultursektoren underlagt enten strenge restriksjoner med publikumskapasiteter mellom 10 og 200 personer, eller lange perioder med arrangementsforbud. I løpet av den første perioden kom det på plass ulike økonomiske kompensasjonsordninger for kulturlivet. Institusjonene på statsbudsjettet var i første omgang

ikke omfattet av disse, og flere valgte derfor å permittere ansatte. I slutten av mai fikk også institusjonene på statsbudsjettet kompensasjon fra Kulturdepartementet. I juni kom unntaket for enmetersregelen for profesjonelle utøvere, noe som ble en viktig forutsetning for videre kunstneriske produksjonsarbeid. I august ble tiltakene strammet inn igjen, og i november ble det innført en sosial nedstenging av Oslo som varte helt frem til april 2021. Etter en gradvis gjenåpning igjennom sommeren, ble de aller fleste smittevernstiltakene fjernet 25. september. Gleden ble imidlertid kortvarig, for i slutten av november kom omikronvarianten til landet, og i desember ble det igjen innført strenge antallsbegrensninger på kulturarrangementer. I januar 2022 ble det gradvise lettelser før en full gjenåpning 12. februar (Arbeidsgiverforeningen Spekter, 2022, s. 29-47). I tillegg til koronapandemien var det streik i scenekunstheltet fra 3. september til 25. oktober 2021, en streik som både ble langvarig og polarisert (Kolseth et al., 2021). I kjølvannet av pandemien har det fulgt økonomiske nedgangstider med en dyrtid som både har påvirket institusjonenes økonomiske handlingsrom, samtidig som publikums tilbakekomst til kulturlivet etter pandemien har gått noe saktere enn man hadde håpet (Bekeng-Flemmen, 2022, s. 114). Institusjonsfeltet ble relativt godt økonomisk ivaretatt av Kulturdepartementet igjennom pandemien, hvor bortfall av billettinntekter ble kompensert for, samtidig som tilskuddene bestod (Berge et al., 2022, s. 11). I større grad var det andre problemstillinger som krisehåndtering, medarbeiderrelasjoner, legitimitetsproblematikk, grad og form av kunstnerisk produksjon, etiske avveieringer og smittevernsregimer som opptok kunstlederne (Arbeidsgiverforeningen Spekter, 2022, s. 14).

1.1. Problemstilling

I dette masterprogrammet har vi hatt en interesse for kunst- og kultursektoren generelt og kunstledelse spesielt. Vi har vært ansatt i ulike kunstinstitusjoner igjennom pandemien og har derfor førstehåndserfaring med hvordan det var å virke i kunst- og kultursektoren i denne perioden. Vi var tett på de mange ulike utfordringene som kunstlederne måtte stå i. Vi er derfor drevet av en genuin nysgjerrighet for å forstå hvordan kunstlederne har reflektert, manøvrert og agert i denne unntakstilstanden. Vi vil finne ut på hvilken måte krisenes skarpe brudd med normaliteten har påvirket rollen som kunstleder. Vi ønsker å bygge videre på eksisterende forskning om kunstledelse og frembringe ny kunnskap som fenomenet. Å øke forståelsen og kunnskapen rundt kunstledelse er interessant ut fra flere perspektiver. Omverden kan få innsikt i hvilke sentrale utfordringer og avveieringer som de kunstneriske lederne stod i under pandemien og andre kriser. En analyse av deres refleksjoner og

handlinger kan være interessant både for kunstfeltet og for ledelsesfeltet generelt. Videre kan oppgaven bidra med et innsideperspektiv fra kultursektoren og en dypere forståelse av hvilke vilkår for aktivitet og legitimitet som denne sektoren har måttet stå i. Koronapandemien er en åpenbar beveggrunn til denne oppgaven, men vi ønsker å ha en åpen mulighet for å inkludere andre typer kriser. Vårt forskningsspørsmål er som følger: *Hvordan blir kunstledelse påvirket av krise?*

1.2. Avgrensninger

Vi har valgt en åpen problemstilling som lar oss gå utforskende inn i prosjektet. Krise forstås her som en uforutsett hendelse som har et potensial til å true virksomhetens verdier og evne til å utføre sine formål (Kjølaas, 2015, s. 15). Vi har valgt et utforskende forskningsdesign inspirert av fenomenologien, hvor vi gjør kvalitative dybdeintervjuer med sju strategisk utvalgte informanter fra sentrale musikk- og scenekunstinstitusjoner i Oslo. Alle informantene har det øverste kunstneriske ansvaret i sin institusjon. Vi har valgt å avgrense oppgaven til å omfatte et utvalg kunstledere fra ulike kunstinstitusjoner fordi vi ønsker å få en bredde i lederperspektivet fremfor å se på flere nivåer innenfor én og samme institusjon. Informantene har det kunstneriske ansvaret, og er samtidig overordnet ansvarlig for virksomhetsledelsen, personalledelsen og økonomistyringen i sine organisasjoner. Vi er altså spesielt interessert i kunstlederen som leder i skjæringspunktet mellom kunsten, virksomheten og omgivelsene. Det teoretiske rammeverket for oppgaven er todelt. Vi bruker Henry Mintzbergs (1973) teori om lederroller og Grete Wennes' (2002, 2006) teori om paradoksal kunstledelse for å få et sammensatt perspektiv på den kunstneriske lederfunksjonen. Wennes' forskning er et av få forsøk i norsk kontekst på å presentere et teoretisk rammeverk for kunstledelse, og derfor synes vi det er relevant å bruke dette som utgangspunkt. Vi vil supplere med annen utvalgt forskning der det er hensiktsmessig å utfylle Wennes' rammeverk. Vi vil presisere at dette er en oppgave om kunstledelse og ikke en oppgave om kriseledelse i klassisk forstand. For å holde prosjektet innenfor rammene, har vi derfor bevisst valgt å ikke trekke inn generell krisehåndteringsteori.

1.3. Oppbygging av oppgaven

I det andre kapitlet presenterer vi de teoretiske rammeverkene som vi bruker som grunnlag for denne oppgaven. Vi åpner med å posisjonere oss i det omfattende begrepet ledelse, og videre beskrive Mintzbergs ti lederroller. Deretter presenterer vi Wennes' sju paradokser for

kunstledelse, med supplerende faglitteratur. I tredje kapittel vil vi redegjøre for valg av kvalitativ metode og hvorfor vi mener denne metoden kan belyse vårt forskningsspørsmål på en pålitelig, gyldig og etisk måte. Fjerde kapittel er oppgavens analysedel. Her vil vi presentere vår analyse av empirien. I femte kapittel drøfter vi våre funn opp mot de teoretiske rammeverkene vi har valgt. Til slutt vil vi konkludere og komme med forslag til videre forskning.

2. Teori

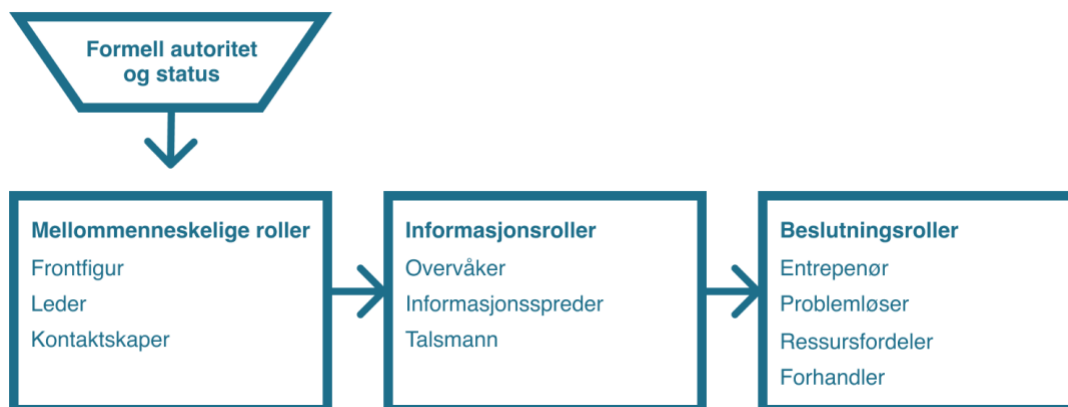
2.1. Ledelse – en posisjonering

Ledelse er et tema som har opptatt mennesker til alle tider, og de siste hundre årene har det også blitt et stort forskningsfelt. Innfallsvinkler og perspektiver har blitt både omfattende og sprikende, og har skapt et utall definisjoner av hva ledelse er. Vi vil her trekke frem et par perspektiver som er relevante for å definere begrepsbruken av ordet ledelse i denne oppgaven. Gary Yukl (2013) viser hvordan ledelse både kan forstås som en sosial påvirkningsprosess og som en spesialisert rolle. Perspektivet på ledelse som en sosial påvirkningsprosess vektlegger ledelse som et sosialt fenomen, og at forskjellige lederfunksjoner dermed kan ligge hos ulike personer i en gruppe, altså at ledelse kan utføres både av formelt valgte ledere og av uformelle ledere. Ledelse som en spesialisert rolle fokuserer derimot på en utpekt rolle med ansvar og funksjoner som ikke kan distribueres for mye uten at det vil gå på bekostning av effektiviteten. Denne retningen er mer opptatt av den spesialiserte rollens karakteristikk, egenskaper og effekt (Yukl, 2013, s. 19). Et annet begrepspar i ledelseslitteraturen er skillet mellom *leadership* og *management*. På norsk oversettes gjerne begge ordene til *ledelse*, noe som ytterligere kompliserer begrepsbruken, så for å tydeliggjøre kan man bruke *lederskap* og *administrasjon*. I følge Kotter (2001) er lederskap og administrasjon både distinkt forskjellige og samtidig komplementerende handlingssystemer. Begge handler om å bestemme hva som trengs å gjøres, skape et nettverk av personer og relasjoner som kan oppnå et mål, og så forsikre seg om at jobben faktisk blir gjort. Forskjellene ligger i at administrasjon skal budsjettere, planlegge, strukturere og løse problemer, mens lederskap handler om å stake ut retning, kommunisere visjon, motivere og inspirere (Kotter, 2001, s. 86). Begge elementene er nødvendig for den komplette leder. Mintzberg er kritisk til denne distinksjonen og mener at man heller bør se på «managers as leaders, and leadership as management practiced well» (Mintzberg, 2009, s. 9). I vårt prosjekt er vi opptatt av kunstledernes refleksjoner rundt utøvelse av egen ledelse i en krisetid. Vårt perspektiv er derfor en forståelse av ledelse som en spesialisert rolle, og vi presiserer at vi gjennomgående i denne oppgaven bruker substantivet *kunstleder* eller *leder* forstått som en sjefsfunksjon. Samtidig legger vi til grunn at kunstledelse omfatter både *leadership* og *management* slik Kotter beskriver det. I kunstledelse knyttes gjerne visjoner, kreativitet og inspirasjon til kunsten og kunstproduksjonen, og derfor også til den kunstneriske ledelsen. Organisering og styring knyttes ofte til den administrative ledelsen (Lapierre, 2001, s. 6). Våre informanter har det

kunstneriske hovedansvaret i sin virksomhet, men vil også ha administrativt ansvar i sin portefølje, og omfattes derfor av begge perspektivene. Vi noterer oss for øvrig at *Arts leadership* blir økende brukt i fagfeltet på bekostning av det mer tradisjonelle *Arts management* (Lapierre, 2001; Caust, 2018). I konteksten for vår oppgave mener vi at Mintzbergs ti lederroller gir et verdifullt teoretisk perspektiv for å forstå kunstlederen i krisetid. Videre er Wennes' sju paradokser for kunstledelse vårt viktigste teoretiske begrepsapparat fordi det er en fagteori som spesifikt omhandler kunstledelse i norsk kontekst.

2.2. Mintzbergs ti lederroller

Henry Mintzberg gjorde på 1970-tallet en omfattende studie av hva ledere faktisk gjorde i praksis, og utarbeidet fra dette et teoretisk rammeverk bestående av ti ulike lederroller, *The manager's roles* (Mintzberg, 1973). Mintzberg bruker ordet *manager*, som forstås som en sjefsfunksjon, altså ledelse som en spesialisert rolle. Teorien står som et referansepunkt i organisasjon- og ledelsesforskning, og selv om den da åpenbart ikke er oppdatert opp mot nåtidens digitale og globaliserte samfunnstendenser, har den fortsatt en grunnleggende relevans for å forstå helheten og kompleksiteten i en sjefsfunksjon.



Figur 1: Mintzbergs ti lederroller (Mintzberg, 1973, s. 59, vår oversettelse).

Som en forutsetning for de ti lederrollene, kommer den *formelle autoriteten* og *statusen* som enhver sjef har i kraft av sin posisjon. Videre kommer de tre mellommenneskelige rollene: *Frontfiguren* er rollen som organisasjonens ansikt utad, den som har det symbolske hovedansvaret og som fronter organisasjonen i seremonielle sammenhenger. *Lederen* er rollen som skal forbinde organisasjonens mål med organisasjonens individer. Den omhandler

involveringen med medarbeidere, som for eksempel ansettelse, opplæring og motivering, og er den rollen hvor den formelle autoriteten tydeligst kommer til syne. Mintzberg mener at dette er den mest signifikante rollen, og den som har fått mest oppmerksomhet i ledelsesforskningen. Den siste mellommenneskelige rollen er *kontaktskaperen* som holder i relasjonene til ulike interessenter i organisasjonens omgivelser. Mintzberg mener at sjefsfunksjonen, i kraft at de mellommenneskelige relasjonene, også blir et sentrum for informasjonsflyten i organisasjonen. Videre kommer derfor informasjonsrollene. Her skisserer han *overvåkeren*, som innhenter informasjon, både i egen organisasjon og fra sitt personlige nettverk utenfor organisasjonen. *Informasjonssprederen* er rollen for den interne informasjonsflyten, mens *talsmannen* står for informasjon ut til eksterne omgivelser. Den informasjonen som innhentes og formidles igjennom informasjonsrollene, brukes videre inn i de fire *beslutningsrollene* til å ta avgjørelser rundt aktivitet og strategi i organisasjonen. *Entreprenøren* er rollen for å forbedre og utvikle organisasjonens virksomhet. *Problemløseren* er forberedt på og håndterer uforutsette endringer eller kriser som oppstår utenfor organisasjonens kontroll. *Ressursfordeleren* søker å optimalisere de økonomiske og menneskelige ressursene i organisasjonen. Til slutt kommer *forhandleren*, som gjør forhandlinger og beslutter avtaler internt og eksternt (Mintzberg, 1973, s. 54-99). Mintzberg mener at lederrollene er observerbare og kan synes i konkrete handlinger, men at flere handlinger kan gjenkjennes i flere roller. Lederrollene er derfor ikke rene kategorier, men kan overlappe noe. De må forstås som en integrert helhet, det vil si at en sjef må kunne fylle alle rollene, selv om rollene vil vektlegges ulikt i ulike situasjoner (Mintzberg, 1973, s. 57-58).

2.3. Paradoksal kunstledelse

Forsknings- og utdanningsfeltet Arts Management har opprinnelse fra USA på 1960-tallet, med et relativt markant bedriftsøkonomisk preg. Fagfeltet hadde en senere etablering i den nordiske konteksten, noe som muligens kan tilskrives det bedriftsøkonomiske fokuset, og hvor det nordiske feltet i større grad har hatt sterk offentlig støtte, og derfor mindre behov for en markedsøkonomisk innfallsvinkel (Røyseng, 2008, s. 37). Feltets fremvekst i de europeiske og nordiske landene har inntatt en viss kritisk posisjon til tradisjonen, og det har etter hvert blitt et større fokus på hvordan kunstens særegne karakter påvirker hvordan man tenker om og utvikler organisering og ledelse av kunst og kultur (Caust, 2018, s. 63). Kunst- og kulturfeltet er svært mangfoldig og sammensatt, hvor et spenn fra festivaler via frie scenekunstgrupper til et nasjonalt operahus vil ha ulike behov for organisering og ledelse

(Elstad & De Paoli, 2014, s. 14). Kunstinstitusjoner kjennetegnes gjerne ved at de er statlig finansiert og dermed underlagt kulturpolitisk styring og mål, de har i hovedsak faste ansatte og er forholdsvis stabile i organisasjonsform (Elstad & De Paoli, 2014, s. 48-49). I det videre skal vi gå mer spesifikt inn i ledelse av kunstinstitusjoner ved hjelp av Grete Wennes (2002, 2006) teori om *paradoksal kunstledelse*.

Kunstledelsens sju paradokser beskriver hvordan ledelse av kunstnerisk virksomheter preges av å måtte håndtere og balansere en rekke diametrale motsetninger. Her følger en skjematisk oversikt over kunstledelsens sju paradokser, der hun plasserer dem i sammenheng med ulike analysenivå.

Paradokser i kunstledelse			Analysenivå
Kunst	vs.	foretak	Samfunnsnivå
Estetisering	vs.	økonomisering	Samfunnsnivå
Frihet	vs.	institusjonalisering	Organisasjonsnivå
Tradisjon	vs.	nyskaping	Organisasjonsnivå
Tyranni	vs.	anarki	Gruppenivå
Streng far	vs.	omsorgsfull mor	Gruppenivå
Individ	vs.	kollektiv	Individ- og gruppenivå

Figur 2: Paradokser i kunstledelse (Wennes, 2002, s. 74)

Wennes presiserer at både analysenivåer og paradokser kan overlape hverandre, men at den skjematisk fremstillingen skal vise hvor hovedtyngden ligger (Wennes, 2002, s. 74). I det følgende presenterer vi alle syv paradoksene for å gi det helhetlige bildet av Wennes' teori. Vi vier mest plass til de paradoksene som er viktigst for vår oppgave, og supplerer med annen forskning der det er relevant.

2.3.1. Kunst versus foretak

Wennes omtaler dette som det store paradokset for kunstledelse. På et samfunnsnivå kan man si at det eksisterer en grunnleggende forestilling om at kunst og foretak er motsetninger til hverandre. Kunstens grunnforestilling rommer et romantisk ideal om det unike og

nyskapende, hvor kunsten skapes i inspirasjon og i frihet. Foretakets grunnforestilling rommer derimot et ideal om rasjonalitet, orden og lønnsomhet. I dagligtalen er *kunst* og *kapital* et motsetningsfylt begrepspar, der *kulturlivet* og *næringslivet* blir omtalt som to separate verdener drevet av to ulike verdisystem (Wennes, 2002, s. 76).

2.3.2. Estetisering versus økonomisering

Det andre paradokset omtaler en *estetisering av ikke-kunsten* og en *de-estetisering av kunsten* (Wennes, 2002, s. 79). For næringslivet er kulturell merkevarebygging blitt viktigere, og man har sett at næringslivets sponning av og samarbeidsavtaler med kunst- og kulturlivet har økt på 2000-tallet (Gran & De Paoli, 2005, s. 16). Kunstinstitusjonene tar på sin side i økende grad i bruk bedriftsøkonomiske begreper som kontroll, effektivitet og mål (Wennes, 2002, s. 79). Dette kan sees i sammenheng med New Public Management hvor ideer om effektivisering, konkurranseutsetting og målstyring har hatt stor innflytelse på den offentlige styringen av kunstinstitusjonene siden 1990-tallet (Røyseng, 2006, s. 125).

2.3.3. Frihet versus institusjonalisering

Begrepet *frihet* henspiller her til ideen om den autonome kunsten. Denne ideen går tilbake til Immanuel Kant og utviklingen av autonomiestetikken, og forestillingen om at kunsten skal representere det kreative, frie og nyskapende (Wennes, 2006, s. 84). Forestillingen om kunstens autonomi sier at kunsten har en kraft i seg selv, en egen iboende egenverdi, og må forstås på sine egne premisser (Røyseng, 2006, s. 7). Begrepet *institusjonalisering* representerer en statsvitenskapelig forståelse av hvordan institusjoner formes igjennom organisering og beslutningsprosesser (Wennes, 2002, s. 83). Institusjoner bygger på rutiner, erfaring og orden. Den institusjonelle forutsigbarheten og stabiliteten kan dermed sees på som en motsats til kunstens frihet og kreativitet. Dette beskrives som et klassisk dilemma som gjør seg gjeldene i mange typer kunnskapsinstitusjoner: når kreativ skapelse møter regler og byråkrati (Wennes, 2006, s. 85), og særlig tydelig er dette i kunstinstitusjonene, fordi selve kjerneproduktet, kunstskepelsen, er så sterkt drevet av ideer om grenseoverskridelse og sprengkraft. Hva skjer så med kunsten innenfor institusjonens rammer? Kan institusjonen kvele kunsten, eller kan kunsten skape kaos og en dårlig organisert institusjon? Denne spenningen må kunstlederen manøvrere i. Ofte kan dette motsetningsforholdet komme til uttrykk igjennom spenninger og konflikter mellom kunstneriske og administrativt ansatte, og konflikter mellom kunstfaglige og økonomisk-organisatoriske mål (Wennes, 2006, s.

86). Sagiv & Yeheskel (2020) viser i sin forskning hvordan kunstinstitusjoner trenger en balansert treenighet mellom tre ulike funksjoner: *the Dreamer* (kunstneriske visjoner og ideer), *the Doer* (organisatorisk og økonomisk styring) og *The Ambassador* (styrelederrollen). De viser at den vanligste måten kunstledere håndterer paradokset mellom kunstneriske og økonomiske logikker er *opposition*: å vurdere begge sider før man tar et veivalg, og videre at man trenger styreleder som et diplomatisk bindeledd for å balansere konflikten mellom kunstnerisk og organisatorisk verdiskapning (Sagiv & Yeheskel, 2020, s. 62).

2.3.4. Tradisjon versus nyskaping

Dette paradokset beskriver spenningen mellom å ivareta og bevare tradisjon og det å være kreativ og nyskapende. Det inkluderer både en balansegang mellom tradisjon og nyskaping i det kunstneriske uttrykket, og i organisasjonsstrukturen (Wennes, 2002, s. 86). Mange av kunstinstitusjonene representerer kunstformer med lange og sterke tradisjoner med forventning om at historiske kunstuttrykk og tradisjonsrike yrker skal bevares. En kunstleder må balansere dette paradokset gjennom repertoarvalg og kunstneriske satsninger opp mot økonomiske rammebetingelser og kulturpolitiske forventninger. Noen forskere hevder at den økte resultatstyringen og økonomiseringen av kunstinstitusjonene favoriserer et trygt og tradisjonelt repertoar, såkalte publikumsfavoritter, for å sikre egeninntjeningen (Bjørkås, 1998, s. 130). Likefullt er det også forventninger, både fra feltet, bevilgende myndigheter og publikum, om at institusjonenes kunstproduksjon skal være nyskapende, grensesprengende og i dialog med samtiden. For hvis man henfaller kun til det museale og tradisjonelle, settes institusjonens relevans for samtiden på spill (Wennes, 2006, s. 116). Det er en lederoppgave å vurdere hva som skal bevares og hva som skal endres, både med tanke på kunstnerisk produksjon og organisasjonsform (Wennes, 2006, s. 121).

2.3.5. Tyranni versus anarki

Dette paradokset illustrerer hvordan det er ulik aksept for kunstnerisk og administrativ ledelse i en kunstinstitusjon. Wennes bruker to ladede metaforer. Tyrann refererer til det greske *tyrannos*, som betyr enehersker. I dagligtalen er ordet tyrann sterkt negativt ladet og assosieres med maktbruk, vold og psykopati, men her refereres det til ordets opprinnelige betydning, for å illustrere en type ledelse som er mulig for kunstnerisk ledelse. Det er særegent for kunstfeltet at det finnes en større aksept for autoritær og karismatisk ledelse når

det kommer til kunstneriske ledere (Wennes, 2006, s. 129). Det var opprinnelig Max Weber som introduserte begrepet karismatisk autoritet. Han skiller mellom tre former for autoritetstyper ut ifra hvilken legitimitet som ligger til grunn for lederskapet. 1) Den tradisjonelle, nedarvede autoritet, der monarkiet er et eksempel på dette. 2) Den karismatiske, «den ualmannelige personlige nådegaves autoritet», der eksempler er profeter, krigshøvdinge, eller politiske partiførere. 3) Autoritet i kraft av legalitet, basert på lover og regler, som for eksempel demokratisk byråkratiske systemer (Weber, 2000, s. 10-11). Nisbett & Walmsley (2016) påpeker hvordan kulturfeltet ser ut til å romantisere karismatisk ledelse i en weberiansk forståelse av karismabegrepet. En mulig forklaring kan være at behovet for sterke og karismatiske ledere ofte er mer fremtredende i usikre tider, noe de mener resonnerer med den usikkerheten som finnes i kunstfeltet. Usikkerheten kan både referere til økonomisk usikkerhet, men også til kunstens vesen, hvor det ikke finnes fasitsvar på godt og dårlig, en evig søken og grensetøying. Dette gir næring til behovet for karismatiske og til dels grenseoverskridende ledere (Nisbett & Walmsley, 2016, s. 9). Mangset et al. (2012) benytter også Weber som et utgangspunkt i sin studie om kunstnerskap innenfor kunstinstitusjonens rammer. Studien kommer frem til at kunstnerne *ikke* blir kvalt av byråkratisk institusjonalisering, men at skuespillerne i teatrene er «underlagt autoriteten til en allmektig karismatisk leder», og stiller derfor spørsmål om de er innelåst i et jernbur av karismatisk lederskap (Mangset et al, 2012, s. 173). En kunstleder med høy grad av kompetanse og karisma, utfordres sjelden av sine medarbeidere, og det er en stor tilbøyelighet til å la seg lede. Denne typen lederrespekt ser man kanskje sterkest hos de mer rendyrkede kunstneriske lederne som dirigenter og regissører. Samtidig fordres at det først må ha blitt bygd opp en tillit til den kunstneriske lederens ekspertmakt (Wennes, 2006, s. 131). Martin Spencer fremstiller egenskapene til en sekulær karismatisk leder. Han beskriver hvordan karisma oppstår i et relasjonelt møte når lederen oppnår å vekke følelsene ærefrykt eller entusiasme hos sine såkalte «followers», som vi kaller for tilhengere (Spencer, 1973, s. 351). Ærefrykt vekkes hvis lederen besitter «*mastery to order*» som vi vil forklare som en form for *mestring* bestående av ferdigheter som skaper *orden*. Entusiasme vekkes gjennom «*representation*» der lederen med verdier og visjoner tilfredsstiller dyptfølte behov hos tilhengerne, der entusiasmen skaper en *tilfredsstillende orden*. (Spencer, 1973, s. 345-349). Donna Ladkin ser også på karisma som noe som oppstår i det relasjonelle mellom leder og tilhenger, og drar likheter mellom Webers karismatiske autoritet og Kants beskrivelser av det sublime. Hun beskriver karisma som et

estetisk møte som skjer i tilhengeren som mottaker av den karismatiske kraften (Ladkin, 2006, s. 165).

I en tid med økende krav om profesjonalisering på alle nivå har det blitt mer vanlig i store kunstvirksomheter å dele ledelsen mellom det kunstneriske og det administrative for å sikre nødvendig spisskompetanse (Wennes, 2006, s. 124). Der er imidlertid ikke den samme tilbøyeligheten for respekt og underkastelse til den administrative ledelsen. Her forventes det et demokrati og mulighet til medbestemmelse som står i kontrast til det overnevnte. Wennes bruker begrepet *anarki* i betydningen *uten overhode*, for å illustrere ønsket om medbestemmelse, innflytelse og demokrati i den administrative delen av virksomheten. Den administrative ledelsen oppfattes som en støttefunksjon til kunsten og nyter ikke respekt på samme måte som den kunstneriske ledelsen. Koivonen (2003) har i en studie av symfoniorkestre påpekt hvordan kunstnerne stiller høye krav til den administrative ledelsen samtidig som den helst skal være usynlig og all misnøye blir også rettet dit (Koivonen, 2003, s. 108-112). En autoritær administrativ ledelse sees nærmest på som en umulighet i en kunstnerisk virksomhet (Wennes, 2006, s. 136).

2.3.6. Streng far versus omsorgsfull mor

Med dette paradokset vil Wennes vise hvordan ansatte, og spesielt kunstneriske ansatte, har behov for ulike typer ledelse. Hun bruker her metaforene *streng far* og *omsorgsfull mor*. Paradokset viser til individets og gruppens *behov* for ledelse. *Faderlig* ledelse henspiller til den patriarkalske strukturen og hvordan denne forbindes med autoritet og hierarki. I patriarkatet kan patriarkene beskytte og lære opp sine sønner, men systemet fremmer også underkastelse, frykt og avhengighet til autoriteten. I Vesten har organisasjoner historisk sett vært dominert av menn, særlig i roller med analyse, direkte atferd og beslutningsmakt (Wennes, 2006, s. 157-158). Metaforene viser til *faderlig* ledelse som instrumentell, sterk og effektiv, mens en *moderlig* ledelse på den andre siden er emosjonell, varm og forståelsesfull (Wennes, 2002, s. 93). Lederens kjønn har ingen betydning i denne sammenhengen, begrepene brukes kun metaforisk. I kunstinstitusjonen mener Wennes at man ser man behovet for begge typer ledelse. De ansatte, særlig kunstnere, har behov for å ledes av en streng far med ambisjoner og krav, og som setter høye mål for kunstproduksjonen. Kunstnerne ønsker å bli sett og anerkjent av den kunstneriske lederen. Når det kommer til de administrative støttefunksjonene, ønsker kunstinstitusjonens ansatte i større grad å ha en omsorgsfull mor,

det vil si en lederfunksjon som støtter og beundrer. Kunstneriske virksomheter preges altså av et behov for både strenge krav og varm omsorg. Begge faktorene må være til stede for å skape balanse i det kunstneriske virket (Wennes, 2002, s. 95).

2.3.7. Individ versus kollektiv

I det siste paradokset belyses spenningsforholdet som finnes i kunstinstitusjonen mellom dyrkingen av den individuelle kunstneren på den ene siden og kravet om kollektiv samhandling på den andre siden, og hvilke implikasjoner dette har for ledelse av kunstnerne. Nåløyet for å bli utøvende kunstner er trangt, og det kreves både talent og hardt arbeid. Kunstneryrket er et høyrisiko-yrke, med konkurranse, nervøsitet og stor fallhøyde som sentrale elementer. Men belønningen ved å finne kraften i det skapende, å finne *flyten*, er en så sterk opplevelse at kunstneren får en sterk drivkraft til å jakte på dette igjen og igjen (Wennes, 2006, s. 153). Her ser vi en parallell til sublimе opplevelser, slik de blir beskrevet hos Ladkin, der grenseoverskridende opplevelser som gjør at man kommer i kontakt med sin egen dødelighet slik at man føler seg mer levende (Ladkin, 2006, s. 176-177). For mange blir kunstneryrket altoppslukende, en livsoppgave og et kall. Kunstneren, i likhet med en del andre fagprofesjoner, drives av å hele tiden utvikle seg faglig, og yrket vil alltid kreve øving og videreutvikling. Det individualistiske og det egosentriske dyrkes gjerne gjennom hele karrieren.

På den andre siden skal kunstneren også samhandle med og i sitt ensemble. Det er igjennom det kollektive at et kunstnerisk produkt skapes. En kunster ansatt i en kunstinstitusjon står dermed i en dynamikk mellom konkurranse og samarbeid. Det kan være frykten for å være et svakt ledd i et orkester, eller konkurransen om de mest profilerte rollene i en operaforestilling. Kunstneren er altså medlem av et kollektiv, samtidig som hen kan og må være en individualist. Det kan også sammenlignes med lagidrett på toppnivå. Det kunstneriske resultatet står og faller både på kunstnernes individuelle spisskompetanse, og evnen til å samhandle og bidra inn til å løfte det kollektive (Wennes, 2002, s. 98). Dette skaper spesielle utfordringer for ledelse. For å lede det kunstneriske kollektivet trengs det sterk og tydelig ledelse. Samtidig har individet behov for å bli sett og ivaretatt av den omsorgsfulle mor (Wennes, 2006, s. 157).

3. Metode

3.1. Forskningsdesign og vitenskapsfilosofisk ståsted

Dette prosjektet har hatt *kunstledelse i krisetid* som et klart tema helt fra start, og dette har vært utgangspunktet for utformingen av forskningsdesignet. Det har vært befriende å ha en klar idé om hvilket fenomen vi vil utforske og belyse, men vi har likevel måttet ta mange veivalg og gjøre oss refleksjoner om retning underveis. Disse vil vi redegjøre for i dette kapitlet. Metoden er valgt ut fra vårt åpne og utforskende forskningsspørsmål. Vi har gjennomført dybdeintervju med syv kunstledere for å innhente empiri til å besvare forskningsspørsmålet, der målet har vært å finne nyanser i *hvordan* fenomenet fremstår gjennom informantenes førstehåndserfaringer og refleksjoner, deres såkalte livsverden.

Forskningsprosjektet vårt er inspirert av den fenomenologiske tradisjonen. Fenomenologien som filosofi ble grunnlagt av Edmund Husserl (1859-1938) på starten av 1900-tallet og er en av de dominerende filosofiske tradisjonene i det 20. århundre (Zahavi, 2019, s. 1). Fenomenet er virkeligheten slik den erfares, og filosofien beskriver hvordan man orienterer seg i levd erfaring. Vi henter inspirasjon fra tradisjonen, men har ikke et mål om å gjøre en rendyrket fenomenologisk studie. Vår tilnærming er hva Zahavi (2019) omtaler som en fenomenologisk *holdning* og Kvale & Brinkmanns (2017) beskrivelser av det kvalitative forskningsintervjuet. Det innebærer at vi trekker på tradisjonens styrker, men uten å gjennomføre dette som en stringent metode. Vi har førstepersonsperspektivet i sentrum, der vi studerer hvordan fenomenet *kunstledelse i krisetid* fremstår gjennom de kunstneriske ledernes erfaring, deres livsverden. Livsverdenen er den hverdagslige verden vi lever i, den vi sanser, den er en pre-teoretisk erfaringsverden vi tar for gitt og ikke stiller spørsmål ved (Zahavi, 2019, s. 51). Det kvalitative intervjuet som metode kan gi en privilegert tilgang til informantens opplevelser. I fenomenologisk reduksjon er målet å sette forhåndskunnskapen til side for komme frem til en fordomsfri beskrivelse av fenomenet, og slik nå inn til nye og ikke-åpenbare innsikter (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 46-47). Fenomenologiens mål om å klare å løsrive seg fra sin egen forforståelse kan gi mening i et teoretisk perspektiv, men det vil i praksis være umulig å ha et helt fordomsfritt blikk. Vi anerkjenner eksisterende kunnskap og vår egen forforståelse, samtidig som målet er å ha en åpen tilnærming til fenomenet. Refleksjonen over fenomenologisk reduksjon er til hjelp for å forklare og bevisstgjøre oss på hva som er vår forkunnskap og våre fordommer, slik at disse står minst mulig i veien for studien av

fenomenet. Dette kan også beskrives som en induktiv tilnærming, en tilnærming som er utbredt i kvalitativ forskning, men det viktigste den fenomenologiske holdningen gir oss er søken etter det ikke-åpenbare.

3.2. Informantutvalg og intervju

Vi har valgt å avgrense studien til Oslo, fordi pandemirestriksjonene var mest inngripende her. Det er også et praktisk valg fordi vi ønsket å gjøre fysiske intervjuer. Dette påvirker også informantutvalget, siden ett av kriteriene vi satt opp er at den kunstlederen skal ha ledet i toårsperioden fra mars 2020 til mars 2022. Vi gjorde et strategisk utvalg, der målet var å få et informantutvalg som var passe rikholdig og med utsagnskraft. De måtte være like nok til at det er de samme type tema som fremkommer i intervjuene, men forskjellig nok til at de belyser temaene på ulik måte (Tjora, 2021, s. 145). Vi har gjort en bevisst innsnevring av feltet og valgt å fokusere på musikk- og scenekunstinstitusjoner av tre grunner. For det første er kunstinstitusjoner i all sin størrelse og kompleksitet et godt utgangspunkt til å belyse fenomenet kunstledelse. I denne delen av kulturfeltet finner vi et spenn fra de store, helprofesjonelle institusjonene med ansatte kunstnere, til mindre arrangører med et profesjonelt produksjonsapparat som engasjerer profesjonelle kunstnere eller kunstnergrupper, men som ikke har ansatte kunstnere selv. For det andre er dette performative kunstarter, der kunsten oppstår i den direkte dialogen mellom utøver/kunster og publikum. For det tredje er det dette feltet vi selv jobber i, og vi har derfor et kontaktnett som gir oss mulighet til å få informanter fra sentrale musikk- og scenekunstinstitusjoner. Kunstinstitusjonene vi forsker på har i tillegg et fellestrekk ved at bevilgningene kommer over statsbudsjettet. Dette spiller en rolle i pandemihåndteringen siden økonomien har vært en del av risikovurderingen. Informantene har vært underlagt lignende type kompensasjonsordninger. Basert på disse kriteriene kom vi frem til en mulig liste på rundt femten aktuelle informanter. Av hensyn til oppgavens omfang og tiden vi har hatt til rådighet, valgte vi ut syv kunstledere med jevn kjønnsbalanse fra musikk- og scenekunstinstitusjoner, der alle som ble forespurt takket ja. Forskningsspørsmålet og det vitenskapsfilosofiske ståstedet forutsetter at intervjuene ble lagt opp med en semistrukturert form. Informantene ble på forhånd opplyst om at det ikke krevde forberedelser fra deres side. Intervjuguiden var strukturert med oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål, men i tråd med vår utforskende tilnærming ble samtalens retning i stor grad utformet i samspill med informanten. Vi gjennomførte intervjuene i perioden fra desember 2022 til mars 2023. Begge var med og vi hadde på

forhånd avklart hvem av oss som ledet intervjuet, mens den andre var med som aktiv samtalepartner. I de tilfellene der en av oss kjente informantene, ledet den andre intervjuet. Dette var for å unngå at felles erfaringer fikk for stor dominans i samtalen. Vi møtte informantene på deres kontorer. Å oppsøke dem var et pragmatisk valg med tanke på deres tid, og for at det skulle være lett for dem å kunne si ja til å delta i et intervju med varighet på én time.

3.3. Analyse og drøfting

Transkriberingen av intervjuene var tidkrevende, men givende på den måten at vi fikk nær kjennskap til empirien vi skulle analysere. Vi fikk til slutt over hundre sider transkribert tekst. I det samlede materialet så vi konturene av noen overordnede tema. Som førstegangsforskere hadde vi et behov for å systematisere arbeidet med empirien, som også kunne passe sammen med den fenomenologiske holdningen som vi er inspirert av. Som et utgangspunkt for kodingen var vi opptatt av å søke etter det ikke-åpenbare i materialet, men hadde behov for et strukturerende rammeverktøy for å gjennomføre kodearbeidet. Her vil vi trekke frem at vi har vært inspirert av Aksels Tjoras *induktive empirinære koding* som han legger til grunn i sin stegvise deduktive-induktive metode (Tjora, 2021, s. 218-225). Hensikten med dette var å legge kodingen tett opp mot empirien og bruke begreper som lå i selve materialet til å utvikle et kodesett. I det videre arbeidet benyttet vi Braun & Clarkes tematiske analyse som et rammeverk. Dette er en fleksibel metode for å identifisere, analysere og finne fram til mønstre i datamaterialet innenfor kvalitativ metode (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Den tematiske analysen kan benyttes både induktivt og deduktivt, gitt hvilken teoretisk eller analytisk inngang forskeren har. Metoden består av seks trinn: 1. Bli kjent med datamaterialet, 2. generere et første kodesett, 3. lete etter tema, 4. revurdere tema, 5. definere og navngi tema og 6. produsere analysen (Braun & Clarke, 2006, s. 87). Vi gjennomførte første til tredje trinn hver for oss, før vi diskuterte og jobbet sammen videre fra fjerde trinn. Ved at begge kodet hvert sitt kodesett fikk vi en nær kjennskap til empirien, og kunne orientere oss i nyansene på egenhånd før vi diskuterte videre med den andre. Som et verktøy for dette arbeidet benyttet vi kodeprogrammet Nvivo. Det er interessant hvordan vi kom fram til de samme mønstrene, slik at det var sammenfallende hvilke temaer vi har utarbeidet i analysen. Analysen er inspirert av den fenomenologiske tradisjonen, og med sin åpne undersøkelsesform forutsetter ikke fenomenologien en apriori fagteori. Vi lar vår fortolkning av empirimaterialet tale, uten teoretiske perspektiver. Da vi hadde kommet fram til de overordnede temaene, benyttet vi

språket som vårt fortolkningsverktøy i analysearbeidet, der målet har vært å få nye erkjennelser om fenomenet som vi ikke hadde på forhånd. Teorien har vi derfor først knyttet opp i drøftingskapittelet. Teorien gir oss et begrepsapparat og en forståelsesramme for de temaene som oppstår i arbeidet med analysen. Dette gir oss muligheten til en bredere og dypere refleksjon, samt å drøfte og posisjonere oss inn mot eksisterende forskning på kunstledelse.

3.4. Pålitelighet og gyldighet

Pålitelighet handler om at forskningsprosjektet har en troverdig indre sammenheng mellom empirien, analysen og konklusjonene, uten at dette er påvirket av faktorer som ikke er gjort rede for (Tjora, 2021, s. 263). Kvalitativ datainnsamling vil være preget både av en mer ustrukturert innsamling, kontekst og forskerens subjektive tolkninger. Det vil ikke være mulig for to kvalitative forskere å gjennomføre det nøyaktig samme forskningsopplegget (Johannessen et al., 2020, s. 250), noe som krever en grundig redegjørelse for konteksten til forskningsprosjektet og fremgangsmåten. Vår posisjon er at vi jobber i feltet vi forsker på. Til noen av informantene har vi en profesjonell relasjon, der vi selv har håndtert kriser under deres ledelse. Vi har dermed vårt eget førstepersonsperspektiv av situasjoner vi har stått i sammen med dem. Vi ser på dette som en fordel, men det er også en fare for at vi ilegger beskrivelsene fra informantene en annen betydning ut ifra våre egne erfaringer. For oss har koronapandemien vært vel så inngripende. Det har derfor vært viktig å forsøke å skape en distanse slik at vi klarer å skille våre egne reaksjoner og opplevelser, og isolere disse fra informantenes livsverden. Et konkret eksempel er hvordan vi underveis i pandemien synes myndighetene behandlet kulturbransjen for strengt. Et annet er hvordan den ene av oss var med på å håndtere kulturstreiken, og har en egen opplevelse av forskjellen mellom de to ulike krisene som pandemien og kulturstreiken var. Her har det vært en fordel at vi har vært to. Vi har igjennom hele prosjektet diskutert oss imellom hvorvidt vi er forutinntatt og den kontinuerlige sparringen har bidratt til en svært verdifull bevisstgjøring på vår egen nærhet til stoffet, og hvordan dette påvirker vår fortolkning av empirien. Informantene er toppledere som er vant til å representere og slik sett forsvare organisasjonen sin, både internt, overfor samarbeidspartnere og presse. Å komme forbi en barriere av hva som ville oppfattes som en korrekt håndtering av pandemien og til et mer personlig rom, var derfor en utfordring vi var særlig observante på. Her opplevde vi at det var en styrke å kjenne flere av informantene, hvor det raskt ble etablert en tillitsfull og avslappet tone, noe som ga et grunnlag for en åpen

og personlig samtale. Dette tok noe lenger tid med de vi ikke kjente fra før, men vi opplevde også i disse intervjuene en åpenhet og et høyt refleksjonsnivå der de villig delte av sine erfaringer.

Gyldighet handler om i hvilken grad forskningsopplegget vårt gir oss svar på de spørsmålene vi ønsker å få svar på. I kvalitativ metode kan dette være komplisert. Tjora mener at forskeren kan styrke sin kommunikative gyldighet ved at den testes i dialog med forskersamfunnet og sammenstille egne funn med annen relevant forskning (Tjora, 2021, s. 262). Det har vært viktig å sammenstille funnene våre med annen relevant forskning innen kunstledelse. Vi vil også trekke frem verdien av å være to når det kommer til gyldighet i prosjektet, siden vi kontinuerlig utfordrer den andres fortolkninger, og vi er to til å kontrollere funnene i prosjektet. Vi kjenner oss igjen i hvordan Kvale & Brinkmann fremstiller gyldighetskravet som en valideringsprosess som gjennomsyrrer forskningens alle faser fremfor en endelig produktvalidering. Forskeren blir en viktig kvalitetskontrollør for å sikre at de ulike fasene er forsvarlige og fornuftige, og en djevelens advokat overfor sine egne funn (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 277-279). I dette forskningsprosjektet tar vi for oss bare én side av ledelsen, nemlig lederens perspektiv. Lederen kan ha en oppfattelse av egne ledelsesstrategier som ikke nødvendigvis vil samsvare med de underordnedes opplevelse. Dybdeintervjuene vil ikke gi oss kunnskap om informantens praksis, det vil kun gi oss kunnskap om hva informanten *tenker* om egen praksis (Tjora, 2021, s. 262). Her vil vi trekke frem informantvalget som en styrke, siden dette er noen av de fremste lederne innen kunstledelse i dag, noe som har gitt oss et rikholdig empirisk materiale som et grunnlag for analyse og drøfting.

3.5. Etiske betraktninger

I prosjektet har vi forholdt oss til forskningsetikk der informanten ikke skal komme til skade, skal behandles respektfullt, skal gi informert samtykke og kunne trekke seg fra prosjektet når som helst (Tjora, 2021, s. 187). Prosjektet var godkjent av Norsk senter for forskningsdata før vi intervjuet informantene. Vi gjorde lydopptakene med den NSD-godkjente Nettskjema-appen for å ivareta personvernet på en forsvarlig måte, og vi har brukt OsloMets Sharepoint bak tofaktor-autorisering for å skrive oppgaven. Et etisk moment som er særlig viktig for oss er problemstillinger rundt anonymitet. Målet har vært å belyse fenomenet kunstledelse, og ikke å løfte frem hvert intervjuobjekt som sådan. Å ivareta den enkeltes anonymitet har vært

helt sentralt i prosjektet. I det tekstlige arbeidet med oppgaven har vi vært bevisste på at informantens identitet ikke skal skinne igjennom. Alle sitater er derfor anonymisert, alle pronomen er kjønnsnøytrale, og ordet scenekunst erstatter den spesifikke kunstarten slik at det ikke skal kunne spores til hvilken leder det kan være.

4. Analyse

Gjennom den tematiske analysen ser vi fire hovedtema som trer frem i materialet. Det første temaet kaller vi *Kreativ kraft*, og omhandler et av kunstlederens viktigste verktøy, kreativiteten, sett fra lederens subjektive perspektiv. I det andre temaet, *Den kunstneriske kriselederen*, tar vi et steg utover og ser på lederens relasjon til medarbeidere og organisasjonen, og hvilke ledelsesverktøy som ble viktige her. Det tredje temaet har vi valgt å kalle *Indre og ytre fiende* som går inn på kontraster mellom ulike typer kriser. Det siste temaet, *Legitimitet på prøve*, omhandler omgivelsene, og vi ser på kompleksiteten i relasjonen til myndighetene og til publikum.

4.1. Kreativ kraft

4.1.1. Kreativitet på tross av

Kreativitet er åpenbart en essensiell bestanddel i kunstnerisk skapelse og følgelig også i kunstnerisk ledelse. Det som tidlig fremstod som en klar tendens i empirien, var at flere av de kunstneriske lederne kjente på en sterk kunstnerisk drivkraft da nedstengingen av samfunnet var et faktum. Enkelte beskrev dette nesten som en rus, hvor man ut av det skarpe bruddet med normaliteten og inn i det ukjente kaoset som oppstod, ble sterkt inspirert til å skape kunst *på tross av*. Det ble forklart med en brå mulighet til å bryte med «institusjonssyken» og skape ut fra helt nye rammebetingelser. For enkelte kunstledere var dette en sterk energiinnspøyning inn i den kunstneriske prosessen, som å være på «anabole steroider».

Følelse av mestring, kontroll! Purpose! Mening, altså betydningen av det vi gjør, det var det som var så fantastisk under pandemien, at folk fikk de der nære møtene med publikum, og ikke noe sutring for det, for man visste at det var eneste måten. Alle var på en måte innforstått med at sånn må det være, for at vi skal kunne holde på med det vi gjør.

Rammene for å virke ble på mange måter strengere og strammere enn hva samfunnet noen gang har opplevd i nyere tid, men for flere av våre informanter ga dette inspirasjon i stedet for resignasjon. Flere beskrev det å bryte ut av det vanlige mønsteret som institusjonen ofte er preget av som en kilde til å kunne tenke nytt og annerledes:

Man ble nødt til å tenke annerledes. Jeg kom ikke inn i den der... som er ganske fastlåst, når man sitter på et planmøte og skal legge en sesong, det er jo veldig, veldig fastlåst. Men nå ble det sånn «men vi kan gjøre det, og vi kan dra ut og vi kan...» Ja, finne på ting. Det var veldig bra, egentlig.

Trangen til å *virke* og holde aktiviteten i gang er noe flere av våre informanter trakk frem som en av de viktigste refleksjonene fra pandemien. Det ble beskrevet som en slags ryggmargsrefleks: Viljen til å skape og ønsket om å lage noe, er åpenbart en sterk drivkraft hos de som jobber med kunstnerisk produksjon. Det fremstår likevel som litt ulikt hvor raskt på ballen de kunstneriske lederne var med å iverksette denne skaperviljen. Noen beskrev seg selv som veldig raskt påkoblet, mens andre trengte mer tid til å ta innover seg det første sjokket over nedstengingen før de gikk over i en mer proaktiv fase. Noen fortalte om et skille mellom administrerende og kunstnerisk ledelse i den første sjokkfasen, hvor en av våre informanter følte at den kunstneriske drivkraften, den sterke trangen til å skape, ikke ble forstått av den administrative ledelsen i starten, og at hen derimot kjente på en sterkere støtte fra det kunstneriske ensemblet:

Den [min måte å uttrykke meg på] fungerte ikke i ledelsen, jeg ble ikke forstått, hva jeg snakket om, og det handlet om at nå må vi på banen, nå må vi gjøre noe innenfor det rommet som vi tross alt har, så må vi finne ut hva vi gjør, om en uke, om to uker, om tre uker, om fire uker, avhengig av hvordan dette her flytter seg. Jeg hadde en veldig følelse av backing, som jeg har savnet før og siden, fra ensemblet

4.1.2. Nye mulighetsrom for kunsten

I forlengelsen av at vi konstaterer at mange av de kunstneriske lederne fant en kreativ kraft og en sterk vilje til kunstnerisk aktivitet, ser vi en litt ulik tilnærming til hvordan den kreative kraften manifesterte seg i kunstnerisk aktivitet og produksjon. Noen av våre informanter brukte sin kreativitet til å utvikle alternative formidlingsformer som fungerte ut fra de enhver tid gjeldene restriksjoner, som for eksempel nye former for utendørsproduksjoner. Disse kan tjene som gode eksempler på hvordan pandemiens omveltninger gjorde at kreativiteten fant nye veier hos enkelte ledere hvor de bryter ut av de institusjonelle rammene, fordi pandemien ga dem muligheten til nettopp det: «vi skal ut, vi skal ut, så skal vi gjøre alt det vi ikke kan gjøre ellers». Det andre store mulighetsrommet som åpnet seg, var digitalt. Som følge av totalt arrangementsforbud og samfunnets nedstenging, ble det fort tydelig at digitale plattformer ble en av få mulige visningsarenaer hvor kunst kunne formidles. Det er interessant hvordan dette digitale mulighetsrommet ble såpass ulikt tatt i bruk av de kunstneriske ledere i vår studie. På den ene siden finner vi ledere som griper det digitale mulighetsrommet med begge hendene, som tar raske strategiske valg og som kanaliserer sin kreativitet og kunstneriske formidling inn i digitale produksjoner. Én leder så en unik mulighet til å innta en internasjonalt ledende rolle på digital formidling:

For det digitale potensialet ble for meg ganske kjapt ganske tydelig [...] så tenkte vi: okei, nå er førsteplassen ledig. Nå sitter alle hjemme, nå kan vi innta en kjempeposisjon internasjonalt. På en helt ny måte. Og det ble en skikkelig sånn, brette opp ermene, okei nå gjør vi det [...] det digitale mulighetsrommet som var faktisk ganske eventyrlig altså. Og jeg tror vi var såpass kjapt ute at vi virkelig klarte å vinne veldig, veldig mye på det.

For denne lederen ble den nye digitale satsningen meningsbærende for hens kunstneriske ledelse, og det er her lederen og teamet fikk iverksatt sine kreative ideer og opprettholdt kunstnerisk aktivitet. I en mellomposisjon finner vi de lederne som noe senere begynner med digital formidling. Disse lederne beskrev også den digitale satsningen som nødvendig i den forstand at det muliggjorde aktivitet for institusjonen og kunstnerne. De fleste så på digitale produksjoner som en av få tilgjengelige verktøy for kunstnerisk formidling i de periodene det ikke var lov å ha publikum i salen, men uten å uttrykke stor kunstnerisk entusiasme rundt formatet. På den motsatte siden finner vi de lederne som problematiserte det digitale mulighetsrommet og mente «at det er en sånn perforering av hva dette feltet egentlig handler om og må handle om».

Samtidig så er det slik at det er ikke noen kunstneriske høydepunkter på en måte på skjerm herfra heller. Det blir ikke, det kan bli bra innenfor sjangeren på en måte, ut ifra forutsetningene og sånn, men altså, du sitter ikke og gisper av spenning foran en pc liksom, eller begynner å ha voldsomme gråteanfallet eller klasker deg på låret [...] jeg må bare påstå at det er ikke scenekunst, og da er jo spørsmålet om scenekunst skal drive med noe annet enn scenekunst. Hvorfor skal de i så fall det? TV og filmfolk kan jo gjøre det mye bedre?

Denne motstanden går inn i en interessant problemstilling rundt kunstens rolle i møte med et publikum. For denne lederen er essensen og meningen med scenekunst noe som oppstår i fysiske og øyeblikkelige møtet med publikum. Hen ønsket ikke å bruke mye av sin kreativitet og energi på å utvikle den digitale formidlingen, og så ikke på det som et viktig mulighetsrom for sin kunstform. Vi ser altså et spenn fra omfavelse til skepsis for det digitale mulighetsrommet. Vi må likevel legge til at alle våre informanter har understreket at publikumsmøtet alltid vil være det viktigste. Alle problematiserte i tillegg aspekter rundt økonomi og tekniske forutsetninger for å gjøre digitale produksjoner. Men all den tid publikumsmøter var periodevis forbudt, er det interessant å se i hvor ulik grad det digitale mulighetsrommet ble angrepet med en kreativ kraft og tillagt en kunstnerisk verdi.

4.1.3. Kraften ebber ut

Tidsaspektet viser seg å være viktig element i den kreative kraften. Det synes å være en tydelig grense for hvor lenge man klarer å holde en ekstraordinær kraftmobilisering oppe. Det

fremstod nærmest som en unison nedtursfølelse da omikron-bølgen i desember 2021 resulterte i store innstramminger igjen: «Altså omikron, da var jeg ikke med lengre.» En annen leder fortalte: «På slutten så opplevde jeg at alle bare var lei. Alle var ganske kompetente på å håndtere kriser, men alle var bare ordentlig frustrert». Det ble beskrevet som at kreativiteten nådde et bunnpunkt. Det var ingen av våre informanter som trakk frem noe positivt fra omikron-perioden, den opplevdes som en periode hvor man bare måtte bøye nakken og komme seg igjennom. Det var ingen beskrivelser av nye kreative ideer. De fleste ble mer grepet av en slags vantro over at myndighetene nok en gang hadde strammet så hardt inn. Den praktiske smittevernshåndteringen var man drillet på, men det var flere som trakk frem likegyldighet som en dominerende følelse i pandemiens siste fase. Den kreative kraften som sprang ut av det første sjokket, hadde ebbet ut.

4.2. Den kunstneriske kriselederen

4.2.1. Omsorg og autoritet

Omsorg og autoritet, hånd i hånd. Sitatet beskriver en leder som skjærer gjennom, setter en kurs, gir en klar styring, og at det ligger omsorg i å være tydelig:

Jeg opplever vel på en måte at jeg pendler langs hele linja, altså at store deler av tiden består i å være veldig omsorgsfull. Altså det er kjempeviktig for å få gode resultater, men jeg vet at det settes også pris på autoritet altså i betydningen, «ja, men sånn blir det». Og at det ligger en slags omsorg i det og. Folk trenger at noen skjærer gjennom, ellers blir det helt sånn kakofonisk og uhåndterlig, men man må bevege seg langs hele linja på en måte avhengig av hvem du sitter foran eller hva som er problemstillingen.

I sitatet over omtales ledelse uavhengig av krise, mens det neste beskriver spesifikt hvordan dette ga utslag i selve pandemihåndteringen.

Jeg opplever at når jeg går rundt i pandemien og er tydelig på at «sånn blir det», så er det på én måte autoritet, men folk opplever det som veldig omsorgsfullt også, fordi vi sier at her skal ingen utsettes for noe. Så det går litt hånd i hånd, opplever jeg.

Begge sitatene, både i normaltid og krisetid, vitner om at lederskapet består av å håndtere en kompleksitet, her beskrevet som en kakofoni, og at dette krevde en form for autoritet der beslutninger blir tatt på tvers av meningsmylnderet. Autoritet kom opp som et naturlig moment hos flere informanter, noe vi forstår som at dette er viktig for kunstlederne. Det viser hvordan det er en del av deres selvbevissthet som leder. En informant mente den kunstneriske autoriteten er avgjørende og en nøkkel for å kunne lykkes, for «ellers sliter du med å trekke til deg de beste kreftene». Det er interessant hvordan autoriteten kobles sammen med det

kunstneriske virket, men også sammen med omsorg. Dette er et mønster som går igjen i empirien. Overordnet tegner det seg et bilde av en kunstnerisk kriseleder som skaper ro i kaoset med tydelighet og omsorg, og som forsøker å skape en nærhet til tross for pandemiens påkrevde avstand. En informant beskrev dette som at man må være «tydelig i krise, uten å vingle». På den ene siden må man som leder ha følelser, og på den andre siden må man være tydelig og sterk. I det øyeblikket man viser at man er utrygg, blir de rundt utrygge. En annen trakk frem sitt viktigste verktøy: Å gi tydelige beskjeder i en veldig kaotisk situasjon. En tredje opplevde å få autoritet gjennom å ha «jævlige koll på smittevernet». I analysen av dette temaet, ser vi at det er et poeng å dele krisehåndteringen inn i to faser: håndteringen av det ytre sjokket i første fase og krisehåndteringen som et sisyfosarbeide i andre fase.

4.2.2. Den første fasen - det ytre sjokket

Krisen kom plutselig. Fra å være et fjernt virus i Kina, til skremmende bilder av italienske sykehus og så - «vi må kansellere!». Den kunstneriske kriseledereren vi møter i mars 2020 blir tatt på senga, for beskrivelsene av pandemien som et ytre sjokk vitner om hvor uforberedte de var. Den første fasen ble beskrevet som «en kræsjetest i krisekommunikasjon og krisehåndtering». Én beskrev sin lederstil som «tidlig og tydelig», og fortalte om hvordan dette ble virksomt under pandemien. Hen var blant de første som avlyste før det var pålagt, og var slik tydelig på at ingen skulle utsettes for fare. Dette ser vi på som et konkret eksempel på omsorg og autoritet, der redselen til de ansatte ble håndtert gjennom et tydelig lederskap. Da nedstengningen var et faktum, sto lederskapet på prøve. Den økonomiske situasjonen var uavklart, og spørsmålet om permitteringer måtte håndteres i kunst- og kultursektoren. Omtrent halvparten av våre informanter permitterte. For én informant var beslutningen om å permittere lett å ta, særlig fordi scenekunstbransjen lente seg på hverandre. Det opplevdes riktig og nødvendig, og når perioden varte så kort var det uansett ikke en «big deal». En annen opplevde permitteringene som svært krevende, men fant likevel en trøst og mening i det: «Vi må stenge slusene nå, og så skal vi åpne slusene så fort det går an å gjøre noe som helst». Slik kan også denne beslutningen sees på som et eksempel på omsorg og autoritet. De første ukene av pandemien hadde mulighetsrommet ikke åpnet seg ennå og den økonomiske situasjonen var svært usikker. Ledere mente det var rasjonelt å permittere, men det ble gjort for å ha muligheten til komme sterkt tilbake. Alle fremhevet medarbeiderne sine, lederkollegene, og hvordan «de var ekstremt drivende på å se muligheter i øyeblikket» eller «var et utrolig smidig og løsningsorientert kollegium». De snakket i «vi»-form, og vi ser

hvordan de vektla å lede *sammen* med andre. En informant trekker «folka» frem som sitt viktigste verktøy. Rampelyset som normalt er rettet mot scenen, ble snudd omvendt vei til apparatet rundt kunstnerne, der «teamet mitt blomstret» og «administrasjonen fikk plutselig sin rettmessige kred». Det siste er forståelig, for i første fase var det en skjevfordeling i arbeidsbelastning i staben, der enkeltfunksjoner fikk nye arbeidsoppgaver kastet over seg, kunstnerne var kun 70 % permitterte for å kunne holde seg i form, mens andre fikk bortfall av samtlige arbeidsoppgaver siden ingen kunne gjennomføres på hjemmekontor. Det var viktig å gi klare beskjeder, regelmessige oppdateringer og ha digitale fellesmøter: «Det krevde jo en tilstedeværelse når man ikke kunne være fysisk, en kommunikativ tilstedeværelse digitalt». Denne første fasen varte i tre måneder. I løpet av denne korte perioden rakk de å stenge ned virksomheten, permittere, trekke permitteringene tilbake, starte med strømmeprosjekter og åpne så vidt igjen for publikum før sommeren satte inn med håp i vente om en bedre tid etter ferien.

4.2.3. Den andre fasen - sisyfosarbeidet

Den andre fasen strekker seg over halvannet år, med en form for kriseledelse som krever stamina. Vi velger å avgrense dette til én lang fase, selv om denne fasen også rommer andre kriser, som kulturstreiken, eller ulike faser av pandemien. Overordnet ser vi at krisen nærmet seg en slags normaltilstand og en ny hverdag oppstod i krisen. På scenen var det lov med nærkontakt, mens restriksjonene utenfor scenekanten var like strenge som ellers i samfunnet. Smittevernshåndteringen ble en sentral del av arbeidshverdagen, og ble fremstilt som «en bøtteballett av et maskineri som skulle håndteres», at de var helt «rå på kohortteknig», hadde «elleville testregimer» og en «utrolig kontroll på andre- og tredjegradskontakter». Men det var mange medarbeidere som var redde for å bli smittet, og det handlet mye om å være tett på de som er reddest, men motivere og trygge fremfor å styre: «Du kan ikke sitte å si: det her er min styringsrett, for det handler om grunnleggende legitimitet og tillit da, som det er veldig legitime spørsmål knyttet til».

Vi ser fire fellestrekk ved den kunstneriske kriselederen i sisyfosperioden: Det første fellestrekket er viljen til å holde aktiviteten i gang til tross for alle restriksjoner og etiske dilemma som følger av at aktiviteten kan føre til smittespredning. Her møter vi igjen omsorg kombinert med autoritet. Vi ser hvordan beslutningen om å holde hjulene i gang og nødvendigheten av å stå i beslutningen krevde autoritet og gjennomslagskraft, særlig fordi

flere fortalte om situasjoner der medarbeiderne var redde for å bli smittet. Her ser vi at lederne møtte redselen med omsorg, og de ville skape trygghet ved å forsøke å forhindre smitte gjennom et gjennomarbeidet smittevernsregime. Vi opplever at dette er ledere som så sine ansatte, så frykten, men også nødvendigheten av å virke. Det andre fellestrekket er å legge kunstneriske planer i en ukjent tidshorison av restriksjoner. Dette førte til scenarioplanlegging, stadige endringer av planer, flytting av produksjoner, og røsket opp i en ellers stabil programmeringshorison. Omkalfatringen av planene ble også kommentert som positivt: «Den mye kortere planleggingshorisonten passer mitt lynne egentlig veldig, veldig godt». En annen beskrev det «som å kjøre på en GPS, og så får du ny reiserute hele tida. Du på vei et eller annet sted, tror du vet hvor du skal, og så plutselig får du en ny reiserute og så bare okei, nå skal vi plutselig dit». Det var krevende å holde stø kurs når navigeringsruten stadig ble endret. Å opprettholde aktivitet innenfor rammene innebar også en stadig sysselsetting utenfor de vante rammene, som kunne tære på: «det med å finne på ting, og ting som vi ikke vanligvis gjør her, ikke sant, det ble vi jo altså så drit lei av». Det tredje fellestrekket er hvordan det kunstneriske ambisjonsnivået ikke ble påvirket av unntakstilstanden. De kunstneriske problemstillingene ble ikke løst med pragmatiske valg. Det ble ikke firt på de kunstneriske kravene: «Vi skal presentere det beste vi kan få hos oss, også under pandemien». Det fjerde fellestrekket er hvordan er hvordan krisen tærer på kreftene etter hvert som tiden går. Det som i starten ga energi, blir etter hvert beskrevet som et sisyfosarbeid, energien tappes og motivasjonen ble satt på prøve. «En ting er å gjøre mye når man føler at det har stor effekt. En annen ting er å gjøre veldig mye og føle at det har veldig liten effekt.» En annen beskrev følelsen slik: «En slags matthet. En slags slitasje, som da var på grensen til å bli likegyldig, men hvis likegyldigheten hadde tatt meg tror jeg ikke at jeg hadde klart å gjennomføre dette her». Endret pandemien dem som leder? Her svares det både ja og tja. En fortalte om hvordan det å bli krisevant ga en følelse av at alt ordnet seg, men at man ble litt mindre skjerpert. Andre fortalte om hvordan pandemien ga nye og positive erfaringer for dem som ledere, av en beskrevet slik:

Det er en enorm erfaring man går igjennom som leder, det er ingen tvil om det. Så ja litt alvor rundt en del ting, man må gå igjennom litt sånn eksistensielle rundt det å være leder, rundt tillitsbegrepene, rundt kunstfeltet som sådan, hvor viktig, hvor alvorlig, når verden står helt på hodet, liksom. Hvilken plass har vi da, og hvordan agerer vi rundt de rollene. Altså, det er en del av de store spørsmålene som man jo ikke konfronterer, i alle fall gjør ikke jeg det, hver dag.

4.3. Indre og ytre fiende

4.3.1. Pandemien som samlende

Et tema som trer klart frem i samtalen med våre informanter, er kontrasten mellom hvordan pandemien opplevdes som samlende, mens streiken opplevdes som splittende. I pandemien hadde lederen og medarbeiderne en felles ytre fiende. Flere trakk frem hvordan dette styrket det interne samholdet. Pandemien rammet alle, strengt tatt hele verden, og «i pandemien så var alle på ett lag». Flere beskrev hvordan det var lett å få forståelse internt for de ulike grepene som ble gjort. Her påpekte ledere at den ukjente og uforutsigbare situasjonen forsterket et behov, både fra leder og ansatt, for involvering og påvirkning fra de ansatte. Flere opplevde en styrket lagånd, og at de vokste på det som et team, og at dette har gitt positive virkninger også i etterkant:

Jeg tror kanskje at det var sunt for oss å måtte løse problemer og stunte sammen, at det har bidratt til at flere av våre ansatte føler seg inkludert i den skapende prosessen, og at vi samhandler litt bedre, tror jeg. Det synes jeg var nyttig.

Én leder trakk frem at et godt forarbeid med et allerede godt fundert og sammensatt team ga utslag i en enda sterkere teamfølelse inn i pandemien. Da hadde hen «tilstrekkelig mange som var kreative, tilstrekkelig mange som var strategisk tenkende, som var råflinke til å brette opp ermene og se hva er mulighetene i dette her». En annen trakk frem at pandemien som en felles fiende og de inngripende restriksjonene det medførte, resulterte i stor oppslutning rundt tydelige felles mål som for eksempel å holde så mye aktivitet som mulig i gang. Dette gjorde også lederrollen enklere:

Vi er jo en liten organisasjon som er veldig transparent. Og alle vi som da satt i administrasjonen følte jo et sterkt ansvar. Så vi var jo enige om linja, at vi skal prøve å gjennomføre og vi må alle bidra. Så vi hadde jo det som et løpende tema. Og i og med at alle sammen var innforstått med hva vi skulle gjøre, så var det ganske enkelt å ha det øverste ansvaret i en sånn situasjon. For det var ingen uenighet om veien.

Pandemien opplevdes ikke bare samlende internt, men også eksternt ut i bransjen. Flere trakk frem et sterkt bransjefelleskap i denne tiden. Dette var viktig på to måter. For det første for å søke råd og informasjon hos hverandre. I en svært usikker tid hvor mange vanskelige avgjørelser måtte tas, så fant flere ledere trygghet i å rådføre seg med lederkollegaer i samme situasjon. For det andre ble det viktig å bygge felles kommunikasjonskanaler inn til myndighetene. En annen trakk også frem viktigheten av det internasjonale bransjenettverket, både igjennom å utveksle erfaringer med bransjekollegaer, men også hvordan pandemien

førte til en mer omforent forståelse og samhold med for eksempel bookingagenter som man vanligvis har en mer forhandlings- og forretningsmessig relasjon til.

4.3.2. Streiken som splittende

Under streiken var dette annerledes. Det var ikke lenger snakk om at en felles ytre fiende skulle bekjempes, her hadde fienden sneket seg inn til det indre i organisasjonen, og utviklet seg til en splittende arbeidskonflikt. Kulturstreiken varte i nesten syv uker fra starten av september til slutten av oktober høsten 2021. Dette var sammenfallende med perioden da Norge hadde sin første gjenåpning 25. september og kulturlivet endelig kunne åpne for fulle saler og normal drift. Det var sterke ord som beskrev opplevelsen av streiken, som bitterhet og desillusjon. Endelig ble samfunnet åpnet, men de streikerammede institusjonene måtte kansellere den ene etter den andre produksjonen. «Altså streiken var en mye større katastrofe fordi at pandemien rammet jo hele samfunnet, og timingen av streiken var bare helt total katastrofal, altså når man endelig kunne starte opp igjen og så, ja, nei det var en ulykke.» Det opplevdes vanskeligere å håndtere streiken sammenlignet med pandemien, siden det ikke lenger var snakk om én, men to sider. Det fremstår som at det er kombinasjonen av at organisasjonen splittes, sammen med tiden den inntreffer på, som gjør det ekstra vanskelig å lede streiken som krise. På toppen av dette opplevdes streiken som en unødvendig og dårlig begrunnet konflikt. Der lederne hadde opplevd å være en samlende kraft gjennom pandemien, er det ikke like lett å få forståelse hos de ansatte for grepene som tas under streiken. Streiken satte derfor spor etter seg i arbeidsmiljøet. En beskriver dette slik:

Streiken var mye verre. Mye verre. Fordi den splittet oss, og det strever vi med fremdeles. Da ble vi satt opp mot hverandre, og det var helt jævlig. Selv om folk oppførte seg ordentlig. Og når streiken var over så var folk profesjonelle altså, det skal sies. Men det er et eller annet som sitter i. For det ble så steile fronter. Og vi som ledere, vi hadde jo ikke muligheter til å uttale oss. Vi hadde jo munnskurv på, rett og slett, så vi måtte bare bite i oss masse ting, og det var vanskelig altså, det må jeg bare si.

Ut ifra beskrivelsene ser vi at streiken har satt dype spor i flere av lederne. Én leder sier streiken gjorde hen desillusjonert. Det var flere som omtalte pandemitiden nærmest som rosenrød i sammenligning. Vi ser at kontrasten er stor i opplevelsen av å håndtere kriser med ytre og indre fiender.

4.4. Legitimitet på prøve

4.4.1. Legitimitetsdilemmaet

Det å legitimere sin offentlige finansiering og bevise sin verdi for samfunnet, står sentralt for en kunstinstitusjon. Den kunstneriske lederen har en sentral rolle i denne argumentasjonen, det kan være i kraft av en topplederrolle eller som den som former det kunstneriske innholdet. Under pandemien ble begge disse elementene satt på prøve. Som en leder formulerte det: «Og det er en ganske interessant krisecase, ikke sant, at da er vi nødt til å legitimere oss som institusjon, når alle premissene i samfunnet sier at dere ikke skal eksistere.» Her peker lederen på dilemmaet som oppstod når kjerneaktiviteten ble forbudt, samtidig som institusjonen hadde et sterkt behov for å legitimere sin eksistens. Dette ble en slags umulig oppgave, og satte i gang eksistensielle tanker rundt kunstens verdi:

Hvor viktig blir vi når folk dør rundt oss, hvor viktig mener vi at kunsten er, hvor mye setter vi på spill, velger vi å sette på spill kontra hvor mye velger vi å si at det mest solidariske nå er å sitte hjemme?

Dette leder oss også inn på et mer etisk legitimitetsdilemma: Hvor moralsk ansvarlig var det å strekke seg etter å bevise sin egen legitimitet når man kan sette ansattes og publikums helse i fare? Flere informanter trakk frem mange vanskelige etiske avveininger som måtte gjøres i pandemien, og kanskje særlig i den første fasen hvor sykdommen var ukjent og truende. Likevel ser vi at de aller fleste holdt i gang aktivitet i så stor grad som de kunne for å hevde sin legitimitet:

I og med at vi er finansiert sånn som vi er, så mente vi at det var uriktig å ikke prøve å opprettholde aktivitet på et eller annet vis. Så om det var 20 eller 50 eller 100 eller 120 i salen så var det underordna det at vi klarte å holde en aktivitet i gang.

Myndighetenes restriksjoner og regelverk ble av flere informanter trukket opp som den moralske linjen. Så lenge man holdt seg innenfor restriksjonene, skulle man ikke ha dårlig samvittighet. Dette ble en rettesnor som fungerte begge veier, både med tanke på mulig aktivitetsnivå, men også i møte med ansattes frykt eller vegring for aktivitet. Det ble lagt ned et stort arbeid i å utarbeide rutiner og regler rundt smittevernstiltakene. Flere av kunstlederne gjorde en stor praktisk jobb for å sikre optimal aktivitet innenfor de til enhver tid gjeldende regler, både ut fra et legitimerende og et moralsk perspektiv.

4.4.2. Dualistisk myndighetsrelasjon

De kunstneriske ledernes relasjon til myndighetene under pandemien vil vi beskrive som dualistisk. På den positive siden ser vi tillit og respekt for smittevernsreglene, og etter hvert en trygg økonomisk støtte igjennom kompensasjoner. På den negative siden er det flere som etter hvert kjente på følelsen av å bli nedprioritert og misforstått som bransje, med til dels «uforståelige» restriksjoner som ikke var forankret i sektoren. Våre informanter beskrev jevnt over en stor tillit til myndighetens håndtering pandemiens første fase, eksemplifisert ved dette sitatet:

Det å bare høre hva de [myndighetene] var sikre på, hva de ikke var sikre på, og det at de også var åpne de gangene de var usikre, synes jeg ga veldig tillit. Og jeg så også hvordan andre land ikke håndterte det sånn og det var mye mer skyggelegging. Så jeg hadde skikkelig, skikkelig trua på det [...] Jeg tenkte veldig det der med at vi speilet det myndighetene gjorde, altså veldig sånn, automatikk, vi dreiv ikke å fant opp regler, vi bare speilet det som skjedde.

Det å velge å ha tillit til restriksjonene, ga kanskje også et håndfast moralsk kompass som gjorde det enklere for lederne å manøvrere i alle avveininger og avgjørelser som måtte tas i den første fasen. Videre beskrev mange informanter hvordan institusjonens økonomi følte godt ivaretatt av Kulturdepartementet under pandemien. Det må riktignok legges til at det var stor uro og bekymring i starten, fordi de første signalene fra departementet var utydelige og blandede, noe som for eksempel førte til permitteringer hos flere. Etter hvert kom det på plass stabile økonomiske kompensasjoner som gjorde at økonomi i hovedsak ble et underordnet problem for kunstinstitusjonene under pandemien.

Men etter hvert som pandemien gikk over i den andre fasen, som vi har kalt *sisyfosarbeidet*, begynte flere å stille store spørsmålstegn ved både myndighetenes prioriteringer og retningslinjenes praktiske logikker. Flere beskrev hvordan restriksjonenes innretning forteller om en lav forståelse av hvordan kunst- og kulturbransjen fungerer. Eksempler som ble trukket frem er reglene om at setene måtte være fastmonterte til gulvet, at det var samme antallsrestriksjoner i saler med tusenkapasitet som saler med femtikapasitet og kohortinndelinger basert på antall tilgjengelige toaletter. Som en leder oppsummerte det:

Så var det frustrerende selvfølgelig å forholde seg til utrolig dårlige råd, eller dårlige retningslinjer. Masse, masse inkompetanse, og mangel på respekt for og innsikt i hva dette feltet her holder på med. Kanskje ikke så veldig overrasket over det, men likevel..

En annen frustrasjon som følger av de (u)praktiske retningslinjene, var myndighetenes generelle nedprioritering av kunst- og kulturfeltet: «vi var litt over sexklubb, men litt under bingo i prioriteringsrekkefølgen, og den prioriteringsrekkefølgen synes jeg var helt brutal». Flere informanter uttrykte skuffelse rundt hvordan politikerne ikke var tydelige nok ovenfor sektoren. De siktet de ikke til økonomiske kompensasjoner, men til en sterkere offentlig moralsk støtte og forsikringer om sektorens viktighet. Flere trekker frem det faktum at kulturlivet var det første som ble stengt ned og det siste som fikk åpne opp, og at man ikke følte seg forstått på sine egne premisser. «Kulturlivet har mistet selvtillit», som én leder sa. Våre informanter syntes dette var bekymringsfullt fordi de fryktet at det kunne gå ut over rekrutteringen til sektoren, og også få konsekvenser for samfunnets oppfattelse av kunstens posisjon og betydning. Vi ser altså en dualisme i relasjonen mellom institusjonene og myndighetene, en dualisme som både rommer tillit og trygghet, men også frustrasjon og følelsen av ubetydelighet og å ikke bli forstått. Man kan derfor si at flere av lederne uttrykte at kunstinstitusjonene ble legitimert av myndighetene igjennom å bli godt økonomisk ivaretatt, men ikke legitimert igjennom et tungvint og til dels svært generaliserende smittevernsregelverk og det som opplevdes som en lav prioritering av kultursektorens posisjon i samfunnet.

4.4.3. Erkjennelsen av publikums betydning

Publikum er åpenbart en essensiell bestanddel i en kunstnerisk formidling og kunstinstitusjonens kontaktflate med samfunnet. Dermed er det også en kontekst hvor institusjonen kan legitimere seg. Pandemien satte publikumsrelasjonen på spill på en måte som man aldri hadde opplevd tidligere, både igjennom full nedstenging og lange perioder med meget begrenset kapasitet. Denne omveltningen satte i gang mye refleksjon rundt publikums posisjon for våre informanter og en erkjennelse av hvor viktig del av et kunstnerisk prosjekt publikum faktisk er.

Kjemperart. Helt absurd egentlig. Fra en dag til den neste. Det er ingenting som er så trist på en måte, som en tom konsertsal når det skulle ha vært konsert. Det er et enormt fravær.

Jeg tror man fikk en bevissthet rundt at å spille, at forskjellen på 0 og 1 i salen er mye større enn forskjellen på 1 og 750. Altså bare at det er noen der er på en måte hele poenget.

Mange uttrykte bekymring for pandemiens langsiktige skadeeffekt på publikumsmønsteret. At publikum har vendt seg av å gå på konserter og forestillinger, at levende kunst og kultur taper

i kampen mot strømmetjenestene og at økonomiske nedgangstider gjør at kultur nedprioriteres. Noen mente dette er en konsekvens av den lave prioriteten kulturen fikk under pandemien. Flere meldte om en nedgang på mellom 10 – 30 % i publikumstall, og at publikum trekker tilbake til det kjente og trygge, men ikke til de mer nyskapende og utfordrende kunstuttrykkene.

5. Drøfting

Frem til nå har vi analysert empirien med en mest mulig åpen og utforskende tilnærming. Herfra vil vi drøfte våre empiriske tema i lys av fagteori. Drøftingen er delt inn i fem deler. Først bruker vi Mintzbergs ti lederroller til å forstå den kunstneriske kriselederens forsterkede roller. Videre diskuterer vi den kreative kraften, for så å knytte denne til en kunstleders kunstneriske troverdighet. Så går vi inn i en drøfting rundt begrepet autoritet, og på hvilke måter dette fremkommer hos den kunstneriske kriselederen. Deretter tar vi fatt i den dualistiske myndighetsrelasjonen og undersøker hvorvidt denne dualismen har en plass i begrepsapparatet om paradoksal kunstledelse. Avslutningsvis vil vi presentere et forslag til en bearbejdet modell for kunstledelse.

5.1. Den kunstneriske kriselederens forsterkede roller

I analysen blir vi kjent med den kunstneriske kriselederen. Hensikten vår ved å benytte Mintzbergs roller er å kartlegge de forsterkede rollene, siden dette vil gi oss en klarere forståelse av hvordan den kunstneriske kriselederen har håndtert pandemien i praksis. Vi ser hvordan krisen utløser et behov for relasjonell ledelse. I praksis fører dette med seg at kunstlederen i større grad må fylle de mellommenneskelige rollene, siden *frontfigur*, *leder* og *kontaktskaper* står frem som forsterkede, konstante roller gjennom hele pandemien. Det er viktig å være en synlig frontfigur, for krisen krever at den kunstneriske kriselederen er synlig og staker ut en kurs, til tross for at det i perioder er umulig å spå hva morgendagen bringer. Hos Mintzberg er dette den enkleste og mest grunnleggende rollen i form av at sjefen i kraft av sin posisjon har en symbolsk verdi, som utfører representative og seremonielle oppgaver. I krisetid står mye på spill. Vi mener derfor at rollen som frontfigur får et viktigere innhold i kriser. Den viktigste rollen for den kunstneriske kriselederen mener vi er *lederen*. Et tydelig funn i analysen er hvordan kunstlederen må fremstå med en tydelig autoritet, men at autoriteten krever omsorg. Dette kommer fra et behov de ser hos medarbeiderne for en tydelig og klar ledelse, samtidig som behovet er like stort for omsorg og forståelse for sin situasjon. Pandemien fører med seg mye redsel for covid-19, og kunstlederne står i krevende etiske dilemma, der de må balansere hvordan klare å holde aktiviteten i gang samtidig som de må forsøke sikre at de ansatte ikke blir smittet. Det kommer klart frem hvordan den kunstneriske kriselederen leder gjennom samhandling, og en viktig del av krisehåndteringen består av å skape nærhet tross avstand og å trygge medarbeiderne. De nærmeste kollegene blir fremhevet. De øvrige medarbeiderne har en like stor verdi, det kommer frem hvordan den kunstneriske

kriselederen jobber aktivt for å motivere medarbeiderne sine, selv når hen har mistet sin egen motivasjon. Da er det kun medarbeiderne og troen på kunsten som holder motet oppe. *Kontaktskaperen* blir forsterket under krisen, dette gjelder særlig når de normale informasjonskanalene opphører, og nye kontaktflater og kanaler oppstår. Slik blir den kunstneriske kriselederen et viktig knutepunkt på tvers av nivåene i organisasjonen og mot et eksternt nettverk. Behovet for informasjon fremstår som ekstra stort hos medarbeiderne, som fører til at den kunstneriske kriselederen må være en aktiv part og blir i større grad den som sprer informasjonen videre. Blant informasjonsrollene står derfor *overvåkeren* og *informasjonssprederen* frem som forsterkede roller. I kaoset er det ekstra viktig å forsøke å få tak i all informasjon som er viktig for virksomhetens situasjon, og spre den videre for å trygge medarbeiderne. Det kommer klart frem hvordan pandemihåndteringen var preget av nye og uventede problemstillinger, der kunstlederne ble godt trent i å håndtere utfordringer ad hoc fra dag til dag. Omlegging av planer, restriksjoner, smittevern, kohorter, hvordan løse den ene eller den andre konkrete pandemiproblemstillingen ble en sentral del av arbeidshverdagen. Av beslutningsrollene er *problemløseren* derfor den mest forsterkede rollen. Oppsummert kan vi fremstille den kunstneriske kriselederen slik: frontfigur, leder, kontaktskaper, overvåker, informasjonsspreder og problemløser. Sammensetningen av Mintzbergs roller gir oss en større forståelse av hvordan den kunstneriske kriselederen har håndtert krisen. Vi ser hvordan kunstlederen løser pandemiens utfordringer ved å være synlig, tydelig og relasjonsbyggende, og at informasjon blir et viktig verktøy for å skape nærhet på tross av avstand.

5.2. Kreativiteten

5.2.1. Institusjonsrammene brytes opp

Pandemien var et ytre sjokk og en krise av en karakter man ikke hadde opplevd tidligere. Den satte samfunnets normalitet, orden og struktur ut av spill. Analysen viser hvordan kunstledere fant en kreativ kraft og en sterk vilje til å drive frem kunstnerisk aktivitet under pandemiens forutsetninger. Paradokset *frihet versus institusjonalisering* peker på spennet mellom kunstens ideal som kreativ og grensesprengende på den ene siden, og institusjonens ideal som byråkratisk orden og struktur på den andre siden. I en kunstinstitusjon er det kunstlederens oppgave å balansere disse to ytterpunktene på en best mulig måte slik at god kunst kan skapes innenfor institusjonens rammer (Wennes, 2002, s. 82-83). Pandemirestriksjonene endret institusjonens virksomhetsrammer brått ved at ble kjerneaktiviteten midlertidig forbudt. Dette

setter i gang kreative prosesser hos flere av kunstlederne i vår studie: *Hvordan kan vi virke nå?* Flere peker på *gleden* av å kunne tenke kreativt utenfor de vante rammene og «få røsket opp i institusjonssyken» som en leder spissformulerte det. Dette utsagnet forteller oss at spenningsfeltet mellom kunstens frihet og institusjonens rammer oppleves som et fremtredene paradoks i kunstledernes normale hverdag, og at pandemiens omveltning åpnet opp for nye måter å tenke på. Vi mener det er et uventet funn å se at den plutselige ubalansen i paradokset nærer det kreative fremfor en resignasjon. Vi kan også trekke en parallell til den rollen som Sagiv & Yeheskel (2020) omtaler som *The Dreamer*, altså den rollen som representerer den kunstneriske visjonen, og at den funksjonen blomstrer når pandemisjokket kommer. Kreativiteten får ny næring av pandemiens begrensninger og endrede forutsetninger. *The Doer* blir en viktig fasilitator og praktisk tilrettelegger, men det er *The Dreamer* som har den ekstraordinære kraften til å drive ideene fremover, fordi man må tenke nytt om alt. Slik kommer *The Dreamer*-funksjonen trolig mer i fokus mer enn i normaltid. Videre er det interessant at denne ekstraordinære kreativiteten og drivkraften ser ut til å være tidsbegrenset. Mot slutten av pandemien er det ingen kreativ kraft å spore, men derimot en utmattelse over å ha stått i unntakstilstand over tid. Våre informanter drives på viljestyrke fremfor et kreativt overskudd. Dette forteller oss at det er det umiddelbare bruddet med normaliteten og den påfølgende ekstremisituasjonen som gir et midlertidig kreativt oppsving, men at det over tid vil være vanskelig å dyrke kreativiteten under ustabile og usikre forhold. Kanskje kunstens frihet, *The Dreamer*, også *trenger* institusjonens stabile rammer for å kunne fungere over tid? Frihet og institusjonalisering ser ut til å være både paradoksale motsetninger og gjensidig avhengige komponenter i den kunstneriske kriselederens virke.

5.2.2. Digital nyskaping og digital skepsis

Paradokset *tradisjon versus nyskaping* beskriver spenningsfeltet mellom å ivareta tradisjoner i motsetning til, eller parallelt med, å være kreativ og nyskapende (Wennes, 2002, s. 86). I vår studie ser vi to interessante poenger i tilknytning til dette paradokset. Det første poenget omhandler pandemiens brått endrede rammebetingelser, hvor vi ser vi en nyskaping i hvor og hvordan den kreative kraften får utløp i konkret kunstformidling. I analysen kommer det særlig frem nytenkning rundt formidling utenfor institusjonens vegger, og en stor satsning på digital formidling. Digital formidling var det flere som hadde drevet med før pandemien, men flere trekker frem den ekstremt raske utviklingen, både konseptuelt og teknologisk, som skjedde under pandemien. Fordi det digitale rommet var et av få mulige plattformer for

kunstformidling, ble det lagt inn mye kapasitet, med høy grad av nyskaping som konsekvens. Det andre poenget omhandler en motreaksjon til den digitale entusiasmen. Noen av våre informanter uttrykker skepsis til digitaliseringstendensen og hvordan det rokker ved et av den performative kunstens grunnleggende substanser, nemlig det fysiske og øyeblikkelige møtet mellom kunsten og publikum. Dette synet kan sies å representere en mer tradisjonsorientert tenkning, hvor tradisjonelle verdier, her eksemplifisert ved scenekunst i sitt fysiske format, er verdt å ta vare på. Det uttrykkes også en bekymring for at det digitale oppsvinget under pandemien skal gi økte krav om digital formidling fra bevilgende myndigheter fremover. Vi ser her hvordan kunstlederne manøvrerer mellom tradisjon og nyskaping, og gjør ulike refleksjoner i dette spenningsfeltet. Vi ser hvordan pandemien både har næret kunstledernes kreative nyskaping, men også ført til en skepsis mot digitaliseringsbølgen og til et forsvar for det tradisjonelle formidlingsformatet. Det er likevel viktig å understreke at den kreative kraften likefullt kan fremtre innenfor et tradisjonelt format, og at den kreative kraften også viste seg i vår empiri som en utrettelig trang til å *virke* og holde kunsten levende uten at man nødvendigvis måtte omfavne det digitale formatet. Dette understreker igjen at paradokset tradisjon versus nyskaping er et helt sentralt spenningsfelt for kunstledere. Kunstlederne reflekterer også rundt hvordan publikum i størst grad har kommet tilbake til det kjente og tradisjonelle repertoaret, og i mindre grad til det ukjente og nyskapende. Per nå er det for tidlig å si om denne trenden vil vedvare, men på sikt kan dette få implikasjoner for kunstneriske valg og programmering, og hvordan kunstlederne manøvrerer i paradokset tradisjon versus nyskaping sett i en helhetlig avveining mellom kunstnerisk risiko og kravet om egeninntjening.

5.3. Autoriteten

5.3.1. Karismatisk autoritet som kunstnerisk troverdighet

Mintzberg legger til grunn at enhver leder har en formell autoritet og status (Mintzberg, 1973, s. 59). I analysen tegner det seg i et bilde av at den kunstneriske kriselederen også har en *tilegnet* autoritet, i form av en egen personlig kraft som er viktig for kunstledernes lederskap. Den kreative kraften som utløses av krisen blir et tydelig eksempel på dette og det vil vi diskutere i lys av teori om karisma og karismatisk autoritet. Vi vil presisere at vi omtaler karismatisk autoritet i den forstand at det er egenskaper som gir autoritet i tillegg til den formelle autoriteten som følger med i sjefsfunksjonen, ikke som en ren autoritetstype som beskrevet av Weber. Til tross for at det er over hundre år siden den er utformet, er Webers

fremstilling fremdeles likevel et interessant referansepunkt. Weber omtaler karisma som en gudommelig nådegave. Disse overnaturlige evnene er en iboende kraft som kan påtvinges andre, uten å hensynte behovet hos omgivelsene (Spencer, 1973, s. 347). Karisma har i nyere tid vært gjenstand for diskusjon i ledelseslitteratur, men det finnes ikke en felles konsensus på hvordan karisma manifesterer seg i praksis. Det finnes heller ikke konsensus om karisma ligger i lederen selv eller om det oppstår i et relasjonelt møte (Nisbett & Walmsley, 2016, s. 9). Forskning innen kunstfeltet viser hvordan den weberske personlig nådegave kan være aktuell innen kunstledelse. Nisbett & Walmsley trekker frem hvordan kulturarbeidere idoliserer og tiltrekkes av populære kunstledere, og er overrasket over at også eksterne interessenter som har lite direkte interaksjon også romantiserer kunstlederen. Dette mener de avkrefter nyere forskning på karisma, og at det heller kan spores tilbake til den weberianske forståelsen av begrepet (Nisbett & Walmsley, 2016, s. 9). Det er viktig å trekke frem at den karismatiske kraften også har en dunkel side, og Weber beskriver hvordan den i sin helt rene form er tvers gjennom autoritær (Weber, 2000, s. 91). Dette ser vi et eksempel på hos Mangset et al., som i sin artikkel beskriver den eneherkende teatersjefen med autokratiske trekk (Mangset et al., 2012, s. 167). Det ligger altså en potent fare i personer som har slike egenskaper og påvirkningskraft, der karismaen kan erstatte etikk og fornuft (Nisbett & Walmsley, 2016, s. 9).

I vår empiri erfarer vi kunstledernes egne refleksjoner over autoritetsbegrepet. Autoriteten beskrives som «en nøkkel til å virkelig lykkes», og at man må ha en dyp forståelse for kunstarten for å kunne oppnå respekt. Den knyttes til å skape ro i kaoset, men også til å kjempe for kunstens frihet i institusjonens rammevelde, fordi «kaos er en medvirkende suksessfaktor» for å skape god kunst. Kaos, kreativitet, kunst og kvalitet ser ut til å henge sammen. Vår forståelse er at den kreative kraften kan ha uløst karismatisk autoritet, der den oppstår i bruddet med normaliteten. Dette understøttes av Ladkins fremstilling av karisma, som påpeker hvordan krisers omveltninger og turbulens blir en mulighet for karismatiske ledere til å skape nye og visjonære idéer (Ladkin, 2006, s. 175). Den kreative kraften, den dype forståelsen for kunsten, og evnen til å balansere orden og kaos utgjør for oss kjernen av det vi anser som den viktigste parameteren for kunstledelse: En karismatisk autoritet som gir kunstnerisk troverdighet. Kunstledere som besitter både en formell status og innehar denne troverdigheten, oppnår en overlegenhet i sine omgivelser. Her ser vi en parallell til Spencers begrep om *mestring*, som vekker ærefrykt. Både Spencer og Ladkin har fremstillinger av

hvordan den karismatiske autoriteten ikke er en iboende kraft som kan påtvinges andre, men at det oppstår i tilhengeren. Fortilhengeren oppstår karismaen i et relasjonelt møte enten som en tilfredstillende av et dyptfølt behov som utløser entusiasme (Spencer, 1973, s. 347), eller som et estetisk møte av sublim og grenseoverskridende karakter som gir en ny mening og selvbekreftende styrke (Ladkin, 2006, s. 176). Vår empiri dekker kunstledelse i krisetid kun fra lederens perspektiv. Vi har derfor et begrenset materiale til å kunne gi en tilfredsstillende fremstilling av hvilken effekt den karismatiske autoriteten utløser i kunstlederens omgivelser. Vi mener likevel at fremstillingen av karisma som et relasjonelt møte er interessant også i vår sammenheng, i lys av hvordan vi erfarer det sterke relasjonelle båndet den kunstneriske kriselederen har til sine medarbeidere, og hvordan de er avhengig av et godt samspill med dem for å kunne virke optimalt.

5.3.2. Omsorg versus autoritet

Å utøve ledelse med omsorg eller med autoritet kan betraktes som paradoksale lederegenskaper, og vi mener derfor at det er interessant hvordan den kunstneriske kriselederen utøver autoritet med omsorg. Her synes vi det er naturlig å diskutere dette opp mot to av Wennes sine paradokser som rommer omsorg og autoritet. I *streng far versus omsorgsfull mor*, forklares paradokset ut ifra behovet for ulik ledelse, og i *tyranni versus anarki* viser paradokset til *aksepten* for ulik ledelse. I begge tilfellene fremstilles ytterpunktene tyrann og streng far med en autoritet i en negativ konnotasjon, i retningen av autoritær og direktiv ledelse, mens det andre ytterpunktet er omsorgsfull mor og anarki i betydningen demokratisk og relasjonsbasert ledelse (Wennes, 2006, s. 126-127). Den metaforiske bruken av begrepene bidrar til å gi noen interessante perspektiver, men vi synes det er slående hvordan begrepene om streng far og tyranni fremstår som en karikert fremstilling av det vi ser er en utdøende type ledelse i dag, selv innen kunstledelse. Det begynner å nærme seg 20 år siden Wennes utarbeidet paradoksene, og vi mener kunstledelse har forflyttet seg de siste tiårene. Noen åpenbare endringer er blant annet hvordan kjønnsbalansen har blitt mer utjevnet, med det resultat at den patriarkalske kulturen potensielt står for fall. Dette gjelder både i viktige topplederposisjoner, og i andre roller som tradisjonelt har vært besatt av menn, som på dirigentpodiet (Elnan, 2015). Det er også relevant å trekke frem #metoo-bevegelsen som høsten 2017 satte all form for trakassering og maktmisbruk i søkelyset (Aftenposten, 2017). Aksjonen har bidratt til et globalt hamskifte av hva som er akseptabel og uakseptabel oppførsel særlig av personer i ledende posisjoner. Vi mener derfor

at Wennes' to paradokser kan reformuleres og samles til ett paradoks som vi kaller *omsorg versus autoritet*. Dette ivaretar tidsmessig oppdatering av begrepsbruken samtidig som man beholder denne sentrale spenningsaksen som er spesielt relevant for kunstledelse.

5.3.3. Den kunstneriske kriselederens omsorgsfulle autoritet

Videre vil vi se på hvordan den kunstneriske kriselederen manøvrerer i paradokset omsorg versus autoritet i lys av karismatisk autoritet. Flere av informantene opplever hvordan pandemien utløser et merkbart større behov fra medarbeidere om å bli sett og ivaretatt. Både Spencer (1973, s. 347) og Ladkin (2006, s. 174) er opptatt av hvordan det må finnes en kime til, eller et behov hos, tilhengeren for at karismaen skal kunne oppstå, og at dette behovet kan komme av strømninger eller hendelser i tiden. Pandemien utløste et behov for orden og tydelig autoritet, men av det som fremkommer i analysen, også et utvidet behov for å bli ivaretatt. Det utvidete omsorgsbehovet bidrar til at den kunstneriske kriselederen får en forsterket autoritet. I tillegg til den kunstneriske troverdigheten, ser vi hvordan omsorgsfull ledelse blir autoritetsfaktor. Ut ifra dette resonnementet vil vi hevde at den kunstneriske kriselederens personalledelse under pandemien kan karakteriseres som *omsorgsfull autoritet*.

Kan resonnementet om omsorgsfull autoritet overføres til andre typer kriser? Følger vi Spencers resonnement om at karismaen må ha resonans hos tilhengerne for å få gjenklang, er det interessant hvorvidt dette stemmer når vi knytter omsorgsfull autoritet opp mot streiken. Pandemien blir beskrevet som en samlende krise, mens streiken er splittende. Vi ser hvordan den kunstneriske kriselederen settes ut av spill når det ikke lenger er mulig å være en samlende kraft. Dette gjør det vanskelig å holde motivasjonen oppe, og streikens erfaringer gjør den kunstneriske kriselederen desillusjonert. Wennes' paradoks *individ versus kollektiv* er en interessant referanseramme i denne sammenhengen. Paradokset peker på hvordan kunstlederen og kunstproduksjon har et utfordrende spenn mellom enkeltkunstneren og det kollektive ensemblet (Wennes, 2002, s. 95). Pandemitiden fremsto i hovedsak som en samlende og *kollektiv* tid, mens streiken ble splittende og *individualistisk*. Å avlyse produksjoner når det var endelig var mulig å åpne salene fremkalte bitre følelser. En mulig forklaring på kunstledernes resignasjon under streiken, tolker vi dithen at for kunstneriske ledere er individet avgjørende for å sette den skapende kraften i spill for å skape kunstnerisk resultat. Uten å kunne virke gjennom individet og kollektivet settes kunstlederen selv ut av

spill. Kontrasten mellom pandemien og streiken er så påfallende at vi vil konkludere med at krisens innhold påvirker kunstlederens tilegnede autoritet.

5.4. Myndighetsrelasjonen

5.4.1. Ivaretatt og nedprioritert

Analysen viser hvordan kunstlederne oppfatter at institusjonene både ble ivaretatt og nedprioritert av myndighetene under pandemien. Institusjonene ble godt økonomisk kompensert, noe som førte til at økonomien ble en underordnet del av risikostyringen. Velferdsstatens finansiering stimulerer kunst og kultur igjennom et offentlig virkemiddelapparat. Dette forteller at kunsten har en verdi i samfunnet (Grund, 2008, s. 17). Kunstinstitusjonene er i hovedsak finansiert over statsbudsjettet og offentlige bevilgninger utgjør hoveddelen av inntektene. Med det følger også en styringsdialog mellom departementet og institusjonen gjennom tildelingsbrev og rapportering. Institusjonene er på den ene siden helt avhengig av den offentlige finansieringen, samtidig som kunsten skal skapes og virke på en armlengdes avstand fra politikken. Det ligger dermed en spenning mellom grad av styring og grad av autonomi latent. Røyseng et al. (2017) har studert den økte bruken av mål- og resultatstyring i den statlige kulturforvaltningen som følge av New Public Management-bølgen i offentlig sektor. Der det på 90-tallet var et økende fokus på økonomiske mål, mener de at balansegangen mellom økonomiske og kunstneriske mål har jevnet seg ut over de seneste årene. De påpeker at kunstinstitusjonene bruker styringsdialogen med departementet som en arena for å styrke sin legitimitet, men uten at det berører interne prosesser i nevneverdig grad (Røyseng et al., 2017, s. 186). Pandemien tydeliggjorde flere interessante perspektiver i spenningsfeltet mellom autonomi og politisk styring. Under pandemien ble kulturpolitiske resultatmål satt på pause som følge av at normal aktivitet ikke var mulig, mens bevilgningene til institusjonene ble opprettholdt og styrket. Vi kan derfor si at myndighetene legitimerte kunstinstitusjonene gjennom en stabil økonomisk finansiering under pandemien. Flere av våre informanter understreker at pandemien først og fremst ikke var en økonomisk krise. Vi skal i det videre se at det var opplevelsen av kunstens autonomi, armlengdes avstand-prinsippet og oppfattelsen av kunstens posisjon i samfunnet som ble kraftigst utfordret under pandemien.

5.4.2. Ble kunstens autonomi utfordret?

Begrepet armlengdes avstand handler overordnet om beskyttelse av kunstens autonomi. Ideen om en armlengdes avstand står sterkt i kunst- og kulturlivet (Mangset, 2013, s. 11-12).

Kulturpolitikken skal sikre at samfunnet har et kunstnerisk mangfold som ikke ville overlevd i et marked, men skal holde seg på en armlengdes avstand fra det kunstneriske uttrykket og ikke legge politiske føringer på dette (Røyseng, 2006, s. 7-8). Kunst- og kulturlivet skal altså på den ene siden finansieres for å kompensere for markedskreftene, og på den andre siden skal det kunstfaglige få virke på egne premisser, uten politisk styring. Pandemiens inngrepene setter ny kontekst for å det å virke i et samfunn. Hvem gis prioritet og rammer til å virke? Kunstlederne i vår studie mener at de ikke fikk tilliten til å vurdere og regulere egen aktivitet, og at myndighetene heller valgte generaliserende og strenge tiltak som i liten grad hensyntok sektorens særegenheter. Ergo ble ikke kunst- og kulturlivet ansett som viktige eller selvstendige nok i et større samfunnsperspektiv. Ut fra dette kan man si at prinsippet om en armlengdes avstand ble utfordret under pandemien, og dermed også kunstens autonomi. Samtidig er ikke dette bildet entydig, fordi kunstinstitusjonene ble godt økonomisk ivaretatt. Spørsmålet blir derfor om restriksjonene og nedprioriteringens konsekvens gjør at kunsten faktisk ble mindre fri, eller om kunsten fortsatt var fri i seg selv, på tross av kunst- og kulturfeltet kom i bakerste rekke i samfunnshierarkiet. I analysen ser vi hvordan kunstlederne reflekterer ulikt over dette, noe som fører til at vi ikke kan gi en klar konklusjon basert på empirimaterialet vårt. Likefullt er det en aktuell problemstilling som aktualiserer spenningen mellom kunstens autonomi og politisk styring.

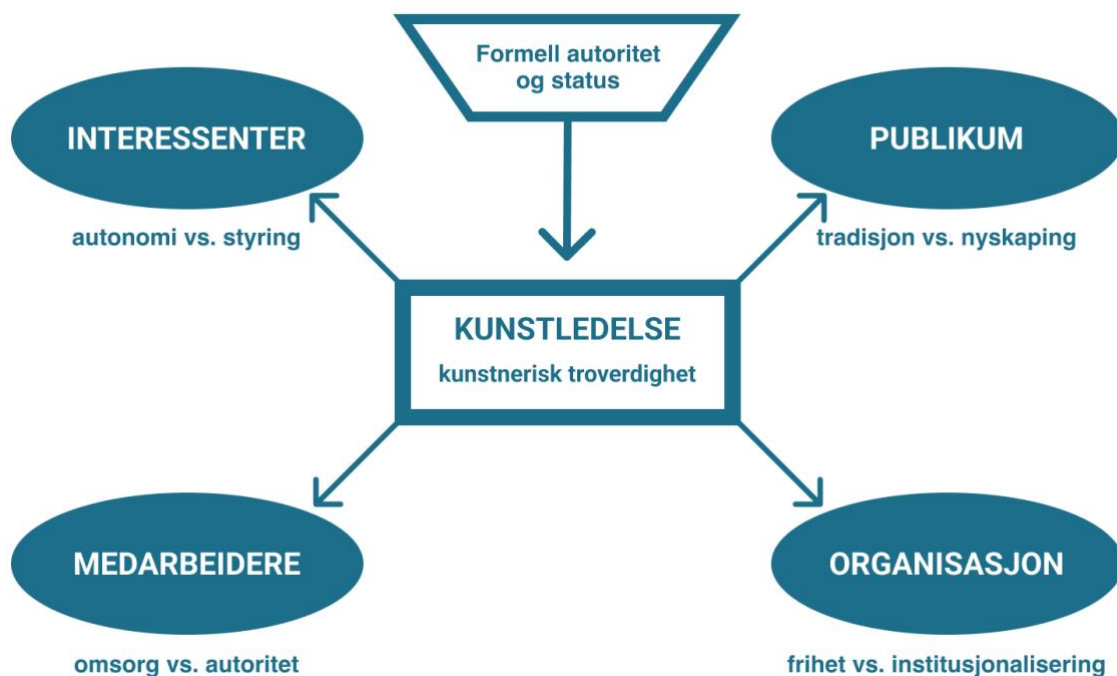
5.4.3. Når kunstens autonomi møter politisk styring

Ut fra hva vi har drøftet til nå, setter vi et spørsmålstegn ved at Wennes ikke i større grad berører spenningsaksen mellom kunstens autonomi og politisk styring i sitt begrepsapparat om kunstledelses paradokser. Politisk styring rommer myndighetens virkemiddelapparat, bevilgninger og kulturpolitiske mål som følger med dette, og under pandemien ble også restriksjoner og retningslinjer en del av dette bildet. Wennes er opptatt av kunstens autonomi, men kobler det i hovedsak til det paradokset hvor kunstens frihet møter institusjonaliseringen, altså på et organisasjonsnivå. Her viser Wennes hvordan autonomien er en del av kunstens ideal om sprengkraft, grenseoverskridelse og frihet, og hvordan dette står i motsetning til institusjoners orden og struktur (Wennes, 2002, s. 82-83). Vi mener at kunstens autonomi også står i et spenningsforhold til politisk styring, altså i større grad på et samfunnsnivå. Sigrid Røysengs (2006, 2008) forskning på forestillinger om kunstens autonomi viser at den fortsatt står som en sterk konstruksjon i kunstinstitusjonene. Vi mener at spenningsaksen kunstens autonomi og politisk styring er et viktig paradoks som bør være inkludert i en helhetlig

teking om kunstledelse. Vårt funn om at kunstinstitusjonene opplevde seg både ivaretatt og motarbeidet av myndighetene under pandemien, styrker antagelsen om at dette er et viktig spenningsfelt for kunstledere.

5.5. En bearbeidet modell for kunstledelse

Vårt prosjekt har i hovedsak vært å undersøke hvordan kunstledelse påvirkes av krise. I arbeidet med vårt empiriske materiale og i sammenstillingen med eksisterende forskning har vi fått gode innsikter i og en dypere forståelse av kunstledelse. Dette har vi bearbeidet videre, og vi skisserer en ny modell for kunstledelse generelt og uavhengig av krise.



Figur 3: Egen bearbeidet modell for kunstledelse, inspirert av Wennes (2002) og Mintzberg (1973).

Vi har tatt utgangspunkt i Wennes' grunnleggende idé om at kunstledelse best kan forstås ut fra paradokser. Inspirert av Mintzberg står den formelle autoritet og status som en forutsetning for ledelse, og vi setter inn kunstnerisk troverdighet sammen med kunstledelse for å synliggjøre at dette er en udelelig del av denne formen for ledelse. I stedet for å bruke analysenivåer slik Wennes gjør, har vi valgt å systematisere ut fra fire hovedområder som vi mener gir et oversiktlig helhetsbilde av kunstlederens virkeområde. Det er *organisasjon*, *medarbeidere*, *publikum* og *interessenter*. Videre har vi bearbeidet paradoksene, og knytter et paradoks til hvert område. *Organisasjon* definerer vi som den strukturelle organiseringen og

ressursstyringen av virksomheten. Til dette området knytter vi *frihet versus institusjonalisering*. Dette paradokset gir god innsikt i en grunnleggende spenning mellom kunsten og organiseringen av kunsten, mellom kunstproduksjon og administrasjon. I vårt prosjekt ser vi hvordan pandemien endret institusjonens rammer, noe som hadde stor påvirkning på kreativitet og kunstproduksjon. *Medarbeidere* omhandler de menneskelige ressursene, den personalorienterte og relasjonelle delen av ledelsen. Her har vi omformulert paradoksene tyranni versus anarki og streng far versus omsorgsfull mor til et nytt og modifisert paradoks som vi har kalt *omsorg versus autoritet*. Vi mener at dette begrepsparet er mer relevant og presist i dag. *Publikum* er området hvor kunstuttrykket møter omverdenen og sitt publikum, de som mottar og opplever kunsten. Dette har vært et viktig element i vårt materiale, fordi pandemien fysisk separerte kunsten og publikummet, og tydeliggjorde denne relasjonen på en ny måte. Vi knytter paradokset *tradisjon versus nyskaping* til publikum fordi denne spenningen gjør seg mest gjeldene i produksjon av og i det kunstneriske produktet som møter publikum. Det fjerde området er *interessenter*. Vi definerer interessenter som de aktørene som har kulturpolitiske og/eller økonomiske interesser inn i virksomheten. For kunstvirksomheter vil dette hovedsakelig være bevilgende myndigheter, og kan også omfatte sponsorer, interesseorganisasjoner og andre økonomiske støttespillere. I drøftingen har vi argumentert for at spenningsaksen mellom kunstens autonomi og politisk styring er såpass tilstedeværende for kunstledelse at det fortjener et eget paradoks. Dette ble særlig tydelig i den dualistiske myndighetsrelasjonen vi så under pandemien. Vi har kalt dette paradokset *autonomi versus styring*. Med denne modellen ønsker vi å visualisere kunstledelse ut fra et lederperspektiv og hvilke sentrale paradokser ledelse av kunst må håndtere. Modellen er sterkt inspirert av Wennes' forskning på kunstledelse, men bearbeidet med en ny struktur og utvikling av nye paradokser. Inndelingen i områder og tilhørende paradokser skal ikke forstås som vanntette skillelinjer, men viser hvor paradoksene finner sin hovedtyngde. Som Wennes også påpeker, vil paradoksene overlappe og gripe inn på hverandres områder.

6. Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi utforsket kunstledernes erfaringer fra koronapandemien og omliggende kriser for å undersøke hvordan kunstledelse blir påvirket av krise. Vi har igjennom vår fortolkende analyse av empirien og den påfølgende drøftingen opp mot fagteori kommet frem til relevante funn som besvarer forskningsspørsmålet: *Hvordan blir kunstledelse påvirket av krise?* Mintzbergs lederroller har fungert godt som et grunnleggende rammeverk for å kontekstualisere den kunstneriske kriselederen. Wennes' teori om paradoksal kunstledelse har gitt oss fagspesifikke og interessante fortolkningsrammer, men samtidig ser vi behovet for at dette begrepsapparatet trenger en faglig og tidsmessig oppdatering.

Det som overrasket oss mest, var hvordan det ytre sjokket og umiddelbare bruddet med normaliteten utløste en kreativ kraft, både til å virke og til å skape nytt. En situasjon vi trodde inviterte til resignasjon, ble heller et momentum for kreativitet og en styrket teamånd internt. Det ukjente kaoset synes å trigge noe i kunstlederne, og innenfor pandemiens svært begrensede rammer finner kunstlederne nye mulighetsrom. *Ytre kriser kan utløse kreativ kraft.* Samtidig ser vi at andre typer kriser, som streiken, *ikke* utløser den samme kreative kraften, men tvert imot en negativ og tappende energi som ødelegger kreativiteten. I kriser hvor virksomheten splittes innenfra og lederen mister kontakten med individene og kollektivet, mistes det kunstneriske verktøyet og dermed settes kunstlederen selv ut av spill. *Indre kriser kan tappe kreativiteten.* Ut fra dette kan vi forstå at kriser og krisehåndtering i stor grad påvirker kunstledernes kreative energi, enten i positiv og negativ retning, avhengig av krisens karakter. Videre har vi definert denne kreativiteten som en del av en *kunstnerisk troverdighet*, som vi knytter til en karismatisk autoritet som vi mener er relevant for å forstå kunstledelse. Kunstlederne uttrykker at pandemien utløste et stort behov for omsorg og empati fra medarbeiderne, samtidig som de trengte tydelighet og trygghet. *Omsorgsfull ledelse kan være en autoritetsfaktor for kunstledere i kriser.* I lys av endringer i kunst- og kulturfeltet de siste 20 årene ser vi at Wennes sine metaforiske paradokser som omhandler relasjonen mellom medarbeider og leder er noe utdaterte. Vi mener at *omsorg versus autoritet* er et mer oppdatert og presist begrepspar for å forstå den mellommenneskelige ledelsen i en kunstnerisk virksomhet. Vi har vist hvordan krisetiden har krevd en omsorgsfull autoritet, men vi mener at det i normaltid vil kunne være andre dynamikker som utspiller seg langs akse i dette paradokset. Kunstinstitusjonene ble på en side hardt rammet av pandemien, fordi de var de første som ble stengt ned, og blant de siste som fikk åpne opp. Kunstlederne

opplevde at smittevernsrestriksjonene ikke forstod eller hensyntok kunstfeltets logikker, og flere mener at kunstens posisjon ble nedprioritert i offentligheten. På den andre siden ble de økonomisk godt ivaretatt av myndighetene. Dette spennet utgjør et paradoks mellom eksistensielle spørsmål om kunstens autonomi og plass i samfunnet på den ene siden, og relasjonen til myndighetene på den andre siden. *Krise kan utfordre kunstlederens legitimering av virksomheten*. Vi mener at dette funnet peker på en så sentral problemstilling for kunstledelse at det gir grunnlag for å lansere et nytt paradoks som vi synes mangler i Wennes sin paradoksale ledelsesteori: *autonomi versus styring*.

Vi har studert pandemi- og krisehåndtering fra et lederperspektiv for å få en dypere innsikt i kunstledelse, men også for å bearbeide og bidra til den eksisterende forskningen på kunstledelse. En komplementerende forskning fra et organisasjons- eller medarbeiderperspektiv, samt andre interessenter rundt kunstlederen vil være fyllesgjørende. Det vil også være interessant å forske på enda flere og mer geografisk varierte typer av kunstvirksomheter utover våre sju informanter fra musikk- og scenekunstfeltet i Oslo. Det finnes mye spennende forskning på ulike perspektiver innen kunstledelse, men vi savner å se flere forsøk på å utvikle helhetlige teoretiske rammeverk, begrepsapparat eller modeller for dette fagfeltet. Wennes' forskning står derfor fortsatt sentral, men som vi har pekt på i denne oppgaven er den også moden for en tidsmessig oppdatering. Flere samfunnsmessige endringer, som eksempelvis økt likestilling, #metoo-bevegelsen og større mangfold, har påvirkning på kunstledelse. Vårt prosjekt kan sies å representere et slikt samfunnsmessig perspektiv ved å se på kunstledelse i pandemi og krisetid. Ut fra våre funn og refleksjoner opp mot eksisterende fagteori, har vi skissert en bearbeidet modell for kunstledelse. Denne modellen må utfordres i videre forskning for å avgjøre om den har substans. Vi håper dette er et bidrag til en større helhetsforståelse av kunstledelse og vi følger interessert med på forskningsfeltet videre.

7. Litteraturliste

- Aftenposten (2017, 23. november). #stilleforopptak: 590 norske kvinnelige skuespillere tar et oppgjør med ukulturen i norsk TV, film og teater. *Aftenposten.no*.
<https://www.aftenposten.no/kultur/i/0wPRg/stilleforopptak-590-norske-kvinnelige-skuespillere-tar-et-oppgjoer-med-ukulturen-i-norsk-tv-film-og-teater>
- Arbeidsgiverforeningen Spekter. (2022). *Pandexit. Kulturmedlemmenes erfaringer igjennom pandemiens fem akter*. <https://www.spekter.no/getfile.php/1316018-1681811333/Dokumenter/Rapporter%20og%20analyser/Rapporter/Sppekter%3A%20PANDEXIT%20-%20Kulturmedlemmenes%20erfaringer%20gjennom%20pandemiens%20fem%20akter%20%282022%29.pdf>
- Bekeng-Flemmen, H. (Red.). (2022). *Sterkere tilbake. Pandemiens konsekvenser for kultursektoren og mulige virkemidler for gjenoppbygging*. (Sluttrapport). Kulturrådet og Norsk Filminstitutt. <https://www.kulturradet.no/documents/10157/e5616b2e-ad7b-4a73-ba15-122099063bf8>
- Berge, O. K., Hylland, O. M. & Storm, H. (2022). Da Covid 19 traff den nordiske kultursekoren. *Nordisk kulturpolitisk tidsskrift*, 25(2), 1-19, DOI: <https://doi.org/10.18261/nkt.25.2.1>
- Bjørkås, S. (1998). *Det muliges kunst. Arbeidsvilkår blant utøvende frilanskunstnere*. (Rapport nr. 12). Norsk kulturråd.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Caust, J. (2018). *Arts Leadership in contemporary contexts*. Routledge.
- Elnan, T. S. (2015, 21. november). Operaen satser på flere kvinnelige dirigenter. *Aftenposten.no*. <https://www.aftenposten.no/kultur/i/0oJM/operaen-satser-paa-flere-kvinnelige-dirigenter>
- Elstad, B. & De Paoli, D. (2014). *Organisering og ledelse av kunst og kultur* (2. utg.). Cappelen Damn Akademisk.

- Gran, A.-B. & De Paoli, D. (2005). *Kunst og kapital. Nye forbindelser mellom kunst, estetikk og næringsliv*. Pax Forlag.
- Grund, J. (2008). *Kulturpolitikk er kunst*. Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Kjølaas, C. (2015). *Krisehåndteringsboken. Om å lede en bedrift før, under og etter krisen*. Universitetsforlaget.
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices* [Doktorgradsavhandling, University of Tampere]. Trepo.
<https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67230>
- Kolseth, H. I. M., Lindsetmo, B & Ingebretsen, C. (2021, 14. oktober). Meiner streiken på fleire vis er verre for kulturlivet enn pandemien. *Nrk.no*.
<https://www.nrk.no/trondelag/meiner-streiken-pa-fleire-vis-er-verre-for-kulturlivet-enn-pandemien-1.15688978>
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11), 85-97.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Ladkin, D. (2006). The Enchantment of the Charismatic Leader: Charisma Reconsidered as Aesthetic Encount. *Leadership*, 2(2), 165-179. DOI:
<https://doi.org/10.1177/1742715006062933>
- Lapierre, L. (2001). Leadership and Arts Management. *International Journal of ArtsManagement*, (3)3, 4-12. <https://www.jstor.org/stable/41064730>
- Mangset, P. (2013). En armlengdes avstand eller statens forlengede arm? Om armlengdesprinsippet i norsk og internasjonal kulturpolitikk (TF-rapport nr: 314).
<https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2439481>
- Mangset, P., Kleppe B., & Røyseng, S. (2012). Artists in an Iron Cage? Artists' Work in Performing Arts Institutions. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 42(4), 156-175, DOI: <https://doi.org/10.1080/10632921.2012.727773>
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. HarperCollins Publishers.

- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Pearson.
- Nisbett, M. & Walmsley, B. (2016). The Romanticization of Charismatic Leadership in the Arts. *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 46(1), 2-12. DOI: <https://doi.org/10.1080/10632921.2015.1131218>
- Røyseng, S. (2006). *Den gode, hellige og disiplinerte kunsten: Forestillinger om kunstens autonomi i kulturpolitikk og kunstledelse* [Doktorgradsavhandling, Universitetet i Bergen]. Bergen Open Research Archive - UiB. <http://bora.uib.no/handle/1956/2316?show=full>
- Røyseng, S. (2008). Arts management and the autonomy of art. *International Journal of Cultural Policy*, 14(1), 37-48. DOI: <https://doi.org/10.1080/10286630701856484>
- Røyseng, S., Wennes, G., & De Paoli, D. (2017). Konsekvenser av målstyring i kunsten. *Praktisk økonomi & finans*, 33(2), 172-188 DOI: <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2017-02-03>
- Sagiv, T. & Yeheskel, O. (2020). It Takes Three to Tango: Revisiting Paradox Management in Art and Culture Organizations. *Organizational Aesthetics*, 9(1), 53-71. <https://oa.journals.publicknowledgeproject.org/index.php/oa/article/view/155>
- Spencer, M. (1973). What Is Charisma? *The British Journal of Sociology*, 24(3), 341-354. DOI: <https://doi.org/10.2307/588237>
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati. Essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier* (3. utg.). Gyldendal.
- Wennes, G. (2002). *Skjønnheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen*. [Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøgskole]. NHH Brage. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/164406>
- Wennes, G. (2006). *Kunstledelse. Om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Abstrakt forlag.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). Pearson.
- Zahavi, D. (2019). *Phenomenology: The Basics*. Routledge.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Oppvarmingsspørsmål:

1. Hva er formaliene rundt din rolle som kunstnerisk leder?
2. Hvor lenge hadde du jobbet som kunstnerisk leder da pandemien inntraff?

Refleksjonsspørsmål:

3. Når du tenker på din rolle som kunstnerisk leder under pandemien, hva vil du trekke frem?
4. På hvilken måte påvirket konsekvensene av pandemien de kunstneriske prosessene?
5. Kan du beskrive din egen motivasjon i din rolle som kunstnerisk leder under pandemien?
6. Hvordan opplevdes fraværet av publikum for deg som har det kunstneriske ansvaret?
7. Hvordan vil du beskrive kunstens posisjon i offentligheten under pandemien?
8. Ga pandemien deg som kunstnerisk leder noen nye mulighetsrom?

Avslutning:

9. Opplever du at pandemien har ført til at du utøver den kunstneriske ledelsen annerledes i dag enn før pandemien?