





## Forord

Det har vært en lang og krevende, men lærerik prosess.

I min søken etter en relevant tematikk for min masteroppgave for studieretningen «Kunst, design og entreprenørskap» ble jeg fort fasinert av tematikken rundt koblingen mellom kunst/ kultur og næring; hvorfor er det en økt oppmerksomhet om dette, hva handler samarbeidet om og hva skal til for at dets skal bli vellykket? Da jeg begynte å gjøre research om emnet, ble jeg oppmerksom på at det finnes en organisasjon i Norge som spesialiserer seg på å stimulere og fasilitere aktører fra de to sektorene til økt samarbeid. Organisasjonen Arts & Business ble derfor sentral for min oppgave.

Jeg ønsker å gi en stor takk til mine veiledere Beate Elstad og Liv Dahlin Klakegg som har gitt meg effektive tilbakemeldinger og konstruktiv veiledning gjennom hele prosessen.

Jeg ønsker å takke informantene som stilte opp til intervju, og at jeg fikk ta del i den innsikten disse har om tematikken.

Takk til alle rundt meg for støtte, oppmuntring og gode råd gjennom hele prosessen. Jeg vil gi en spesiell takk til min samboer Xhavit for stor tålmodighet og forståelse, mamma Kirsti for utrolig god språkhjelp og korrekturlesing og til pappa Jacques for layout og oppmuntrende råd.

Oslo, April 2014

Hannah Godfroid

# Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	1
Abstract.....	2
1. Innledning.....	3
1.1. Tema og bakgrunn.....	3
1.2. Problemstilling.....	5
2. Presentasjon av Arts & Business.....	5
3. Teoretiske perspektiver.....	7
3.1. Innledning.....	7
3.2. Estetisering av samfunnet.....	8
3.2.1. Teorier om koblingen mellom kunst/kultur og næringsliv.....	8
3.2.2. Det kulturelle og det økonomiske feltet.....	11
3.3. Kunstnerens autonomi på spill?.....	13
3.4. Kreative prosesser i grupper.....	15
3.4.1. Grupper og samarbeid.....	15
3.4.2. Kreativitet og kreative prosesser i grupper.....	18
3.5. Kommunikasjon og translatørkompetanse.....	21
4. Metode.....	25
4.1. Kvalitativ metode.....	25
4.2. Valg av undersøkelsesenheter.....	27
4.3. Datainnsamling.....	28
4.4. Bearbeiding og tolkning av dataene.....	30
4.5. Begrensninger i det empiriske omfanget.....	32
4.6. Validitet og reliabilitet.....	32
5. Analyse.....	34
5.1. Innledning.....	34
5.2. Samfunnsperspektivet.....	34
5.2.1. Verdiskapingsargumentet.....	35
5.2.2. «Kultur og næring» som offentlig satsingsområde.....	38
5.3. Samarbeidspartnerne.....	39

5.3.1. Kunstnerne .....	40
5.3.2. Næringslivet.....	42
5.3.3. Organisasjonen Arts & Business.....	44
5.4. Samarbeidsutfordringer.....	45
5.4.1. Kreative prosesser i grupper .....	46
5.4.2 Kommunikasjonsutfordringen.....	47
5.4.3. Formulere samarbeidets mål og innhold.....	50
6. Konklusjon.....	51
7. Forslag til videre forskning.....	53
8. Den praktiske komponenten .....	53
Litteraturliste.....	54
Andre Kilder .....	55
Nettbaserte rapporter og publikasjoner.....	55
Nettside.....	56
Stortingsmeldinger og rapporter fra departementene.....	56
Vedlegg.....	58

## Sammendrag

Formålet med oppgaven har vært å belyse hvilke forutsetninger som skal til for å skape et økt samarbeid mellom kunst/kultur og næring i praksis og hvordan organisasjonen Arts & Business kan bidra til dette.

Kreativitet og innovasjon har blitt krav for konkurransedyktighet og overlevelse i de fleste sektorer og verdiskaping et sentralt argument for både kunst/kultur- og næringsaktørene når det gjelder motivasjonen for å innlede et samarbeid. Derfor etterspørres kompetansen til kunstnere og kultursektoren mer enn tidligere. En utfordring i samspillet mellom kunst/kultur og næring er den tradisjonelt store avstanden mellom disse to sektorene. Det mest konkrete og kollektive uttrykket for utviklingen er satsingsområdet «Kultur og næring». Organisasjonen Arts & Business er et resultat av denne satsingen. Formålet deres er å vise potensialet som ligger i møtet mellom kultur og næringsliv.

Gjennom en kvalitativ undersøkelse av Arts & Business setter oppgaven søkelyset på hvilke forutsetninger som er viktige for økt samarbeid mellom kunst/kultur og næring. Oppgaven omfatter tre parter; det er kunstnerne, næringslivet og organisasjonen Arts & Business. Det empiriske materialet er skaffet gjennom tre intervjuer og teorier om estetisering av samfunnet, autonomi og kunstnerens roller, kreative gruppeprosesser, kommunikasjon translatorkompetanse benyttes for analysen.

Hovedkonklusjonen i oppgaven er at kunnskapen må styrkes for at samarbeidet mellom kunst/kultur og næring skal lykkes. Dette gjelder særlig kunnskap om kreativitet som fag og kreative prosesser som verdiskapende faktor, om aktørenes ulike virkeligheter, kulturer og språk, grupperelasjoner og kommunikasjon. Et metodisk hovedpoeng er å kunne oversette, formulere og dokumentere praksiser for hvordan overføring av kunnskap mellom sektorene kan skje.

**Emneord:** kunst/kultur og næring, Arts & Business, estetisering av samfunnet, kreative gruppe prosesser, kommunikasjon og translatorkompetanse.

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to investigate important prerequisites needed in order to obtain successful collaboration schemes between art/ culture and businesses in practice. The organization Arts & Business is a result of the recognition that there is an increasing mutual interest for more cooperation between art/ culture and business. A barrier for such cooperation is the traditionally big gap between these two sectors. The purpose of Arts & Business is to stimulate and facilitate cooperation projects with the objective to strengthen the ability of making such ventures work.

Creativity and innovation are increasingly considered fundamental requirement for competitiveness in all sectors. Value creation has become an important motivation factor for initiating collaboration between art/culture and businesses. This is an important explanation for the increase in demand for professional artists in the commercial sector.

The thesis explores, through a qualitative study of Arts & Business, the conditions that are needed in order to increase a constructive collaboration between art/ culture and business. The empirical evidence is obtained through interviews with informants representing the three involved parties; artists, business and the organization Arts & Business. The theoretical framework applied entails theories of aesthetisation of society, autonomy and artist roles, creative group processes, communications and translation competence.

The main conclusion of the thesis is that increased knowledge is needed in order for the collaboration between art/ culture and business to succeed. This is particularly true for knowledge concerning creativity as a discipline as well as knowledge about creative processes that lead to adding value to processes, products and services. In addition, more knowledge is also needed about the differences in the realities, cultures, languages, group relations and communication in the different sectors. A key point is that a methodology is needed in order to translate, formulate and document the practices of what knowledge and how knowledge can be transferred between sectors.

**Keywords:** art / culture and business, Arts & Business, aesthetisation of society, creative group processes, communication and translation competence.

# 1. Innledning

## 1.1. Tema og bakgrunn

Med valg av studieretningen «Kunst, design og entreprenørskap» har det vært et poeng for meg at temaet for denne oppgaven skulle forsøke å kombinere studieretningens kobling mellom kunst/design og entreprenørskap. Den økte oppmerksomheten på samarbeid mellom kunst/ kultur og næring ble derfor et relevant tematisk valg.

Forskere slår fast at «[...] kunsten de siste par tiårene har inngått historisk nye forbindelser med næringslivet» (Stenström 2000, Danielsen m. fl. 2003, Gran & De Paoli 2005 i Røyseng, 2006 (237), s. 9). Samtidig som vi kan registrere denne voksende interessen for partnerskap mellom kunst- og kulturfeltet og næringslivet, er det likevel mye som er uklart når det gjelder både hvorfor man skal samhandle, hva samarbeidet skal dreie seg om og hva resultatet skal være. Den dominerende tanken ser ut til å være at kultur og kunstnere kan være virkemidler til å utvikle arbeidsprosesser, arbeidsmiljø, produkter og/eller tjenester for dermed å øke den sosiale, økonomiske og kulturelle bærekraften for bedriften/organisasjonen. Kunstnerne på sin side søker mot næringslivet for å få tilgang til nye arenaer og muligheter for å utvikle sitt kunstneriske potensial eller av økonomiske grunner.

I 2004-2005 utga daværende Kultur- og kirke departement for første gang en stortingsmelding med navn «Kultur og næring» (St. meld. nr. 22 (2004-2005), 2005).

Denne meldingen gir et helhetlig bilde av forholdene og utviklingstrekkene mellom kunst/kultur og næring. I dokumentet «Samspill mellom kultur og næringsliv. Tango for to» (2001) hevdes det at hovedgrunnen for samarbeid mellom kultur og næring er for å øke kreativitet, innovasjon og verdiskapning og at utviklingen kan ses i sammenheng med den generelle kulturelle, økonomiske og teknologiske utviklingen i samfunnet. «Dette betyr at kunstlivet og næringslivet er i ferd med å etablere nye forbindelser» (Gran & De Paoli, 2005, s. 11). Antagelsen om at samarbeid mellom kunst/kultur og næring er gjensidig positivt fungerer som et premiss for dette økende samspillet.

I søken etter kunnskap og eksempler på samarbeidet mellom kunst/kultur og næring, tok jeg utgangspunkt i at det finnes en organisasjon i Norge som heter Arts & Business



som har som hovedformål å fremme slikt samarbeid. Mitt mål for masteroppgaven har vært å undersøke hva som er viktige forutsetninger for økt samarbeid mellom sektorene kunst/kultur og næring og hvordan Arts & Business bidrar til dette.

### **Begrepsavklaring:**

I mange sammenhenger forstås begrepet «kultur og næring» som en kombinasjon som utelukkende har til formål å skape en ny næringskategori; kulturnæringer. Dette er ikke tema i denne oppgaven. Synonymer til kulturnæringer er blant annet; kreative næringer, kulturbaserte- og opplevelsesbaserte næringer. I følge flere rapporter er kulturnæringer en av Norges raskeste voksende næringer. Med kulturnæringer menes: Kulturnæringer er næringer som fremstiller kommersialiserte kulturelle uttrykk som kommuniserer gjennom estetiske symboler, tegn, bilder, farger, bevegelser, former, lyder og fortellinger. Dette forutsetter symbolsk kunnskap som nært knyttet til felter som semiotikk og estetikk.» (Haraldsen, m.fl. 2008, s. 15). Dette handler om at bedrifter ønsker å fremstille og selge kulturelle produkter i form av varer eller tjenester for å oppnå økonomisk vekst.

En annen rapport fra 2010 definerer (Hansen, m. fl. 2010, s. 23) nevner ulike bransjer som kategoriseres under begrepet kulturnæringer, det gjelder for bransjer som for eksempel: TV og radio, mote, musikk, museer, reklamevirksomhet.

Det er ingen av disse såkalte kulturnæringene som er gjenstand for min undersøkelse. Jeg konsentrerer meg utelukkende om samarbeid mellom kunst/kultur og næringsliv som to separate sfærer som søker å samhandle innen rammen av organisasjonen Arts & Business fordi dette samspillet antas å gi en merverdi for begge parter.

Innenfor samarbeid mellom feltene kunst/kultur og næringsliv, benyttes begrepet «kunst/kultur» som en fellesbetegnelse på hele kulturfeltet, inkludert de mer spesifikke begrepene kunst og design. Selv om jeg vil i denne oppgaven primært ønsker å fokusere på kunst, vil begrepene kultur og kunst til dels benyttes sammen og dels benyttes om hverandre.

## 1.2. Problemstilling

Med den stadige økningen i oppmerksomhet rundt samarbeid mellom kunst/kultur og næring, ble jeg nysgjerrig på hva som gjør at to så forskjellige sektorer søker mot hverandre og ønsker å samarbeide. Min problemstilling søker derfor å finne ut av hva som skal til for å skape et konstruktivt samarbeid mellom kunst/kultur og næring i praksis. Organisasjonen Arts & Business har som formål å fasilitere et slikt samarbeid og jeg har derfor formulert følgende problemstilling:

*Hva er viktige forutsetninger for økt samarbeid mellom kunst/kultur og næring og for at organisasjonen Arts & Business kan bidra til dette?*

Jeg vil på bakgrunn av mitt empiriske materiale og teoretiske grunnlag analysere meg frem til det jeg mener er viktige forutsetninger for økt samarbeid mellom kunst/kultur og næring og Arts & Business sin rolle i dette.

## 2. Presentasjon av Arts & Business

Organisasjonen Arts & Business ble dannet i 2001 under navnet Forum for Kultur og Næringsliv. I 2011 skiftet Forum for Kultur og Næringsliv navn til Arts & Business. Arts & Business er en non-profit medlemsorganisasjon. Medlemmene består av bedrifter, kunstnere, organisasjoner, museer, og enkeltpersoner som jobber innenfor feltet. Per april 2014 har organisasjonen i følge deres eget nettsted ca. 200 medlemmer.

Formålet til Arts & Business er å vise potensialet som ligger i møtet mellom kultur og næringsliv, gi deres medlemmer, partnere og kunder kunnskap og å skape nettverk for å utvikle verdiskapende samarbeid og virksomheter mellom kultur og næringsliv.

I startfasen av oppgaven (sept. 2013) ble organisasjonens formål formulert på følgende måte på Arts & Business sitt nettsted:

- å styrke samarbeid mellom kultur og næringsliv
- å utvikle kulturnæringene
- å bidra til ny kunnskap og innsikt

I løpet av arbeidet med oppgaven har Arts & Business foretatt en revisjon av organisasjonens formål. I dag formuleres formålene på en måte som utdyper organisasjons hovedaktiviteter:

- å utvikle og formidle kunnskap om temafeltet
- å tilby kurs, konferanser, utviklingsprogrammer
- å tilby en-til-en veiledning overfor medlemmene
- å ivareta en aktiv dialog overfor myndigheter og forvaltning
- å engasjere oss i nettverkssamarbeid med andre aktører
- å tilby konsulentoppdrag basert på vår kompetanse

Organisasjonen tilbyr tjenester til medlemmene deres i form av rådgivning, veiledning eller for å få bistand til å utvikle sponsoravtaler. Som medlem får man tilbud om frokost- og lunsjmøter. Målet med disse er å inspirere, utveksle erfaringer og utvikle nettverk. Frokost- og lunsjmøtene er også en viktig formidlingsarena for Arts & Business til å markedsføre sine tjenester og stimulere medlemmene til å se nye muligheter for samarbeid mellom kultur og næring. Som medlem får man tilgang til verktøyet Culture Score Card, et online evalueringsverktøy for kulturprosjekter og virksomheter.

Arts & Business produserer også et nyhetsbrev og de har et nettsted der man presenterer ukens medlem og hvor medlemmer kan komme med innspill.

Arts & Business presenterer også en årlig statuspublikasjon. Rapporten presenterer strategier for samarbeidsmuligheter for kunst og næringsliv nasjonalt og internasjonalt. En annen formidlingsvirksomhet er samarbeidet med TED; «Ideas worth spreading». Dette er en internasjonal nettbasert arena for foredrag innenfor områdene teknologi, entertainment og design. Her deltar Arts & Business gjennom å bidra med å identifisere aktører som kan formidle relevante kunnskap og erfaringer.

Arts & Business tilbyr også kursvirksomhet. Programmet Kreatør har som formål å stimulere utvikling av kulturelt entreprenørskap og kreative næringer og er et modulbasert kursprogram for både kulturaktører og næringsliv. Dette satsingsområdet indikerer at Arts & Business søker å stimulere til etablering av eller utvikler nye former for samarbeid innen rammen av det som kalles kulturnæringer. Denne delen av Arts & Business sin virksomhet er som tidligere nevnt ikke fokus for min oppgave.

Arts & Business forsøker å jobbe aktivt både mot kunst og kulturfeltet og mot næringslivet. Med kunst og kultur feltet menes kunstnere og kulturaktører og med næringsliv menes bedrifter, selskap, virksomheter som ønsker å frembringe en form for økonomisk resultat. Hovedoppgaven mot kunstnere er å stimulere interessen for å tilby næringslivet kunnskap eller andre verdier som næringslivet kan ha nytte av fra kunst- og kulturfeltet. For næringslivet handler det om å synliggjøre hvordan kreativ kompetanse kan brukes i virksomheters prosesser, produkter og tjenester. Arts & Business finansieres av medlemskontingent, serviceavgift og offentlige tilskudd fra Kulturdepartementet og Nærings- og fiskeridepartementet.

Arts & Business satser på å være en nettverksplattform for sine medlemmer. Med dette ønsker Arts & Business å bygge relasjoner mellom kultur og næringsliv som begge kan ha nytte av. Jeg velger å definere Arts & Business som en fasilitator. Med fasilitator menes at Arts & Business fungerer som en tilrettelegger for at aktørene fra de to sektorene skal kunne møtes og for at samarbeid skal finne sted.

I løpet av oppgaveskrivingen har det skjedd endringer som etter alt å dømme vil føre til endringer i Arts & Business sine rammebetingelser. Kulturdepartementet har besluttet å etablere et kunnskapssenter for kultur og næring. Formålet til kunnskapssenteret er å samle og generere kunnskap for å få mer faglig kunnskap og forskning om feltet. Prosessen med å få inn søknader fra ulike interessenter er nå på gang (Doffin, 2014).

Målet er å få utvikle kunnskap som skal viderefremmes til ulike relevante aktører fra organisasjoner, næringsliv, politikk og virkemiddelapparatet. Det er per dags dato usikkert om Arts & Business har en fremtidig rolle i forbindelse med etableringen av dette kunnskapssenteret. Dette nye initiativet kan innebære at støtten til Arts & Business avsluttes i sin nåværende form.

### **3. Teoretiske perspektiver**

#### **3.1. Innledning**

På et frokostmøte organisert av Arts & Business i januar i år med tittelen: «Kulturnæringene, privat kapital og regjeringens kulturpolitikk» sa statssekretær i

Kulturdepartement, Knut Olav Åmås: «Denne regjeringen vil bidra til å gi det offentlig finansierte norske kulturlivet en ny retning og en ny konsentrasjon om innhold og resultater fra aktørenes egen side» (tale, statssekretær Åmås, 2014). Han fremholdt videre at regjeringen ønsker å få mer privat kapital i kulturlivet og at de vil opprette et nytt kunnskapssenter som skal bidra til utvikling av kulturnæringene. Dette viser at koblingen kunst/kultur og næring er sentrale i regjeringens tenkning og politikk. Særlig er det interessant at regjeringen nå skal opprette et nytt kunnskapssenter som skal øke forsknings- og utviklingsdimensjonen på feltet «kultur og næring» for å styrke kunnskapsgrunnlaget for at de to sektorene skal bedre lykkes i sitt samspill.

Arts & Business kan sies å være et resultat av denne trenden som handler om at kunst/kultur og næringsliv skal samhandle i større grad. Jeg vil i mitt teoretiske grunnlag fokusere på fire perspektiver som jeg mener er relevante for å besvare oppgavens problemstilling som handler om hva som er viktige forutsetninger for økt samarbeid mellom kunst/kultur og næring og for at Arts & Business kan bidra til dette. De fire teoriene handler om følgende tema: estetisering av samfunnet, kunstnerens autonomi på spill, kreative prosesser i gruppe, kommunikasjon og translatørkompetanse.

### **3.2. Estetisering av samfunnet**

Det hevdes i dag at samfunnet estetiseres. Kunsten beveger seg fra sin egen sfære til andre deler av samfunnet. Det vil si at kunstneriske uttrykk kan brukes i ikke-kunstneriske sammenhenger eller i sammenhenger der den ikke har hatt en naturlig plass. Dette kalles av førsteamanuensis på Handelshögskolan i Stockholm, Emma Stenström for en «de-estetisering av kunsten» og en «estetisering av ikke-kunsten» (Stenström, 2000, s. 70). Hun hevder at kunstens plassering i samfunnet har endret seg fra å være en egen og beskyttet sfære til å bli en mer integrert del av dagliglivet.

#### **3.2.1. Teorier om koblingen mellom kunst/kultur og næringsliv**

Mye tyder på at det oppstår nye forbindelser mellom sektorer eller felter som ikke tidligere har vært sammenkoblet. «Kunst og kapital Nye forbindelser mellom kunst, estetikk og næringsliv» (2005) er et sentralt verk om dette feltet, skrevet av

professorene Anne Britt Gran og Donatella De Paoli ved Handelshøyskolen BI. De skriver: «Også i kunstfeltet skjer det økonomiske og kunstneriske forandringer som gjør at næringslivet fremstår som en mulig samarbeidspartner» (s.11). Det hevdes at det i dag skjer en estetisk eksplosjon i alle deler av samfunnet. «Eksplosjonene på sin side innebærer nettopp at kunstneriske aktiviteter og bruk av estetiske virkemidler spres i gnistrende fart utenfor kunstinstitusjonen – blant annet næringslivet.» (Gran & De Paoli, 2005, s. 200).

Sosiologen Mike Featherstone (2007) på University of London peker på at vår vareproduksjon og forbrukskultur dreies mer i retning av å dekke behov knyttet til opplevelser og livstil enn tidligere. Dette kaller han en generell estetisering av økonomien. Gjennom økt bruk av kunstneriske virkemidler i markedsføringen av varer og tjenester ønsker man å appellere til emosjoner og opplevelser mer enn den materielle nytteverdien av produktene. Gran og De Paoli (2005) er inne på det samme når de påpeker at «Det handler om navn, symbol, design og aura som appellerer til hjerte mer enn fornuften» (s.11).

Den polske sosiologen Zygmunt Bauman (2002) er opptatt av hvordan forbrukersamfunnet har endret seg fra å være basert på det vi trenger («need») til å fokusere på det man ønsker eller begjærer («desire») og forbrukerens opplevelser forbundet til dette. I dagens velstandssamfunn har de fleste det de trenger, man ønsker seg noe mer for å tilfredsstille behov utover det som anses nødvendig for den fysiske overlevelsen. Bauman (2002) beskriver dette begjæret selve drivkraften bak forbrukersamfunnet og at det å appellere mer til følelser enn fornuften er kjente virkemidler i reklame og innen markedsføring i et marked som stadig etterspør nye og forbedrede produkter.

Økende vekt på estetiske uttrykk innenfor ulike deler av samfunnet og markedet er derfor å betrakte som en verdi for bedrifter og organisasjoner som ønsker å tiltrekke seg kunder, ansatte eller medlemmer. Bedrifter ønsker derfor i økende grad å trekke inn eller assosieres med kunst- og kultur fordi dette feltet kan bidra med en kompetanse eller kreativitet slik at næringslivet kan styrke de estetiske aspektene ved sin virksomhet. Dette kan også forklare tendensen til at det investeres like mye (eller mer?)

på selve markedsføringen av et produkt som utviklingen og produksjonen av selve produktet. (Gran & De Paoli, 2005, s. 149)

Filosofen Jacob Böhme beskriver dette ved å referere til en gjenstands «bytteverdi». «Estetisering av det reelle er på det enkleste den estetiske utforming, tilordning og, som jeg vil si terminologisk, iscenesettelsen av alt det vi lever med og i» (Böhme i Bale & Bø-Rygg, 2008, s. 527). Med dette menes at en gjenstands attraktivitet (innpakning) og verdi som statussymbol dominerer over dens bruksverdi. Statussymbolikken former en ny type verdi som Böhme kaller for «iscenesettelsesverdien». Det er denne iscenesettelsesverdien som kjennetegner den estetiske økonomien (Böhme i Bale & Bø-Rygg, 2008, s. 527). Professorene Per Mangset og Sigrid Røyseng er inne på det sammen når de hevder at: «Snarere enn å fylle materielle behov fungerer varene som tegn på eller symboler for hvem vi er å ønsker å være» (Mangset & Røyseng, 2009, s. 165). Videre påpeker forfatterne at produktet påføres en kulturell verdi i tråd med merkevarebygging og perspektivet om opplevelse. Det man ønsker er å kommunisere på en bedre måte med kunder ved bruk av estetiske virkemidler. Gran og De Paoli (2005) introduserer begrepet «estetisk kapital» for å beskrive hva som kan oppstå når kunst/kultur og næring møtes: «I samarbeidet mellom sfærene kunst og økonomi oppstår det både nye kunstformer og nye former for kapital – en estetisk kapital.» (Gran & De Paoli, 2005, s. 11).

Den amerikanske professoren Richard Florida er en sentral figur i tematikken kultur- og næringsliv. I boken «The Rise of the Creative Class» (2012) beskriver han at det vi kan observere i dag er et skift i den tradisjonelle tenkningen om feltene kultur og næringsliv som separate felt. Han beskriver disse endringene som en fremvekst av menneskelig kreativitet og som et trekk i den økonomiske sektoren. Begge disse momentene bidrar til å skape det han kaller for «the creative class»: «Powering the great ongoing changes of our time is the rise of human creativity as the defining feature of economic life» (Florida, 2012, s. 15). Han fremstiller koblingen som noe positivt. Han beskriver hvordan kreativitet ses på som noe attraktivt, som en ressurs og som en faktor for vekst. Denne ressursen er med på å forme en type kunnskap som representerer en ny kraft i vår økonomi. Denne forståelsen av sammenhengen mellom kreativitet og økonomi forklarer noen av de endringene vi ser i samfunnets økonomiske logikk og gir også

muligens en forklaring på det økende samarbeidet vi ser mellom kunst/kultur og næringslivet.

### **3.2.2. Det kulturelle og det økonomiske feltet**

I arbeidet med det kulturelle og økonomiske feltet, i boken «The Field of Cultural Production» (1993) er det flere begreper som er sentrale. Disse presenteres av sosiologen Pierre Bourdieu. Han uttyper forskjellene mellom det økonomiske og det kulturelle feltet, samt begrepene kulturell og symbolsk kapital. Bourdieu (1993) utvikler begrepet felt («champs»). Han hevder at alle sosiale formasjoner inngår i en hierarkisk modell og at disse utgjør ulike felt. Disse feltene er individuelle, autonome felt som fungerer utfra ulike prinsipper. Bourdieu differensierer videre mellom det økonomiske feltet og det kulturelle feltet. Agentene i disse respektive feltene konkurrerer ved å bruke ulike former for kapital. I det økonomiske feltet dreier det seg om økonomisk kapital («economic capital»), men denne kapitalen er ikke nødvendigvis materiell. I det kulturelle feltet dreier det seg ofte om annerkjennelse og prestisje. Bourdieu kaller dette for symbolsk kapital («symbolic capital»). Symbolsk kapital baserer seg ikke på det kommersielle markedet, mens begrepet kulturell kapital («cultural capital»), som dreier seg om kulturell kunnskap og kompetanse, ikke nødvendigvis er symbolsk kapital. Har man økonomisk kapital betyr ikke nødvendigvis at man har symbolsk eller kulturell kapital.

Det som er spesifikt for det kunstneriske feltet er at jo mer autonomt det fungerer jo større avstand er det til det økonomiske feltet: «In other words, the specificity of the literary and artistic field is defined by the fact that the more autonomous it is, i. e. the more completely it fulfills its own logic as a field, [...]» (Bourdieu, 1995, s. 38-39). Videre peker Bourdieu på at der kulturell produksjon foregår i en absolutt autonom ramme, er det først og fremst andre kunstnere som er deres publikum: «[...] the degree of recognition accorded by those who recognize no other criterion of legitimacy that recognition by those whom they recognize» (Bourdieu, 1995, s. 35-36). Dette er helt i motsetning til det økonomiske feltet som er basert på ideen om tilbud og etterspørsel og der markedet styrer dette. Denne innebygde motsetningen mellom det kommersielle og ikke-kommersielle er stadig satt på prøve i feltene for kulturell produksjon. Det er ikke



uvanlig i det kulturelle feltet å fordømme kommersiell praksis og økonomiske interesser, selv om kunstnere heller ikke kan overse det økonomiske aspektet ved sin virksomhet. «Thus the opposition between 'genuine art' and 'commercial art' corresponds to the opposition between ordinary entrepreneurs seeking immediate economic profit and cultural entrepreneurs struggling to accumulate specifically cultural capital, albeit at the cost of temporarily renouncing economic profit» (Bourdieu, 1995, s. 82-83).

Legitimiteten til kunstnere eller kulturelle produsenter kan derfor representere et problem når disse assosieres med næringslivet og kommersielle interesser. Det kan hevdes at man gir fra seg sin mulighet til kunstnerisk eller kulturell produksjon på egne premisser til å måtte tilpasse seg andres behov eller ønsker. Ideen om at ulike former for kapital kan bli investert i ulike felt kaller Bourdieu «general science of the economy of practice». Betydningen av et arbeid forandrer seg i forhold til hvilket felt man er kontekstualisert i og i hvilken grad ulike aktører beveger seg inn i hverandres felt. En viktig forskjell mellom disse to feltene er derfor forholdet deres til økonomi.

Kunstsosiologen Dag Solhjell (2012) introduserer begrepet «en armlengdes avstand» for kulturfeltets behov for avstand til politikken. Dette vil si at kunsten ikke skal tjene politiske interesser og på denne måten ønsker man å beholde en slags uavhengighet og autonomi for kunsten og kulturen. På den andre siden gjør dette det mulig for myndigheter å stimulere kunsten uten direkte innblanding. I boken «Det norske kunstfeltet» (2012) formulerer Solhjell konseptene det inklusive kretsløpet og det kommersielle kretsløpet. Det inklusive kretsløpet knytter seg til kulturpolitikken og det kommersielle kretsløpet knytter seg til kunsten med det formål å oppnå økonomisk gevinst. Tilgangen til de forskjellige kretsløpene varierer ut ifra «kapitalmengde». «Det norske kunstfeltet er et felt med posisjoner og agenter som har bestemte posisjoner i kunstfeltet. En agent opptrer på vegne av en kapitalmengde: «Slik kan diskursive endringer på et felt åpne for strategiske allianser og utveksling av symbolsk kapital mellom alliansepartnere, for eksempel mellom politikere, kulturlobbyister og oppdragsforskere» (Mangset & Røyseng, 2009, s. 18). Organisasjoner som er et bindeledd mellom kultur og næring jobber ofte tett med interesseorganisasjoner og politiske myndigheter. Mangset og Røyseng (2009) er inne på dette når de hevder:

«Utredninger og ekspertuttalelser kan da bli ganske farget av særskilte interessegruppers interesser, slik at de primært bidrar til å legitimere de samme interessene» (Mangset & Røyseng, 2009, s. 21).

Solhjell (2012) mener at ingen kunstfelt er helt "ren". Dette betyr at både politikken og økonomien har innflytelse på kunstfeltet. Offentlige støtte hører til det politiske feltet og vil derfor ha en direkte innflytelse på kunstfeltet. Økonomiske prinsipper vil også ha innflytelse på kunstfeltet: «Det er gjennom kamper mellom kapitalformer og i graden av forenlighet mellom dem at kunstfeltet får sin ustabile struktur» (Solhjell, 2012, s. 41-42).

Samtidig som det er en økende interesse for kunst og estetikk i næringslivet, eksisterer det fortsatt et spenningsforhold mellom kunst og næringsliv da det tradisjonelt er en motstand mot å blande kunst- og økonomifeltene. «Det framheves at kulturelle uttrykk, inklusive de kunstneriske, blir mer og mer kommersielle, mens kulturelt innhold får økt betydning i produksjonen av alle typer varer» (Røyseng m.fl. 2006, s. 7). Påstanden om at det skjer en «økonomisering av kulturen» og en «kulturalisering av økonomien» (Røyseng m.fl. 2006, s. 7) representerer en utfordring som kanskje sterkest kommer til uttrykk blant enkelte kunstnerne og kulturarbeiderne.

### **3.3. Kunstnerens autonomi på spill?**

I boken «Relasjonell estetikk» (2007) skriver den franske teoretikeren Nicolas Bourriaud at kunsten må ses i en kontekstuell sammenheng, den kan ikke kun knyttes til den tradisjonelle estetikken der kunstobjektet i stor grad er isolert fra omgivelsene. Et kunstverk har først og fremst en verdi i kraft av interaksjonen mellom verket og betrakteren. Dette er et syn som har fått større og større gjennomslag i vår tid. Kunstverkene i dag har ikke som mål å skape verk som er en utilgjengelig virkelighet, men å skape en dynamikk, en utveksling og menneskelig interaksjon. Den relasjonelle kunsten er «[...] en kunst som tar sfæren av menneskelig samhandling og dens sosiale sammenheng som teoretisk horisont, heller enn å bekrefte et symbolsk autonomt og *privat* rom [...]» (Bourriaud, 2007, s. 17). Det kan sies at fremveksten av relasjonell estetikk i samtidens kunstneriske prosesser ikke ligger i et ferdig produkt, men snarere i aktiviteten som forekommer i samspeillet mellom verket og betrakteren. Enkelte

kunstnere søker etter nye uttrykksformer, nye relasjoner, nye måter og koble seg på prosjekter, lage kunst nyttig på en annerledes måte men også rent økonomisk ut av nødvendighet. «[...] en rekke kunstnere begynte å lengte etter en tilstand der kunsten sto i tettere forhold til hverdagslivet og de andre sektorene i samfunnet» (Gran & De Paoli, 2005, s. 198). Forfatterne påpeker videre at: «Konteksten er både verkets innhold og dets uttrykksform. Konteksten er både selve stedet for kunstaktiviteten og den aktuelle sosiale sammenhengen som aktiviteten innskriver seg i» (s.27).

I kulturpolitikken i dag er det i stor grad fokus på instrumentalitet: «Det økonomiske systemet, næringslivet og kapitalen tilhører en diskurs preget av rasjonalitet og instrumentalitet – en middel- mål tenkning» (Gran & De Paoli, 2005, s. 12). Det vil si at kunsten skal tjene andre formål enn seg selv. Synet på hvilken verdi, rolle og funksjon kunsten har - eller bør ha - i samfunnet er per definisjon kontroversielt fordi det alltid vil eksistere spenninger mellom ytterpunktene; kunst som mål i seg selv, og kunsten som et virkemiddel for andre formål. I Kant (1724-1804) sin «Deduksjon av rene estetiske dommer» (1790) formulerer han «at et kunstverk ikke må tjene noe formål i det hele tatt. Hvis kunst har en hensikt så er den per definisjon ikke estetisk skjønn. Kants definisjon på kunst er at den adskiller seg fra naturen og at den adskiller seg fra det å handle eller virke i sin alminnelighet (Kant i Bale & Bø-Rygg, 2008, s. 84). Dette er et ytterpunkt i tenkningen om kunstens autonomi.

Sosiologen Theodor Adorno (1903-1969) fremhever det generelle dilemmaet i kunstens betingelser og rolle i samfunnet; på den ene siden hevder han at kunst representerer en selvstendig sannhet uavhengig av materielle rammer eller samfunnets blikk. Samtidig erkjenner han at kunsten både er basert på og avhengig av omgivelsenes vurderinger og tilbakemeldinger. «At kunsten på den ene side stiller seg som noe selvstendig overfor samfunnet, på den andre side for sin del er samfunnsmessig, foreskriver loven for dens erfaring.» (Adorno i Bale & Bø-Rygg, 2008, s. 354).

Næringslivets logikk styres i stor grad av eksterne krav som følge av at kunder og markedet har bestemte behov og ønsker. Det vil si at næringslivets rasjonale er etterspørselsdrevet. Dette kan sies å være i kontrast til kunst- og kulturlivets logikk som ideelt sett ønsker å fungere på en mer autonom måte, uavhengig av eksterne faktorer.

Sektorene kunst/kultur og næringsliv kan på mange måter beskrives som to ulike «planetsystemer». Med dette menes at de to sektorene har ofte svært ulike drivkrefter, verdier og logikker og at de opplever seg selv som svært ulike. Dette kan skape avstand, mistillit og fordommer om hverandre. Dette griper direkte inn i samarbeidsklimaet mellom kunst/kultur og næring fordi den innebygde motsetningen mellom kunst- og økonomifeltet utfordrer kunstnerens integritet og kan medføre at mange kunstnere er reserverte mot å inngå denne type samhandling. Jeg vil i neste kapittel se på teorier som går nærmere inn på hva et samarbeid mellom kunst/kultur og næring kan dreie seg om, utfordringer i samarbeide og faktorer som kan bidra til økt nytteverdi for partene i et samarbeidsforhold.

### **3.4. Kreative prosesser i grupper**

Hva som er viktige forutsetninger for samarbeid mellom kunst/kultur og næring er hovedtema for denne oppgaven. Samhandlingen skjer innen rammen av Arts & Business der representanter fra to ulike sektorer eller sfærer møtes med den hensikt å samarbeide. I dette ligger en forståelse av at de fleste møter involverer representanter fra henholdsvis kunst/kulturfeltet, næringslivet og Arts & Business, at det foregår en aktivitet dem imellom og at samhandlingen har et formål. En premisse for dette møtet er at det skal igangsettes en gruppeprosess der det både er fremmet et løfte om og en forventning til at kreativitet er en komponent i samarbeidet.

I det følgende vil jeg beskrive hva som er karakteristisk for grupper, kreativitet og kreative prosesser, kommunikasjon og translatørkompetanse. Disse aspektene mener jeg er viktige forutsetninger for å forstå ulike sider ved samarbeidet.

#### **3.4.1. Grupper og samarbeid**

Det finnes ulike måter å samarbeide på. En måte å samarbeide på kan være i en sosial gruppe. Organisasjonspsykologene Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann definerer en sosial gruppe som en sosial enhet hvor medlemmene påvirker hverandre gjensidig og har felles interesser over tid (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 235). En viktig karakteristikk ved en gruppe er derfor at medlemmene samhandler på grunnlag av felles interesser og at de er avhengige av hverandre for å utføre sine oppgaver. En annen

karakteristikk er tidsperspektivet; samarbeidet mellom gruppens medlemmer skjer over tid. En gruppe defineres vanligvis fra to til tjue personer (Elstad & De Paoli, 2008, s. 112). «Størrelsen på en gruppe er begrenset til mulighetene for gjensidig samspill og gjensidig bevissthet om hverandre» (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 235). Et sett felles «formelle og uformelle normer» utvikles i grupper. Disse kan forstås «som påbud og forbud om nærmere definerte handlinger og atferds former» (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 236). I denne sammenhengen vil jeg avgrense min forståelse av gruppe som en sosial enhet som dannes på grunnlag av en konkret arbeidsoppgave og jeg vil heretter kalle denne type gruppe for arbeidsgruppe.

Et annet begrep for grupper er team. Et team kan beskrives som å være en type gruppe som sjelden overstiger ti i antall. Et team er en «organisert og oppgavefokusert høyytelsesgruppe» (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 241). Et team har mange av de samme karakteristikkene som en gruppe. Hovedforskjellen kan sies å være «[...] at medlemmene yter mye, at de er effektive, og at de er utpreget & aktivt avhengig av hverandres handlinger i bestrebelsen for å nå et felles ytelsesmål, for eksempel å skape konkurransefortrinn for bedriften» (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 241).

I team har man mindre formelle og instruerte rammer; man er satt i team for å løse en konkret oppgave i fellesskap. Arbeidsmetodikken er derfor mer problemløsningsorientert. Prosessen her er også at man diskuterer og beslutter, men oppgaveløsningen er kollektiv og rettet mot et konkret mål. Selve oppgaveløsningen er teamsamarbeidets mål. «Et viktig skille mellom arbeidsgruppe og team er at man i arbeidsgruppen måler produktiviteten i form av individuelle arbeidsprodukter, eller som summen av individuelle arbeidsprodukter. I teamet operer vi med begrepet kollektive arbeidsprodukter» (team-synergieffekt) (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 242).

Psykologiprofessoren Daniel Levi (2011) tar til ordet for at det er særlig interessant å danne både tverrfaglige team og grupper fordi ulike faglige bakgrunner og erfaringer styrker muligheten for å finne kreative løsninger på et problem.

En svært vanlig samarbeidsform er å organisere en arbeidsprosess i prosjekt. «Viktige kjennetegn ved prosjektorganisering er temporær aktivitet med en definert start og

slutt, med gitte tids- og ressursrammer og ofte tverrfaglige samarbeid» (De Paoli, 1996, s. 17 i Elstad & De Paoli, 2008, s. 173). Et prosjekt har ett definert tidsperspektiv med et definert mål og begrenset ressurs. I kunst- og kulturfeltet samarbeider man ofte i prosjekter, for eksempel i forbindelse med en festival eller et event.

Forfatterne De Paoli og Elstad påpeker videre i boken «Organisering og ledelse av kunst og kultur» (2008) at det kan være forskjeller i tilnærmingen mellom kunst- og kulturfeltet og næringslivet i måten å tenke og organisere prosjekter på.

Når man samarbeider i en gruppe, team eller i et prosjekt er det viktig å definere et mål. I det som kalles for det «frie feltet» (kunst) har man per definisjon et kunstnerisk formål med en aktivitet. Som oftest innebærer dette å lage nyskapende og grensesprengende kunst (Elstad & De Paoli, 2008, s. 114). I den kommersielle sfæren er målet som regel å få økonomiske resultater av en innsats. «Dette betyr at kommersielle aktører som oftest har et økonomisk formål» (Elstad & De Paoli, 2008, s. 114). Selv om ovennevnte kan sies å være hovedregelen innenfor disse to ulike sfærene, er det ikke uten videre slik. Begge sektorer kan også ha fokus på samfunnsmessige formål eller et engasjement kan dreie seg om en miks av ulike formål: «Selv om man eksempelvis har hovedfokus på kunstneriske formål, er man avhengig av økonomi for å overleve. Eller det kan være vanskelig å tjene penger i store deler av kulturbransjen uten samtidig å fokusere på det kunstneriske innholdet» (Elstad & De Paoli, 2008, s. 114). Det er derfor et selvstendig poeng at når man inngår et samarbeid mellom ulike sektorer eller samfunnsmessige sfærer er det viktig å forstå og å avklare hvilke mål som gjelder for de ulike aktørene i gruppen som utgjør en samarbeidskonstellasjon: «Å avklare dette tidlig i samarbeidsprosessen kan forbygge både misforståelser og potensielle konflikter» (Elstad & De Paoli, 2008, s. 116).

Psykologiprofessoren Daniel Levi (2011) tar til ordet for at det er særlig interessant å danne både tverrfaglige team og grupper fordi ulike faglige bakgrunner og erfaringer styrker muligheten for å finne kreative løsninger på et problem. En forskjell mellom individuell kreativitet og gruppekreativitet kan være at grupper er i stand til å produsere flere ideer: «When the group is exposed to contradictory ideas from members, the thinking of the majority is stimulated, producing ideas that are more

creative» (Levi, 2011, s. 207). Fordi jeg ikke har kunnskap om hvorvidt Arts & Business benytter både begrepene gruppe og team eksplisitt, vil jeg i oppgaven bruke disse begrepene om hverandre.

Samarbeidet mellom kunst/kultur og næringsliv i regi av Arts & Business skjer i hovedsak i prosjekt fordi tilbudene og aktivitetene er tidsbegrenset og et viktig poeng i samarbeide er å sette sammen personer fra både kunst/kultur og næring i team. En viktig karakteristikk med et team eller gruppe i regi av Arts & Business er at det per definisjon er tverrfaglig fordi målet er å få til samspill mellom aktører fra ulike sfærer. Medlemmenes forskjellighet representerer både en styrke og en utfordring med dannelsen av denne type team eller gruppe.

### **3.4.2. Kreativitet og kreative prosesser i grupper**

Kreativitet er et svært omfattende begrep og det er ikke min intensjon å utforske begrepets mangesidige betydninger. Jeg forholder meg utelukkende til at Arts & Business beskriver kreativitet som et av sine arbeidsområder. Min forståelse av dette er at selve møtet mellom kunst/kultur og næringsliv har en kreativ komponent og at denne kan omfatte det innholdsmessige og det prosessuelle. Jeg vil i det følgende gå inn på hva kreativitet er og hvordan kreative prosesser foregår innenfor rammen av en gruppe.

Psykologiprofessoren Daniel Levi sier følgende om kreativitet: «[...] creativity is something that creative people do; some things or ideas are creative; and creativity is a process that produces creative things or ideas» (Levi, 2011, s. 202). Her trekker Levi frem tre perspektiver på kreativitet: Individuell kreativitet, kreative ideer og prosesser i gruppe og kreativitet innen rammen av en organisasjon. «From a teamwork perspective, it is more useful to define creativity in terms of its products and processes than in terms of personality, because this shift the focus from individual to the group» (Levi, 2011, s. 202).

Individuell kreativitet kan beskrives slik: «People are creative when they have domain-relevant skills, creativity-relevant skills, and task motivation» (Levi, 2011, s. 203). «Domain-relevant skills» er ferdigheter mennesker har på et bestemt bruksområde.

«Creativity-relevant skills» er evnen til å kunne tenke «utenfor boksen» og inneha kunnskap om kreative teknikker. Med «task motivation» menes den personlige interessen og motivasjonen i forhold til en oppgave. En ekstern faktor som kan påvirke individuell kreativitet kan være belønningssystemer: «Rather than trying to be creative, individuals try to satisfy someone else, which may cause them to be more conservative in the way they produce» (Levi, 2011, s. 204.) Levi hevder at belønninger ikke alltid reduserer kreativitet, det kan også ha motsatt effekt. Belønninger som anerkjenner kreativitet på en positiv måte kan oppmuntre til økt kreativitet.

Når det gjelder kreativitet i grupper er det ulike faktorer som fremmer eller hindrer kreativitet. I boken *Psykologi i organisasjon og ledelse* (2013) beskriver Kaufmann og Kaufmann fem faktorer som stort sett virker fremmende, og fem faktorer som virker nedbrytende for kreativ problemløsning i grupper. Positive faktorer inkluderer:

- *Heterogenitet* (innenfor rimelige grenser) i gruppekontekst kan sies å ha positiv effekt fordi man kan få større mangfold i ideer og perspektiver i gruppe sammenheng enn i individuell sammenheng.
- *Kognitiv konflikt* kan ha en positiv effekt fordi konflikt kan utløse alternative løsninger og derfor være produktiv i en problemløsningssammenheng men det er avgjørende at konflikten holdes på ett rasjonelt nivå.
- *Økt motivasjon* er nødvendig for å stimulere til medlemmer. Diversitet i gruppen gjør at man kan utfylle hverandre og dermed øke motivasjon mer enn på individuell basis.
- *Risikotoleranse* vil ha positiv effekt hvis målet er å komme frem til innovative løsninger. Kaufmann og Kaufmann (2013) bemerker at her er det spørsmål om hva målet er, hvis målet er å gå ikke ha høy risikofaktor så vil dette punktet ha motsatt effekt.
- *Akseptering* er en viktig for en effektiv beslutning. Medlemmer er mer aksepterende hvis man er i beslutningsprosessen (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 257-258).



Faktorer som kan bidra negativt i gruppesammenheng er:

- *Sosialt trykk og konformitet* ses på som en negativ faktor fordi at frykt for negativ evaluering og tilbakemelding fra andre medlemmer kan begrense flyten av ideer som kan være avgjørende i en problemløsningsorientert sammenheng.
- *Skjevhet i deltagelse* belyser at noen gruppedlemmer er dominante og kan få en kontrollerende rolle.
- *Valens* er en betegnelse som beskriver forholdene hvor gruppedlemmer kan komme i en følelsesmessig tiltrekning eller frastøtende posisjon i forhold til en ide, for at en ide skal bli akseptert av gruppen må ide ha en minimumsverdi denne minimumsverdien er lav og når en ide passerer terskelen på skalaen kan det være at ide blir akseptert uavhengig av kvaliteten på ideen derfor kan man si at valensfaktoren begrenser muligheten for gruppen i søken etter en løsning av høy kvalitet.
- *Gruppestørrelse* belyser at å øke medlems størrelse til mer enn åtte personer er lite hensiktsmessig i problemløsningsoppgaver, men fra to til tre kan det ha betydelig effekt. Dette kan beskrives i at flere enn ti personer vil ikke makte å stå direkte i ett interaksjonsforhold.
- *Tid* ved gruppeproblemløsning er vanligvis høyere enn på individuell basis. Det er viktig å nevne at som regel er kvalitetsnivået høyere i gruppeproblemløsning enn i individuell problemløsning (Kaufman & Kaufmann, 2013, s. 259-260).

En viktig rammebetingelse for kreativitet og kreative prosesser er at organisasjoner utvikler et gunstig klima for dette: «Climates that support the social aspects of creativity allow the open expression of ideas, encourage risk taking, promote acceptance of novel ideas, and reflect confidence in their employees» (Levi, 2011, s. 209). Levi mener at det er viktig at organisasjoner blir bevisst nytten av kreativitet og legger forholdene til rette for at kreativitet kan få sin rettmessige plass i arbeidsprosesser.

I kreative prosesser skilles det mellom konvergerende og divergerende tenkning. Den divergerende tenkningen dreier seg om å få så mange ulike perspektiver som mulig på en problemstilling. Den konvergerende tenkningen dreier seg om å evaluere ideene for å velge de løsningene som egner seg best ut fra hva som er målet for prosessen og hva som er praktisk mulig i situasjonen. Elstad påpeker at det er viktig i gruppesammenheng å kunne motivere hverandre, dele informasjon og at denne informasjon må integreres i

gruppemedlemmers tankesett. «Til sist er det viktig at gruppen er i stand til å samle trådene etter at nye ideer er generert, en såkalt *effektiv konvergerende prosess*.» (Elstad & De Paoli, 2008, s. 131). Levi (2011) beskriver tre steg i prosessen for å oppnå effektivitet i en gruppe eller team. Det første er at nye medlemmer skal bli introdusert inn i gruppen (socialization process), det andre er å definere mål for teamet (creation of team goals) og det tredje er å definere normer for gruppen (group norms) (Levi, 2011, s. 38).

I dette kapittelet har jeg presentert begrepet kreativitet særlig uttrykt gjennom grupper, kreativitet som fenomen og som prosess. Fordi jeg anser kreativitet og kreative prosesser som sentrale forutsetninger i samspillet mellom kunst/kultur og næringsliv, ønsker jeg i fortsettelsen å gå nærmere inn på kommunikasjon som avgjørende for samarbeidet mellom disse aktørene.

### **3.5. Kommunikasjon og translatørkompetanse**

Kommunikasjon er et sentralt aspekt ved gruppe- og kreative prosesser og er en viktig forutsetning for godt samarbeid mellom kunst/kultur og næring.

«Kommunikasjon er en overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem» (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 290). Kommunikasjon kan nærmere beskrives som «prosessen der en person, gruppe eller organisasjon (sender) overfører en type informasjon (budskap) til en annen person, gruppe eller organisasjon (mottaker), og der mottaker(ne) får en viss forståelse av budskapet» (Kaufmann & Kaufmann, 2013, s. 290). Kommunikasjon dreier seg altså både om overføringen av informasjon og overføringen av mening. Med overføring av informasjon kan det ikke garanteres at meningen blir oppfattet riktig fordi den kan bety ulike ting for sender og mottaker. At mottaker forstår budskapet er helt elementært for at kommunikasjonen kan sies å være vellykket: «The basic requirement of an effective message is that it be understood» (Levi, 2011, s. 96). Formålet til Arts & Business handler om å koble to helt ulike sektorer eller sfærer sammen slik at de kan samhandle som et team. Dette er i seg selv en kommunikasjonsmessig utfordring; «Teams often are composed of members with different professional backgrounds. All professional fields have specialized languages or jargon, thereby making communication across fields difficult» (Levi, 2011,

s. 95). Denne utfordringen omtales av ulike forfattere på forskjellige måter og det etterlyses mekanismer, roller og teknikker for å kunne bidra til å kunne utbedre dette innebygde kommunikasjonsgapet som eksisterer når representanter fra ulike miljøer skal samarbeide. Gran og De Paoli (2005) er inne på denne utfordringen når det sier: «For kunstens kilde til nyskapning realiseres ikke i arbeidslivet så sant det ikke finnes kunstnere eller meglere som klarer å kommunisere og legge grunnlaget for gode prosesser.» (Gran & De Paoli, 2005, s. 119). Levi (2011) berører også dette når han uttrykker at: «Team meetings operate more effectively if a facilitator structures the communication.» (s. 107). En annen måte å beskrive utfordringene knyttet til kommunikasjonsgapet mellom sfærene kunst/kultur og næringsliv er organisasjonsforskeren Kjell Arne Røviks teori om translatørkompetanse (2007). Jeg vil i det følgende gjøre rede for denne teorien som jeg mener er en relevant dimensjon for organisasjonen Arts & Business sin kjernevirksomhet.

I boken *Trender og translasjoner* (2007) formulerer Kjell Arne Røvik idestrømmer som setter sitt preg på dagens organisasjoner. Hans dominerende tese er at det eksisterer et omfattende tilbud på ulike ideer og oppskrifter på hvordan organisasjoner kan lykkes. Dette tilbudet av organisasjonsideer og oppskrifter kan presenteres som tilbudssidens aktører og produkter. I dette tilfellet er Arts & Business en organisasjon som tilbyr oppskrifter på hvordan kunst- og kultursektoren og næringsliv kan samarbeide. På Arts & Business sitt nettsted (april 2014) står det følgende om tjenester som tilbys: «Kreativitet, større perspektiv, helhetlig kommunikasjon, effektivitet, merkevarebygging, relasjonskompetanse og samhandling er blant resultatene vi skaper ved å involvere kunstnere og kreatører i næringslivsprosesser». Disse ideene, oppskriftene eller praksisene kan sies å være de produktene eller tjenestene som Arts & Business tilbyr.

Røviks (2007) hovedanliggende handler om overførings- og mottakssiden. Det vil si hvordan nye ideer, oppskrifter eller praksiser representerer en ny type kunnskap som skal overføres og som skal mottas. Røvik omtaler to typer prosesser; det han kaller dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualiseringsprosessen beskrives av Røvik som «[...]en organisatorisk praksis og/eller oppskrift er identifisert og forsøkes tatt ut av kontekst [...] med sikte på at den skal føres over og innføres i en eller flere

andre kontekster» (Røvik 2007, s. 22). Videre beskriver Røvik at det finnes to former for kontekstualisering. Den første kalles for «løsrivelse» og den andre for «pakking». Løsrivelse betegner at en konkret praksis i en virksomhet «forsøkes gitt en idemessig representasjon med sikte på overføring til andre virksomheter» (Røvik 2007, s. 22). Med «pakking» menes en immateriell idé (oppskrift) «som sirkulerer innenfor en bestemt kontekst» (s.22).

I forhold til hva og hvorfor det ønskes en overføring av praksiser, ideer eller oppskrifter kan både dekontekstualisering og kontekstualisering benyttes. Hovedpoenget er uansett at når kunnskap skal overføres fra en type kontekst til en annen, trengs det en form for oversettelse for at kompetanseoverføringen skal lykkes. Dette kaller Røvik translatørkompetanse. «Den dugende oversetteren av organisasjonsideer er en som må ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt om så vel konteksten(e) det skal oversettes fra som til» (Røvik, 2007, s. 325). Videre påpeker Røvik at oversetteren må «besitte kunnskap om oversettelsesprosesser, dvs. ha innsikt i hvordan man best kan gå frem når man henter ut «noe» fra en kontekst, samt hvordan man introduserer og materialiserer det i en annen kontekst (Røvik, 2007, s. 326). Oversetteren må kunne kombinere kunnskap både om «avgivende» og «mottakende» kontekst. Det som utgjør translatørens unike kunnskapsgrunnlag er å kunne kombinere kunnskap i mottakende og avgivende språk: «Slik kunnskap er en helt grunnleggende forutsetning for å kunne gjennomføre selve oversettelsesprosessen, der translatøren – ofte gjennom mobilisering av ekstremt komplekse kognitive prosesser – sammenholder og lynraskt veksler mellom språkene, konteksten og dermed de meningsunivers det skal overføres mellom, og på den måten prøver og feiler seg frem til best mulig resultat» (Røvik, 2007, s. 326).

Det at translatøren må ha innsikt i flere kontekster som det formidles mellom kan ofte være vanskelig å innfri. «Det fleste «kan enten den ene eller den andre konteksten godt. Atskillig færre, derimot, «kan» flere kontekster så grundig som det kreves av en dugende translatør» (Røvik, 2007, s. 326). En viktig ferdighet som en translatør må inneha dreier seg om å identifisere praksiser som fungerer bra og lage en beskrivelse av den praksisen (for eksempel strukturer, teknologi, prosedyrer, rutiner, den menneskelige faktoren samt virkningene av disse faktorene i utførelsen av praksisen). I denne sammenhengen

må translatøren også ta for seg at alt som skjer i denne velfungerende praksisen ikke er like tydelig uttalt i alle sammenhenger «gjøre det utalte talt» (Røvik, 2007, s. 327). Et annet perspektiv som Røvik er opptatt av er betydningen av språket. Oversettelsen av ideer fra ulike kontekster kan være en utfordring i et samarbeidsforhold. «Oversetteren av organisasjonsideer kan ikke uten videre – som oversettelsen av litterære tekster - forutsette at det finnes et språk å oversette fra, ei heller et språk å oversette til!» (Røvik, 2007, s. 330). Videre påpeker Røvik at kilde språk som målspråk kan vise seg å mangle i organisasjoner. Dette omtaler Røvik som oversetterens evne til å fungere som «språksetter». Dette betyr at oversetteren må bringe praksiser og ideer i en språkform som er forståelig i de ulike kontekstene. En praksis som utføres kan også være en taus kunnskap og derfor «[...] må oversetteren så nøyaktig som mulig forsøke å gjøre det uuttalte uttalt, altså bidra til å språksette praksisen og dermed gjøre den kommunikabel og oversettbar» (Røvik 2007, s. 330). Dette er en realitet som innebærer at det kan mangle språk å oversette fra, men også kan det mangle språk å oversette til. Oversetteren må derfor ha kunnskap om de ulike språkkontekstene man befinner seg i. Videre kan det ikke forutsettes at det faktisk finnes et språk om de ulike praksisene som utføres.

Røvik (2007) introduserer to moduser man kan velge å oversettelse fra i ulike situasjoner. Den første kaller han «kopiering» og den andre «exprimere imitando» (Røvik 2007, s. 330-331). Kopiering vil si å reprodusere det som oversettes, mens exprimere imitando vil si å ta seg frihet til å omforme det som oversettes. Kopiering kan være særlig hensiktsmessig når en praksis har vist seg vellykket i andre organisasjoner som lik ens egen. Når det gjelder exprimere imitando nevner Røvik (2007) begrepene addering som er å implementere vellykkede elementer fra en annen praksis som har vist seg å være vellykket og «fratrekking» som er å ta bort elementer fra en praksis eller idé og eventuelt erstatte med en godt kjent praksis. «Når kulturavstandene er store, er det imidlertid svært vanskelig å kopiere, mens det kan være fornuftig å bruke innsikter fra slike fjerntliggende virksomheters ideer og praksiser som kilde til inspirasjon» (Røvik 2007, s. 332). Man kan også benytte seg av omvandling som oversettelsesregel. Dette gjelder når en organisasjon ønsker å adoptere en populær oppskrift den andre er når man ønsker å overføre en praksis til en annen praksis som er betydelig forskjellig.

«Når det gjelder oversettelse av organisasjonsideer, er det opplagt at hensikten som regel er «to translate into practice»; altså at ideen skal materialiseres og skal skape noen tilsiktede effekter i organisasjoner som tar dem i bruk» (Røvik 2007, s. 333). Utfordringene for translatøren er: «[...] å sørge for at det finnes interne arenaer for prating, og at det settes av tid for prat og dermed for meningsdanning, klargjøring og modning av ideen» (Røvik, 2007, s. 334). Translatøren må også sørge for at praten konkretiserer ideen.

Røviks translatørteori kan ha verdi for Arts & Business sin virksomhet fordi hovedutfordringen jo nettopp er at de to ulike sektorene må lykkes i å overføre ideer og praksiser til hverandre for å lykkes i samarbeidet. Dessuten kan Arts & Business sin fasilitator rolle i denne sammenhengen sammenlignes med translatørrollen. Jeg vil videre drøfte mitt empiriske materiale med utgangspunkt i disse teoriene for å kunne besvare problemstillingen for denne oppgaven i kapittel 5.

## **4. Metode**

I dette kapitlet vil jeg beskrive mine metodiske valg. Jeg har valgt å benytte meg av en kvalitativ tilnærming i denne oppgaven. Selve undersøkelsen er gjennomført ved bruk av intervju. Videre beskriver jeg hvordan jeg har bearbeidet det empiriske materialet samt begrensninger i dets omfang. Fortolkningen av empirien beskrives delvis i metodekapittelet, men presenteres hovedsakelig i analysen.

### **4.1. Kvalitativ metode**

I følge psykologen Steinar Kvale (2009) har kvalitative metoder siden 1980-årene blitt vanligere som selvstendig forskningsmetode innen samfunnsvitenskapene. Dette kan beskrives som et skift i orienteringen innen forskningsmetode fra å ha vært dominert av den naturvitenskapelige tilnærmingen der fenomener «måles og veies» til å bli mer rettet mot prosesser, erfaringer og fenomener fra den humanistiske, sosiale og kulturelle verden. «Den kvalitative orienteringen innebærer at oppmerksomheten rettes mot det kulturelle, dagligdagse og situerte aspektene ved menneskelig tenkning, læring,

viten, handling og vår måte å forstå oss selv som personer på» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 31).

I følge Johannesen, Tufto og Christoffersen (2010) er et kjennetegn på en kvalitativ tilnærming at det «[...]sier noe om kvaliteten eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som studeres» (Johannesen, Tufto & Christoffersen, 2010, s. 36). Professorene Lisa Justesen og Nanna Mik-Meyer (2012) sier følgende om kvalitative metode: «Qualitative studies, on the other hand, use methods that are well suited to describe phenomena in context and, against that background, provide an interpretation that leads to greater understanding of the phenomenon» (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 16).

Jeg ønsker å skaffe meg empiri gjennom å benytte meg av kvalitativ forskningsmetode for å undersøke Arts & Business sitt virke og erfaringer fra deres eget ståsted og gjennom deres medlemmer eller brukere, det vil si representanter fra kunst/kulturfeltet og fra næringslivet. Med utgangspunkt i mitt empiriske materiale, ønsker jeg å finne ut hvilke forutsetninger som er viktige for å styrke samarbeidet mellom kunst/kultur og næringsliv og på hvilken måte Arts & Business bidrar til dette.

Det finnes ulike teknikker som kan benyttes i kvalitativ forskningsmetode. Jeg har valgt å benytte meg av forskningsintervjuet. Kvale og Brinkmann (2012) forklarer viktigheten av forskningsintervjuet på denne måten: «Å få frem betydningen av folks erfaringer og avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelig forklaring, er et mål» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 21). Jeg mener derfor at forskningsintervjuet er en velegnet teknikk for min undersøkelse fordi jeg gjennom å intervju aktørene kunne jeg innhente empiri som legger vekt på det erfaringsbaserte, det vil si kunstnerne, næringslivets og Arts & Business sine subjektive innsikter og opplevelser. For å kunne besvare oppgavens problemstilling best mulig, har jeg valgt kvalitativ tilnærming med forskningsintervjuet som mine viktigste metodiske redskap. Dette er primært fordi det problemområdet jeg studerer befinner seg i den menneskelige, sosiale og erfaringsbaserte sfæren.

#### 4.2. Valg av undersøkelsesenheter

Mine undersøkelsesenheter er Arts & Business og to medlemmer og/eller brukere av organisasjonen. Den ene gruppen er kunstnere og den andre er næringslivet. Jeg velger å omtale denne samarbeidskonstellasjonen som et trepartssamarbeid.

I oppgavens startfase var det et viktig poeng å få kontakt med organisasjonen Arts & Business for å informere om mitt ønske og få deres godkjenning til å bruke organisasjonen som undersøkelsesobjekt. Denne kontakten ble gjort via telefon og Arts & Business aksepterte mitt ønske.

Arts & Business har som hovedformål å fremme samarbeid mellom kunst/kultur og næring. Arts & Business er min hovedundersøkelsesenhet fordi den er den eneste organisasjonen i Norge som på et generelt plan har som hovedformål å øke samarbeidet mellom sektorene kunst/kultur og næring. Det finnes andre aktører på dette feltet, men de har primært fokus på fremveksten av kulturnæringer. Organisasjonen er per dags dato støttet både fra Kulturdepartementet og fra Nærings- og fiskeridepartementet. I min oppgave ønsker jeg å eksplisitt se på hvordan Arts & Business fyller sin rolle.

I prosessen med å velge metode, var jeg lenge fristet til å definere min undersøkelse av Arts & Business som en case-studie fordi denne representerer en kvalitativ tilnærming som i forskningslitteraturen omhandler nettopp studiet av enkeltenheter, for eksempel en organisasjon (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 88). I løpet av undersøkelsens gang, konkluderte jeg med at jeg ikke kunne forsvare å kalle mitt metodiske valg en case. Dette hadde to årsaker; for det første hadde jeg ikke tilstrekkelig med dybdeinformasjon om Arts & Business og for det andre erkjente jeg at siden jeg ønsket å finne ut av hvilke forutsetninger som er sentrale for at samarbeid mellom kunst/kultur og næring kan lykkes, ble det vel så viktig å fokusere på de prosessuelle sidene ved selve samspillet. Metode-forskeren Robert Yin (2013) forklarer her noe av mitt dilemma: «A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the "case") in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident» (Yin, 2013, s. 16). Denne erkjennelsen førte også til en todeling av min problemstilling der forutsetninger for samarbeid og Arts & Business sin rolle sidestilles. Likevel har jeg valgt



å definere Arts & Business som min hovedundersøkelsesenheter fordi organisasjonen har en særskilt rolle i samarbeidet som fasilitator.

### 4.3. Datainnsamling

«De mest vanlige teknikkene innenfor kvalitativ design er utvilsomt *observasjon* og *intervju*» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 88). Jeg har valgt å skaffe meg et empirisk grunnlag gjennom å intervju alle partene i dette trepartssamarbeidet. Dette vil si at jeg har intervjuet en representant fra henholdsvis kunstnerne, næringslivet og organisasjonen Arts & Business. Informasjonen som fremkommer gjennom intervjuene representerer mitt datamateriale.

I Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) påpekes også at «Data er mer eller mindre vellykkede representasjoner av virkeligheten» (s. 36). Dataene er altså ikke virkeligheten, men reflekterer subjektive refleksjoner og erfaringer fra informantene. Jeg har benyttet meg av intervju som metode fordi dette ga best mulighet for å innhente informasjon direkte fra menneskene involvert i dette trepartssamarbeidet.

I følge personopplysningsloven er det viktig å melde inn undersøkelser som behandler personopplysninger «Formålet med denne loven er å beskytte den enkelte mot at personvernet blir krenket gjennom behandling av personopplysninger» (Lovdata, 2014). Dette innebærer godkjenning av rutiner for anonymisering, lagring av data og samtykke til intervju. Undersøkelsen ble meldt inn og akseptert av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) i forkant av intervjufasen (vedlegg nr.1 og 2), og jeg har respektert anonymitetskravet ved ikke å bruke navn på informantene i bruken av sitater. Anonymitetskravet innebærer også at jeg ikke legger ved transkripsjoner av intervjuene.

I denne undersøkelsen har jeg valgt å bruke en semistrukturert intervjuguide (vedlegg nr. 6, 7 og 8). Dette er i følge Kvale og Brinkmann (2012) verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale (s.47). Den semistrukturerte intervjuguiden har vært organisert i ulike bolker. Intervjuspørsmålene ble utformet med utgangspunkt i å besvare problemstillingen. Jeg utarbeidet tre forskjellige intervjuguides for de tre ulike

sektorene. De semistrukturerte intervjuene forløp som en samtale mellom intervjueren og informanten. Intervjuene har primært vært basert på intervjuguidene, men de har samtidig vært åpne for endringer og utdypende spørsmål. «Det kvalitative forskningsintervjuet søker kvalitativ kunnskap uttrykt i normalt språk. Målet er ikke kvantifisering» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 49). Jeg opplevde at det var nyttig å ha en semistrukturert intervjuguide særlig fordi det åpnet opp for utdyping og ga mulighet for å tilføre annen relevant informasjon om problemområdet. For at begge parter skulle være godt forberedt, sendte jeg intervjuguiden til informantene i forkant. Jeg hadde også en ekstra utskrift av intervjuguiden til møtet med informanten.

Mine primærkilder for datainnsamlingen er representanter fra Arts & Business, medlemmer og/eller brukere fra sektorene kunst/kultur og næringsliv. For denne oppgaven har jeg derfor tre primærkilder. En primærkilde defineres her som opplysninger direkte fra mennesker med førstehåndskjennskap til det fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2005, s. 137). En svært vanlig metode i kvalitativ forskning for å innhente primærdata er nettopp å benytte seg av intervju. Som sekundærkilde har jeg benyttet meg av skriftlige kilder. Disse er hovedsakelig rapporter, stortingsmeldinger og teorier som har gitt meg ytterlig relevant kunnskap om temaet.

Mitt mål var å intervju minst en person fra henholdsvis Arts & Business, kunstner og næringsliv. Gjennom Arts & Business sitt nettsted, identifiserte jeg medlemmer og/eller brukere som jeg mente kunne være relevante informanter for min undersøkelse. Min totale datainnsamling er gjennomført på basis av tre intervjuer med informanter som representerer de tre aktørene som utgjør kjernen i Arts & Business sin virksomhet; kunstnerne, næringslivet og Arts & Business selv. Formålet har vært å skaffe meg den nødvendige informasjonen fra disse tre perspektivene. En risiko ved intervju som metode er at man er avhengig av at mennesker som er relevant for undersøkelsen stiller seg til disposisjon for intervju og er villige til å besvare de spørsmål som stilles.

Intervjuene ble gjennomført ved at jeg tok jeg kontakt med de identifiserte informantene via e-post med en forespørsel om deltakelse i oppgaveundersøkelsen. Sammen med denne første e-posten, ble et informasjonsskriv med faktaopplysninger om prosjektet og samtykkeskjema i forbindelse med intervjuene vedlagt (vedlegg nr. 3, 4 og 5).

Intervjuene ble tatt opp på diktafon som ble plassert på bordet foran informanten med deres samtykke. Intervjuene fant sted på kafe, på høgskolen eller på informantens arbeidsplass. Intervjuene hadde en varighet på mellom tretti til femti minutter. Intervjuguiden var svært hensiktsmessig for å unngå å "snakke seg vekk fra temaet" og holde intervjuforløpet mer eller mindre strukturert. Informantene var svært åpne om temaene og det kom mye interessant og relevant informasjon ut av intervjuene.

#### **4.4. Bearbeiding og tolkning av dataene**

Etter at intervjuene var gjennomført, ble disse transkribert i sin helhet fra lydform til skriftlig form som utgangspunkt for videre bearbeiding: «Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse.» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 188). Det har vært nyttig å ha intervjuene på lydopptak for å kunne lytte til disse flere ganger. Når man transkriberer er det nødvendig å gjøre noen valg med henblikk på det å transformere muntlig språk til en skriftlig form. Jeg har gjort transkripsjonene med tanke på at disse ville bli lest og ikke hørt, derfor har jeg i transkripsjonen tilpasset informantenes muntlige utsagn til en skriftlig form. Et annet hensyn er å vurdere utsagnenes relevans for oppgaven. I mange tilfeller er kun deler av svarene fra informanten relevante for undersøkelsens formål. Begge disse ovennevnte aspektene er viktige når det gjelder å benytte primærkildeinformasjon som sitater i oppgaveteksten. Jeg har markert sitatene fra informantene i kursiv i analysen.

Samtidig innebærer enhver bearbeiding av primærkildeopplysninger en risiko knyttet til både meningsinnhold og objektivitet, samt spørsmålet om intervjuerens reliabilitet. Meningsinnholdet i en setning kan eksempelvis endres ut fra hvor punktum og komma plasseres eller om en pause er markert. «Det finnes ingen sann, objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 188).

Et viktig grep i bearbeidelsen av intervjumaterialet har vært å organisere og kategorisere all informasjon fra intervjuobjektene i forhold til kontekst og tema: «Organisering og systematisering er forutsetningen for forståelse» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 165). Jeg har latt meg inspirere av Kvale og Brinkmann (2012,

s. 209-225) og deres «Intervjuanalyser og mening» for å forberede analysefasen. Det første steget var å knytte setninger og stikkord fra intervjuteksten til temaer i form av tabeller (vedlegg nr. 9, 10 og 11). Jeg utformet ulike kategorier basert på utsagn og begreper som hadde en tematisk fellesnevner: «Målet er å utvikle kategorier som gir fullstendig beskrivelse av de opplevelsene og handlingene som undersøkes» (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 209). Dette i sin tur et viktig utgangspunkt for analysen. Kvale og Brinkmann (2009) omtaler prosessene knyttet til bearbeidelse av data som meningsfortetting og fortolkning av data som meningsfortolkning. Meningsfortetting foregår i fem trinn: 1) lese intervjuet for å få en helhet, 2) bestemme seg for naturlige «meningsenheter» av forskeren slik det uttrykkes av informanten, 3) uttrykke temaet som dominerer den naturlige meningsenheten, 4) tematisere uttalelsene fra informantens synsvinkel på en fordomsfri måte 5) det viktigste emnene i intervjuet bundet sammen i et deskriptivt utsagn. (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 212). Meningsfortetting kan i stor grad sies å sammenfalle med den fremgangsmåten jeg selv benyttet i bearbeidelsen av intervjumaterialet og som er beskrevet over. I prosessen dukket det opp dominerende temaer som var mitt utgangspunkt for videre arbeid: «Kvalitative data taler ikke for seg selv. De må fortolkes» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 163). Fortolkningen av intervjumaterialet er neste steg og dette betyr at meningsinnholdet settes i en større sammenheng: «[...] man finner frem til meningsstrukturer og betydningsrelasjoner som ikke fremtrer umiddelbart i en tekst» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 214).

For det meste er kvalitativ forskning forankret i det hermeneutiske eller meningsforstående tradisjon. Det gjelder de fenomenologiske beskrivelsene eller hermeneutiske fortolkningene av tekster. Det hermeneutiske perspektivet bygget ikke på fakta, men på refleksjon rundt hva som skjer på feltet i praksis i en spesifikk kontekst. Bearbeiding av data danner, sammen med valg av teorier, det viktigste grunnlaget for tolkning av empirien. Dette er utgangspunktet for analysen i kapittel 5.

#### **4.5. Begrensninger i det empiriske omfanget**

Oppgaven ville ha blitt styrket ved et høyere antall informanter fordi dette ville ha gitt et bredere grunnlag og et mer informativt materiale for å besvare oppgavens problemstilling. Valg av Arts & Business som hovedundersøkelsesenheter begrenset min tilgang på potensielle informanter fordi jeg utelukkende ønsket å bruke informanter som konkret jobbet i/med organisasjon eller var tilknyttet organisasjon. Det har vært en stor utfordring å finne informanter som har latt seg intervju. Jeg har derfor måtte nøye meg med tre informanter totalt sett. Disse informantene representerte henholdsvis Arts & Business, kunst/kulturfeltet og næringslivet. Jeg betrakter at et intervjuobjekt fra hvert felt som et absolutt minimumskrav for å kunne ha tilstrekkelig empiri for å kunne besvare problemstillingen.

Jeg har heller ikke observert prosessene som skjer i Arts & Business sin virksomhet. Derfor er min kunnskap om organisasjonen begrenset til de tre intervjuene og egen research på organisasjonens nettsted. Begrenset førstehåndsinformasjon knyttet til Arts & Business sin faglige tilnærming og arbeidsmetodikk har dessuten bidratt til min antakelse om at organisasjonens kjernevirksomhet er mangelfullt dokumentert. Det kunne også ha vært interessant å sammenligne Arts & Business med andre tilsvarende organisasjoner for å undersøke i hvilken grad det var samsvar mellom organisasjonenes mål og resultater.

#### **4.6. Validitet og reliabilitet**

I tillegg til de begrensningene i det empiriske omfanget som er gjort rede for over, kan spørsmålet om validitet og reliabilitet utdypes videre gjennom å reflektere kritisk rundt oppgavens forskningsmessige kvalitet; hvordan begrunne oppgavens styrker og svakheter og hvor troverdige er funnene?

De mest vanlige begrepene i metodelitteraturen knyttet til å besvare disse spørsmålene er reliabilitet og validitet. I kvalitativ forskning foregår det en debatt rundt relevansen av disse begrepene. Enkelte hevder at reliabilitet og validitet tilhører den positivistiske forskningstradisjonen og at begrepene ikke på samme måte passer inn i kvalitativ

forskningsmetode. Dette forhindrer likevel ikke at ethvert forskningsprosjekt kritisk må kunne vurdere at kvaliteten på arbeidet er tilfredsstillende ut fra allment aksepterte spilleregler innenfor akademien.

Spørsmål om validitet i kvalitativ forskning kan i stor grad sies å dreie seg om hvorvidt forskerens metode for datainnsamling er relevant i forhold til hva som skal undersøkes og hvilken problemstilling som skal besvares. Gitt at min undersøkelsesenheter er det eneste i sitt slag i Norge og antall informanter har vært begrenset, har jeg ikke kunne sammenligne mitt materiale med andre aktører med tilsvarende formål og virksomhet. Dette er en svakhet ved validiteten i mitt datagrunnlag.

En styrke ved oppgaven kan sies å være gjennomføringen av intervjuene og metodikken i bearbeidelsen av dataene. Disse prosessene har vært gjennomført i henholdt til standard intervjueteknikker og anerkjente prosedyrer for databehandling. Likevel vil behandlingen av analysen av intervjumaterialet alltid ha den grad subjektivitet og være kontekstavhengig.

Bruk av diktafon har gjort det mulig å dobbeltsjekke påliteligheten av opplysningene som ble gitt av informantene og derigjennom sikre grundig bearbeidelse av intervjumaterialet. Det finnes ingen standard måte å analysere kvalitative intervjuer på. Forskere må være kritisk til tolkningene som man gjør. I enhver tolkning av et empirisk materiale vil det alltid kunne være rom for alternative tolkninger avhengig av hvilke teoretiske perspektiver man velger, hvilke metodiske grep man benytter og hvilke subjektive briller man har på. Kvaliteten på undersøkelsens funn vil derfor måtte basere seg på i hvilken grad det er samsvar mellom de teoretiske perspektivene og informasjonen fra informantene, og hvor hensiktsmessig metoden er. Selv om antall informanter har vært begrenset, finner jeg likevel mange fellestrekk i informantenes erfaringer. Muligheten for at dette er tilfeldigheter vil alltid være tilstede med et begrenset datagrunnlag. Med dette forbeholdet, mener jeg at mine funn vil kunne ha relevans som innspill i den pågående utviklingen av samarbeidsfeltet «kultur og næring». Generelt kan det sies at en av de største utfordringene ved å benytte kvalitativ metode er resultatenes objektivitet.

## 5. Analyse

### 5.1. Innledning

Med utgangspunkt i mitt empiriske materiale og teoretiske grunnlag, vil jeg i dette kapitlet presentere og drøfte mine funn med henblikk på å besvare oppgavens problemstilling. For å gjøre dette, vil jeg først gå inn på samfunnsperspektivet som handler om den kontekstuelle rammen for at økt samarbeid mellom kunst/kultur og næring finner sted. Dette analysenivået vil drøfte estetiseringen i samfunnet generelt og den økte bruken av estetiske virkemidler i stadig flere sektorer, med spesiell vekt på næringslivet. Stikkord i denne sammenhengen er at det skjer en «kulturalisering av økonomien og økonomisering av kulturen» (Røyseng & Mangset, 2006, s. 7). Deretter vil jeg gå inn på deltakerne i samarbeidet; kunstnere, næringslivet og Arts & Business. Med utgangspunkt i mitt empiriske materiale vil jeg spesifisere hvilke motiver, resonnementer og forventninger som ligger bak deres interesse for å inngå et samarbeid. Utfordringer knyttet til samarbeidet er den tredje dimensjonen i min analyse. Her vil jeg fokusere på hvilke utfordringer som kan oppstå når aktørene innen de to sektorene kunst og næring ønsker å inngå et samarbeid og når en tredjepart, i dette tilfellet Arts & Business, skal ha rollen som fasilitator og møteplass for et slikt samarbeid.

Som resultat av min analyse og på bakgrunn av mitt teoretiske og empiriske grunnlag, identifiserer jeg det jeg mener er viktige forutsetninger for økt samarbeid mellom kunst/kultur og næring og på hvilken måte Arts & Business bidrar til dette.

### 5.2. Samfunnsperspektivet

Med referanse til de teorier som jeg presenterer i teorikapitlet, er det mange forskere som i dag argumenterer for at det foregår en estetisering av økonomien i samfunnet og at økonomien har fått en større plass i kunst- og kultursektoren. Det observeres en dynamikk der økonomiske aktører og markedet søker høyere grad av estetiske innslag i ulike deler av sitt virke, samtidig som enkelte kunstnere/kulturaktører finner det mer attraktivt å bevege seg inn i den økonomiske og kommersielle sfæren.

Estetiseringstrenden blir fanget opp og artikulert av forskere, politikere, næringsaktører og kunstnere. Samfunnets svar på dette kan gi seg utslag i trender, holdninger, politiske tiltak og bevilgninger. Alt dette er viktige momenter for å forstå hva som skjer og hvorfor samarbeid mellom kunst/kultur og næring ser ut til å få en økende aktualitet. Dette er den samfunnsmessige, kontekstuelle rammen for min undersøkelse og jeg vil utelukkende basere meg på et teoretisk grunnlag for dette analysenivået. Jeg har med andre ord ikke fremskaffet empiri for denne kontekstuelle delen av analysen.

### **5.2.1. Verdiskapingsargumentet**

Alle stortingsmeldinger om samarbeidsfeltet kultur og næring peker på verdiskaping som et sentralt argument for alle parter når det gjelder begrunnelsene og motivasjonen for å innlede et samarbeid. Allerede i 2001 sa daværende kulturminister Ellen Horn og nærings- og handelsminister Grete Knudsen at: «Regjeringens hensikt å sette fokus på næring og kultur er å øke verdiskapingen gjennom å utvikle samvirket mellom de to sektorene» (Tango for to, 2001, s. 3).

Verdiskaping forstås i denne sammenhengen både som et økonomisk og et ikke-økonomisk begrep. Den klassiske forståelsen av verdiskaping er at dette handler om hvordan ulike virksomheter skaper økonomiske verdier i kraft av å produsere varer og tjenester som selges på et marked. En mer utvidet forståelse av begrepet er å inkludere immaterielle verdier. Disse kan ses på som mindre målbare innsatsfaktorer og kan eksempelvis handle om kulturelle komponenter eller kompetanse (Baadsvik & Daugstad, 2003, s. 7). Verdiskaping er derfor et perspektiv som etter hvert har funnet sin plass i de fleste sektorer og politikkområder. For både kunstnere, kulturarbeidere og næringsliv handler dette dels om nye overlevelsesstrategier og dels om en løpende utvikling av egen virksomhet i form av utvidet kompetanse, nye produkter, tjenester og allianser.

Jeg har tidligere i oppgaven presentert teorier som underbygger at det foregår en estetisering av samfunnet. Et resultat av dette er at kreativitet og innovasjon har en sentral plass i bedrifters og andre aktørers konkurransedyktighet og overlevelsesstrategier. Dette resonnementet reflekteres i samtlige rapporter og



stortingsmeldinger om feltet «kultur og næring». Kreativitet som innsatsfaktor etterspørres derfor i økende grad og representanter fra kunst- og kultursektoren blir derfor attraktive og relevante samarbeidspartnere for bedrifter og organisasjoner som ønsker å innovere.

Richard Floridas publikasjon «The Rise of the Creative Class» (2002, 2012) er sannsynligvis det mest toneangivende verket om estetiseringstrenden. Florida argumenterer for at kreativitet er den nye kraften i dagens økonomi og denne ressursen må vi lære oss å bruke og utnytte. For aktører som ønsker å tilrettelegge for nye partnerskap og stimulere til kreative prosesser åpner dette for en ny "markedsnisje".

I en klassisk forståelse av markedøkonomi har man en tilbuds- og en etterspørselsside. Bauman (2002) og Featherstone (2007) peker begge på at det har skjedd et skift i drivkreftene for forbrukersamfunnet. Etterspørselen eller forbrukerkraften i markedet har utviklet seg til å være mer basert på ønske eller begjær («desire») mer enn på fornuften. Dette bidrar også til at næringslivet stimuleres til å produsere varer og/eller tjenester som appellerer mer til sansene og opplevelsene enn til et produkts nytteverdi. Økt bruk av kunstneriske og estetiske virkemidler kan på denne bakgrunn ses på som en ressurs i forhold til markedsføring. «Kunst og estetikk brukt i markedsføring gir produkter, tjenester og bedrifter en merverdi og en ytterligere konkurransefordel» (Gran & De Paoli, 2005, s. 17). Dette er ikke bare en ny måte å øke deres konkurransefordel på, men også et virkemiddel for å fremtre mer samfunnsmessig legitime: «Å kunne kombinere verdiskapning med samfunnsansvar er en svært etterspurt kompetanse og et viktig formål eller delmål for de fleste bedrifter, virksomheter og prosjekter som settes i gang» (NTNU, 2014).

Ordtaket «It takes two to tango» er en velkjent formulering om at begge parter må ha interesse av et samarbeid for at det i det hele tatt skal finne sted. Som argumentert for over, er verdiskapning og innovasjon viktige begrunnelser for næringslivets interesse for å søke mot kunst- og kultursektoren. Hva er begrunnelsene for at kunst- og kulturaktører søker mot næringslivet?

Kunstnerrollen er i dag utfordret blant annet av tøffere konkurranse om finansiering. Som kunstner er man som alle andre yrkesgrupper avhengig av å ha en tilfredsstillende inntekt; salg av egen kunst, offentlig støtte, bi-inntekt fra annen jobb ved siden av kunstneryrket, eller via sponsoravtaler. En motivasjon for enkelte kunstnere kan derfor være at oppdrag i næringslivet er inntektsgivende. Men også innen kunsten er det behov for fornyelse og grenseoverskridende aktiviteter. Det er i dag større åpenhet for å eksperimentere og krysse tradisjonelle grenser: «En rekke kunstnere søker oppdrag, nye funksjoner for kunsten og nye kunstnerroller som den gamle moderne kunstinstitusjon ikke kan by på» (Gran & De Paoli, 2005, s. 200). Den generelle estetiseringsbølgen kan dermed åpne opp for helt nye mulighetsområder for kunstnere både når det gjelder utøvelsen av sin egen rolle og når det gjelder det kunstneriske uttrykk og produksjon. Disse forklaringsfaktorene bidrar både til å utvide kunstens handlingsrom og gjør at det i dag er mer akseptert enn tidligere for kunstnere å inngå et samarbeid med næringslivet.

*Kunst blir på en måte et verdiskapende element i mer forretningsmessig tenkning. Kunsten skal ikke bare leve på siden av næringslivet, men bli en del av helheten.*

I dette sitatet indikerer informanten at kunst og næringsliv ikke nødvendigvis må være to adskilte sfærer. Det kritiske spørsmålet som kan stilles er om kunstnerne først og fremst blir instrumenter for næringslivet eller om det er mulig å integrere begges behov og ønsker for verdiskapning?

Bourdieu (1993) indikerer at dette samspillet først og fremst skjer på næringslivets premisser når han beskriver feltene kunstproduksjon og det økonomi som felt som fungerer ut fra helt ulike prinsipper. Denne innebygde ulikheten i logikk og funksjonsmåte tilsier at det kreves en høy grad av bevissthet hos begge parter for å kunne få gjensidig utbytte av et partnerskap. Dette kan sammenlignes med Solhjell (2012) som også mener at kunstfeltet i samarbeid med næringslivet primært fungerer ut fra en økonomisk og kommersiell logikk. Gran og De Paoli (2005) ser også denne utfordringen gjennom å understreke at selv om samarbeid kan være en vinn-vinn situasjon for begge parter, er det likevel først og fremst kunstnerne som tar den største risikoen i et slikt samarbeid: «Når næringslivet blir oppdragsgiver, får kunstnerne flere

bein å stå på rent økonomisk, og de får nye sammenhenger å skape kunst i. Er de riktig heldige, får de også oppdrag som utvikler dem som kunstnere. Er de riktig uheldige, kan de risikere å få ødelagt sitt gode kunstnernavn og -rykte» (Gran & De Paoli, 2005, s. 26).

Organisasjonen Arts & Business sitt eksistensgrunnlag er basert på et nytt behov i «markedet»; behovet for at sektorene kunst/kultur og næringsliv kan få assistanse til å møtes, til å lære seg «å danse sammen» og til å skape merverdi. «Kunst og estetikk har blitt en ressurs i dagens økonomi, i form av både nye møteplasser og nye estetiseringstendenser» (Gran & De Paoli, 2005, s. 52). Selv om Arts & Business ikke har et kommersielt formål, kan organisasjonen i et verdiskapingsperspektiv sies å være en «forretningsmulighet» fordi et nytt marked har oppstått som et resultat av de nye behovene i samfunnet og de nye forbindelsene mellom kunst/kultur og næring representerer derfor en ny virksomhet i seg selv.

Verken kunstnere eller næringslivet er uberørt av verdiskapingsargumentet. Det samme gjelder Arts & Business. Mens både motivene og rollene oppfattes til å være ulike, har de minst én fellesnevner for å søke hverandres selskap; de tilfører hverandre verdi av et eller annet slag. Men dette perspektivet fordrer også at alle parter lykkes i å tilføre en verdi i samspillet.

### **5.2.2. «Kultur og næring» som offentlig satsingsområde**

Det mest konkrete og kollektive uttrykket for utviklingen beskrevet over er det vi kan kalle det nye satsingsområdet «Kultur og næring». Det er rundt 10 år siden den første Stortingsmeldingen om dette temaet så dagens lys: «Kulturlivet kan på fleire måtar medverke i utviklinga av eit innovativt og konkurransedyktig næringsliv, samstundes som næringslivet kan medverke med kompetanse og nye sjansar for kulturlivet» (St.meld. nr.22, s. 127).

Siden den gang har det vært en økende politisk bevissthet om dette innsatsområdet akkompagnert av en økning i offentlig støtte til tiltak med ulike «Kultur & næring» -formål. Eksempelvis har Arts & Business fått årlige bevilgninger i statsbudsjettet de siste årene.

Både myndigheter og enkelte samfunnsaktører mener samarbeidet kunst/kultur og næring er viktig og det antas at et slikt samarbeid er gjensidig positivt. Alle parter omtaler et slikt samarbeid i første rekke som en mulighet til fornyelse, utvikling og vekst. Viktige perspektiver er bl.a. å stimulere til entreprenørskap, satsing på kulturgründere, innovasjon, kompetanse, forskning og eksport (Rapport fra KUD, 2013, s. 34).

Organisasjonen Arts & Business har nytt godt av den offentlige satsingen på «Kultur og næring». Organisasjonen har siden sin opprettelse i 2001 mottatt offentlig støtte til ulike prosjekter og denne støtten ses på som en viktig forutsetning for organisasjonens virksomhet. Kulturdepartementet er i skrivende stund i ferd med å etablere et kunnskapssenter for feltet (Doffin, 2014). Formålet til kunnskapssenteret er å skaffe og generere mer faglig kunnskap og forskning. Et viktig delmål er aktivt å formidle kunnskap om «Kultur og næring» til ulike interessenter og aktører blant organisasjoner, næringsliv, politikk og virkemiddelapparatet. Denne omleggingen betyr etter alt å dømme at støtten til Arts & Business ikke videreføres i sin nåværende form. Det er derfor en forutsetning for samarbeidet mellom kunst/kultur og næring at utviklingstrekk slik som «estetiseringstrenden» blir observert og artikulert både av forskere, politikere og aktørene selv, samt at den i større grad blir kunnskapsbasert. Samarbeidet settes på denne måten inn i relevante samfunnsmessige rammer, det legitimeres og utvikles ytterligere. Den offentlige satsingen på «Kultur og næring» kan til dels sies å være en fusjon av kulturpolitikk og næringspolitikk.

### **5.3. Samarbeidspartnerne**

Det er tre partnere i dette samarbeidet; kunstnerne, næringslivet og organisasjonen Arts & Business. Disse har ulike motiver for å søke hverandres selskap. Innen rammen av Arts & Business sin virksomhet kan samhandlingen defineres som trepartssamarbeid, der aktørene har ulike roller og mål for samarbeidet. Jeg vil i det følgende først gå inn på kunstnerne, deretter næringslivet og til slutt organisasjonen Arts & Business.

### 5.3.1. Kunstnerne

Estetiseringstrenden i samfunnet berører direkte eller indirekte kunstnerne. Med kunstnere mener jeg alle som jobber innenfor kunstnerisk virke slik som skuespillere, musikere, dansere og billedkunstnere. Jeg begrenser meg i denne oppgaven til kunstnere som aktivt har valgt å samarbeide med næringslivet i regi av Arts & Business. Et samarbeid mellom kunstnere og næringslivet kan omfatte svært mange ulike aktiviteter, for eksempel: kreative oppdrag, kultursamarbeid eller sponsoravtaler. Kunstneren betraktes som oftest som kreativ innsatsfaktor i samarbeidet. Det gjelder både der samarbeidet handler om et konkret kunstoppdrag eller der kunstneren fungerer som agent for prosesser der kreativitet tas i bruk som virkemiddel for å oppnå resultater eksempelvis innen bedriftens ledelse, omdømme eller produktutvikling. Kunstnerinformanten i min undersøkelse la vekt på, med henvisning til institusjonen Kunstgreb i Danmark, disse grunnene for en kunstners engasjement i næringslivet: kunstneren skal bidra til å sette kreativitet i spill i nye sammenhenger, få utløst andres kreativitet og utfordre vante tankebaner. I mitt empiriske materiale finnes det ulike eksempler på hvordan kunstnere har blitt benyttet i næringslivet. Et eksempel er bruk av en skuespiller i en bedrifts interne prosess for å løse et problem med mobbing på arbeidsplassen:

*Det å få skuespillere inn som kan uttrykke et problem gjennom å spille det, gjør at du ufarliggjør det vanskelige, og samtidig blir det veldig nært så det blir lett å snakke om det etterpå.*

Informanten gir her et eksempel på hvordan en vanskelig situasjon på en arbeidsplass dramatiseres ved hjelp av en skuespiller. Dette er ikke en tradisjonell måte å kommunisere konflikter på, men den kunstneriske tilnærmingen kan muligens bidra til å sette konflikten i et nytt lys og åpne opp for nye og uventede løsninger på et problem. Men kunstnere har også blitt benyttet i situasjoner som gir kunstneren en helt ny og utradisjonell rolle:

*En bedrift brukte musikere til å sitte i deres styremøte og lytte for så etterpå å spille hvordan styremøtet hørtes ut. Da trenger du ingen ord. Du skjønner hvem det er som er helt stille, hvem som avbryter, hvem som kommuniserer umusikalsk og du forstår dynamikken i det møtet. For meg så er det mye mer magi en å leie inn en som er god i presentasjonsteknikk.*

I seansen som beskrives ovenfor fremstår kunstnerne i en type coach-funksjon og forskerne Gran og De Paoli (2005) hevder at kunstnerne er i ferd med å overta det som vi tradisjonelt kjenner som konsulenttjenester eksempelvis på området ledelse.

En mer klassisk variant når det gjelder bruk av kunstnere er at næringslivet gir kunstnere i oppdrag å bruke bedriftens arenaer til kunstnerisk produksjon i form av utsmykking eller kreative bidrag til de fysiske omgivelsene.

Det er ikke alle kunstnere som er i kontakt med næringslivet. Kunstnerne ser ut til i større grad enn tidligere å være opptatt av å ikke gå på akkord med det som oppfattes som kunstneren autonomi; selvstendighet og kunstneriske frihet. Selv om denne holdningen muligens kan sies å representere en klassisk forståelse av kunstner-rollen, er det fortsatt et «sensitivt tema» fordi enkelte kunstnere som samarbeider med næringslivet kan bli kritisert fra kolleger for å bli for kommersielle eller for å miste sin integritet.

Det kan virke som om anvendelsesområdene for kunstnere i næringslivet utvides stadig og det er kunstnerne selv som beslutter hva de ønsker å delta i. En generell utfordring ser ut til å være en faglig og metodisk tilnærming til den kreative komponenten i det kunstneriske bidraget:

*Jeg hadde aldri reflektert over denne tilleggsdimensjonen når jeg jobbet som kunstner. Jeg hadde aldri stilt spørsmålstegn ved hvorfor jeg gjør det jeg gjør. Den ressursen som kunst og kulturlivet har og som kunstnerne selv ikke tenker over representerer et stort potensiale som kunstneren selv ikke er bevisst om.*

Dette utsagnet belyser viktighet av en høyere grad av bevissthet om og hvordan kunstnere kan bidra som en kreativ innsatsfaktor. For meg fremstår dette som en viktig forutsetning for at et samarbeid mellom kunst/kultur og næring kan være konstruktiv i form av at samspillet kan gi gjensidig utbytte.

Det finnes ikke grunnlag for å generalisere om hvilke behov og motiver kunstnere har for å gå inn i et samarbeid med næringslivet. Kunstnernes personlige motiver kan være ulike og sammensatte, men det er likevel hevet over enhver tvil at kunstnere kan bidra med inspirasjon og kompetanse i ulike deler av næringslivets virke. Mitt inntrykk er at kunstnerne ikke er på tilbudssiden i dette samspillet, men at de agerer i forhold til

næringslivets etterspørsel. Dette kan gi grunn til å anta at det kan være en ubalanse i forholdet som gjør at man har ulike forventninger og ambisjoner med samarbeidet. Dette vil bli drøftet nærmere i kapittelet 5.4 om samarbeidsutfordringer.

### **5.3.2. Næringslivet**

Det er ikke noe nytt at bedrifter ønsker å assosieres med kunst og kultur. Den tradisjonelle måten å gjøre dette på er gjennom ulike sponsoraktiviteter. Enkelte bedrifter har sponset kunst, kultur og sport i en årrekke som et ledd i bedriftens samfunnsansvar og/eller som en del av bedriftens markedsføring. Sistnevnte vil si at bedriften gjennom sin sponsorvirksomhet har fremmet informasjon om sine produkter og/eller tjenester. Estetiseringstendensen gir grunn til å konstatere at det i dag er flere og mer sammensatte argumenter for næringslivets interesse for samarbeid med kunst/kulturfeltet og for kunstneres interesse for å koble seg til næringslivet.

*Kompetanser som ligger i kulturen er utrolig viktig å få mer av i næringslivet slik som improvisasjon, skapertrang, sette det ut i livet, tørre å gå på gjengrodde stier. Her tror jeg næringslivet har mye å lære av kulturen akkurat som næringslivet kan lære kulturen å tenke forretning, markedsplaner, forretningsmodeller, utvikle virksomheten sin til å bli rett å slett bærekraftig.*

Det som ser ut til å vekke næringslivets interesse for å inngå et samarbeid med kunst- og kulturlivet kan deles inn i to kategorier: Indre og ytre motiver. De bedriftsinterne drivkreftene handler om prosessen knyttet til bedriftens indre liv slik som ledelse, arbeidsmiljø, internkommunikasjon og organisasjonsutvikling. De eksterne drivkreftene omfatter blant annet omdømmebygging, markedskommunikasjon og kunderelasjon. For begge motivene handler næringslivets søken etter samarbeid med kunst/kultursektoren om å bli tilført inspirasjon, kompetanse og kreativitet (Gran & De Paoli, 2005).

*Man jobber med synlighet hvor kunst og kultur har en uttrykksform som kommuniserer til noe annet en tradisjonell reklame, opplevelsesbasert som ofte er mer akseptert å bruke i innovasjon og kreativitet.*

Det er mange måter å kategorisere bruksområdene for kunstfaglig kompetanse i næringslivet på. Jeg velger å benytte meg av fire bruksområder (Sintef, 2009).

Den første er utvikling av produkter, tjenester, opplevelser. Dette er de mer tradisjonelle områdene der næringslivet etterspør kunstfaglig kompetanse. Eksempler på dette kan være kunstnerisk utforming av en logo eller en kreativ ramme på et arrangement. Den andre er identitetsutvikling og omdømmebygging. Dette området henspiller på estetiseringstendensen i samfunnet der en bedrifts egenart og omgivelsenes oppfatninger av denne har fått økt betydning. Her kan kreative prosesser bidra til bevisstgjøring av identitet, kultur og omdømme. Den tredje er ferdighetsutvikling i kommunikasjon og kreativitet hos enkeltpersoner eller grupper av ansatte. Dette bruksområdet handler om interne utviklingsprosesser slik som arbeidsmiljø og internkommunikasjon. Det siste og fjerde bruksområdet er organisasjons- og lederutvikling. Dette området dreier seg om interne utviklingsprosesser som omhandler organisasjonsutvikling og lederutvikling. Særlig sistnevnte virker til å være et bruksområde som er stadig mer etterspurt:

*Jeg har vært leder i over tretti år og jeg har i mine lederroller flere ganger brukt aktører fra kultursektoren inn i min lederjobb for å bidra til å løse opp i samtaler med ansatte eller bygge bedriftskultur.*

Dette viser at næringslivet stadig utvider sine bruksområder når det gjelder å se verdien av å bruke kunstnere for læring og utvikling av bedriften:

*Forretningsmessig har vi en egeninteresse å være med på dette rett og slett for å løfte kultur til kulturnæringer og at næringslivet kan bli inspirert av kulturlivet.*

Det er ingen tvil om at samarbeidet har potensial for å være nyttig og utviklende for begge parter, men det ligger i sakens natur at hvis samarbeidet ikke gir forretningsmessig resultater, vil en viktig motivasjon for næringslivet falle bort.

Det er likevel for lett å definere næringslivets hovedmotivasjon som kommersielt drevet. Konkurransesituasjonen for bedrifter krever at de stadig søker nye og mer innovative løsninger på sine utfordringer. Derfor er det et reelt behov som søkes tilfredsstilt når næringslivet søker til kunst- og kulturfeltet. Spørsmålet er i hvilken grad næringslivet kan formulere egne behov i forhold til hvilken kompetanse kunstfeltet kan



tilføre. Denne utfordringen kan føre til urealistiske forventninger og ambisjonsnivå for samarbeidet.

### **5.3.3. Organisasjonen Arts & Business**

*Det å være brobyggeren mellom de to feltene er avgjørende for at man skal kunne få til et godt samarbeid.*

Arts & Business kan sies å være et ektefødt barn av estetiseringsbølgen. Premisset for organisasjonens eksistens er en antakelse om at samarbeid mellom kunst/kultur og næringsliv er ønskelig og gjensidig positivt, at organisasjonen mottar offentlig støtte for sin virksomhet, samt at organisasjonen har et medlemsgrunnlag. For at samarbeid mellom kunst/kultur og næring skal finne sted, påtar Arts & Business seg rollen som fasilitator og møteplass. Med fasilitator menes stimulator, tilrettelegger og prosjektledelse. Med møteplass menes at Arts & Business skaper arenaer og muligheter for samarbeidspartnerne til å treffes, utveksle informasjon, bygge kunnskap, relasjoner og drive samarbeid i praksis. Gitt den dokumenterte kulturelle avstanden mellom de to sektorene, kan det se ut som at bistand til å komme sammen, bygge relasjoner, utveksle informasjon og definere behov kan være viktige funksjoner som noen bør utføre. Arts & Business har påtatt seg denne rollen. En informant uttrykker Arts & Business sine ulike roller på denne måten:

*Det er jo det å være denne formidleren, etablereren, det å være kobleren, altså det å koble kunstner med næringsliv. Det er jo flere roller, minst tre: Arenaene, det å koble og det å utvikle fakta og kunnskap gjennom caser.*

Arts & Business sin rolle er å bistå både kunstnere og næringslivet:

*Arts & Business kan hjelpe til med å identifisere behov og foreslå prosesser som kan bidra til å løse en utfordring.*

Det som vektlegges i dette sitatet er at samspillet skal konkret bidra til å løse et problem basert på et identifisert behov. Da er man avhengig av at alle parter anerkjenner behovet og kan bidra i prosessen med å finne en løsning. Dernest må partnerne finne frem til noen felles mål for samarbeidet:

*Det er veldig sjeldent at det sitter to parter som har akkurat samme ønsket eller samme behovet... Når man står med begge beinene i en av leirene så er det lett at man trækker feil. Det er helt avgjørende at man har en god prosess for å definere felles mål, hvis ikke vil man trekke i hver sin retning.*

Å sikre en felles forståelse og ramme for samarbeidet er en viktig funksjon for Arts & Business. Uten et slikt utgangspunkt er det vanskelig å fylle samspillet med et innhold. Dette krever også en høy grad av bevissthet om hvilken kompetanse som trengs for at samarbeidet skal ha en nytteverdi for både kunstfeltet og næringslivet. En viktig rolle for en fasilitator er å bistå aktørene i å formulere hvilke kompetanse de selv besitter og hvilken kompetanse partnere kan tilføre hverandre.

De ulike utfordringene knyttet til fasilitatorrollen både når det gjelder prosess, innhold og resultat krever høy grad av innsikt i og kunnskap om de samfunnsmessige rammene, aktørenes livs- og arbeidsbetingelser og en faglig og metodisk tilnærming til trepartssamarbeidet. Arts & Business har et særlig ansvar for at samarbeidsprosjekter de igangsetter lykkes.

I en evaluering av organisasjonen Arts & Business i 2011 (ECON R-2011-050) på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet og Kulturdepartementet, konkluderes det med at Arts & Business har lyktes med å skape en møteplass og engasjement, men at kunnskapen i større grad bør målrettes og samarbeidsprosjekter må konkretiseres ytterligere (s.1-3). I tillegg beskrives organisasjonen som å være ved et veiskille for over tre år siden. Det samme kan sies i dag ved at Kulturdepartementet nå har tatt initiativ til å etablere et nytt kunnskapssenter for dette samarbeidsfeltet. Dette indikerer to ting: For det første uttrykkes det at mer kunnskap om dette området trengs og for det andre skaper det en usikkerhet med hensyn til Arts & Business sin fremtid.

#### **5.4. Samarbeidsutfordringer**

Et samarbeid mellom kunstnere og næringsliv representerer i seg selv dannelsen av en gruppe. Samarbeidets hovedkomponenter handler derfor om å håndtere en dynamikk i en gruppe der gruppens medlemmer kommer fra ulike sfærer med ulike formål,

rammer, kulturer og språk og der målet er å få til en kreativ prosess som skal munne ut i et resultat. Enkelte ganger kan samarbeidsprosessen være et mål i seg selv, andre ganger er målet at samarbeidet skal produsere et innhold.

#### **5.4.1. Kreative prosesser i grupper**

Når man kommer fra forskjellige sfærer med ulike faglige bakgrunner og perspektiver er det ofte at man ikke har samme erfaringer, synpunkter eller forventninger til hva som inngår en kreativ prosess. Følgende sitat fra en informant beskriver dette:

*Enkelte trodde at de kom på kurs og skulle lære å lage bedre power point presentasjoner, men de erfarte veldig fort at dette var noe helt annet. Det handler jo om å få tak i den enkeltes ressurser, bli tryggere på hvem du er og eget ståsted og så oppdage kreativiteten.*

«I nyere forskning om kreativitet har man blitt mer bevisst at kreative løsninger ofte oppstår i *samspelet mellom mennesker*» (Elstad & De Paoli, 2008, s. 130). Levi (2008) trekker frem mangfold som ett viktig aspekt ved kreative prosesser i gruppesammenheng og legger vekt på at det kan være en fordel å sette sammen grupper med ulik bakgrunn, perspektiver og erfaringer fordi dette kan utløse nye ideer. Samarbeidet mellom kunst og næringsliv kan sies å representere to kulturelle ytterpunkter. Dette i seg selv kan sies å være mangfold. Mangfoldige grupper kan også utløse konflikter og dårlige prosesser hvis det ikke er en bevissthet om og gjensidig respekt for kompetansen til de andre medlemmene i gruppen:

*Man inviterer, så vil de ikke komme eller forholde seg til det som skjer. De syntes det er bare tull, de deltar ikke.*

Oppgaver som kan fremstå annerledes eller som er ukjente kan være med på å starte den kreative prosessen, samtidig som dette i seg selv oppleves som en stor utfordring for deltakerne. Det er derfor viktig at medlemmene i gruppen er åpne for det som skjer og deltar aktivt i disse øvelsene.

*Annerledesheten i måten å arbeide på var jo utrolig utfordrende... Å stå å male store bilder av seg selv og sin yrkesidentitet eller å sitte med figurer av dyr, bygge med Lego eller gjøre andre uvante ting.*

Det finnes ulike metoder eller verktøy for å fremme kreativitet i en gruppeprosess. Ofte er det kunstnerne som leder arbeidet fordi det er de som «kan kreativitet». Det kan se ut som om kunstneren ikke alltid er forberedt på hvordan det er å lede en gruppe: «Kunstnere er utdannet til å bruke seg selv i forhold til det skapende kunstverket, ikke til å bruke seg selv som ressurs for menneskelig prosesser» (Gran & De Paoli, 2005, s. 119). Elstad er inne på det samme når hun sier: «Det er altså ikke nødvendigvis det kreative geniet som sitter helt alene i sin lille hule, som lager nyskapende kunst, men like gjerne mennesker med ulik bakgrunn som sammen skaper kreative løsninger» (Elstad & De Paoli, 2008, s. 130).

Utfordringene knyttet til kreative prosesser i grupper kan eksempelvis handle om ulike forventninger, uvante arbeidsmetoder, samarbeidsklima og ledelsen av arbeidet. En overordnet problemstilling som kan trekkes ut fra det samtlige informanter uttrykker er i hvilken grad aktørene er bevisst på hva de går inn i når de møtes og om de har realistiske forventninger til hva som både skal skje og hva som kan komme ut av dette:

*Det handler jo om erfaring fra prosess og det å gjennomføre utviklingsprosesser og ikke være redd for å gå inn i kaos for å få til endringer. Det er jo den tryggheten kunstnere har i forhold til organisasjoner og næringslivet hvor man helst holder på med det vante fordi at man tar ikke sjansen å prøve noe nytt. Derfor er den ressursen som ligger i kunst og kulturlivet så utrolig interessant.*

Et grunnleggende element i kreative prosesser ser ut til å være en viss grad av faglighet og metodisk tilnærming til dette. «Den kreative prosessen består altså av å generere, evaluere og velge ideer, med både divergerende og konvergerende faser» (Elstad & De Paoli, 2008, s. 130). I min undersøkelse har jeg ikke oppdaget eller hatt tilgang til dokumentasjon på hvilken metodisk tilnærming Arts & Business benytter seg av i sitt virke.

#### **5.4.2 Kommunikasjonsutfordringen**

*Kommunikasjon er en gjenganger i alt om det er merkevare, mellommenneskelig relasjoner, ledelse eller teambygging.*

Kommunikasjon er grunnleggende for at et samarbeid mellom to parter skal fungere. Både mitt teoretiske grunnlag og empiriske materiale understreker mange og ulike nivåer på kommunikasjonsutfordringen. Den handler både om evnen til å formulere interesser, etablere tillitsfulle relasjoner, overføre kunnskap og skape mening mellom to så ulike grupper at man i realiteten kan snakke om en øvelse i oversettelse. Røvik (2007) kaller dette «translatørkompetanse».

*Noen ganger så tenker jeg, nei jeg gir opp fordi vi snakker så forskjellige språk, vi klarer ikke å møte hverandre og jeg tror ofte at det er fordi vi sitter på hver vår tue og snakker om oss selv og vi lytter ikke, vi klarer ikke å finne det som skal møtes og andre ganger er det akkurat som om vi alltid har kjent hverandre.*

Språkforskjeller mellom kunst/kultur og næringslivet er en realitet. Dette i seg selv gjør kommunikasjonen mellom partene krevende. Samtlige informanter peker på dette og en uttrykker det slik:

*Jeg hadde hele det metodiske materialet men, jeg hadde ikke næringslivspråket.*

Kunstfeltet og næringslivet har sine respektive «stammespråk» og har ulike forståelser av samme begrep. Flere forskere understreker betydningen av å lære seg de ulike parters språkunivers som en nødvendig forutsetning for å kunne arbeide sammen (Gran & De Paoli, 2005, Røvik, 2007).

*Man må kunne lese og forstå fordommer i de to forskjellige leirene og finne ut om det finnes en interesse for å gå i dialog. Det krever at man forstår begge språk.*

Fordommer og stereotypier er en annen betydelig barriere for samarbeid mellom kunst/kultur og næringsliv og representerer et viktig aspekt av kommunikasjonsutfordringen: «Den grunnleggende forestillingen er at kunst og næringsliv er to motpoler med helt ulike ideologier, verdier, forestillinger og handlinger» (Gran & De Paoli, 2005, s. 31). Dette understrekes av denne informanten:

*Man kan møte stor motstand i begge leire, fordommer, tanker om hverandre: Næringslivet er for kommersielt. Kunstnerne er så lite kommersielle, de skjønner ikke hva næringslivet*

*trenger. Vi snakker forskjellige språk. Man trenger å få ildsjeler fra begge leire som kan være med på å bryte ned fordommer, for det er fordommer her.*

Gode medmenneskelige relasjoner som preges av gjensidighet og tillit trekkes frem av samtlige informanter når det gjelder å få til et vellykket samarbeid. Når det er gode relasjoner og høy tillit i gruppen vil medlemmene være mer villige til å dele informasjon, hjelpe hverandre og det vil skape høyere engasjement for å nå de felles målene:

*Man må tørre å være med på en reise sammen med den andre, samtidig som jeg ønsker at den andre har lyst å være med på min reise. Det må gå begge veier, vi er på en gjensidig reise. Det er helt utrolig hva man kan få til hvis du først klarer å få til gode relasjoner.*

Kommunikasjon i form av språkferdigheter og kvaliteter i det relasjonelle understrekes av alle informantene som kritiske kriterier for å lykkes i samarbeidet. Samtidig kan det synes som om disse temaene fortsatt må behandles mer utdypende av alle parter både når det gjelder selvinnsikt, fagkunnskap og de praktiske ferdighetene som skal anvendes i den konkrete samarbeidssituasjonen.

Kommunikasjonsutfordringen er særlig viktig for Arts & Business, som skal fungere som fasilitator mellom de to partene. Organisasjonen skal ikke bare evne å formidle verdien av et samarbeid slik at aktørene overbevises til å samarbeide, men de må også mestre kommunikasjonen i selve møtet mellom aktørene; skape den rette rammen og det riktige innholdet i møtet. Kommunikasjonen i dette perspektivet forstås som oversettelse og kan derfor identifiseres som en kjernekompetanse for Arts & Business. Jeg velger å kalle denne kompetansen translatørkompetanse og Røvik (2007) beskriver dette med to begreper kalt kontekstualisering og dekontekstualisering. Dette handler på et generelt plan om evnen til å identifisere ideer og praksiser fra en kontekst og kunne plassere disse inn i en ny kontekst. For å kunne gjøre dette, må man ha kjennskap til sektorenes ulike interesser, behov og ønsker: «Den dugende oversetteren av organisasjonsideer er en som må ha inngående kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt om så vel konteksten(e) det skal oversettes fra som til» (Røvik, 2007, s. 325). De som mestrer dette, omtaler Røvik (2007) som «den gode translatørs *unike* kunnskapsgrunnlag» (Røvik, 2007, s. 326).

Konseptet om oversettelse kan både defineres som en kompetanse og som en metodisk tilnærming.

#### **5.4.3. Formulere samarbeidets mål og innhold**

Selv om samarbeid mellom kunst/kultur og næring i seg selv kan sies å være et mål «per se», så må samhandlingen være styrt av en bevissthet om hva man vil med samarbeidet, hva som er samarbeidets innhold og hva resultatet skal være. Alle disse aktivitetene bør være basert på kunnskap og metodikk. Dette vil i korthet si at kunnskapen (hva) må dokumenteres og kompetansen formuleres (hvordan).

Samarbeidet er definert som et trepartssamarbeid fordi samarbeidskonstellasjonen innen rammen av Arts & Business for det første handler om samarbeidet mellom kunstnere og næringslivet, og mellom disse to partene og organisasjonen Arts & Business. Alle tre parter investerer tid og ressurser på å inngå et samarbeid og det er derfor i alles interesse at det lykkes.

*Det er viktig å analysere situasjonen; hva som er behovet og hva som er ønsket, hvem er initiativtaker. Vi må identifisere noen felles mål som vi kan jobbe sammen for. Hvis det er en som har en drive og den andre ikke er helt med, så vil det bli en skjevhet.*

Denne informanten trekker frem at det er viktig at begge parter opplever at de har utbytte av samarbeidet og at det er en forutsetning at det er en viss balanse i «what's in it for me».

*Hvis en næringsaktør ønsker å bruke en kulturpartner for å underbygge sin merkevare så må de vite hvor kunstnerens grense går i forhold til hva som blir for kommersielt. Det er veldig mye sånn type kunnskap som man må vite om. Man må ha en dialog om dette og se det i sammenheng med hva som er grunnen til at man har ett samarbeid i utgangspunktet.*

Begge disse to utsagnene understreker viktigheten av å definere mål og være tydelig på at det også finnes grenser for hva innholdet i samarbeidet kan handle om. Dette berører også hvor realistisk man er i forhold til hva man kan forvente: «Kunstfeltet sitter på

ressurser, verdier og kompetanse som deler av arbeidslivet etterspør, men det betyr ikke det samme som at arbeidslivet finner hva de søker. Det er langt mellom potensial og realisering» (Gran & De Paoli, 2005, s. 119).

Samtidig som dette samarbeidsfeltet krever en individuell eller «case by case» behandling fordi behovene, motivasjonen og innsatsen for hvert prosjekt vil være unike, er det likevel påkrevd at det eksisterer en kunnskapsbasert faglig og metodisk tilnærming til samarbeidsøvelsen. Dette betyr ikke at samarbeidet mellom kunst/kultur og næring kan generaliseres verken når det gjelder innhold eller arbeidsprosess i hvert enkelt samarbeidsprosjekt. Likevel er det viktig for samarbeidsfeltets fremtid at erfaringene dokumenteres og analyseres, og at det videreutvikles faglig kunnskap om dette området.

## **6. Konklusjon**

For å besvare oppgavens problemstilling vil jeg i det følgende identifisere det jeg på bakgrunn av min undersøkelse og analyse anser som viktige forutsetninger for økt samarbeid mellom kunst/kultur og næring og hvordan Arts & Business bidrar til dette samspillet. Problemstillingen er:

*Hva er viktige forutsetninger for økt samarbeid mellom kunst/kultur og næring og for at organisasjonen Arts & Business kan bidra til dette?*

Hovedkonklusjonen er at den viktigste forutsetningen for at samarbeidsfeltet kunst/kultur og næring skal lykkes er at det trengs mer kunnskap om feltet. Mer spesifikt handler denne kunnskapen om forhold som alle kan definere som forutsetninger for at samarbeidet kunst/kultur og næring kan lykkes. Jeg har organisert disse i tre kategorier; overordnede rammebetingelser, generelle forutsetninger for samarbeid og Arts & Business sin rolle. Totalt sett har jeg identifisert fire forutsetninger som jeg anser som viktige.



### 1) Overordnede rammebetingelser

På et overordnet plan er kunnskap om relevante samfunnsmessige trender og de offentlige rammebetingelsene viktige forutsetninger for samarbeidet. Uten en erkjennelse og formidling av at det faktisk foregår en estetisering av samfunnet, vil ingen av de involverte partnere være i stand til å beskrive utfordringene og igangsette tiltak for å respondere på nye behov og muligheter. Når politikere og myndighetene ser betydningen av slike utviklingstrekk som bidrag til verdiskaping, er sjansene store for at dette kan bli et satsningsområde og dermed at offentlig støtte kan påregnes.

### 2) Generelle forutsetninger for samarbeid

Det er en rekke forutsetninger som er viktige for at samarbeid mellom kunst/kultur og næring kan lykkes på et mer generelt plan. Dette gjelder å ha gjensidig innsikt og kunnskap om hverandres respektive behov, kompetanse og ambisjoner. Ulikhetene mellom sektorene kunst/kultur og næring krever spesielle ferdigheter når det gjelder kommunikasjon og relasjonsbygging. Det er et felles ansvar å forstå hverandres språk, håndtere fordommer og utvikle gjensidig respekt og forståelse for å skape en mest mulig gunstig ramme og samarbeidsklime for samarbeidet.

### 3) Arts & Business sin rolle

For å fasilitere vellykkede samarbeidsprosjekter mellom kunstnere og næringslivet er det grunnleggende at Arts & Business har fagkompetanse og metodekunnskap om alle temaer omtalt i analysen. Den viktigste forutsetningen handler om organisasjonens evne til å overføre kunnskap mellom to ulike sektorer. Dette dimensjonen ved fasilitatorrollen kan ses på som en øvelse i oversettelse og Arts & Business bør utvikle denne translatørkompetansen, fordi den ideelt sett bør kombinere fagkunnskap med metodikk.

Oppsummert har jeg identifisert følgende fire forutsetninger for trepartssamarbeidet:

- Kunnskap om samfunnsmessige trender og offentlig politikk
- Kunnskap om samarbeidspartnernes behov, kompetanse og ambisjon
- Kunnskap om kommunikasjon og relasjonsbygging
- Translatørkompetanse

Min hovedkonklusjon om at det trengs mer kunnskap om feltet kan virke veldig generell og nærmest banal fordi behovet for mer kunnskap på alle områder er en selvfølgelighet. Likevel er jeg overbevist om at den kunnskapen jeg argumenterer for er kritisk fordi dette satsingsområdet er relativt nytt og det trengs mer fagkunnskap om emnet. Denne konklusjonen understøttes også av det faktum at Kulturdepartementet har besluttet å etablere et eget kunnskapssenter der formålet nettopp er å få mer faglig kunnskap og forskning om feltet. Dette må bety at myndighetene også ser et behov for økt kunnskap om samarbeidet mellom kunst/kultur og næring i Norge.

## **7. Forslag til videre forskning**

På bakgrunn av min hovedkonklusjon om at det trengs mer kunnskap er det naturlig for meg å antyde at det trengs mer forskning på de områdene som jeg har definert som de fire forutsetningene. Dette er fordi jeg oppfatter at disse forutsetningene er kritiske faktorer for at et samarbeid mellom kunst/kultur og næring skal bli mer effektiv, øke sin legitimitet og produsere konkrete resultater.

## **8. Den praktiske komponenten**

Mitt masterarbeid er en 100 % teoretisk oppgave og det er derfor ikke åpenbart hvordan kravet om en praktisk komponent av denne oppgaven skal løses.

Jeg har derfor valgt å lage en visuell representasjon av ulike dimensjoner ved den samarbeidskonstellasjonen som oppgaven omhandler; det vil si de tre aktørene kunstnere, næringslivet og Arts & Business.

Jeg vil illustrere to ulike forhold ved min oppgave. Det ene omhandler sentrale tema for undersøkelsen og problemstillingen. Den andre handler om min egen arbeidsmetodikk for avhandlingen.

## Litteraturliste

- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Oslo: 2.utgave. Fagbokforlaget: Laboremus Oslo AS.
- Bale, K. & Bø-Rygg A. (2008). *Estetisk teori: en antologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bauman, Z. (2002). *Society under siege*. Cambridge: Polity press.
- Bourdieu, P. (1993). *The Field of Cultural Production*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. (1995). *Distinksjonen: en sosiologisk kritikk av dømmekraften*. Oslo: Pax forlag A/S.
- Bourriaud, N. (2007). *Artes- relasjonell estetikk*. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Calhoun, C. & Senett, R. (2007). *Practicing culture*. Oxon: Routledge.
- Elstad, B. & De Paoli, D. (2008). *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. Oslo: Akademisk forlag: Cappelen Damm As.
- Featherstone, M. (2007). *Consumer Culture and Postmodernism second edition*. London: Sage publications Ltd.
- Florida, R. (2012). *The rise of the creative class (revisited)*. New York: Basic Books.
- Gran, A. -B. & De Paoli, D. (2005). *Kunst og kapital, nye forbindelser mellom kunst, estetikk og næringsliv*. Oslo: Pax forlag A/S.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS. Finland: Bookwell.
- Kaufmann, G. (2011). *Hva er kreativitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utgave: Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Levi, D. (2011). *Group dynamics for teams*. California: SAGE Publications, Inc.
- Mangset, P. & Røyseng, S. (2009). *Kulturelt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Nordhaug, O. (1993). Human capital in organizations: competence, training, and learning. Oslo: Scandinavian University press.
- Solhjell, D. & Øien, J. (2012). *Det norske kunstfeltet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stenström, E. & Strannegård, L. (2013). *Kreativt Kapital Om ledning och organisation i kulturella och kreativa näringar*. Stockholm: 8tto (Vinnova).
- Yin, R. K. (2013). Case study research. California: SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks.

## Andre Kilder

### Nettbaserte rapporter og publikasjoner

- Baadsvik, K. & Daugstad, K. (2003). Kulturminner og kulturmiljøer som grunnlag for verdiskaping. Hentet 13. april 2014 fra <http://www.nina.no/archive/nina/PppBasePdf/oppdragsmelding/783.pdf>
- Ervik K., Håkonsen G., Skarholt K. & Pettersen Buvik M. (2009). *Kunst og næring – betingelser og bruksområder for kunsttjerner i bedrifters verdiskapende prosesser*. SINTEF rapport A9117. Hentet 18. mars 2014 fra <http://www.sintef.no/upload/Konsern/Media/Rapport%20Kunst%20og%20næring.pdf>
- Haraldsen T., Hagen S. E. & Alnes P. K. (2008). *Kulturnæringene i Norge Muligheter og utfordringer - en oppdatering av kartleggingen fra 2004*. Lillehammer: Østandsforskningen. Hentet 12. mars 2014 fra <http://www.ostforsk.no/images/rapporter/122008.pdf>
- Røyseng, S. (2006). *Den gode, hellige og disiplinerte kunsten. Forestillinger om kunstens autonomi i kulturpolitikk og kunstledelse*. Avhandling, dr.polit., Telemarksforskning-Bø, rapport 237. Hentet 20. februar 2014 fra [https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2316/DrAvh\\_%20Sigrid\\_Royseng.pdf..?sequence=1](https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/2316/DrAvh_%20Sigrid_Royseng.pdf..?sequence=1)
- Stenstrom, E. (2000). *Konstiga foretag*. Akademisk avhandling for avläggande av ekonomie doktorexamen vid Handelshogskolan i Stockholm, EFI, Elanders Gotab. Hentet 13. november 2013 fra <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:221677/FULLTEXT01.pdf>

Wennes, G. (2002). *Skjønnheten og udyret: kunsten og lede kunstorganisasjonen*. Hentet 18. oktober 2013 fra [http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/147188/Wennes\\_2002.pdf](http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/id/147188/Wennes_2002.pdf)

## **Nettside**

Arts & Business (udatert). Hentet 19. april 2014 fra <http://www.artsbusiness.no>

NTNU, Norges naturvitenskap universitet. Verdiskapning og samfunnsansvar- Miljø, bærekraft og CSR. (udatert). Emnekode: TIØ4853. Hentet 01. april 2014 fra <http://www.ntnu.no/eit/tio4853>

## **Stortingsmeldinger og rapporter fra departementene**

St. meld. nr.22 (2004-2005). *Kultur og næring*. Kultur- og kirke departementet.. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/Rpub/STM/20042005/022/PDFS/STM200420050022000DDDPDFS.pdf>

Direktoratet for forvaltning av IKT (2014). *Kunngjøring om konkurranse*. Hentet fra <https://www.doffin.no/Notice/Details/2014-939288>

Justis- og beredskapsdepartementet (2000). *Lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven)*. Hentet fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31>

Kulturdepartementet og Nærings- og handelsdepartementet (2001). *Tango for to. Samspill mellom kultur og næringsliv*. Publikasjonsnummer: K-0648 B. Hentet fra [http://www.regjeringen.no/upload/kilde/kd/bro/2001/0004/ddd/pdfv/137103-110647kultur\\_naering.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/kilde/kd/bro/2001/0004/ddd/pdfv/137103-110647kultur_naering.pdf)

Nærings- og Handelsdepartementet og Kulturdepartementet (2011). *Evaluering av Arts & Business Norway*. Econ R-2011-050 1. Hentet fra [http://www.regjeringen.no/pages/37861384/Evaluering\\_av\\_Arts\\_and\\_Business.pdf](http://www.regjeringen.no/pages/37861384/Evaluering_av_Arts_and_Business.pdf)


Hansen T., De Paoli D., Brastad B., & Furre H. (2010). *To mål - to midler. Økt kunnskap om virkemidler for kulturnæringene*. Nærings- og handelsdepartementet. Hentet fra [http://www.regjeringen.no/upload/KUD/Samfunn\\_og\\_frivillighet/Rapporter/To\\_maal-to\\_midler\\_Virkemidler\\_for\\_kulturnaeringene\\_mai2010.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/KUD/Samfunn_og_frivillighet/Rapporter/To_maal-to_midler_Virkemidler_for_kulturnaeringene_mai2010.pdf)

Åmås, K. O. (2014). *Kulturnæringer, privat kapital og regjeringens kulturpolitikk*. Kulturdepartementet. Hentet fra [http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/aktuelt/taler\\_artikler/politisk\\_ledelse/2014/kulturnaringer-privat-kapital-og-regjeri.html?id=749992](http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/aktuelt/taler_artikler/politisk_ledelse/2014/kulturnaringer-privat-kapital-og-regjeri.html?id=749992)

# Vedlegg

## Vedlegg nr. 1

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Husid Høytun gate 29  
N-5007 Bergen  
Norge  
Tel: +47 55 58 21 17  
Fax: +47 55 58 96 93  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 271 884

Liv Klakegg Dahlin  
Institutt for etniske fag  
Høgskolen i Oslo og Akershus  
Postboks 4, St. Olavs plass  
0130 OSLO

Vår dato: 10.06.2015      Vår ref: 34685 / 2 / 17      Deres dato:      Deres ref:

**TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER**

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 05.06.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

34685	<i>Kunst/kultur og næring</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Oslo og Akershus, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Liv Klakegg Dahlin</i>
Student	<i>Hannah Godfroid</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meddepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredstiller kravene i personopplysningsloven.

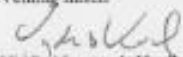
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og behandlingloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.


Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.08.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Nantvedt Kvalheim

  
Lis Tenold

Lis Tenold tlf: 55 58 33 77  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kogn: Hannah Godfroid, Sækkedalsveien 9C, 0369 OSLO

Avdelingskonsern / Divisjon Offisielt  
NSD AS, Lovstredet 1 Oslo, Postboks 925 Blindern, 0316 Oslo, tel: +47 22 85 52 11, nsd@nsd.no  
NSD AS, Høgskolen i Oslo og Akershus, Postboks 4, St. Olavs plass, 0130 Oslo, tel: +47 55 58 21 17, nsd@nsd.uib.no  
NSD AS, SV, Lovstredet 1, 0316 Oslo, tel: +47 22 85 52 11, nsd@nsd.no

## Vedlegg nr. 2.

**Personvernombudet for forskning**

**Prosjektvurdering - Kommentar**

Prosjektnr: 34685

Det gis skriftlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger Høgskolen i Oslo og Akershus sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

Det innhentes skriftlig samtykke for publisering av personopplysninger. Personvernombudet legger i tillegg til grunn at aktuelle informanter også gis anledning til å godkjenne sitater/bruk av personopplysninger. Forskningsmaterialet vil forøvrig bli anonymisert ved prosjektslutt 01.08.2015.

*(Faint text and signatures are visible in the lower half of the page, but they are illegible due to low contrast.)*



### **Vedlegg nr. 3**

#### **Forespørsel om deltagelse i masteroppgave om samarbeid mellom kunst/kultur og næring.**

Mitt navn er Hannah Godfroid, og jeg er masterstudent ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Jeg skriver en masteroppgave om samarbeid mellom kunst/kultur og næring, og med fokus på hvordan et slikt samarbeid fungerer i praksis. Jeg ønsker også å undersøke hvordan et slikt samarbeid bidrar til utbytte for begge parter.

Datainnsamlingen planlegges over en periode på to måneder. Jeg vil bruke intervju som metode. Jeg ønsker å utføre intervjuene i perioden august-september 2013.

Informasjon om informantene vil anonymiseres i masteroppgaven og forbli konfidensielle, men i intervjufasen vil jeg av praktiske årsaker operere med navn på person og organisasjon.

Jeg håper dere finner temaet for denne oppgaven interressant, og ønsker å delta. Jeg vil snarlig ta kontakt med dere for å undersøke interessen for deltagelse og for eventuelt å planlegge videre.

Vedlagt ligger informasjonsskriv med mer detaljert informasjon om hva deltagelsen innebærer og samtykke.

Jeg håper på et samarbeid!

Vennlig hilsen

Hannah Godfroid

## Vedlegg nr. 4

# Informasjonsskriv

## *"Masteroppgave: kunst/kultur og næring"*

### Bakgrunn og formål

Mitt navn er Hannah Godfroid, og jeg er masterstudent ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Jeg skal skrive en masteroppgave om samarbeide mellom kunst/kultur og næring, og hvordan et slikt samarbeid fungerer i praksis. Min undersøkelsesenheter er organisasjonen Arts & Business. Jeg ønsker å undersøke hvilken faglig tilnærming og hvilke metoder Arts & Business benytter seg av for å utøve sin rolle og oppnå sitt formål. Jeg har formulert følgende problemstilling så langt for oppgaven: *Hva er viktige forutsetninger for at organisasjonen Arts & Business kan bidra til økt samarbeid mellom kunst/kultur og næring?*

Jeg ønsker jeg å få en bedre forståelse av og kunnskap om samarbeidet mellom sektorene kunst/kultur- og næringsliv.

Jeg ønsker å samle in data fra personer og aktører som er involvert i og har erfaring fra virksomheten.

Det er ønskelig at jeg får intervjuer ulike representanter fra henholdsvis kunstnerne som har eller har hatt erfaringer fra samarbeid med næringslivet, næringsliv og ansatte i Arts & Business.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg ønsker å benytte meg av intervju som metode fordi dette gi best mulighet for å innhente informasjon fra de ulike involverte partnere.

Spørsmålene vil omhandle forhold knyttet til organisasjonens rolle og oppgaver samt hvilken metode, arbeidsprosesser, mål og resultater som ønskes å oppnås. Det vil være fokus på hvordan organisasjonen går frem for å skape et samarbeid mellom kunst/kultur og næringsliv.

Jeg ønsker å ta opp intervjuene på diktafon eller mobiltelefon og kommer også til å ta notater underveis. Intervjuet vil vare ca.30 minutter.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysningene kommer til å være tilgjengelig for meg selv og mine to veiledere ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Personopplysningene og opptakene lagres på min private bærbare datamaskin som er beskyttet med brukernavn og passord i en periode på lengst to år (1.august 2013- 1.august 2015). Oppgaven skal etter planen avsluttes i mai 2014, men personopplysninger og opptak kommer til å bli lagret litt lengre ved praktiske hensyn (eventuell sykdom eller vist jeg ikke får nådd innleveringsfrist).

Personvernopplysningene vil forbli lagret frem til seinest 1. August 2015. Fordi Arts & Business er en liten virksomhet vil det naturligvis kunne være en mulighet for at intervjuobjektene vil kunne gjenkjennes.

## **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

- Student og prosjektleder: Hannah Godfroid

Telefon: 942 99 289

Epost: [hannahgott@hotmail.com](mailto:hannahgott@hotmail.com)

- Veileder: Liv Klakegg Dahlin

Telefon: 22 453 127

Epost: [Liv.Dahlin@hioa.no](mailto:Liv.Dahlin@hioa.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

## Vedlegg nr. 5

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med:

- Student og prosjektleder: Hannah Godfroid

Telefon: 942 99 289

Epost: [hannahgott@hotmail.com](mailto:hannahgott@hotmail.com)

- Veileder: Liv Klakegg Dahlin

Telefon: 22 453 127

Epost: [Liv.Dahlin@hioa.no](mailto:Liv.Dahlin@hioa.no)

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

### Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signatur og dato)

Jeg samtykker til intervju.

Jeg samtykker til at personopplysninger publiseres og lagres etter prosjektslutt.

## Vedlegg nr. 6

### Intervjuguide: Arts & Business

1. Navn:
2. Stilling:
3. Funksjon/arbeidsoppgaver:

#### 1. Organisasjonen Arts & Business

- Hva er organisasjonens formål?
- Hva er organisasjonens hovedmål?
- Har organisasjonen en strategi?
- Hva er organisasjonens hovedoppgaver?
- Hvem er organisasjonens primære målgrupper?
- Hvordan er organisasjonen organisert?
- Hvilke funksjoner har de ansatte?
- Hvilke styringssystemer og beslutningsstruktur har Arts & Business?
- Hvilken funksjon har styret?
- Hvem eier Arts & Business?
- Hvilken rolle spiller medlemmene i organisasjon?
- Hva tilbyr dere medlemmene?
- Hvem finansierer Arts & business?
- Hvilken "sektor" vil du si at Arts & Business tilhører (identitet)?
- Hvem er Arts & Business sine samarbeidspartnere?
- Hvordan vil du beskrive organisasjonens styrker og svakheter?
- Hva er organisasjonens viktigste forbedringspotensial?
- I hvilken grad er Arts & Business tilbudsrevet eller etterspørselsrevet?

#### 2. Rolle og arbeidsmetode

- Hvordan vil du beskrive Arts & Business sin rolle?
- Har dere en spesifikk arbeidsmetode?
- Har organisasjonens arbeidsmetode en faglig forankring?
- Kan du beskrive hvilke ulike faser Arts & Business går gjennom for å realisere et

prosjekt der både kunst/kultur og næringslivet er involvert?

- I hvilken grad driver dere oppsøkende virksomhet i forhold til deres målgrupper?
- Kan du beskrive hvilken tilnærming dere har til henholdsvis kunst/kultur og næringsliv?
- Hvordan skjer den konkrete koblingen mellom kunst/kultur og næringsliv?
- Hvilke aktiviteter gjennomføres i felleskap og hvilke separat mellom de to gruppene?
- Hvilke utfordringer møter dere i samspelet mellom de to gruppene?
- Hvilke kontrakter inngås med samarbeidspartnere og samarbeidspartnere seg imellom?
- Hva er de viktigste suksesskriteriene for å lykkes for Arts & Business i å utføre sitt oppdrag?

### **3. Formålet med samarbeid mellom kunst/kultur og næringsliv**

- Hva er de viktigste begrunnelsene for at kunst/kultur og næringsliv søker sammen?
- Hva er målet med et slikt samarbeid - hva skal løses eller utvikles?
- Hvem etterspør hva?
- Hvilke behov og forventninger har kunst/kultur til et samarbeid med næringslivet?
- Hvilke behov og forventninger har næringslivet til kunst/kulturlivet?
- Finnes det fellesnevnerne - og hva er de?
- Hvordan vil du vekke prosess i forhold til mål?
- Hvordan evaluerer dere verdien av et samarbeid for de to partnerne?
- Hva mener Arts & Business er det viktigste formålet med et slikt samarbeid?

### **4. Kommunikasjon**

- Har dere en media- og kommunikasjonsstrategi?
- Kan du beskrive Arts & Business sin eksterne kommunikasjon?
- Hvilke markedsføringstiltak gjennomfører dere?
- Hvordan vil du beskrive Arts & Business sin profil?
- Hvordan vil du beskrive Arts & Business sin synlighet og omdømme?

## Vedlegg nr. 7

### Intervjuguide: Til eksterne informanter fra kunst- og kulturlivet

1. Navn:
2. Stilling/funksjon:
3. Organisasjon/arbeidsgiver:

#### 1. Kontakt med Arts & Business

- Hvordan fikk du vite om Arts & Business?
- Hvordan ble kontakten etablert med organisasjonen?
- Tok organisasjonen kontakt først eller du/dere først?
- Hvordan vil du beskrive ditt første møte med Arts & Business?

#### 2. Formålet med å etablere kontakt med Arts & Business

- Hva var motivasjonen for å ta kontakt - hva skulle løses eller utvikles?
- Hvorfor er det interessant for deg/dere å samarbeide med næringslivet?
- Hadde du/dere et eksplisitt behov/ønske med kontakten?
- Hadde du /dere en klar forventning til hvilken samarbeidspartner dere ønsket fra næringslivet? Hvis ja, hvorfor?
- Ble det definert et mål med samarbeidet?
- Mener du/dere at resultatet ble vellykket?
- Hvilken verdi har det hatt for deg/dere å samarbeide med næringslivet?

#### 3. Roller og virkemidler

- Hvordan vil du beskrive Arts & Business sin rolle som fasilitator for kontakt og samarbeid mellom kunst/kultur og næring?
- Hvordan vil du/dere beskrive metoden som Arts & Business benytter for å etablere kontakt og få til et samarbeid med næringslivet?
- Ble det benyttet visuell dokumentasjon eller estetiske virkemidler i prosessen?
- Hvordan vil du/dere beskrive samarbeidsprosessen?
- Hva har vært mest utfordrende i prosessen?

- Hvordan vil du/dere beskrive din/deres rolle i forhold til næringslivet i prosessen?
- Hva vil du/dere beskrive som Arts & Business sitt viktigste bidrag i samarbeidet?
- Har du/dere fortsatt samarbeid med næringslivet uavhengig av Arts & Business?

#### 4. Resultat

- Hva vil du/dere beskrive som resultatet av kontakten eller samarbeidsprosjektet med næringslivet?
- Hva vil du/dere beskrive som det mest kritiske suksesskriteriet for å lykkes i å samarbeide med næringslivet?
- Hva har hatt størst verdi for deg/dere med erfaringen med Arts & Business?
- Hva er den største verdien av et samarbeid mellom kunst/kultur og næringsliv?
- Har du/dere fortsatt å samarbeide med næringslivet i ettertid?
- Opplever du/dere at et samarbeid med næringslivet utfordrer din/deres kunstneriske autonomi?



## Vedlegg nr. 8

### Intervjuguide: eksterne informanter fra næringslivet

1. Navn:
2. Stilling/funksjon:
3. Organisasjon/arbeidsgiver:

#### 1. Kontakt med Arts & Business

- Hvordan fikk du vite om Arts & Business?
- Hvordan ble kontakten etablert med organisasjonen?
- Tok organisasjonen kontakt først eller du først?
- Hvordan vil du beskrive det første møtet med Arts & Business?

#### 2. Formålet med å etablere kontakt

- Hva var motivasjonen for å ta kontakt - hva skulle løses eller utvikles?
- Hvorfor er det interessant for deg å samarbeide med kunst/kulturlivet?
- Hadde du et eksplisitt behov/ønske med kontakten?
- Hadde du en klar forventning til hvilken samarbeidspartner dere ønsket fra kunst og kulturlivet? Hvis ja, hvorfor?
- Ble det definert et mål med samarbeidet?
- Mener du at resultatet ble vellykket?
- Hvilken verdi har det hatt for deg å samarbeide med kunst/kulturlivet?

#### 3. Roller og virkemidler

- Hvordan vil du beskrive Arts & Business sin rolle som fasilitator for kontakt og samarbeid mellom kunst/kultur og næring?
- Hvordan vil du beskrive metoden som Arts & Business benytter for å etablere kontakt og få til et samarbeid med kunst/kulturlivet?
- Ble det benyttet visuell dokumentasjon eller estetiske virkemidler i prosessen?
- Hvordan vil du beskrive samarbeidsprosessen?
- Hva har vært mest utfordrende i prosessen?
- Hvordan vil du beskrive deres rolle i forhold til kunst/kulturlivet i prosessen?
- Hva vil du beskrive som Arts & Business sitt viktigste bidrag i samarbeidet?

- Har du fortsatt samarbeid med kunst/kulturlivet uavhengig av Arts & Business?

#### 4. **Resultat**

- Hva vil du beskrive som resultatet av kontakten eller samarbeidsprosjektet med kunst/kulturlivet?
- Hva vil du beskrive som det mest kritiske suksesskriteriet for å lykkes i å samarbeide med kunst/kulturlivet?
- Hva har hatt størst verdi for deg med erfaringen med Arts & Business?
- Hva er den største verdien av et samarbeid mellom kunst/kultur og næringsliv?
- Har du fortsatt å samarbeide med kunst/kulturlivet i ettertid?
- Har møtet med kunst/kulturlivet utfordret deg på noen måte? (rolleforståelse, verdier, bedriftskultur)

## **Vedlegg nr. 9**

### **Kategorisering intervju 1: ekstern informant**

#### **1. Kontakt med Arts & Business**

- Utvikle koblingen kunstnere/næringslivet

#### **2. Formålet med å etablere kontakt**

- Markedsføring/Profilering
- Kunst basert læring
- Skjult kunnskap/skjult læring hos kunstnere
- Kunstnere er gode på uttrykk men ikke på formidling

#### **3. Roller og virkemidler**

- Ambisiøst program
- Krevende
- Utfordrende
- Erfaringene er erfarings basert

#### **4. Resultat(er)**

- Annet språk
- Kommunisere
- Sårbarhet i koblingen
- Bidra til prosesser

<b>Kategorier</b>	<b>Innhold</b>
1. Koblingen kunst/Næring	Interesse for det. utdanning for kunstnere
2. Markedsføring/Profilering	Profilere kunst basert læring
Kunst basert læring	Metodisk bakgrunn. Det handler ikke om prestasjon, men om måter å gjøre erfaringer, fremme kreativitet
Skjult kunnskap/skjult læring hos kunstnere	Erfaring fra prosess, gjennomføre utviklingsprosesser, ikke være redd for kaos for å få til endringer. Det er jo tryggheten kunstnere har i forhold til næringslivet
Kunstnere er gode på uttrykk men ikke på formidling	Kunstnere jobber alene på sine verksteder. Mangler næringslivspråket
3. Ambisiøst program	A&B har et ambisiøst program, flinke til å bli synlige og flinke til å sende ut invitasjoner og markedsføre og bli med på den måten .
A&B	Krevende å få til alt det de vil få til.
Utfordringer generelt mellom kobling Kunst/kultur og næring.	Utfordrende å gjøre det meningssskapende for næringslivet å delta. Annerledesheten i måten å jobbe på. Bruke helt andre metoder, helt andre ting en de var vant til. Næringslivet har et annet språk. De forventer høy kvalitet på det de tilbys for deres tid er så begrenset. Sårbarheten i koblingen(man risikerer at det blir en happening).
Erfaring/Refleksjon	Erfaringene er erfarings basert Det er ikke en kunnskap som formidles gjennom teori, men gjennom praksis. Selv gjøre erfaring er utrolig avgjørende. Hente erfaringer ut, å få refleksjon.

## **Vedlegg nr. 10**

### **Kategorisering intervju 2: Intern informant fra Arts & Business**

#### **1. Organisasjonen Arts & Business**

- Formålet
- Strategi
- Hvilken rolle spiller medlemmene
- Eierskap
- Organisasjon av organisasjon
- Styret
- Funksjon til de ansatte
- Sektor
- Samarbeidspartnere
- Organisasjonens styrker
- Organisasjonens svakheter
- Tilbudsdrevet
- Etterspørselsdrevet

#### **2. Rolle og arbeidsmetoder**

- Arbeidsmetoder
- Fagligforankring
- Faser i samarbeidsprosjekt
- Utfordringer i samarbeidet
- Kontrakter
- Viktigste suksesskriteriene

#### **3. Formålet med samarbeid mellom kunst kultur og næringsliv**

- Målet med samarbeidet, hva skal løses eller utvikles
- Hvilken behov og forventninger har N til K
- Hvilken behov og forventninger har K til N
- Vektlegge prosess i forhold til mål
- Evaluering av verdien av et samarbeid
- Suksesshistorier

- Fiaskoer

#### 4. Kommunikasjon

- Media og kommunikasjonsstrategidet

- Markedsføringstiltak

- Synlighet og omdømme

- Hvor er dere om 5 år

Kategorier	Innhold
1. Formål til A&B	Styrke og bidra til samarbeid mellom kultur og næringsliv.
Strategi	Blitt litt sånn til mens vi har gått. Den begynte forsiktig (nettverksbygging på generell basis) så ble den mer konkret. Fokus på konkrete tiltak: programmer, kurs, frokoster.
Medlemmers roller	Toneangivende i forhold til det vi har lagt vekt på og hva de har behov for. Medlems konferanser. Fokuserer på forskjellige grupperinger i medlemsbasen.
Hvordan blir man medlem	Melde seg inn på nettsiden til A&B så får man tilgang på informasjon, bli inspirert, få kunnskap gjennom nettverk. Man kan melde seg på kreatør, ber om å få et opptak til kreatør. Eller man kan kjøpe tjenester.
Eierskap	100 % selveid. Medlemmene eier A&B. Næringsdepartementet har gitt penger til konkrete prosjekter eller behov. A&B har vært i kulturdepartementet statsbudsjett i 4år-fast pott/mye tryggere.
Organisering	Under endring. Fokus på et kunnskap senter(felt som kan utvikle seg gjennom å samle og genere kompetanse).
Styret	I styret sitter mennesker som A&B mener er viktig i forhold til A&B sin utvikling. De prøver å ha representanter fra ulike deler av landet. Styret tar avgjørelser i forhold til hva skal vektlegges og på hvilken måte.
Ansattes funksjon	I endring. Vi har vært 4. Nå er vi 2 og en praktikant. I dagens situasjon så kan man ikke ansette noen nye. Venter på avgjørelser fra departementet.
Sektor	Trur ikke det er veldig mye sektor "annet"

Samarbeidspartnere	Departementene, medlemmer, innholdsleverandører, internasjonale nettverket.
Organisasjonens styrker	Liten, kjapp omregning, endring er noe vi kan forholde oss til, endre oss kjapt, god mellomledskompetanse, brobygger.
Organisasjonens svakheter	For små, lite påvirkning, ikke klart å komme opp.
Tilbudsdrevet	Service institusjon
Etterspørselsdrevet	Prøver å være lydige til hva som er behov og ønske, klarer ikke å være daglig i kontakt med alle medlemmene
2. Arbeidsmetoder	Det er en kompetanse, det dreier seg om å kunne lese og forstå fordommer i begge leierne. Finne en felles interesse, hvordan man kan bruke den på sitt beste og gå i dialog sammen. Det krever at man forstår begge språk. Ser på ønsker, positivt innstilt men det krever at begge partner er interesserte. Man vil få bekrefte en del av disse fordommer. Kreatør er en metode: involvere kunstnerisk fagkompetanse, entreprenørskap utøvelse, næringsliv og kultur aktører hvor man diskuterer konsepter. Skape arena.
Faglig forankring "grenser"	Veldig lett å trække feil når man står med beinene i én av leirene. Man er helt avhengig av om det er en næringsaktør som har leid inn en kunstner for prosessens skyld så må kunstneren vite hvor næringsaktørens grense går til å drive prosess. Kunstneren må vi hvor hans/hennes grense går i forhold til kommersialitet. Denne typen kunnskap må man vite om.
Faser i ett samarbeidsprosjekt "forhandling om forutsettelse"	Man går inn å analysere situasjon, hva er behovet, hva er ønsket, hvem er initiativ taker. Veldig sjeldent at de sitter to partnere med samme behov og ønske. Hva er fellesmål(ene) som vi kan jobbe sammen for. 2. Man introduserer 3. Man jobber seg gjennom en del spørsmål. Veldig individuelt, det er veldig vanskelig å generalisere på dette feltet.
Utfordringer i samarbeidet	Mellommenneskelighet, relasjoner, kommunikasjon, rolle tagning, bedriftskultur. Næringslivet og kultur jobber på en helt anen måte med et helt annet utgangspunkt. De starter med

	"passion" ikke med å diskutere lønn. Det påvirker i stor grad hvordan de kommuniserer, hvordan de relaterer til medarbeidere, eierskap de har til jobber, hvordan de spiller i team.
Kontrakter	Det er det ikke så mye av, A&B er ikke med på det. Sponsoravtale over tid har faste kontrakter
Viktigste suksesskriteriene	"den dagen vi ikke trengs så har vi gjort jobber vår". Nødt til å akseptere at noen andre mener og syntes noe annet enn oss selv.
3. Målet med samarbeidet, hva skal løses eller utvikles	Kommunikasjon
Hvilke behov har N til K	Penger
Hvilke behov har k til N	En ting vi prøver å jobbe med er at vi ikke bare er kontorpynt. Det gjensidige utbyttet. Forventningene er ikke at de gjør hva som helst, de skal få lov til å bevare sin integritet. Vist det er en som har drive og den andre ikke er helt med så vil det bli en skjevhet. Da kommer verdiperspektivet inn.
Vektlegge prosess i forhold til mål	God førprosess er helt avgjørende, si at man ikke har felles målsetninger. Vi skal ha en god førprosess i hele etableringsfasen så vil man forhåpentligvis stilt de fleste spørsmålene. "Culture school card" som er et viktig verktøy.
Evaluering av verdien av et samarbeid	Få tilbakemeldinger. Frem for 3 år siden har vi jobbet stort sett for at folk skal finne hverandre og etablere prosessen sammen selv. Dette har endret seg, fra ikke aktiv deltagere til aktiv deltagere, initiativtagere. Vi er i utgangspunktet objektiv partner. Vi vil at alle medlemmene og alle som ikke er medlemmer skal være med på å utvikle, da kan ikke vi si at vi ikke kan bruke den eller den leverandøren. Vi prøver å fylle på, ikke fronter eller legger seg på en eller to leverandører.
Suksesshistorier	KIA allianser i hydrogen fabrikken i Fredrikstad. Avbrekk i konferanser med rolle spill. Statnett med the bass brothers. Capgemini(konsulentselskap)
Fiaskoer	Allianseprosjekter som ikke funker, man organiserer så vil de ikke komme, de deltar ikke, de syntes det bare er tull,



	kunstnere som ikke kan håndtere som gjør det til en pinlig seanse. Man bruker ikke hverandre. Det er begge partners ansvar for å sørge at det skal funke.
4. Media og kommunikasjons strategi	Det er å overdrive, visuell og kommunikasjons bevissthet.(en tidligere ansatt som har stått får). Hjemmeside, skiftet navn, ny visuell profil, bruker mye bilder og filmer, facebook og twitter.
Markedsføringstiltak	Veldig lite. Vi har hatt annonse tidligere men vi har sluttet med et. 4 frokost møter i året har vi måttet kutte ned på. Vi har status som er vår årlige publikasjon hvor vi forteller om hva vi gjør og hva som skjer
Synlighet og omdømme	Alt for lite synlig, det er veldig mange som ikke vet om oss, det er for spesielt interesserte, tror de fleste som vet om oss og som forholder seg til oss opplever oss som positive. Vi har en målgruppe som er veldig sprett så vi har helt sikkert sånne dislikes.
Om 5 år?	Vist ting går veien så er det et stort kunnskap senter som generer og kommuniserer kunnskap, mye praktisk orientering.

## **Vedlegg nr. 11**

### **Kategorisering intervju 3: ekstern informant**

#### **1. Kontakt med Arts & Business**

- Ønsket å ha en person fra organisasjonene som jobber in mot både kultur og næring

#### **2. Formålet med å etablere kontakt**

- Utvikling, næringsutvikling, forretningsutvikling, potensiale
- Drivkraft i å selv være med, brukt kultur i lederroller
- Gode eksempler og være med på å bryte ned fordommer
- Økt samspill
- Trenger fakta og forskning
- A&B har fått til en diskusjon om at vi trenger mer kunnskap
- Verdi, skuespillere brukt i mobbesammenheng

#### **3. Roller og virkemidler**

- Fasilitator, initiativtaker til møteplass, kreatør programmet
- Skape nettverk, møtearenaer, hente in medlemmer
- Lite miljø
- Formidler, etablere, koble
- Jobbe hele tiden med kulturliv og kunst

#### **4. Resultat**

- Klare å skape synergier
- Verdiskapendeelement
- Kommunikasjon, språk, relasjon
- Bevare egenart
- Gjensidig reise

Kategorier	Innhold
1. Jobbe in mot kultur og næring	Person fra organisasjon som jobber in mot kultur og næring, representerer, kompetanse
2. Utvikling, potensiale	Næringsliv kan ha stor glede av kulturen og kulturpersoner og kulturlivet trenger å tenke litt mer kommersielt. Løfte kultur til kulturnæring og næringslivet bli inspirert av kulturlivet
Bygge kultur in i bedriftslivet	Tidligere brukt aktører i lederjobb for å løse opp samtaler, kultur med medarbeidere og ansatte- positivt
Bryte ned fordommer	Motstand i begge leire, fordommer, tanker, snakker forskjellige språk
Økt samspill mellom kultur og næring	Vi ønsker å se økt samspill
Fakta og forskning	Kan ikke bare gå rundt og tro og vite og kjenne er godt nokk til å løfte et stort område
A&B har fått til en erkjennelse	Usikker fremtid men har fått til en diskusjon at vi trenger kunnskap
Verdi	Ufarliggjør noe, lettere å snakke om.
3. A&B rolle	Fasilitator, initiativtaker til møteplass har vært viktig, etablert utviklingsprogram/kreatør for å hjelpe de til å tenke sin kunst som forretningside, sterkere grad bli lønnsom virksomhet og tenke som næring
Metode til A&B	Skape nettverk, møtearenaer, hente in medlemmer, forsøker i sitt arbeid å bygge fundamentet av analyse, forskning, kunnskap med å trekke in erfaringer fra andre steder i Europa
Lite miljø	Skal vi virkelig få til kraft må det linkes opp til andre miljøer, forskning, næringsparker
Formidler, etablere, koble	Det å koble kunstnere til næringsliv, arena, møteplass, koble og utvikle fakta, kunnskap gjennom caser dom bygger videre
Jobbe hele tiden med kulturliv og kunst	Få til dynamikken hvor de kan lære av hverandre
4. Synergier	Kan klare å skape synergier, du begynner å snakke samme språk da du ser en kraft lokalt
Verdiskapendeelement	Kunst blir på en måte en verdiskapende element i mer sånn forretningsmessigtenkning
Kommunikasjon, språk, relasjon	Legge til side fordommer og barrierer, klare å finne et felles språk, kunne forstå

	hverandre, relasjon, få til en relasjon, kommunikasjon
Egenart	Det er veldig viktig at man bevarer denne egenarten, berike felleskapet
Gjensidighet	Være med på min reise og det må gå begge veier, gjensidig reise