

Frittstående oppgave:

Fire scenarioer for kulturens infrastruktur

Oversikt

- Varighet: 90 minutter per scenario
- Rammene for å gjennomføre denne frittstående oppgaven er løse, og kan tilpasses virksomheten deres og deltakerne dere ønsker å ha med. Dere kan gjerne bruke lengre tid på å diskutere hvert scenario enn de anbefalte 90 minuttene, og organisere gjennomgangen av de fire scenarioene slik det passer dere.
- Arbeidsform: gruppearbeid
- Deltakere: minst 4, ingen øvre begrensning. For best resultat, ha gjerne 1 ordstyrer og 1 referent i hver gruppe.

Formål

I rammen av prosjektet Framsyn 2035 utviklet Kulturdirektoratet i dialog med et bredt spekter aktører i kultur-, utdannings- og teknologisektoren **fire scenarioer for kulturens infrastruktur i 2035**. Scenarioene er verken fullstendige prognoser eller ønskebilder. De beskriver mulige utviklingsbaner som viser hvordan kulturens infrastruktur kan bli påvirket av – og svare på – endringer i politiske, teknologiske og økonomiske rammer i det kommende tiåret. De trenger heller ikke leses som knyttet strengt til året 2035; dere kan bruke dem opp mot den tidshorisonten dere selv velger.

I denne frittstående oppgaven finner dere et opplegg med spørsmål som gir struktur og veiledning til diskusjonen av de fire scenarioene. Målet med å lese og diskutere scenarioene er ikke å rangere dem etter hvor sannsynlige de er. Poenget er å lese dem side om side, slik at dere som beslutningstakere og deltakere i strategi- eller organisasjonsutviklingsprosesser får et større rom for refleksjon og dialog rundt følgende spørsmål:

- Hva kan vi lære av hvert scenario?
- Hvilke blindsoner, sårbarheter og mulighetsrom blir synlige for oss?
- Hvilke nye roller kan de ulike scenarioene kreve at vi tar?
- Hvilke valg, prioriteringer og eksperimenter kan vi gjøre i dag for å komme hele spennvidden av disse mulige utviklingene i forkjøpet?

Som underlag til denne oppgaven, last ned pdf-en med de fire scenarioene fra kulturdirektoratet.no/framsyn.

Innhold

- Hvordan bruke scenarioene som underlag for strategiarbeid	s. 2
- Scenario 1: Protopia – Sentrale temaer og spørsmål til diskusjon	s. 3
- Scenario 2: En opprettholdelse – Sentrale temaer og spørsmål til diskusjon	s. 6
- Scenario 3: Teknoføydalisme – Sentrale temaer og spørsmål til diskusjon	s. 9
- Scenario 4: Retrotopia – Sentrale temaer og spørsmål til diskusjon	s. 12

Hvordan bruke scenarioene som underlag for strategiarbeid

Dere kan bruke de fire scenarioene, med hvert sitt sett av spørsmål og temaer, til å for eksempel

- **Teste og justere dagens strategi:** La ledergruppe og styre diskutere hvordan dagens mål og prioriteringer vil fungere i hvert av de fire scenarioene. Hvor står dere sterkt, og hvor er dere sårbare?
- **Utvikle robuste strategiske veivalg:** Identifiser tiltak, investeringer og kompetanseområder som gir verdi på tvers av flere scenarioer – og prioriter disse i virksomhets- eller langtidsplanen.
- **Utforske nye roller og samarbeidsformer:** Bruk scenarioene til å konkretisere hvilke nye oppdrag, partnerskap eller publikumsrelasjoner dere kan måtte utvikle, og hvilke organisatoriske grep det vil kreve.
- **Styrke beredskap og risikoforståelse:** Kartlegg hvilke politiske, teknologiske eller økonomiske endringer som vil være mest kritiske for dere i de ulike scenarioene, og utvikle enkle «hvis-så»-planer.
- **Forankre strategi i organisasjonen:** Involver medarbeidere, kunstnere og eventuelt brukerråd i scenariodiskusjoner for å hente inn perspektiver fra ulike fagmiljøer og funksjoner, og oversette innsiktene til prioriteringer i daglig drift.

Her er en enkel måte å jobbe på:

1. Les ett scenario av gangen
2. Gå gjennom sentrale temaer og bruk refleksjonsspørsmålene under hvert scenario som underlag for en diskusjon i ledergruppen/styret/fagmiljøet
3. Notér tanker, forestillinger og argumenter som dukker opp i diskusjonen
4. Samle funnene til et underlag for videre strategi- og organisasjonsutviklingsarbeid

Scenario 1: **Protopia**

Begynn med å lese eller oppsummere Scenario 1: **Protopia** i fellesskap.

Dere kan deretter lese sammendraget nedenfor, punkt for punkt, og bruke dette som et utgangspunkt for å diskutere hva akkurat dette scenarioet kan bety for deres strategi i dag.

Bruk diskusjonsspørsmålene til å føre samtalen inn på mer konkrete spor.

Hva kan Protopia-scenarioet bety for strategi i dag?

Dette scenarioet skisserer en framtid der norsk kulturpolitikk og kulturell infrastruktur er tydelig rettet inn mot regenerativ kultur, planetarisk tenkning og fellesskapet på jorden, samt nye former for demokratisk medvirkning. For ledere og beslutningstakere i kultursektoren peker scenariet på flere mulige strategiske konsekvenser allerede nå:

- **Kulturell infrastruktur som forvalter av mangfold og ytringsrom**
Institusjoner og ordninger i kulturfeltet blir ikke bare produsenter og formidlere, men også infrastruktur for å beskytte og videreutvikle mangfold og ytringsfrihet under mer krevende rammevilkår. Strategisk arbeid kan derfor innebære å:
 - tydeliggjøre egen rolle som infrastruktur – ikke bare for egen virksomhet, men for feltet og offentligheten
 - utvikle nye formater og arenaer for uenighet, dialog og konfliktbearbeiding, særlig på tvers av grupper og generasjoner
- **Langsiktige partnerskap og tverrsektorielle økosystemer**
Scenarioet framhever samarbeid mellom for eksempel kultur, helse, frivillighet, forskning og by-/stedsutvikling. Strategisk kan det bety å:
 - identifisere aktører utenfor kultursektoren som dere bør ha langsiktige partnerskap med (for eksempel helseaktører, utdanningsinstitusjoner, teknologimiljøer eller sivilsamfunnsorganisasjoner)
 - prøve ut nye samarbeidsmodeller som deler risiko, kompetanse og infrastruktur på tvers av sektorer
- **Mangfold som kunnskaps- og styringsressurs**
Mangfold forstås i scenarioet som en sammensatt ressurs (biologisk, kulturelt, teknologisk) som nye kunnskapssystemer kan bygges på. For strategiarbeid kan dette innebære å:
 - ta mangfold inn i kjerne av kunnskaps- og beslutningsgrunnlaget, ikke bare som mål i seg selv
 - utvikle rutiner for å hente inn erfaringer, perspektiver og data fra miljøer som i dag er svakt representert i styring, programmering og kritikk

- **Demokratiske innovasjoner og bruk av teknologi**

Borgerpaneler og lokalt trente språkmodeller brukes i scenarioet til å styrke forestillingsevne, representasjon og rettferdighet. Strategisk kan dette inspirere til å:

- teste nye former for medvirkning og samskaping (for eksempel midlertidige råd, ungdomspanel, borgerpaneler)
- utforske bruk av AI og digitale verktøy som støtte for bredere deltakelse og kunnskapsinnhenting – samtidig som dere utvikler et bevisst forhold til etikk, makt og styring

- **Kvalitetskriterier i endring**

I scenariet blir relasjonsbygging vurdert på linje med originalitet og økologisk bærekraft. Strategisk kan det bety å:

- diskutere om, og i hvilken grad, kvalitet i deres sammenheng også bør måles i evne til å bygge og vedlikeholde relasjoner (på tvers av grupper, steder, generasjoner)
- se på om eksisterende evalueringskriterier, rapporteringspraksis og støtteordninger fremmer eller hemmer den typen relasjonsarbeid scenarioet beskriver

- **Gradvis, men styrt omstilling**

Scenarioet er protopisk: det betyr at endring skjer gradvis, i summen av mange små bevegelser. For strategi betyr det at:

- det ikke nødvendigvis er én stor reform som avgjør utviklingen, men mange mindre grep, tatt over tid
- institusjoner kan starte med konkrete, overkommelige eksperimenter (piloter, nye samarbeidsformer, justerte fordelingskriterier), samtidig som de holder fast ved en langsiktig retning

Diskusjonsspørsmål til Protopia-scenarioet

1. Rolle og ansvar

- Hvis deres virksomhet skulle operere i denne framtiden:
 - Hvilken rolle ville virksomheten ha i det økosystemet som beskrives?
 - Hvilke oppgaver eller deler av samfunnsoppdraget ville blitt viktigere for virksomheten enn det de er i dag? Hvilke ville fått mindre betydning?

2. Kulturell infrastruktur og styring

- Hva betyr det i praksis at «kulturell infrastruktur» er i endring i dette scenariet?
- Hvilke deler av dagens infrastruktur (institusjoner, ordninger, finansieringskilder, informasjonsplattformer, formidlingsformater) virker robuste i møte med en slik utvikling? Hvilke fremstår som sårbare eller foreldet?

3. Mangfold og ytringsfrihet

- Hvordan blir mangfold og ytringsfrihet ivaretatt i dette scenarioet? Hvilke nye former for sårbarhet kan oppstå?
- Hva måtte dere endre i egen praksis i dag for å styrke kapasiteten til å beskytte mangfold og ytringsfrihet under slike politiske, teknologiske og økonomiske forhold som scenarioet skisserer?

4. Teknologi og demokrati

- I scenarioet brukes lokalt trente språkmodeller og borgerpaneler i implementeringen av kulturpolitikken.
 - Hvilke muligheter åpner dette for bredere deltakelse, representasjon og forestillingsevne?
 - Hvilke risikoer ser dere når det gjelder maktkonsentrasjon, skjevheter og tillit i dette scenarioet – og hvordan kunne slike risikoer håndteres?

5. Tverrsektorielt samarbeid og omsorg

- Scenarioet beskriver tett samarbeid mellom blant annet kunst/kultur, helse, frivillighet, forskning og stedsutvikling. Dette er bare eksempler; i din lokale kontekst eller nettverk kan andre samarbeidspartnere være aktuelle.
 - Hvilke konkrete samarbeid på tvers av sektorer ville være mest meningsfulle for dere å utforske nå, dersom dere skulle peile dere inn på sporet av denne framtiden?
 - Hva hindrer dere i å ta slike steg, og hva kunne være første, små skritt?

6. Ledelse og endringskapasitet

- Scenarioet innebærer at kulturfeltet langsomt og gradvis gjennomgår en forvandling.
 - Hva slags kvalifiserte perspektiver og kompetanse kreves på ledelsesnivå og ellers i virksomheten, for å stå i en slik langsom, men dyptgående omstilling?
 - Hvilke strukturer og kompetanser mangler dere i dag for å kunne bidra aktivt til en protopisk utvikling? Hva kunne styrkes på kort sikt (1–3 år)?

Scenario 2: En opprettholdelse

Begynn med å lese eller oppsummere Scenario 2: **En opprettholdelse** i fellesskap.

Dere kan deretter lese sammendraget nedenfor, punkt for punkt, og bruke dette som et utgangspunkt for å diskutere hva akkurat dette scenarioet kan bety for deres strategi i dag.

Bruk diskusjonsspørsmålene til å føre samtalen inn på mer konkrete spor.

Hva kan En opprettholdelse-scenarioet bety for strategi i dag?

Dette scenarioet gir et framtidsbilde der kulturpolitikken står i stampe, ressursene er stramme, og kulturens demokratiske infrastruktur gradvis svekkes. For ledere og beslutningstakere i kultursektoren peker scenariet på flere strategisk krevende, men håndterbare, utviklingstrekk:

- **Forvaltning under press og minimumsinfrastruktur**
Når kulturpolitikk reduseres til regelhåndheving, rapportering og kanonforvaltning, blir kulturinstitusjoner og ordninger i praksis en infrastruktur for status quo. Strategisk arbeid kan derfor innebære å:
 - avklare hva som må forsvares som et absolutt minimum av kulturell infrastruktur i egen kontekst (arenaer, ordninger, fagmiljøer, praksiser)
 - tydeliggjøre hvilke områder dere fortsatt kan fornye, selv under stramme rammer, og bygge lommer for eksperimentering og risiko internt
- **Kritisk håndtering av styringssignaler og armlengdes avstand**
Scenarioet beskriver en politisk styring som griper inn i armlengdes avstand og innfører detaljerte krav og normer. Strategisk kan det bety å:
 - utvikle en bevisst praksis for hvordan dere tolker og oversetter politiske krav, slik at handlingsrommet for faglig skjønn og kunstnerisk integritet ikke snevres inn mer enn nødvendig
 - styrke styrets og ledelsens kompetanse på kulturpolitikk, slik at dere tidlig kan fange opp og håndtere endringer i styringssignaler
- **Mangfoldsarbeid som reell endring – ikke overfladisk inkludering**
Scenarioet viser hvordan mangfold kan bli redusert til alibi, sjekkbokser og indikatorer. For strategiarbeid kan dette innebære å:
 - formulere og praktisere mangfold som et strukturelt spørsmål om makt, representasjon og ressurser – ikke bare som et programinnhold eller publikumstiltak
 - gjennomgå egne ordninger, programmer og rekrutteringsprosesser for å unngå at «lette» representanter prioriteres på bekostning av mer krevende, men strukturelt viktig inkludering

- **Forholdet til private aktører og nye maktsentra**

I scenariet får tek-giganter og private stiftelser en stadig sterkere definisjonsmakt over offentlighet, kanon og kulturøkonomi. Strategisk kan det bety å:

- utvikle en bevisst strategi for samarbeid med private aktører, der dere både utnytter muligheter og setter tydelige grenser for påvirkning
- vurdere hvordan dere kan bruke digitale plattformer og nye finansieringsmodeller (f.eks. medlemskap, fellesskapsfinansiering) uten å gjøre dere helt avhengige av dem

- **Klasse, makt og legitimitet i kulturfeltet**

Scenarioet peker på økte klasseforskjeller og en kulturell overklasse som har mest å vinne på status quo. Strategisk kan dette innebære å:

- kartlegge hvem som faktisk har innflytelse i og rundt deres virksomhet (nettverk, styrer, sponsorer, fagmiljø)
- utvikle tiltak som styrker legitimitet blant grupper som i dag har liten reell påvirkning – som publikum, ansatte, frilansere og lokale miljøer

- **Motstandsrom og langsom omforming innenfra**

Selv i en opprettholdelse a det bestående finnes det rom for motstand, mikroendringer og langsiktig omforming. Strategisk kan dette bety at dere:

- identifiserer små, realistiske grep dere kan ta for å styrke eksperimentering, kritikk og strukturelt mangfold – uten å undergrave egen bærekraft
- bygger koblinger til uavhengige miljøer og nettverk som fortsatt holder ideen om modig, transformativ kultur levende, med tanke på framtidige politiske skifter

Diskusjonsspørsmål til En opprettholdelse-scenarioet

1. Rolle og ansvar

- Hvis deres virksomhet skulle operere i denne framtiden:
 - Hvilken rolle ville dere ha i et kulturpolitisk landskap preget av stagnasjon og ressursknapphet?
 - Hvilke deler av samfunnsoppdraget dere ville lettest bli redusert til forvaltning og rapportering – og hva ville dere insistere på å bevare som mer fri og utforskende praksis?

2. Kulturell infrastruktur og styring

- Hva betyr det i praksis at kulturpolitikken «står i stampe» i dette scenarioet?
- Hvilke deler av dagens infrastruktur (institusjoner, ordninger, finansieringskilder, plattformer) fremstår som mest utsatt for nedskalering og politisk detaljstyring?

- Hvilke grep kunne dere tatt allerede nå for å styrke robustheten til de funksjonene dere mener er viktigst å bevare?

3. Mangfold og ytringsfrihet

- Hvordan blir mangfold og ytringsfrihet håndtert i dette scenarioet?
- Hvilke sider ved egen mangfolds- og ytringspraksis kunne risikere å gli i samme retning hvis ressursene strammes inn og kravene til trygge valg øker?
- Hva måtte dere justere i egen styring, programmering eller rekruttering i dag for å unngå en utvikling der mangfold blir symbolsk og ytringsrommet innsnevres?

4. Teknologi og demokrati

- Scenarioet beskriver tek-giganter, KI-støttet rapportering og digitale premissleverandører.
 - Hvilke muligheter kan slike verktøy gi for effektivisering og innsikt i egen virksomhet?
 - Hvor går grensen for når teknologien begynner å styre prioriteringer, innhold og forståelse av god praksis på måter som er problematiske for ytringsfrihet, kunstnerisk frihet og demokrati?
 - Hvordan kan dere styrke egen digitale dømmekraft og kritiske kompetanse før slike verktøy eventuelt blir dominerende?

5. Tverrsektorielt samarbeid og omsorg

- I et scenario der kulturpolitikken er svekket, hvilke samarbeid på tvers av sektorer (for eksempel med frivillighet, utdanning, bibliotek, lokale møteplasser) kan hjelpe dere å bevare og videreutvikle kulturens demokratiske funksjoner?
- Hvilke konkrete, små samarbeidstiltak kunne dere utforske allerede nå for å redusere sårbarheten for politiske og økonomiske kutt?

6. Ledelse og endringskapasitet

- Hvilken type ledelse trengs i en situasjon der institusjonen må balansere mellom å holde hjulene i gang og samtidig beskytte rom for kritikk og eksperimentering og imøtekomme behov for strukturelle endringer?
- Hvilke kompetanser og strukturer mangler dere i dag for å kunne stå i et langvarig press mot armlengdes avstand, risikovilje og mangfold?
- Hva kunne styrkes på kort sikt (1–3 år) for å motvirke en utvikling i retning av En opprettholdelse?

Scenario 3: Teknoføydalisme

Begynn med å lese eller oppsummere Scenario 3: **Teknoføydalisme** i fellesskap.

Dere kan deretter lese sammendraget nedenfor, punkt for punkt, og bruke dette som et utgangspunkt for å diskutere hva akkurat dette scenarioet kan bety for deres strategi i dag.

Bruk diskusjonsspørsmålene til å føre samtalen inn på mer konkrete spor.

Hva kan Teknoføydalisme-scenarioet bety for strategi i dag?

Dette scenarioet beskriver en framtid der global plattformøkonomi og tek-giganter dominerer offentligheten, mens kulturpolitikken og nasjonale institusjoner er betydelig svekket. For kulturledere og strategiansvarlige løfter scenarioet fram flere strategiske nøkkelspørsmål:

- **Kulturorganisasjoner som motvekt til plattformenes makt**

Når kommersielle plattformer blir hovedarena for offentlig samtale, kulturkonsum og identitetsforming, kan kulturorganisasjoner bli viktige motvekter. Strategisk kan det innebære å:

- styrke fysiske møteplasser og analoge formater som gir rom for langsommere refleksjon, kritisk samtale og gruppeoverskridende fellesskap
- utvikle formidlingsformer og protokoller for kulturproduksjon som kobler seg på folks digitale hverdag uten å bli fullstendig underordnet plattformlogikken

- **Kritisk kunstteknologi og alternative formidlingsplattformer**

Scenariet beskriver en kulturforvaltning som støtter kritisk kunstteknologi, arkivbruk og åpne verktøy. For strategiarbeid kan dette bety å:

- utforske hvordan dere i dag kan jobbe med åpne, felleseide eller transparente digitale verktøy (spill, arkiver, plattformer) som styrker demokratisk kontroll
- legge til rette for kunst- og kulturprosjekter som undersøker, utfordrer og hacker algoritmer og overvåkingslogikker – ikke bare bruker dem

- **Tilgang, klasse og digital mestring**

I scenarioet blir teknologisk kompetanse og evnen til å styre tiden man tilbringer med digital teknologi en ny form for kulturell kapital som forsterker klasseskiller. Strategisk kan det innebære å:

- kartlegge hvilke grupper som har størst og minst utbytte av deres digitale tilbud i dag
- utvikle programmer som bygger digital mestring og kritisk mediekompetanse, særlig for grupper som står i fare for å bli stående med standardisert og lavkvalitets innhold

- **Smale uttrykk, motoffentligheter og mikrofelleskap**

Scenarioet viser hvordan smale og eksperimentelle praksiser flytter inn i mikroforumer, krypterte rom, «slow media» og lokale lommer. Strategisk kan dette bety å:

- vurdere hvordan dere kan støtte eller være vertskap for slike mikrooffentligheter, uten å temme dem
- tenke strategisk om hvordan minoritetskulturelle og eksperimentelle uttrykk kan beskyttes og synliggjøres i en virkelighet dominert av kommersielle plattformer

- **Arkiv, hukommelse og motstandsressurser**

Scenariet løfter fram arkiver som kilde til demokratisk motstandskraft mot algoritmedrevet hukommelsestap. Strategisk kan det innebære å:

- se på hvordan deres arkiver, samlinger og kunnskapsbaser kan åpnes, struktureres og kurteres for å støtte kritisk refleksjon og historisk bevissthet
- utvikle prosjekter der publikum og kunstnere sammen aktiverer arkiver – digitalt og fysisk – som motfortellinger til plattformstyrt historieløshet

- **Flerspors strategi: både innenfor og utenfor plattformene**

I en teknoføydal virkelighet vil de fleste fortsatt leve store deler av livene sine på kommersielle plattformer. Strategisk kan det bety at dere:

- utvikler en todelt strategi der dere både er til stede på plattformene og samtidig bygger alternative rom og praksiser
- trener organisasjonen i å forstå og bruke plattformlogikker strategisk, for bedre å kunne ivareta deres oppdrag, verdier og kvalitetskriterier

Diskusjonsspørsmål til Teknoføydalisme-scenarioet

1. Rolle og ansvar

- Hvis deres virksomhet skulle operere i denne framtiden:
 - Hvilken rolle ville dere ha i et samfunn der tek-giganter dominerer offentligheten og den offentlige kulturpolitikken er marginalisert?
 - Hvilke deler av deres samfunnsoppdrag ville dere prioritere å styrke for å være en reell motvekt til teknoføydale strukturer?

2. Kulturell infrastruktur og styring

- Hva betyr det i praksis at den viktigste kulturelle infrastrukturen eies av globale plattformer?
- Hvilke deler av dagens nasjonale og lokale kulturinfrastruktur (institusjoner, ordninger, mediehus, bibliotek, frivillige arenaer osv) kan ha størst betydning som alternative rom i en slik framtid?

- Hva kunne dere gjøre nå for å styrke disse funksjonene?

3. Mangfold og ytringsfrihet

- Hvordan påvirkes mangfold og ytringsfrihet når algoritmer, brukerprofiler og overvåking former hva folk ser, hører og gjør?
- Hvilke grupper og uttrykk risikerer å forsvinne helt ut av synsfeltet i dette scenarioet – og hva kunne dere gjøre for å bygge mer robuste kanaler og nettverk rundt slike uttrykk i dag?
- Hvordan kan dere i egen praksis unngå å reprodusere de samme skjevhetene som plattformøkonomien skaper?

4. Teknologi og demokrati

- Scenarioet beskriver kroppsbåren teknologi, lekkasje av nevrodata, KI-agenter og sterk algoritmisk styring:
 - Hvilke etiske og demokratiske dilemmaer ser dere for egen virksomhet dersom slike teknologier blir standard?
 - Hvilke prinsipper for ansvarlig teknologi- og databruk bør dere avklare og forankre allerede nå?

5. Tverrsektorielt samarbeid og omsorg

- Hvilke samarbeid på tvers av sektorer (for eksempel med bibliotek, skoler, mediehus, forskningsmiljøer, personvern- og menneskerettsaktører) kan være særlig viktige i en teknoføydal utvikling?
- Hvilke konkrete samarbeidstiltak kunne dere starte nå for å styrke kritisk digital kompetanse, kulturell motstandskraft og omsorgsfulle, fysiske og digitale fellesskap?

6. Ledelse og endringskapasitet

- Hva slags ledelseskompentanse og organisasjonskultur trengs for å navigere mellom kommersiell plattformlogikk, politisk press og ønsket om å bygge alternative rom?
- Hvilke ferdigheter mangler dere i dag (for eksempel teknologiforståelse, dataanalyse, digital etikk, framsynskompetanse) for å kunne ta aktive valg snarere enn å bli passivt styrt av plattformene?
- Hvilke små, konkrete grep kan dere ta de neste 1–3 årene for å bygge denne kapasiteten?

Scenario 4: **Retrotopia**

Begynn med å lese eller oppsummere Scenario 4: **Retrotopia** i fellesskap.

Dere kan deretter lese sammendraget nedenfor, punkt for punkt, og bruke dette som et utgangspunkt for å diskutere hva akkurat dette scenarioet kan bety for deres strategi i dag.

Bruk diskusjonsspørsmålene til å føre samtalen inn på mer konkrete spor.

Hva kan **Retrotopia**-scenarioet bety for strategi i dag?

Dette scenarioet beskriver en framtid der en snever forståelse av nasjonal kultur og kulturarv dominerer, armlengdes avstand er i praksis avskaffet, og kulturpolitikken brukes som verktøy i en bredere kulturkrig. For kulturledere og strategiansvarlige peker det på flere strategiske nøkkeldilemmaer:

- **Kulturinstitusjoner mellom nasjonsfortelling og motfortelling**

Når offisiell kulturpolitikk snevrer inn hva som regnes som legitim kultur, må institusjoner forholde seg til sterke forventninger om å bekrefte en bestemt nasjonsfortelling. Strategisk kan det innebære å:

- diskutere hvor langt dere er villige til å gå i å tilpasse dere slike føringer, og hvor dere vil sette grenser
- utforske hvordan dere kan ivareta kritiske, mangfoldige og nyskapende praksiser – åpent eller mer indirekte – uten å sette virksomhetens overlevelse i umiddelbar fare

- **Tap av virkemiddelapparat og nye forvaltningsroller**

Scenarioet nevner, som et eksempel, et kraftig redusert kulturdirektorat og nedleggelse av kollegiale organer som Kulturrådet og Statens kunstnerstipend. Strategisk kan dette bety å:

- vurdere hvordan dere kan kompensere for bortfallet av uavhengige ordninger – for eksempel gjennom regionale nettverk, samarbeidsplattformer eller nye fordelingsformer
- tenke gjennom hvilken rolle dere kan ta i å støtte frie og uavhengige miljøer som mister tilgang til offentlig finansiering

- **Selvorganiserte motinitiativ og nye finansieringsformer**

Scenarioet beskriver folkefinansierte kulturfond, dugnadsdrevne miljøer og eksperimenter med lokalt eierskap. For strategiarbeid kan dette innebære å:

- undersøke hvilke former for medlemskap, felleseierskap og folkefinansiering som kan være relevante allerede i dag, som supplement til offentlige midler

- bygge relasjoner til miljøer som driver undergrunns- og motkultur, og vurdere hvordan dere kan støtte dem uten å ta over
 - **Mangfold som en politisk kamparena**

I scenariet blir mangfold et stridstema mellom kontrollert og symbolsk variasjon og reelt mangfold av stemmer og framtidsbilder. Strategisk kan det bety å:

 - tydeliggjøre hvordan dere selv definerer mangfold – og forankre dette definisjonsarbeidet i organisasjonen og i dialog med omverdenen
 - utvikle praksiser som sikrer at minoritets- og motstemmers perspektiver ikke bare får plass i programmet, men også i styrer, råd og beslutningsfora
 - **Arkiv, historie og kulturell hukommelse som politisk felt**

Scenarioet viser hvordan kulturarv og historie brukes til å legitimere en snever nasjonsfortelling, samtidig som andre aktører bruker arkivarbeid til å løfte fram glemte historier, annerledeshet og motstand. Strategisk kan dette innebære å:

 - gjennomgå hvordan dere arbeider med historie, samlinger og arkiv i dag – hvem sin historie løftes fram, og hvem sin blir usynlig
 - støtte prosjekter som åpner arkiver, dokumenterer alternative fortellinger og skaper rom for kritiske lesninger av kulturarv
 - **Lokal forankring og demokratisk infrastruktur nedenfra**

I en situasjon der nasjonal kulturpolitikk innsnevres, kan lokale og regionale initiativer bli viktige bærere av kulturelt demokrati. Strategisk kan det bety at dere:

 - styrker samarbeid med lokale aktører (bibliotek, skoler, frivillighet, minoritetsmiljøer, kunstnerdrevet virksomhet) for å bygge robuste, lokale kulturøkosystemer
 - ser på hvordan deres egne hus og arenaer kan fungere som rom for kritisk samtale, politisk mangfold og gruppeoverskridende solidaritet – også når det nasjonale klimaet blir hardere
-

Diskusjonsspørsmål til Retrotopia-scenarioet

1. Rolle og ansvar

- Hvis deres virksomhet skulle operere i denne framtiden:
 - Hvilken rolle ville virksomheten deres ha i spennet mellom en snever, nasjonal kulturpolitikk og selvorganiserte motinitiativ?
 - Hvilke deler av oppdraget ville dere oppleve sterkest press på å tilpasse til en offisiell nasjonsfortelling – og hva ville dere være uvillig til å forhandle?

2. Kulturell infrastruktur og styring

- Hva betyr det for deres virksomhet at kollegiale organer og armlengdes avstand erstattes av programfestede ordninger og sterk politisk styring?
- Hvilke deler av dagens infrastruktur (for eksempel regionale ordninger, samarbeidsnettverk, private fond) kunne bli særlig viktige dersom offentlig politikk utvikler seg i retning av Retrotopia? Hva kunne dere gjøre allerede nå for å styrke slike alternative strukturer?

3. Mangfold og ytringsfrihet

- Hvordan forstås og håndteres mangfold og ytringsfrihet i dette scenarioet – både i den offisielle politikken og i motkulturen? Hvilke tendenser ser dere allerede i dag som kan peke i retning av denne utviklingen (for eksempel i debattklima, prioriteringer, rammefortellinger)?
- Hva måtte dere endre eller forsterke i egen praksis for å beskytte et reelt mangfold av perspektiver og stemmer under mer polariserte forhold?

4. Teknologi og demokrati

- Selv om scenarioet primært handler om politikk og kulturkamp, spiller digitale flater og sosiale medier en viktig rolle for mobilisering, hets og motfortelling.
 - Hvordan kan dere bruke digitale verktøy til å støtte demokratisk samtale, nyanser og kompleksitet – ikke forsterke polarisering og symbolkamp?
 - Hvilke prinsipper bør dere ha for moderasjon, publisering og sikkerhet hvis ytringsklimaet blir hardere?
 - Hvordan legger dere til rette for at både mer og mindre behagelige ytringer får plass, innenfor rammen av trygge, rettighetsbaserte møteplasser?

5. Tverrsektorielt samarbeid og omsorg

- Hvilke samarbeid på tvers av sektorer (for eksempel med bibliotek, skoler, tros- og livssynssamfunn, grasrotorganisasjoner, minoritetsmiljøer) kan være mest betydningsfulle i en retrotopisk utvikling?
- Hvilke konkrete lokale initiativ kunne dere styrke eller ta initiativ til i dag, for å bygge tillit og solidaritet på tvers av grupper – også i et hardere politisk klima?

6. Ledelse og endringskapasitet

- Hva slags ledelse kreves i en situasjon der det å holde fast ved kunstnerisk frihet og kulturelt demokrati kan ha tydelige politiske kostnader?
- Hvilke etiske avklaringer, beredskapsplaner og støttestrukturer (for ansatte, styre, samarbeidspartnere) ville dere trenge for å kunne stå i konflikter knyttet til kulturkamp og politisering?
- Hvilke første steg kan dere ta de neste 1–3 årene for å trene organisasjonen på å håndtere press, polarisering og verdikonflikter på en måte som er forenlig med oppdraget deres?