

SINTEF Teknologi og samfunn

Postadresse: 7465 Trondheim
 Besøksadresse: S P Andersens veg 5
 7031 Trondheim
 Telefon: 73 59 03 00
 Telefaks: 73 59 03 30

Foretaksregisteret: NO 948 007 029 MVA

TITTEL

Kunst og næring – betingelser og bruksområder for kunsttjenester i bedrifters verdiskapende prosesser

FORFATTER(E)

Kristianne Ervik, Grete Håkonsen,
 Kari Skarholt, Marte Pettersen Buvik

OPPDRAGSGIVER(E)

Nærings- og handelsdepartementet

RAPPORTNR. SINTEF A9117	GRADERING Åpen	OPPDRAGSGIVERS REF. Einar Ruud	
GRADER. DENNE SIDE Åpen	ISBN 978-82-14-04706-6	PROSJEKTNR. 507631	ANTALL SIDER OG BILAG 68
ELEKTRONISK ARKIVKODE Kunst og næring rapport 2009.doc		PROSJEKTLEDER (NAVN, SIGN.) Kristianne Ervik	VERIFISERT AV (NAVN, SIGN.) Grete Håkonsen
ARKIVKODE	DATO 2009-01-19	GODKJENT AV (NAVN, STILLING, SIGN.) Anders Stølan, forskningssjef	
<p>SAMMENDRAG</p> <p>"Kunst og næring – betingelser og bruksområder for kunsttjenester i bedrifters verdiskapende prosesser" er et prosjekt utført på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet som del av tiltak 21 i Handlingsplan for kultur og næring (2007). Det større bakteppet for prosjektet er den økende interessen og oppmerksomheten, både i nærings- og kunstlivet og i den allmenne samfunnsdebatten, for det som skjer i <i>forholdet mellom</i> kunst, kultur og næringsliv.</p> <p>Rapportens er i hovedsak bygd rundt 12 konkrete eksempler på vellykkede samarbeid mellom kunstnere og næringsliv som har kommet frem gjennom kvalitative intervjuer. Eksempelene peker på fire bruksområder for kunstfaglig kompetanse i næringslivet:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utvikling av produkter, tjenester, opplevelser 2. Identitetsutvikling og omdømmebygging 3. Ferdighetsutvikling i kommunikasjon og kreativitet hos enkeltpersoner eller grupper av ansatte 4. Organisasjons- og lederutvikling <p>Dette gir et analytisk rammeverk for å undersøke hvordan det kunstfaglige trekkes inn i den direkte verdiskapingen til bedriftene og skaper en innovativ praksis i skjæringspunktet mellom kunst og næringsliv.</p>			
STIKKORD	NORSK	ENGELSK	
GRUPPE 1	Innovasjon	Innovation	
GRUPPE 2	Tverrfaglig	Multidisciplinary	
EGENVALGTE	Kunsttjenester	Arts-based services	

1	BAKGRUNN OG PROBLEMSTILLING	4
2	FREMGANGSMÅTE.....	5
2.1	UTVALGET AV KUNST - NÆRING PROSJEKTER: HVEM VI HAR INTERVJUET	6
2.2	PROSJEKTETS RESSURSGRUPPE	7
2.3	HOVEDAKTIVITETER	8
2.4	RAPPORTENS OPPBYGGING	8
3	EKSEMPLER PÅ VELLYKKET SAMARBEID MELLOM KUNST OG NÆRING	10
4	ANALYTISK RAMMEVERK.....	12
4.1	FIRE BRUKSOMRÅDER FOR KUNSTFAGLIG KOMPETANSE I NÆRINGSLIVET	12
4.2	DEN SKJULTE INNOVASJONEN.....	12
5	BRUKSOMRÅDE 1: UTVIKLING AV PRODUKTER, TJENESTER OG OPPLEVELSER... 14	
5.1	ET OPPLEVELSESARGUMENT	14
5.2	ET KUNNSKAPSARGUMENT	15
5.3	EKSEMPEL: TREGULV -- NYTT DESIGN, NYTT PRODUKT, MINDRE "SKRE"	15
5.4	EKSEMPEL: FORSKNING OG KUNST -- LYSDESIGN FOR MOTVIRKNING AV TUNNELANGST	17
5.5	EKSEMPEL: SOMMERPROSJEKTET – EN ARENA FOR UTVIKLING AV ARBEIDSMETODER	20
5.6	NÆRINGSMULIGHETER	21
6	BRUKSOMRÅDE 2: BEDRIFTERS IDENTITET, OMDØMME OG MERKEVARE.....	22
6.1	DEN "SYMBOLSKE MARKEDSPLASSEN"	23
6.2	ET KREATIVITETSARGUMENT	24
6.3	EKSEMPEL: BIRESONANS - ARBEIDSHVERDAGEN I MUSIKK OG BILDE	25
6.4	EKSEMPEL: SESSO-08 - INNOVATIVE BEDRIFTER GIR MULIGHET FOR Å SKAPE INNOVATIV KUNST..	26
6.5	EKSEMPEL: KAISESS - KUNST FOR EN ATTRAKTIV ARBEIDSPASS OG ET GODT STED Å LEVE	28
6.6	NÆRINGSMULIGHETER	30
7	BRUKSOMRÅDE 3: ORGANISASJONS- OG LEDERUTVIKLING	32
7.1	ET TVERRFAGLIGHETSARGUMENT	32
7.2	KUNST SOM BIDRAG TIL EN <i>SAMMENSATT ERFARING</i> I ORGANISASJONER	33
7.3	EKSEMPEL: ENDRINGSKLIMA I PRODUKSJON AV KJØLEANLEGG	33
7.4	EKSEMPEL: BEDRE LEDERSKAP GJENNOM Å KUNNE SPILLE PÅ FLERE STRENGER	36
7.5	EKSEMPEL: UTFORDRENDE PROSESSER GJENNOM DRAMATURGI.....	37
7.6	NÆRINGSMULIGHETER	38
8	BRUKSOMRÅDE 4: FERDIGHETSUTVIKLING - TEKNIKKER FOR KOMMUNIKASJON OG KREATIVITET	40
8.1	DEN KREATIVE KUNNSKAPSARBEIDEREN	40
8.2	KUNSTNEREN SOM EKSPERT OG PEDAGOG.....	40
8.3	EKSEMPEL: SKUESPILLERE GIR BANKANSATTE INSPIRASJON OG MOTIVASJON	41
8.4	EKSEMPEL: KULTURTURISTER - TEATERETS VERKTØY FOR ANDRE YRKESGRUPPER.....	42
8.5	EKSEMPEL: "FROM FEAR TO COMFORT" - REVY FOR BEDRE TVERRFAGLIG SAMARBEID	44
8.6	NÆRINGSMULIGHETER	46
9	KUNST OG NÆRING: PROFESJONELLE AKTØRER I DIALOG	48
9.1	EN OVERGRIPENDE VISJON FOR KUNST OG NÆRING SAMARBEID.....	48
9.2	STRATEGIER FOR HÅNDTERING AV RISIKO, KVALITET OG INTEGRITET.....	49
9.3	KUNSTFAGLIG VURDERING NÅR PUBLIKUM OG ARENAER BEFINNER SEG INNENFOR NÆRINGSLIVET?.....	51
10	GRUNNLEGGENDE BETINGELSER FOR SAMARBEID	53
10.1	KONSTRUKTIV GRUNNHOLDNING	53
10.2	TRO OG DRIV	54
10.3	RISIKOVILJE OG KRAV OM NYTTE	54
10.4	TILLIT OG ÅPENHET	54

10.5	PROFESJONALITET: MÅLSETTING, PRIS, MILEPÆLER	56
10.6	FORMIDLINGSEVNE	56
11	KOBLERBEDRIFTENE – EN VIKTIG ROLLE.....	57
12	BEHOV FOR KOMPETANSE: UTDANNINGSINSTITUSJONENES ROLLE.....	58
12.1	TILRETTELEGGING FOR TVERRSEKTORIELT ARBEID.....	59
12.2	TILRETTELEGGING FOR OPPDRAGSVIRKSOMHET.	60
12.3	KURATOR/ KVALITETSSIKRER	62
13	VIRKEMIDLER FOR ØKT AKTIVITET.....	63
13.1	ETABLERING AV ET STRATEGISK RÅD	63
13.2	SAMORDNING AV OFFENTLIGE VIRKEMIDLER OG ETATER.....	64
13.3	EN NASJONAL DEMONSTRATOR FOR TJENESTEUTVIKLING INNENFOR KUNST OG NÆRING?.....	64
14	REFERANSER.....	66

1 Bakgrunn og problemstilling

"Kunst og næring – betingelser og bruksområder for kunsttjenester i bedrifters verdiskapende prosesser" er et prosjekt utført på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet som del av tiltak 21 i Handlingsplan for kultur og næring (2007). Det større bakteppet for prosjektet er den økende interessen og oppmerksomheten, både i nærings- og kunstlivet og i den allmenne samfunnsdebatten, for det som skjer i *forholdet mellom kunst, kultur og næringsliv*. Det offentliges vektlegging av feltet ved St.meld. nr. 22 (2004), og i St.meld. nr. 7 (2008-2009), viser at dette er viktige næringsøkonomiske og samfunnsmessige temaer.

Kortfattet kan man si at forholdet mellom kunst/kultur og næringsliv preges av tre typer diskusjoner:

- 1) *Kulturisering av næringslivet*: Når det gjelder næringslivets bruk av kulturlivets ressurser ser vi at det foregår en økende aktivitet og også mye eksperimentering (f.eks. fremvisning og fastholding av kulturelle verdier i næringslivets satsning i utlandet, eller "Jazz som metafor" for balansen mellom struktur og improvisasjon i arbeidssettinger), men tilsvarende er det lite systematisk kartlegging eller forskningsmessig analyse av slike prosesser (Haraldsen et al 2004 og 2005; Gran & De Paoli, 2005).
- 2) *Kommersialisering av kultur*: Når det gjelder kommersialisering av kultur, herunder utvikling av bærekraftige kulturnæringer, vet vi at det er et rikt tilfang av kunstnerisk aktivitet innenfor både musikk og film i Norge, men det er ikke tilstrekkelig kunnskap, systemer og infrastruktur som støtter opp om kommersialiseringen. I utlandet er studiet av kulturindustrier et selvstendig fag med tidsskrifter, studier og utstrakt forskning.
- 3) *Innovativ praksis i skjæringspunktet mellom kultur og næringsliv*: Det kommer stadig flere praktiske eksempler på samarbeidsformer mellom kunstneriske virksomheter og næringslivsforetak som går utover den tradisjonelle rene sponsoraktiviteten. Det fins eksempler på at teaterinstruktører og skuespillere lager ledelsesseminarer for næringslivsledere; at teaterstykker brukes som kommunikasjonsverktøy i vanskelige nedbemanningsprosesser; at musikk brukes som samlingsarenaer og som inspirasjon for nye måter å samhandle på. Arts-in-business (Darsø, 2004; Urnes, 2003; Skarholt og Finnestrand; 2005) er et voksende felt, men er fortsatt å beregne som småskala i Norge. Det er lite systematisert kunnskap om betingelser for og næringsmuligheter i tettere kultur- og næringslivssamarbeid.

Prosjektet har først og fremst fokus knyttet til punkt 3 i listen over. Vi vil imidlertid presisere at prosjektet avgrenser seg til å se på kunstnerisk kompetanse brukt inn i bedrifter. Prosjektet tar sikte på å utvikle det kvalitative kunnskapsgrunnlaget mht. hvordan kunstfaglig kompetanse kan gi et sterkere bidrag direkte inn i sentrale verdiskapende prosesser i næringslivsbedrifter enn det som er vanlig per i dag – og vice versa; hvordan næringslivsbedrifters etterspørsel etter kunsttjenester kan bidra til en ny arena for kunstnerisk virksomhet. Her er det ikke meningen å dra opp en større diskusjon om kunst og kunstbegrepet i stort, men synliggjøre erfaringer og betraktninger fra kunstnere som har arbeidet i dette skjæringsfeltet.

Det faglige bakteppet for prosjektet er forskning som dokumenterer at det eksisterer grunnleggende forskjellige antagelser hos aktører innenfor kunstlivet og næringsliv -- at

de kan sees på som å tilhøre to motstående verdener, med ulike grunnsyn, ulike formål, ulik kunnskapsbase og ulikt språk (Lapierre, 1978 og 1984; Ryan, 1992; Bourdieu, 1993; Williams, 1998; Stenström, 2000; Wennes, 2002; Köping, 2003; Koivonen, 2003). I praksis vil det likevel være et utvalg av aktørene innenfor kunst og næring som ser det formålstjenlig å samarbeide på en slik måte at kunstnere kan bidra inn i bedrifters verdiskaping. Det vil si at samarbeidet går utover vanlig sponning, eller stipendordninger til kunstnere. Hva viser disse konkrete eksemplene oss om betingelser for samarbeid mellom kunst og næring? Hva viser de oss om hvilken type kompetanse som utveksles? Hvilke "produkter"/tjenester som leveres? Og hva sier de om det forretningsmessige potensialet i det de driver med?

2 Fremgangsmåte

Prosjektet bygger analysen på konkrete kunst og næring prosjekter som er definert som vellykkede av bedriftene eller kunstnerne. I norsk sammenheng finnes fortsatt få gode eksempler, og håpet er at det å lære av og løfte fram samarbeid som allerede er gjennomført kan bidra til at flere får øynene opp for mulighetene for samarbeid. Rapporten inneholder en analyse som legger vekt på:

1. A) ulike bruksområder for kunsttjenester og B) mulige fremtidige næringsmuligheter for tjenesteutvikling
2. Betingelser for samarbeid, samt behov for endret praksis hos både "leverandørsiden" og "bestillersiden" av kunsttjenester
3. Behov for tilrettelegging fra virkemiddelapparatet sin side og kompetansebygging fra utdanningsinstitusjonenes side

Kunnskap om nye bruksområder for kunsttjenester og mulige demonstratorer for tjenesteutvikling

Prosjektet skal analysere potensialet for bruk av kunst og kultur inn i de sentrale verdiskapingsprosessene til næringslivet. Videre skal prosjektet gjennom å utfordre næringslivsbedrifter på hvordan de driver kunnskapsutvikling og innovasjon i deres kjerneprosesser, og deretter utfordre kunstnere på hvordan de kunne brukt sin kompetanse inn mot bedrifters praksis, ønsker prosjektet å skape scenarier for kunsttjenester som siden kan testes ut i konkrete demonstratorer.

Kunnskap om betingelser, samt behov for endret praksis hos både "leverandørsiden" og "bestillersiden" av kunsttjenester

Et tettere samarbeid kommer sannsynligvis til å kreve endrede praksiser og holdninger hos begge parter. Forskjeller er blant annet knyttet til idealer for verdiskaping, men ved å oversette og utforske hverandres paradigmer kan man lære å samarbeide. Prosjektet skal analysere det språket og tilnærmingene aktørene bruker for å kunne gi anbefalinger om hvilken praksis og holdninger som må endres og hvordan dette kan gjøres.

Kunnskap om behov for tilrettelegging fra virkemiddelapparatet sin side og behov for kompetansebygging fra utdanningsinstitusjonenes side

Det er utviklet en del praktiske erfaringer i feltet kultur/nærings samarbeid, men det mangler systematiske analyser av hva som er suksesskriterier for å initiere og tilrettelegge for samarbeidet. Det er uklart hvem i virkemiddelapparatet som kan fungere som tilrettelegger, og om dette skal være en egen rolle eller om kunstnere skal utvikle denne

kompetansen selv. Det er også uklart hvilket behov det er for å bygge kompetanse som kan fungere på tvers av sektorene allerede i utdanningsfasen til unge kunstnere.

2.1 Utvalget av kunst - næring prosjekter: Hvem vi har intervjuet

Bedrifter/prosjekter

I utgangspunktet ønsket vi å fokusere på kunnskapsintensive forretningsmessige tjenesteytere, fordi vi antok at nettopp slike bedrifter kan være lavhengende frukter i forhold til tettere samarbeid med kunst/kulturlivet. Slike bedrifter lever av å kombinere ulike typer kunnskap i leveranser mot ulike typer kunder – hvilket vil gjøre det lettere å utforske på hvilken måte kunstnerisk kompetanse kunne ha vært brukt inn i sentrale verdiskapende prosesser. Under researchen for å identifisere bedrifter gikk vi bort fra et rent fokus på denne type tjenesteytere. Vi ser at kunsttjeneste leveres i ulike bransjer og i ulike typer bedrifter. Hovedkriteriene for utvalget var at vi ønsket en viss spredning i kunstuttrykk som var involvert i prosjektene, samt at prosjektene var definert som vellykkede fra bedriftenes side. Vi har intervjuet personer tilknyttet prosjekter med kunstfaglig innhold i følgende bedrifter:

- Sommerprosjektet, StatoilHydro (ulike typer kunstretninger)
- Fagutvikling G&G, StatoilHydro G&G (teater)
- Atelier Ilsvika (kulturarrangement)
- GC Rieber (billedkunst, konseptkunst)
- DnB Nor (teater)
- SINTEF Teknologi og samfunn, avd. Samferdsel (lys installasjon)
- Bergen Interkommunale renholdsverk (BIR) (musikk, bilde, video)
- Teknotherm AS (dans)
- Lieco Auto (installasjon)

Kunstnere

Vi tok som utgangspunkt at leverandørene av kunsttjenester først og fremst finnes blant kontingenten av kunstnere som ikke livnærer seg som elitekunstnere etter ferdig utdanning på kunstskole, kunsthøyskole eller kunstakademi, men som fremdeles har høyt virke og stor integritet på sitt kunstfaglige område. Hovedkriteriet for utvelgelsen av kunstnere er at de har konkrete erfaringer fra prosjekter som innebærer samarbeid med næringslivet, samt at de har deltatt i prosjekter som de selv definerer som vellykkede. Vi ønsket også en viss spredning i kunstneriske retninger som var representert. Kunstnerne i listen under, sammen med kunstuttrykkene som var representert i bedriftenes eksempelprosjekter (se listen i avsnittet over), utgjør en god bredde i materialet. Vi har intervjuet følgende kunstnere i prosjektet:

- Anne Bårdsgård: Mønster/ornamentikk/tekstilkunstner
- Brit Dyrnes: Keramiker og lys kunstner
- Mona Nordaas: Tekstil og installasjonskunstner
- Mette Kaaby: Musiker, kordirigent, OU-konsulent
- Hanne Lindbæk: Skuespiller
- Jan Wiese: Musiker, oboist, komponist
- Maria Mebius Schröder: Danser
- Ole Hamre: Lyd og rytme musiker, komponist

Koblere/konsulentbedrifter

I prosjektet arbeidet vi ut i fra en hypotese om at det er et behov for økt bestillerkompetanse på næringslivssiden sammen med økt leverandørkompetanse hos kunst/kulturlivet i samarbeidsprosjekter. Vi mente det var viktig å utvikle kunnskap om hvilken type "koblerrolle" som er nødvendig for å tilrettelegge denne type samarbeid. Prosjektet har derfor involvert et lite utvalg konsulentbedrifter som i dag leverer kunstneriske tjenester til næringslivet – både som intervjuobjekter og som diskusjonspartner i ressursgruppen (se kap. 2.2) i prosjektet:

- Linn Slettum Bjerke: organisasjonspsykolog og daglig leder av Underholdningsagenten
- Pia Areblad: daglig leder Skådebanan, Vestre Gøtaland

I tillegg vil bedriftene Ergo:Ego, AIRIS, The Performance Group, inngå i denne kategorien. Her har vi ikke snakket med daglig leder som i tilfellet med Skådabanan og Underholdningsagenten, men direkte med kunstnerne som jobbet gjennom disse bedriftene.

Utdanningsinstitusjoner

For å utvikle kunstneres leverandørkompetanse, har vi tatt som utgangspunkt at det kan være viktig at kunststudenter utstyres med kunnskap om entreprenørskap, prosess- og prosjektledelse allerede i utdanningsfasen. Prosjektet har derfor involvert et lite utvalg utdanningsinstitusjoner i datainnsamlingen. Hensikten var å få innspill på hva utdanningsinstitusjoner mener det er viktig å ruste unge kunstnere med av kunnskap i fremtiden, utover det tradisjonelle kunstfaglige innholdet.

- Kunsthøgskolen i Rogaland: John Øivind Eggesbø, Rektor
- Kunsthøgskolen i Bergen: Per Kvist, Dekan
- Høgskolen i Nord-Trøndelag, Skuespillerutdanninga: Øyvind Hattrem

I tillegg har Kunsthøgskolen i Oslo vært en del av prosjektet ved at rektor, Cecilie Broch Knutsen, har sittet som deltager i prosjektets ressursgruppe (se kap. 2.2).

2.2 Prosjektets ressursgruppe

Prosjektet etablerte en ressursgruppe, hvis funksjon har vært å være en aktiv samtalepartner og en kompetanseressurs underveis i prosjektet. Hver person som ble invitert til å sitte i ressursgruppen har høy kompetanse på deler av dette feltet og jobber innenfor organisasjoner som er viktig for videre utvikling av feltet. Det har også vært et mål for prosjektet at de ulike aktørene i ressursgruppen skulle ha anledning til å lære fra hverandres innsikter og de innsikter som har framkommet gjennom intervjuer med praktikere på feltet.

Vi har arrangert 3 møter i ressursgruppen hvor ulike deler av materialet fra intervjurundene har blitt presentert og diskutert. Ressursgruppen har også gitt direkte innspill på utvalg bedrifter, kunstnere, og prosjekter.

Følgende personer har deltatt i ressursgruppen:

- Nærings- og handelsdepartementet: Einar Ruud
- Kunsthøgskolen i Oslo: Cecilie Broch Knutsen
- Innovasjon Norge: Tove Ingebretsen
- Forum for kultur og næringsliv: Elizabeth Bjørn-Hansen
- Abelia: Hilde Widerøe Wibe

- Hordaland Fylkeskommune: Jone Engelsvold
- Underholdningsagenten: Linn Slettum Bjerke

2.3 Hovedaktiviteter

I korte trekk har hovedaktivitetene i prosjektet vært:

- Innhenting og gjennomgang av relevant forskningslitteratur, utredninger og meldinger¹.
- Identifisering av og datainnsamling knyttet til relevante kunst og næring prosjekter
- Gjennomføring av 3 ressursgruppemøter for refleksjon og analyse underveis i datainnsamlingen
- Analyse og rapportskrivning
- Workshop for spredning av resultater fra rapporten

2.4 Rapportens oppbygging

Rapportens er i hovedsak bygd rundt 12 konkrete eksempler på vellykkede samarbeid mellom kunstnere og næringsliv som har kommet frem gjennom kvalitative intervjuer. Dette er ikke en uttømmende liste over eksempler, men det som best kan illustrere et rammeverk for hvilke verdiskapende prosesser i bedrifter kunsttjenester kan bidra til. Før vi presenterer eksemplene gjør vi imidlertid noen avklaringer. Målsetningen med prosjektet og grunnlaget for å valg av intervjuobjekter presenteres i kapittel 2.

I kapittel 3 lister vi kort eksemplene vi har på gode kunst og næring prosjekter, for deretter å presentere det analytiske rammeverket for de ulike eksemplene i kapittel 4. Rammeverket henspiller på at kunstnerisk kompetanse kan brukes inn imot følgende forretningsprosesser i næringslivet: 1) Utvikling av produkter, tjenester, opplevelser 2) Identitetsutvikling og omdømmebygging 3) Ferdighetsutvikling i kommunikasjon og kreativitet 4) Organisasjons- og lederutvikling

Disse fire bruksområdene utgjør hvert sitt kapittel -- kapittel fem til åtte -- og for hvert kapittel presenteres eksempler som kan illustrere temaet. Det er lagt vekt på at leseren skal få noen konkrete knagger på hvordan den kunstneriske kompetansen brukes i hvert av disse kapitlene. Kapitlene åpner med betraktninger og argumenter som plasserer eksemplene i en større faglig diskusjon. Hvert kapittel avsluttes med næringsmuligheter vi

¹Av utredninger og meldinger som har vært særlig relevant for prosjektet vil vi nevne:

- St.meld. nr. 22 (2004) Kultur og næring. Kultur- og kyrkjedepartementet
- *Kartlegging av kulturnæringene i Norge – økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial (2004)*. T. Haraldsen og S.K. Flygind og K. Overvåg og D. Power. Østlandsforskning, ØF-rapport nr. 10: 2004.
- *Kunstnerisk kapital – en uutnyttet ressurs (2006)*. Et eksplorerende forprosjekt om billedkunstens forhold til omverdenen. Rapport av J. Gripsrud, H. Sjøvaag, I. Voster og L. Lunde. for KS – program for storbyrettet forskning.
- *Kultur- Retur (2007)*. M. M. Bugge og A. Isaksen. NIFU STEP rapport 4/2007 på oppdrag fra Kommunal- og regionaldepartementet. Rapporten er en del av kartleggingen i forbindelse med KRDS satsning på kulturbaserte næringer.
- *A Creative Economy Green paper for the Nordic region (2007)*. T. Fleming på oppdrag fra Nordic Innovation Centre (NICE)
- *Hidden innovation in the creative industries (2008)*. I. Miles and L. Green. Research report for NESTA – UK's National Endowment for Science, Technology and the Arts.
- Creative development (2006) Characteristics and attributes of different art forms. T. Stockil på oppdrag fra Arts & Business, UK.

ser som en videreføring av disse eksemplene. Disse kapitlene utgjør til sammen det første og største analysetemaet: Hvilke bruksområder og næringsmuligheter for tjenesteutvikling som kan følge av materialet.

Kapittel 9 trekker opp en overgripende visjon for samarbeidet mellom kunst og næring basert på innspillene fra materialet: Kunst og næringsliv i dialog som profesjonelle parter i prosjekter. For at samarbeid mellom kunst og næringsliv skal øke i omfang er det behov for at kunstfeltet selv har vilje til og utvikler mekanismer for å vurdere produksjonen av kunst som foregår innenfor arbeidslivsarenaen. Vi har ikke her til hensikt å dra opp en større diskusjon om kunstens rolle i samfunnet, men betraktningen er viktig fordi kunstnerne i materialet bruker ulike strategier for å forholde seg til kunstneriske idealer som kvalitet og integritet.

I kapittel 10 går vi inn på analysetema 2: grunnleggende betingelser for at kunst og nærings prosjekter skal kunne gjennomføres, mens i kapittel 11 peker vi på den spesielle og viktige posisjonen det vi kaller "meglerbedrifter" har for å få samarbeidet til å gå godt. Idealer og holdninger hos kunst- og næringslivssiden er viktig, men vi vil også understreke den erfaringen som finnes hos kunstnere som har arbeidet med næringsliv i mange år, og betydningen koblerbedrifter har som kvalitetssikre leveransene i kunsttjenester.

I kapittel 12 sammenfatter vi hvordan kunstutdanningene ser at de kan bidra til at kunstnere etablerer seg i et virke etter endt utdanning. Dette munner ut i kapittel 13, der vi skisserer tre muligheter som virkemiddelapparatet kan tilrettelegge på for å skape flere samarbeid der kunstnere har roller som har direkte betydning for innovasjon og verdiskaping i bedrifter.

3 Eksempler på vellykket samarbeid mellom kunst og næring

Gjennom intervjuene har vi fått frem 12 tydelige eksempler på samarbeid mellom kunstnere og næringsliv. Svært mange bedrifter har et samarbeid med kulturliv, enten det profesjonelle eller det frivillige, slik som vist gjennom Perduco sin undersøkelse av kultursponsing i 2007 (Gran og Hofplass, 2007): 33 % av bedrifter hadde sponset eller støttet kulturvirksomhet siste år. Imidlertid er det langt fra alle disse som ser det de får igjen for samarbeid med kulturaktørene som et bidrag inn i egne verdiskapende prosesser. Slik sponsing forstås enten som mesenvirksomhet eller det at bedriften får underholdning eller utsmykking i gjengjeld.

Eksemplene vi presenterer er alle samarbeid som kunstnerne eller bedriftene selv definerer å være vellykkede prosjekter. Innledningsvis vil vi bruke Darsø (2004) sin modell for hvordan kunst og kultur kan brukes i bedrifter, til å gi en stikkordsmessig oversikt over de 12 eksemplene. Darsø trekker opp følgende dimensjoner innefor det hun definerer som *arts-in-business*:

- Dekorasjon/utsmykking
- Underholdning
- Ferdighetsutvikling: Instrument for bl.a. team-building, ledelsesutvikling og kommunikasjonstrening
- Strategisk transformasjon: Utvikling av visjoner og verdier, kreativitet og innovasjon, omdømmebygging, markedsføring og kunderelasjoner.

Eksempler som kan plasseres under "Strategisk transformasjon":

1. Anne Bårdsgård: Mønster-/rom-/materialkompetanse brukt inn mot produktutvikling/design av tregulv. Et prosjekt støttet av Innovasjon Norge.
2. Brit Dyrnes: Lys og utsmykkingskompetanse brukt for å dempe tunnelangst. Et SINTEF samferdsel prosjekt; i Norge og mot samarbeidspartnere i Kina.
3. BIREsonans: Lyd og bilde komposisjon for styrket egenidentitet og forbedret omdømme. Komposisjonen bruker lyder og bilder fra arbeidsprosessene som materiale.
4. SESSO-08: Arkitektonisk signalprosjekt for styrking av interne verdier rettet mot kreativitet og innovasjon
5. Kaisess: Samproduksjon og utstilling av kunstneriske objekter utført av bedriftens ansatte og kunstnere med siktemål å bedre samhandlingen internt, og å bygge omdømme og øke attraktivitet som arbeidsgiver eksternt.

Eksempler som kan plasseres under "Ferdighetsutvikling":

6. Ergo;Ego: Skuespillerkompetanse som verktøy for forbedret kommunikasjon og relatering til omverden hos ulike grupper av medarbeidere. Spesielt brukt i lederutvikling.
7. Underholdningsagenten: Kabaret (skuespill, lyd, lys) som verktøy for forbedret arbeidsmiljø og tverrfaglig samhandling.
8. Sommerprosjektet StatoilHydro: Kunst i gruppeprosesser for å fremme samarbeid og kommunikasjon i tverrfaglige grupper.
9. DnB Nor: Flertrinnsrakett for å lære kommunikasjonsferdigheter av skuespillere fra nasjonalteateret.

10. The Performance Group: Musikk, kor, dirigering, regi som element i organisasjonsutvikling som en del av prosesser for å øke endringsvillighet i organisasjoner.
11. HR Norge: Musikk og improvisasjon som verktøy for selvutvikling, inspirasjon og sensitivitet ovenfor utviklingsprosesser i organisasjoner.
12. AIRIS i Technoterm: Kunstnerisk intervensjon i form av ettårig prosjekt for å definere hovedutfordringer i organisasjonen og skape endringsvilje.

4 Analytisk rammeverk

4.1 Fire bruksområder for kunstfaglig kompetanse i næringslivet

I den korte presentasjonen av eksemplene i kapitlet over, ser vi at Darsø sine kategorier "Utsmykking" og "Underholdning" ikke er særlig relevant for det utvalgte eksempler vi har i dette prosjektet. For å bli mer presis i å identifisere og diskutere hvilke bruksområder de nevnte eksemplene retter seg mot i bedriftene vil vi bruke følgende fire dimensjoner som analytisk rammeverk:

Kunstfaglig kompetanse brukt i:

1. Utvikling av produkter, tjenester, opplevelser
2. Identitetsutvikling og omdømmebygging
3. Ferdighetsutvikling i kommunikasjon og kreativitet hos enkeltpersoner eller grupper av ansatte
4. Organisasjons- og lederutvikling

Dette rammeverket kan sees på som en videreutvikling av Darsø sin modell. Vi har ikke gått bredt ut og sett på alle mulige eksempler på samarbeid, men gjort et strategisk utvalg i forhold til samarbeid der det kunstfaglige trekkes inn i den direkte verdiskapingen til bedriftene. Det vil si kategorien som vi innledningsvis definerte som *innovativ praksis i skjæringspunktet mellom kultur og næringsliv*.

Vi har vært ute etter eksempler som nettopp peker utover kategoriene "dekorasjon, underholdning, sponing, mesenvirksomhet". Videre er det slik at det Darsø kaller strategisk transformasjon blir en for bred kategori til at den gir analytisk presisjon i forhold til hvilke konkrete bruksområder i bedriftene samarbeidet har rettet seg mot. Vi har derfor valgt å dele "Strategisk transformasjon" opp i a) Utvikling av produkter, tjenester og opplevelser, og b) Identitetsutvikling og omdømmebygging. Det samme gjelder dimensjonen som Darsø kaller "Ferdighetsutvikling", som vi også mener er litt for bredt definert. Denne har vi delt i a) Ferdighetsutvikling hos enkeltpersoner eller grupper av ansatte i kommunikasjon og kreativitet, og b) Organisasjons- og lederutvikling.

Generelt gjelder det, både for Darsø sin modell og den modifiserte versjonen som vi foreslår over, at de konkrete eksemplene er såpass rike i det de bidrar med ovenfor næringslivet at de vanskelig lar seg plassere innenfor bare en av kategoriene vi eller Darsø opererer med. Eksempler som godt kan plasseres innenfor det Darsø kaller "strategisk transformasjon" kan også inneholde aspekter av ferdighetsutvikling hos enkeltpersoner. Vi bruker rammeverket først og fremst til å analysere og diskutere hvilket nedslagsfelt de 12 konkrete eksemplene på samarbeid i hovedsak har, og ikke til å brette ut hvert eksempel i all sin bredde og detaljrikdom.

4.2 Den skjulte innovasjonen

Nærings- og handelsdepartementet argumenterer for at innovasjon handler om å lansere en ny vare, en ny tjeneste, en ny produksjonsprosess, anvendelse, markedstilpasning eller organisasjonsform for å skape økonomiske verdier. En ny idé eller oppfinnelse blir ikke til

en innovasjon før den er kommet til praktisk anvendelse². Denne definisjonen åpner for en bred diskusjon om hva som teller som innovasjon og hvilke virkemidler som behøves for å understøtte nyutvikling. I litteraturen om innovasjon pekes det imidlertid på at noen former for innovasjon typisk faller utenfor det som måles gjennom nasjonale surveys, statistikker eller indikatorer. NESTA³ (2007, 2008) peker på fire typer "skjult innovasjon":

- Innovasjon uten større vitenskapelig eller teknologisk basis, som for eksempel innovasjon i organisasjonsformer eller forretningsmodeller.
- Innovasjon skapt på basis av nye kombinasjoner av eksisterende teknologier og prosesser.
- Innovasjon som skjer som del av løpende prosjekter for ulike kunder uten at det er organisert i egne forskning og utvikling avdelinger.
- Lokalt utviklet, små-skala innovasjoner som skjer "under radaren" til nasjonale indikatorer, og som derfor ikke er anerkjent eller summert opp i innovasjonsrapporter.

Det vårt rammeverk forsøker å gjøre er å koble innovasjon til spesifikke forretningsprosesser i bedrifter. Dette gjør vi fordi vi ser en fare for at mange innovasjoner i skjæringspunktet mellom kunst og næring sannsynligvis kommer til å forbli usynlige i forhold til det typiske underlaget som inngår i innovasjons forskning og policyutforming. Vi håper at det å vise frem konkrete eksempler på hva det kunstfaglige kan bety i en næringslivssammenheng, og å koble sammen dette med en større diskusjon om innovasjon, kan bidra til å løfte frem politikutfordringer og næringsmuligheter som ligger i et økt samarbeid.

²Se NHD sin definisjon på innovasjon på: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/tema/innovasjon.html?id=526417>

³ NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts) er en uavhengig stiftelse som arbeider for å gjøre Storbritannia mer innovativ. <http://www.nesta.org.uk/>

5 Bruksområde 1: Utvikling av produkter, tjenester og opplevelser

Når vi her snakker om produkter, tjenester og opplevelser så mener vi utvekslinger som faller innenfor rammene av markedstransaksjoner. I alle eksemplene vi har identifisert på samarbeid mellom kunst og næring så er det to profesjonelle aktører involvert, der kunstnerne får betalt for oppdragene. Videre er det slik at den viktigste faktoren for å skille mellom varer og tjenester er det "materielle" aspektet ved produkter og det "immaterielle" aspektet ved tjenester (Zeithaml & Bitner, 1996). At man kan si at kunstnere leverer både tjenester og produkter til bedrifter er kanskje ikke så overraskende, men hvorfor trekke inn opplevelsesbegrepet i denne sammenhengen?

5.1 Et opplevelsesargument

Noen hever at den viktigste faktoren for å skille mellom produkter og tjenester versus opplevelser ligger i forskjellen mellom "nytte" og "nytelse" (Poulsson, 2006). Kort formulert kan man si at opplevelsesøkonomien har følelser og "nytelsesverdi" som stikkord, og at "opplevelsesprodukter- og tjenester" handler om å tilby adgang til aktiviteter og fasiliteter som har til hensikt å frembringe følelser og sanselige inntrykk hos kunden⁴. De fire bruksområdene for kunstfaglig kompetanse i bedrifter nevnt i forrige kapittel relaterer seg til vanlige forretningsprosesser i næringslivet. Organisasjonslitteraturen mangler ennå godt definerte forretningsprosesser som omfatter kundeopplevelser og samproduksjon av aktiviteter som et kjerneelement i tjenesteyting. For eksempel kan en forretningsprosess som heter "håndtering av kundeopplevelse" bestå av en rekke ulike aktiviteter som a) å definere typer kundeinteraksjon, b) å designe kundegrensesnitt for produkter og tjenester, c) å utvikle kunders kompetanse i form av ferdigheter og smak, og d) å utvikle systemer for "customer relation management".

Grunnen til at vi ønsker å ta med noen betraktninger om opplevelser i forhold til våre 12 eksempler er imidlertid ikke å brette ut en distinkt forretningsprosesskategori. Vi trekker inn diskusjonen om opplevelser fordi det kan bidra til å tydeliggjøre merverdien som ligger i den kunstfaglig kompetanse når brukt mot tradisjonell produkt og tjenesteutvikling i bedrifter. Pine og Gilmore (1999) introduserer opplevelser som den fjerde produksjonsform, som bygger på de tre første produksjonsformene: råvarer, produkter og tjenester. De hevder at opplevelseskonsepter kan enten tilbys alene, som for eksempel Dyreparken i Kristiansand⁵, eller som en *tilleggsdimensjon* der en av de andre

⁴ Kjennetegnet ved opplevelser innenfor tenkningen i opplevelsesøkonomi er at de er sanselige fornemmelser som huskes som noe spesielt: *For en opplevelse betaler kundene for å tilbringe tid for å nyte en rekke minnerike hendelser, som en virksomhet iscenesetter. Det som tilbys er noe man vil huske og det engasjerer oss eller berører oss på en personlig måte (Mossberg 2003: 13.)* Verdien av opplevelsen blir dermed avhengig av at forbrukeren selv er i stand til å nyttiggjøre seg opplevelsen, og selv om produsenten kan strekke seg langt for å legge til rette for tjenesten, er det vanskelig å garantere for at mottageren lar seg personlig involvere og berøre. En måte å "overtale" kunder til å la seg involvere, er å forsøke å la opplevelsen fremstå som autentiske, f.eks. i forhold til holde tjenesten nært særpreget i lokal natur og kultur. En annen måte er å overtale kunden til å la seg involvere er å tilby en gjennomført setting hvor man kan la sine hedonistiske impulser få fritt utløp, a la "Disney world" konseptet.

⁵Bærenholdt og Sundbo (2007) laget en videreutvikling som forsøker å sette opplevelsesøkonomi i en skandinavisk kontekst. Opplevelsesøkonomi avgrenses mot andre sektorer både for forbruker og produsent. Det kan blandes sammen med personlige relasjoner, frivillighet osv, men de prøver å avgrense feltet til *det profesjonelle*, til opplevelser som det betales for. De peker videre på at som en profesjonell

produksjonsformene bærer hovedverdien. I forhold til våre eksempler er det opplevelse som tilleggsdimensjon – og merverdien i det – vi er ute etter.

5.2 Et kunnskapsargument

Et siste poeng vi vil ta med her er knyttet til kunnskapsinnholdet i kreative produkter eller tjenester. Fra intervjumaterialet ser vi at kunstnerens kunnskap om emner som f.eks. lyd, komposisjon, bilder, form, mønstre, farger, rom etc., i kombinasjon om kunnskap om menneskers brede sanseregister og skaperkraft, gjør at kunstfaglig kompetanse brukes inn i ulike produkt eller tjenesteutviklingssammenhenger. Dette kan enten være rettet mot å skape et unikt produkt/tjeneste i markedet eller for å gi folk en ny opplevelse av hva et kjent produkt/tjeneste kan være. Kunstfaglige tjenester er kunnskapsintensive på lik linje med tjenester levert av rådgivnings- og konsultantselskaper. Kunst-tjenester skiller seg imidlertid fra en del av de vanlige forretningsmessige kunnskapsintensive konsulent-tjenestene ved en eksplisitt forventning fra oppdragsgiver om et kreativt innhold eller originalitet i leveransen.

5.3 Eksempel: Tregulv -- nytt design, nytt produkt, mindre "skre"

Med spesialkompetanse på mønstre og materialer for utsmykking av store rom, utviklet kunstnerne Anne Bårdsgård og Merete Christensen sammen med møbeldesignerne Tveit & Tornøe, et helt nytt gulvdesign for Boen Parkett. Resultat: Unikt tregulv, samt mulighet for bruk av skre (avkapp) som ellers ville ha blitt kastet - ergo et mer miljøvennlig produkt. En tilleggseffekt er mer innovativ produktutvikling hos gulvprodusenten.



Sitat: "...Vi var på bedriftsbesøk, og så alle de flotte tregulvene -- som så ut som tregulv bruker å se ut; planker som ligger etter hverandre. Og så sa vi, ja, hvordan jobber dere

produksjonsform, er det behov for at både leverandører og bestillere utvikler kompetanse på å levere og bruke opplevelser.

med produktutvikling her? Så lo han litt, produksjefen. Så sier han: "Ja, vi ser hva de gjør i markedet, også gjør vi litt likedan".

Kunstnernes kompetanse, brukt i prosjektet

I prosjektet har kunstnere brukt sin kunnskap om:

- Mønster og ornamentikk - uavhengig av teknikk eller materiale.
- Virkninger av visuelle uttrykk i større rom.
- Farger og fargekombinasjoner.
- Teknisk kunnskap om materialer som tekstil, tre/parkett, overflate betong, tegl, linoleum.
- Smak og trender i interiørbransjen.
- Vurdering av kvalitet på og bruk av rom.
- Prosjektstyring og organisering av eget arbeid.
- Dataverktøy for å lage mønstre og skisser; rettighetsbeskyttelse.

Prosjektkonstellasjon i eksempelet

Innovasjon Norge og Beyond Risør – et program i regi av Risør kommune rettet mot sterkere kobling mellom design og næringsliv – har satt i gang et prøveprosjekt. Fire kunstnere arbeider i team med produktutviklingssjefen for en parkettleverandør. Kunstnerne får betalt på timebasis av Innovasjon Norge. Forhandlinger om royaltavtale pågår. Beyond Risør har koblet kunstnerne med bedrifter.

Bidrag fra kunstnersiden

Det åpenbare bidraget fra kunstnerne til næringslivet er at de skaper unik design som igjen blir et annerledes tregulvprodukt. Det vil si at vi får en bruk av *kunst* → *design* → *produkt*.

Det at bedriften samarbeider aktivt med en kunstner kan også sies å ha en annen effekt. Prosessen som kunstnere bruker for å utforske et materiale og et marked kan gi en ny erfaring for bedriften, og dette kan igjen føre til nytenking om egen innovasjonsprosess. Man kan se på dette som en tjenesteleveranse inn mot bedrifters innovasjonsprosesser. *Kunst* → *ny måte å tenke og gjøre produktutvikling på* → *forbedret produktutviklingsmetodikk*

Et tredje bidrag er en mer bevisst kobling mellom hva et gulv uttrykker og brukernes opplevelse av og egenidentitet i forhold til de ting de omgir seg med. Kunstnerne har forsøkt å lage et unikt gulvdesign som ikke fins i markedet fra før. Et moderne uttrykk som gir en annerledes opplevelse av et gulv og et rom. Dette knyttes an mot mennesker i dag og deres behov for å utrykke sin egenart, sin identitet. *Kunst* → *Opplevelse* → *Identitet*

Sitat: "...Det er jo på en måte kommunikasjonen mellom rom, materialer og bruk, som ligger i den kunstneriske tilførselen vi gir. Det som kommer først, det er jo rommet som det skal gjøres noe i, hva er det for slags rom og hvem er brukerne? Vi gikk inn og så på hva som var i markedet og fant at det var noe som manglet: Et eksklusivt gulv som matcher moderne design, som også tør å utrykke noe annet enn at det er et solid tregulv i enten lyse eller mørke tresorter."

Det at et nytt design gir et nytt uttrykk som gir et nytt produkt er sentralt i dette prosjektet – og det er viktig innenfor et perspektiv om at bedrifter må fornye seg for å overleve i skarp konkurranse. Vi vil imidlertid også understreke kunstnernes evne til å sette seg i

samfunnets og mennesker sted og koble sammen materielle uttrykk med ønsker om ulike typer opplevelse og ulike uttrykk for identitet. En del av merverdien i det kunstfaglige bidraget til det nye gulvdesignet ligger i nettopp dette.

5.4 Eksempel: Forskning og kunst -- lysdesign for motvirkning av tunnelangst

SINTEF skulle bidra med kunnskap om trafiksikkerhet og utforming av tunneler i utviklingen av Lærdalstunnelen, verdens lengste veitunnel. Man måtte ta spesielle hensyn i forhold til sikkerhet og trygghetsfølelse i en lang tunnel. Bl.a. er det slik at monotonien i en lang tunnel skaper "tunnelangst" hos en del mennesker. Kunstner Brit Dyrnes kom med ideen til et spesielt lysdesign i haller i fjellet som førte til at man bryter opp monotonien i tunnelen og dermed får en annerledes opplevelse av tunnelen som motvirker tunnelangst.

Sitat: ”...Lysdesignet handler på en måte om å se et lysglimt inni tunnelen, slik at du får følelsen av å komme ut... men, du kommer jo ikke ut, for det er bare en fiksjon, fordi det er lysdesign, og så kjører du videre, men så opplever du tre, da, tunneler.. du blir kanskje lurt, men du får brytninger.”



Lærdalstunnelen

Prosjektkonstellasjon

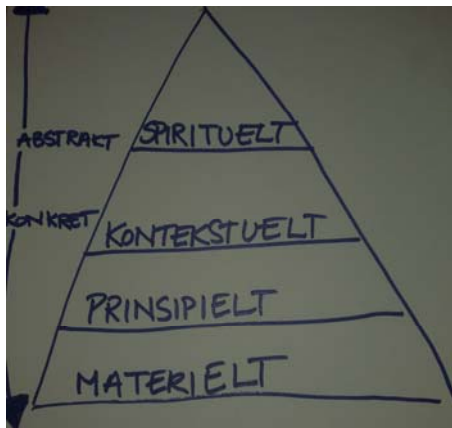
SINTEF Samferdsel hadde ideen om å skape rom inne i berget for å bekjempe tunnelangst, og de inviterte til seminar bestående av kunstnere, arkitekter og ingeniører for å analysere hvordan rom inne i berget kan påvirke opplevelsen av tunnelen. De inviterte Dyrnes fordi hun tidligere hadde arbeidet med utforming av rasteplasser som en del av trafikkbildet. Deltagerne presenterte ideer på seminaret – og Dyrnes var en av tre som fikk midler til å raffinere ideen videre. I videreutviklingen valgte hun å la lysdesigner Erik Selmer ta over oppdraget for realisering av det. Erfaringen med dette prosjektet gjorde at hun ble invitert til å komme med innspill til en tunnel i Kina: verdens lengste tunnel med parallell-løp, og vant en konkurranse om utsmykking kalt Skyway.

Kommentar fra forskningssiden i prosjektet

Oppdraget er som en utsmykning, men som gjøres med et bestemt formål og for å løse et spesifikt problem. Oppdragsgiver i SINTEF mener det er viktig at kunstnere som skal samarbeide med næringslivet skjønner settingen og betingelsene rundt. I dette konkrete tilfellet handler det om at kunstnerne tar det med sikkerhet, monoton og tunnelangst seriøst og at de da gjør research for å sjekke ut at deres ideer ikke går på tvers av bedriftens/oppdragsgivers utfordringer.

Bidrag fra kunstneren

God design er den vanligste måten å legge til et opplevelseselement i et tradisjonelt produkt. Selv om bare et av casene handler direkte om hvordan kunstnere bidrar med i en design-prosess eller produktutvikling, ser vi igjen designelementet i flere eksempler. Designet på et produkt er en sammenfatning av både et materielt, konkret innhold i et produkt og mer abstrakte aspekter.



Lerdahls visjonsbaserte modell

Erik Lerdahl (2007) bruker i sin visjonsbaserte modell for produktutvikling en firedeling av innholdet i et produkt: den spirituelle intensjonen: hvilken identitet, filosofi og verdier som ligger i produktet, det kontekstuelle, altså situasjonen det skal brukes i, det prinsipielle, altså hvordan form og funksjon utfyller hverandre, og det materielle: detaljene i hvordan produktet ser ut og blir produsert. I en designprosess anbefaler Lerdahl å arbeide med alle disse elementene. Han framstiller prosessen som en pyramide, siden de øverste nivåene kan gi flere svar på veien mot det mest konkrete – det er en problemløsningsoppgave like mye som det er en formgivingsoppgave. Formålet med teamjobbingen er å finne et løsning som bygges inn tunnelen som en del av kjøreopplevelsen, men utover det har forskerne kun en antagelse om hvordan man kan løse denne utfordringen.



Tunnelsimulator med Skyway

Symbolinnholdet i lysdesignet og i den realiserte løsningen handler om hva det skal få bilister til å oppleve og føle. I eksempelet med tunnelen er hovedmålet å skape en variasjon som både holder føreren oppvakt, og også skal minke angst hos de som sliter med å kjøre gjennom tunnelen. Eksempelet viser at det kunstfaglige relaterer seg til et komplekst problem der kunnskap om kommunikasjon og materialer gjør at kunstneren kan foreslå en original løsning som går opp med krav til både form og funksjon, nemlig et bestemt lysdesign. ”Kunst kan bidra til å løse komplekse problemer –ikke bare fordi man tillegger det en teknikk, men også fordi man kombinerer kjennskap til form, materialer og teknikk sammen med visjoner og overraskende kombinasjoner og innsikter. (Marshall, 2008: 6)

I dette eksempelet er kunstnerne aktivt involvert i problemløsning sammen med forskere. De inngår i et tverrfaglig team. Tverrfaglighet er sett på som nøkkelfaktor for å få til innovasjon i næringslivet, men at et team er tverrfaglig sikrer ikke suksess i seg selv. Teamene må finne måter å jobbe sammen på. I intervjumaterialet pekes det på at noen kunstnere egner seg mer enn andre i forhold til å jobbe med næringsliv: fordi de viser vilje og evne til å kommunisere og formidle. De har en vilje og evne til å se arbeidslivet som arena og materiale for kunst. De er villige til å gå i aktiv dialog med og jobbe målrettet mot en oppdragsgivers behov, og til slutt har de evne til å fremforhandle rammebetingelser. Følgende sitat fra intervjuene illustrerer at kunstnere på mange måter jobber på samme måte som forskere, og at kunstnere også har en vilje og holdning til å forholde seg til formålet med en oppgave og forventninger til brukere:

”... For det er jo på en måte en sånn kvalitativ forskningsprosess vi holder på med, vi vet ikke hva som kommer ut av det, men vi vet at vi kan gjøre en jobb. Sånn at noen ganger på forhånd, så er det helt umulig å si hva vi skal bidra med. Men vi ønsker jo at vi gjør en jobb som gir et resultat som er ønsket av de som skal bruke stedet. At de blir glade for at vi har gjort det.”

Neste eksempel fra StatoilHydros Sommerprosjekt går videre på tanken om å bruke tverrfaglige team der kunstnere inngår for å fremme innovasjon. Til forskjell fra de

forutgående eksemplene der innovasjonselementet er knyttet til et bestemt produkt eller teknisk løsning, så relaterer kunstsidens innovasjonselement i StatoilHydros Sommerprosjekt seg til nye måter å jobbe sammen på.

5.5 Eksempel: Sommerprosjektet – en arena for utvikling av arbeidsmetoder

Sommerprosjektet i StatoilHydro er en kreativ arena for studenter og egne ansatte, der StatoilHydro tilbyr utfordrende oppgaver som studentene skal løse i tverrfaglige team. Sommerprosjektet er kjent for å benytte utradisjonelle metoder og verktøy for å skape gode gruppeprosesser og innovative prosjektresultater. I denne sammenheng har kunstnere i flere år blitt invitert for å fremme samarbeid og innovasjon.

Sitat: "Det har jo noe med å skape begeistring, og deres [skuespillernes] måte å skape begeistring på – du skifter modus, og du blir på en måte dratt inn i en ny rolle på en veldig kort og effektiv måte. .. Når jeg snakket med gruppene i etterkant så fikk jeg veldig mange positive tilbakemeldinger på det arrangementet vi hadde."

"Innholdet på den første samlingen var at studentene skulle lage bilder/kunstverk. Hensikten var å få gruppene til å fungere godt. Etterpå var det en evaluering av gruppeprosessene, og så jobbet man videre med dette for å styrke gruppen enda mer."

Prosjektkonstellasjonen

Profesjonelle skuespillere ble involvert i Sommerprosjektet via Underholdningsagenten. I samarbeid utarbeidet StatoilHydro, skuespillerne og Underholdningsagenten et opplegg og program for to samlinger for alle studentene og prosjektlederne fra StatoilHydro.

Effekten av samarbeidet

Gevinsten med å ha med skuespillere i Sommerprosjektet er at de har bidratt til gode gruppeprosesser, slik at prosjektgruppene har fått delt og anvendt sin kompetanse på tvers av fag tidlig i prosjektsamarbeidet.

"Det ene var jo det at når de jobbet med selve gruppeprosessene, så tror jeg at måten de faktisk greide å bryte opp og få gruppene til å jobbe sammen på var et veldig viktig bidrag fra dem. De brukte sang og rollespill for å vise hva som fungerer og ikke fungerer når et team skal samarbeide."

Det andre bidraget fra skuespillerne er at de har demonstrert hva som er god formidling gjennom skuespillerteknikker, og dermed har bevisstgjort StatoilHydro ansatte og studenter i hvordan formidle et budskap.

"Kunstnere, og spesielt skuespillere har veldig mye vettugt å si, altså hvordan man presenterer ting. Det er jo noe som vi teknologer ikke er like flinke til. Vi har en tendens til å gjerne henge oss opp i en veldig liten detalj. Vi har lært om hvordan vi skal få frem et budskap mer effektivt."

Ett resultat av Sommerprosjektet er forslag til løsninger på bestemte oppgaver. Et annet og like viktig resultat er knyttet til at Sommerprosjektet er en arena der kunstnere tas med for å prøve ut modeller for samarbeid, der studenter og ansatte er testgruppe. Kunstnere er i

etterkant eiere av prosess-verktøyene som utvikles, der StatoilHydro selvfølgelig kan velge å benytte disse internt i andre prosjekter.

5.6 Næringsmuligheter

Hva sier disse tre eksemplene oss om næringsmuligheter i samarbeid mellom kunst og næring? For å ta det siste eksempelet først: Dette handler om å lage og teste ut samarbeidsmodeller. Sitat intervju:

"Jeg er overbevist om at det er en kompetanse kunstnere har, som burde bli benyttet mye bedre når man setter sammen team. For man ser jo mer og mer at næringslivet begynner å sette sammen team med ulik fagbakgrunn. Jeg tror en kunstner inne i en sånn gruppe, ikke bare for å realisere kunstprosjekter, men også andre typer prosjekter, kunne vært ganske interessant."

"Kunstnere har denne evnen til å snu og vende på ting, på nye måter. Som jeg tror ville vært en interessant modell å teste ut. Altså, du bruker kunstnerens kompetanse, utdanningen de har, ikke bare innenfor kunstfeltet. Men som en allmennkompetanse innenfor kreativ problemløsning..."

I Sommerprosjektet er avtalen at kunstnerne som har gitt sterke bidrag til "prototyping" av samarbeidsmåter sees på som eiere av arbeidsmetodikkene kan tas ett steg videre slik at Sommerprosjektet blir en *arena for tjenesteutvikling*. Sommerprosjektet er en mulighet for et selskap som Underholdningsagenten til å systematisk utvikle og teste hvordan teater og skuespillerkompetanse kan oversettes til arbeidsmetodikker for tverrfaglige team i arbeidslivet. Dette vil kreve at både StatoilHydro og Underholdningsagent blir mer eksplisitt på at dette er en del av formålet med Sommerprosjektet, og at Underholdningsagenten som tjenesteutvikler tar erfaringene fra Sommerprosjektet inn mot andre oppdragsgivere.

I de to første eksemplene, er kunstfaglig kompetanse brukt i utvikling av produkt (tregulv) og løsning for tunnelangst (lysdesign) og vi har argumentert for at det kunstfaglige relateres til fire dimensjoner, dvs. i forhold til:

Design av opplevelselementet: Man tenker på en tunnel ikke bare som en funksjonell del av veistrekningen, men også som noe som kan designes for å gi en bedre psykologisk opplevelse og dermed bedre sikkerhet. Man tenker på den nye formen på parketten som et identitetsuttrykker for visse kundegrupper. Eksemplene viser tydelig et potensial for å bruke kunstfaglig kompetanse inn mot det mange tenker på som design.

Et interessant spørsmål i forhold til koblingen mellom opplevelser og næringsutvikling er hvorvidt brukerne føler det er verdt å betale ekstra for merverdien som ligger i en annerledes eller unik opplevelse. Vi hadde dessverre ikke tilgang på informasjon som sa noe om prissetting i de konkrete eksemplene.

Konsept: Når man først har valgt å la parkett få et annet type mønster enn de vanlige firkantede, rette plankene som legges etter hverandre, så kan man tenkes å jobbe videre med mer asymmetriske mønstre; altså med et asymmetrisk konsept for tregulv. Det samme gjelder lysdesignet. Nyskapingen ligger med andre ord i ideen, og ikke i selve teknologien som realiserer ideen. Videre var det slik at på basis av det norske prosjektet i

Lærdalstunnelen, fikk kunstneren mulighet til å delta i konkurranse mot et kinesisk prosjekt. Hun tok med lyskonseptet til en ny og internasjonal setting.

En stor utfordring i forhold til utvikling av konsepter, er hvordan håndtere opphavsrettigheter, og ikke minst hvordan sikre at disse beskyttes i en prosjektsammenheng i utlandet. Sitat fra intervju:

"Vi var på audition, altså vi måtte legge fram ideen vår, visuelt og verbalt, og så ble det filma og sendt nedover til Kina Så fikk vi plutselig beskjed at nå var det gjennomført. Og vi har ikke vært der engang.. ." "skal jeg begynne å jobbe mot Kina og bruke jussen i Norge opp mot dem? Nei, det er ikke mulig. Og ikke orker jeg å gjøre det opp mot SINTEF heller, fordi de ble jo utsatt for det samme som oss."

En annen utfordring i forhold til konsepter i Norge er hvordan få nok betalt for selve designet. Se for eksempel følgende mønster som er laget til og kjøpt av Turiform interiørvarer som selges på f.eks. Skeidar i form av gardiner, putevar etc.

Dette er en type mønster/ornamentikk utvikling, der Turiform kjøper designet for en engangssum. Pris i det aktuelle tilfellet er 8000 kroner. Turiform kjøper da alle rettigheter til bruk, og kunstneren har ingen rettigheter til provisjoner på salg ol., heller ingen rettigheter til å ha navnet sitt på designet. Vi spurte om det var mulig å lage et levebrød av denne type konseptsalg, og svaret på det var definitivt nei. Dette eksemplet er ikke brukt for å henge ut Turiform, det er tatt med for å formidle hvordan tilstanden i Norge kan være mht. verdivurdering av designkonsepter.

Produktutviklingsmetodikk: Så lenge bedriften ikke har særlig erfaring med å drive produktutvikling fra før så kan det å bli vist en annen måte å tenke sitt produkt på, inspirere til å tenke annerledes omkring produktutvikling senere. Vi ser imidlertid at dette avhenger av hvorvidt produsenten og leverandøren av gulv faktisk har tenkt å ta en rolle i markedet som ledende på design. Dette er et strategisk valg som innebærer at bedriften må sette av betydelige ressurser til produktutvikling. Det var uklart under intervjuene hvorvidt den involverte bedriften faktisk ønsker å ta en slik posisjon i markedet.

Miljø: I eksempelet med nytt tregulvdesign mener vi det også ligger en innovasjon i forhold til miljøet i form av reduksjon av avkapp som ellers vill ha blitt kastet. Sett på bakgrunn av at en del kunstnere har flagget viktigheten av et samfunnsansvar hos de bedriftene de samarbeider med, vil det ikke være overraskende om en økende andel av samarbeid mellom kunst og næring i fremtiden vil være koblet mot ivaretagelse av miljø.

6 Bruksområde 2: Bedrifters identitet, omdømme og merkevare

Vi ser av intervjumaterialet at kunstfaglig kompetanse også kan brukes for å utvikle det inntrykket en bedrift gir, enten utad mot brukere og kunder eller innad mot de ansatte. Utvikling av organisasjoners og bedrifters identitet, omdømme og merkevare har gjerne vært domenet til personer som jobber med personal, kommunikasjon og markedsføring i bedrifter.

To viktige læresetninger som har vokst frem på feltet er at, a) ansatt i bedrifter er mer stolt av og liker å jobbe i selskaper som har et sterkt merkenavn, og b) at innsats for å markedsføre et selskap utad bare kaster positivt av seg over tid dersom profileringen stemmer overens med reell bedriftskultur. Dette betyr at den identitet en organisasjon forsøker å kommunisere til omverdenen må være avstemt med de verdier og normer som vektlegges internt. Omdømme og identitet er imidlertid ikke en statisk størrelse, det er noe bedriften må jobbe aktivt med for å vedlikeholde og utvikle over tid. Det er dette som skaper et marked for reklame, PR, kommunikasjonsbyråer, og i dette landskapet, også for personer med kunstfaglig bakgrunn.

6.1 Den "symbolske markedsplassen"

Vi ser et par faktorer som bidrar til å øke kompleksiteten i hva som etterspørres og leveres i forhold til identitet, omdømme og merkevare. En grunn til at vi nevner disse faktorene, er fordi vi ser at en del av kunstnerne i intervjumaterialet uttrykker sterkt at det har en betydning "hvem bedriften er" når de vurderer hvorvidt de skal jobbe med næringslivet eller ikke. Sitat fra intervjuene:

"Jeg kunne ikke gjort det med hvem som helst. Jeg må føle sympati med virksomheten. [Denne bedriften] utøver en viktig funksjon i samfunnet."

"Hvem man er" eller "hvem bedriften er" er sterkt knyttet til spørsmålet om identitet og omdømme. For tre tiår siden opererte man med klare skillelinjer mellom merkevarebygging og utvikling av organisasjoners identitet. Merkevarebygging var rettet mot å få til salg, det var rettet mot spesifikke konsumentgrupper, og en merkevare hadde ingen eksistens utover det produktet det forsøkte å selge. Organisasjons identitet, derimot, var rettet mot et bredt publikum, inkludert egne ansatte, aksjeeiere, underleverandører, politikere, og opinionsledere. De siste tjue årene er skillet mellom merkevareidentitet og bedriftsidentitet i ferd med å bli mer og mer utvisket. For eksempel er det vanskelig å peke på forskjeller i assosiasjonene vi har til Apple som produktutviklingsorganisasjon og de enkelte produktene til Apple som f.eks. iPhone eller Macintosh. Det går så langt som at publikum utvikler sterk lojalitetsfølelse ovenfor visse merkevarer (og selskaper). F.eks. de som sverger til Mac fremfor PC. Slike faktorer gjør at også finansielle aktører behandler sterke merkevarer som "intangible assets" som har direkte virkninger på verdivurderinger og aksjeprisene til selskaper.

Det at identitet og merkevarebygging har beveget seg fra å være en slags støttefunksjon i bedrifter, til å bevege seg inn mot kjernen av det virksomheter driver med kan henges opp i en bredere trend i den vestlige verden, illustrert ved følgende overskrift i Financial Time, 4. august 1999: "Ford to outsource important parts of car assembly". En leder uttaler så i artikkelen at produksjon og sammenstilling av biler vil spille en mindre og mindre rolle i Fords sin forretning. I fremtiden vil de i stedet konsentrere seg om "design, branding, marketing, sales and service operations". Som konsekvens av denne utviklingen har litteraturen i de siste årene pekt på behovet for å forstå bedrifter som en aktør på den "symbolske markedsplass" (f. eks Mossberg, 2007).

I dette ligger at bedrifter produserer både produkter, verdier, idealer, og symboler som folk mer eller mindre aktivt relaterer seg til og lar forme egen meningsdanning og identitet. For eksempel bruker en god del mennesker ulike typer media som en kilde til å utvikle meninger, verdier, symboler, og en god del bedrifter vurderer suksessen av tjenester som

leveres inn på den "symbolske markedsplassen" i form av hvor mange medieoppslag det genererer – eller, enda mer moderne, i antall treff på YouTube⁶. Det sier seg selv at jo mer bedrifter gjør for å få redaksjonell omtale, jo mer spesiell må man være for å komme igjennom i mediebildet. Mange forbrukere er etter hvert blitt så vant til at bedrifters kommunikasjonsstrategier at de kan se igjennom en omdømme- eller merkevarebygging som ikke er ekte eller autentisk i forhold til bedriftens produkter og/eller verdier (Geuken og Larsen, 2007). Hensikten med å trekke opp denne diskusjonen er å anskueliggjøre kompleksiteten mulighetsrommet for de tjenester som etterspørres og leveres på dette feltet. For en kunstner som beveger seg inn på dette markedet, vil det som et minimum forventes at det som leveres kan inngå i prosesser som er meningsdannende i både et bedriftsinternt og eksternt marked. For en kunstner er utfordringen å velge bedrifter som står for et formål og en type produkter eller tjenester som de kan føle seg bekjent av å ha samarbeidet med.

Et annet viktig bakteppe i forhold til dette med bedriftsidentitet og omdømme er at noen av grunnelementene som kommuniseres sterkest i næringslivet i dag er knyttet til kompetanse, kreativitet og innovasjon. På den ene siden har det stramme arbeidsmarkedet gjort at bedriftene gjør sitt ytterste for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass gjennom å kommunisere muligheter til personlig utvikling og varierte arbeidsoppgaver. På den andre side har dette å gjøre at mange bedrifter mener disse grunnelementene er en forutsetning for å overleve i skarp konkurranse.

6.2 Et kreativitetsargument

Den generelle begrunnelsen for at bedrifter velger å trekke inn kunstfagligkompetanse i egne forretningsprosesser er koblet til behovet for å fremme nyskaping og innovasjon i organisasjonen. Bedrifter har også erfart at det å ha kompetanse på et spesifikt område er en forutsetning for å være kreativ, men at høy kompetanse i seg selv ikke automatisk fører til høy grad av verken kreativitet eller innovasjon. Dette åpner et mulighetsrom for kunstnere gjennom at en del bedrifter satser på *kombinasjonen* av ulike typer kunnskap som ledd i å utfordre og drive frem nye perspektiver og praksiser. Teoretikere som skriver innenfor feltet "organisasjonsetetikk" legger vekt på at kunst representerer en annen type kunnskap en den typisk faktaorienterte eller vitenskapelige kunnskap. Organisasjonsetetikk er opptatt av de prosesser, kunnskaper og erfaringer som får oss til å se omgivelsene med nye øyne.

I mange av perspektivene som sorterer under overskriften organisasjons estetikk, sees kunst på som en kontekstbetinget, sanselig-kognitiv funksjon; kunstkvaliteten ligger like mye i *relasjonen* mellom publikum/kunde og kunstverket/kunstneren selv som det ligger i kunstgjenstanden som sådan (kan i prinsippet være hvilken som helst form for gjenstand, bare *konteksten* er den rette). Taylor and Hansen (2005) går litt videre fra dette og definerer estetikk i organisasjoner på tre måter: som epistemologi, som smaksbedømmelse og som kobling. Nummer to mener de er den som ligger nærmest opp til det som er vanlig i dagligtale, og den vier de lite oppmerksomhet. Den første, som epistemologi, handler om den sansbare opplevelsen av å være i verden, og Taylor og Hansen hevder at

⁶ Betydningen av ulike typer media er en kjernediskusjon innenfor teori om "den symbolske markedsplass". For eksempel innenfor film- og musikkindustrien retter mange regissører direkte mot internett og kanaler som YouTube i produksjon av filmsnutter eller musikkvideoer uten å gå veien om de store musikk kanalene på TV som f.eks. MTV. Ett ofte brukt eksempel på betydningen av YouTube er den ukjente gruppen OK Go sin enkle, men idémessige gode, video som er sett av over 42 millioner seere på YouTube, et antall som er langt større enn det man ville ha oppnådd gjennom MTV: <http://www.youtube.com/watch?v=pv5zWaTEVki>

hovedgrunnen til at den får lite oppmerksomhet sammenliknet med andre funksjoner i bedriften, er at den er en lite målbar kunnskap sammenliknet med mer formaliserte kunnskaper. Taylor and Hansens (ibid) tredje form for estetikk, som kobling, handler om å se og skape mening ut av verden, og skape nye forestillinger om og opplevelser av hvordan verden henger sammen. Dissanayake (1995) er inne på det samme sporet når hun definerer kunst som en aktivitet som er forstått som spesiell, noe som er kritisk til, som reflektere på en uvanlig måte over det vanlige hverdagslige livet. I denne type definisjoner anses kunst som en type kommunikasjon rettet mot å se verden annerledes enn det hverdagslige/typiske, eller i hvert fall rettet mot å sette i gang en refleksjon hvor man snur og vender på vante forestillinger. I forhold til forretningsprosesser som er knyttet opp mot identitet, omdømme og merkevarebygging, virker det som det nettopp er kunstens evne til å snu og vende på ting som etterspørres, sammen med kunsten som ett verktøy for og uttrykk for kreativitet.

6.3 Eksempel: BIResonans - arbeidshverdagen i musikk og bilde

Renovasjonsselskapet BIR AS i Bergen ønsket å framstille seg selv på en utradisjonell og nyskapende måte til markeringen av 125 års jubileet deres. Løsningen ble en komposisjon av musikeren og kunstneren Ole Hamre, som gjør kunst av hverdagslige situasjoner. BIR ønsket å skape et positivt omdømme av bedriften, samtidig som de ønsket at prosjektet skulle bidra til identitetsbygging internt.

"Filmen skaper et positivt bilde av bedriften. Den forteller på en måte at de er innovative, lekne og nyskapende. Musikk og bilder er en utrolig effektiv måte å kommunisere på."



Ole Hamre komponerer BIResonans

Prosjektkonstellasjonen

I nært samarbeid med bedriften (kommunikasjonssjef og personalsjef) komponerte Hamre BIResonans, som er en komposisjon (lydlogo) basert på lydene, klangene og akkordene i renovasjonsarbeidet i BIR. Det ble laget en film av komposisjonen, der mange av de ansatte deltok. Filmen ble siden kortet ned og bearbeidet slik at den kunne brukes både internt og for å profilere bedriften eksternt.

Effekten av samarbeidet

Samarbeidet mellom kunstneren og BIR var svært vellykket, og det endelige produktet har vært mest nyttig i forhold til omdømmebygging, men også i forhold til interne prosesser i bedriften.

Eksternt: Bidro til et godt omdømme

”Vi har hatt filmen med oss på bransjetreff og konferanser, og gjort det med stor bravur. Tilbakemeldingene er at dette er spennende og helt annerledes.”

”Våre eiere, representert ved lokale politikere, og andre samarbeidsparter som var invitert til jubileumskonserten syntes dette var fantastisk moro.”

Internt: bidro til økt stolthetsfølelse og sterkere identitet til bedriften. Filmen BIResonans beskriver og uttrykker renovatørens arbeidshverdag på en måte som de kjenner seg igjen i. Filmen har skapt positiv oppmerksomhet rundt deres arbeid, og har bidratt til å øke statusen deres.

”Og da han [kunstneren] gikk veldig løs på bossprogrammene og var på bossbilen, og brukte dette som utgangspunkt, så var det viktig for viktige medarbeidere [renovatørene].

Det at kunstneren kan uttrykke andre deler av bedriften enn de gjør selv kan også bidra mer strategisk til at de ansatte ikke bare blir stolte, men også får fokus på verdiene i bedriften som er en del av hvordan de skal gjennomføre oppgavene sine.

6.4 Eksempel: SESSO-08 - innovative bedrifter gir mulighet for å skape innovativ kunst

GC Rieber, et Bergensbasert konsern som driver innen shipping, eiendom, salt, skinn og marine oljer skapte prosjektet SESSO-08 for å utsmykke sine nye kontorlokaler på en måte som understreker deres kjerneverdi kreativitet, og som kunne bidra til å vri konsernområdene bedre sammen. De ønsket å bruke unge, lovende kunstnere, og lyste ut en konkurranse som gjorde at de til slutt endte opp med kunstverk basert på deres egne verdier og historie.

Prosjektkonstellasjonen

Etter ide fra toppleder ble det nedsatt en kunstprosjektgruppe i GC Rieber med deltakere fra alle konsernområder. De kontaktet Kunsthøgskolen i Bergen for å få kontakt med unge kunstnere. SESSO-08 utarbeidet en konkurranse, og representanter for KHiB ble med som en part i kunstutvalget som valgte ut kunstverk med høy kunstnerisk kvalitet.

GC Rieber satte som forutsetning at verkene skulle være sterkt knyttet til deres historie og verdier. 12 kunstnere ble valgt ut til å levere forprosjekter, og de fleste av disse ble realisert i nybygget i løpet av høsten 2008.

Effekten av samarbeidet Samarbeidet mellom KHiB og GC Rieber var svært vellykket for begge parter. KHiB mener at resultatet holder høy kunstnerisk kvalitet med et møte mellom det innovative kunstlivet og det innovative næringslivet. GC Rieber har fått et tema å snakke med alle besøkende om, og de har fått et synlig bevis på at de satser på den

av deres tre kjerneverdier som de skåret lavest på i utgangspunktet: kreativitet.

"På tross av at man ikke har umiddelbare relasjoner som man kan, dra stor nytte av, så håper man å kunne dra den kreative løsningsmåten med seg, .. ja..slik at vi kan våge å bli litt mer kreative i vårt virke, ikke bare på den kunstneriske måten, men også satt inn i andre sammenhenger i bedriften."

Hva betyr kreativitet i GC Rieber:

"... Å løse oppgaver utradisjonelt gjennom hele organisasjonen egentlig. Og det er en utfordring. Vi trenger å snu steinene flere ganger og, kanskje, vende litt mer utradisjonelt enn man vanligvis har tradisjon for å gjøre."

Kreativitet er også knyttet til GC Riebers omdømme, og hvordan de ønsker å framstå for sine kunder og samarbeidspartnere:

"Vi ønsker jo, kanskje, å ikke bli oppfattet som altfor sidrumpa og sett i forhold til at vi har en god ballast i en historie så vil vi at folk skal se at vi også er litt fremtidsrettet."

En uventet effekt av samarbeidet var at GC Rieber og KHiB var samstemte i hvilke kunstverk de mente var gode:

"det var jo en artig ting, men det var nesten litt foruroligende også, for vi var mer enige om hva vi syntes og hvem vi mente skulle gå videre enn vi kanskje skulle trodd at vi kunne være."

GC Rieber – Sesso -08 understreker en av deres kjerneverdier – kreativitet, som de ser at de må arbeide med på en utradisjonell måte for å kunne implementere blant de ansatte. Gjennom prosessen med å innrede nybygget kan man se at de får utløp for denne verdien på flere ulike måter. I utviklingsperioden har flere av kunstnerne forklart for de ansatte hvilke teknikker de har brukt for å framstille verkene, og i et tilfelle fikk verket navn etter innspill fra bedriftens ansatte.

"Vi har en årlig samling som vi kaller for Rikets tilstand, der vi oppsummerer hvordan vi står i tiden, og da var også en av kunstnerne invitert den kvelden for å fortelle litt om sitt prosjekt. Det var hun Kristine Hoem som laget billedserien på veven. Og da laget man en liten happening rundt det at hun stilte seg til disposisjon for å fortelle litt, og samtidig var hun åpen for at folk skulle kunne komme med forslag til hva kunstprosjektet hennes skulle hete. Nå heter det Endringsvev Blueback."

Det at verkene er til stede i hverdagen utløser også spontane samtaler rundt kunstverkene. Særlig siden alle er relatert til deres hverdag eller historie gir verkene en mulighet til å snakke med ansatte fra de andre enhetene. Dette kan bidra til å skru bedriften bedre sammen, og det gir også en mulighet for å snakke om dette mot et eksterne besøkende.

"Ønsket er å få i gang en samtale, eller debatt, rundt kunstverket. Og at vi, ved å oppleve kunstnerne, hvor vågale de er, og hvordan de setter sammen uventede ting. De utfordrer oss til å overføre kreativiteten i vårt arbeide ellers. Jeg håper på at vi kan bli litt mer dristige også."



1 Gøril Wallins verk med boss støpt i kapler fra SESSO-08

Det neste prosjektet vi presenterer, Kaisess, hadde også til hensikt å skape nye dialoger internt blant ansatte, og så avleire disse dialogene i et kunstnerisk uttrykk, som igjen kunne bli utgangspunkt for samtaler mellom bedriften, lokalsamfunn og samfunnet for øvrig.

6.5 Eksempel: Kaisess - kunst for en attraktiv arbeidsplass og et godt sted å leve

Gjennom prosjektet "Kaisess", som hadde til hensikt å gjenopplive kaia som kulturminne og møteplass, ble kunstnere invitert til å delta i et prosjektsamarbeid med Liegruppen AS. Mona Nordaas samarbeidet med Liegruppen for å produsere et bestillingsverk i et naust i tillegg til at hun arbeidet sammen med bilmekanikere for at de skulle stille ut sitt eget arbeid under arrangementet Kaisess.



2 Bestillingsverket fra Kaisess

Prosjektkonstellasjon

Kaisess bestod av to del-prosjekter. Det ene handlet om at kunstneren arbeidet nært sammen med eieren av naustet, der oppsamlet materiale var grunnlag for et kunstverk. Sammen med bilmekanikere i Liegruppen var kunstneren konsulent for det kunstneriske uttrykket de ansatte selv lagde, i samarbeid med en prosesskonsulent.

Effekten av samarbeidet

Bidraget fra kunstneren til næringslivet i Kaisess-prosjektet har vært positiv oppmerksomhet og økt attraksjon fra omgivelsene. I tillegg har kunstneren bidratt til å skape engasjement og inspirasjon på arbeidsplassen:

”Man har lært nesten helt nye måter å tenke på. Hva man kan se i mye av det man har rundt seg og bruke det man allerede har. Å være positiv når man møter nye folk, og at alle føler at de blir hørt. Da blir man møtt med positivitet igjen i alle fall.”

Kunstneren har gjennom sitt arbeid samarbeidet tett med både lokalbefolkningen og ledelsen/de ansatte i bedriftene som har vært med:

”De [bilmekanikerne] var litt trege å få i gang, men på slutten så var det jo noen som var så ivrige og syntes at det var så kjekt. De fikk fram kreativiteten, og det ble masse moro. Så det var et spennende prosjekt. Folk flest er jo litt redde for å være kreative i offentlighet, og er redde for at de ikke er gode nok til å tegne. ...Men når vi først fikk hjulene til å gå rundt så ble det veldig kjekt.... Vi brukte bildeler fra containere utenfor og så laget vi en slags skulptur.”

”Det var en sånn skaperglede som jeg følte de fikk kontakt med.”

”...Det viktigste bidraget fra meg som kunstner er vel høyere trivsel, at folk gjerne tør å komme med egne idéer, at det ikke er så farlig, det er lov til å prøve.”

Antagelser satt frem av teoretikere som Florida (2002) og Gilmore and Pine (1999), går på at vi er på vei inn i en økonomi der bedrifter bør fremstå som et sted som både tilbyr faglig utvikling og kreativ utfoldelse, for å være i stand til å tiltrekke seg og holde på talentfulle arbeidstakere. Deres hypotese er at "den kreative klasse" velger arbeidssted ut i fra spennende oppgaver i bedrifter med godt omdømme som er lokalisert på steder med et godt kultur- og opplevelsestilbud.

Kaisess ble brukt til å synliggjøre verdiene i Liegruppen som er tradisjon/innovasjon. Dette ble koblet sammen med folk sine egne historier av hva som gjør det verdt å arbeide der med fokus på de positive historiene. Det at jobben og materiell derfra vanligvis ikke blir utstilt, gjør at det heller ikke er mulig å kommunisere noe utenom det vanlige av det. Kunst er "making something special" – slik at det på en måte blir satt på siden av det vanlige livet. Det er overraskende og gir en mulighet til å snakke om det man vanligvis tar for gitt i arbeidet, slik som hvorfor man går på jobb og bor der man bor. I tillegg kommer den verdien det er å reflektere over kunst i seg selv, som kommer som en effekt av at man blir fortrolig med nye kunstuttrykk. Kunsten blir på den måten mer tilgjengelig. I Kaisess ser vi at Mona Nordaas har to typer oppdrag, et hvor hun er konsulent for de ansattes uttrykk og et hvor hun utarbeider et kunstverk på oppdrag. Samtidig stilte hun ut sine egne verker, som hun tidligere ikke hadde fått solgt gjennom gallerier. Under Kaisess ble flere av dem solgt, noe som vitner om at det er en dobbel prosess i det at kunstneren også kan få effekter av samarbeidet ved at deres arbeid og arbeidsmetoder blir bedre kjent. Også hos GC Rieber tror man at det å ha samtidskunst på veggene så å si er en måte å få kunnskap om samtidskunst inn bakveien:

”Jeg tror nok det har løftet på en måte interessen til å kikke litt nærmere på, ja, gå på kunstutstilling kanskje i større grad enn det man har gjort, og også reflektere om det er noen ting som kunne være aktuelt for oss å kjøpe og ha i noen av

byggene eller i våre arealer, tror jeg, i større grad enn det som har vært tilfelle tidligere.”

6.6 Næringsmuligheter

Mens vi i kapittel 4.1 snakket om kunstnere som opererer i grenselandet mot industriell design og produktutvikling, snakker vi i dette kapitlet om kunstnere som opererer i grenselandet mot reklame, PR og kommunikasjon. Felles utgangspunkt for de kunstnere og bedriftene vi har snakket med på dette området er at det er viktig at budskapet om hva bedriften holder på med (formål og verdier) og det den faktisk gjør i praksis stemmer overens. For kunstnerne er det egen kunstnerisk integritet som står på spill ved å koble sitt eget navn til bedriftens. For bedriftene handler det om at kunstneren tar deres virksomhet på alvor og klarer å fange og formidle noe som både eksterne og interne målgrupper kan kjenne seg igjen i.

I forhold til vurderinger av næringsmuligheter viser intervjumaterialet at kunstnere har noen konkurransefortrinn i forhold til rent kommersielle byråer. Tre fortrinn er trukket frem, dvs. fortrinn som knytter seg til kulturarena, til autensitet og til originalitet. Dette er tre begreper som er verdig en mer omfattende diskusjon enn det vi kan ta inn i denne rapporten. Vi vil likevel ta dem med fordi de er pekt på av våre informanter og vi vil avgrense diskusjonen av begrepene ved å definere dem i forhold til en brukssituasjon i bedrifter og måten de ble snakket om i intervjumaterialet.

Kunstnere har et konkurransefortrinn i forhold til standard reklame eller kommunikasjonsoppdrag ved å kunne trekke på kulturarenaen. I eksempelet BIResonans ble det levert en rekke tjenester. Den første og største var en komposisjon og konsert i forbindelse med bedriftens 125 års jubileum. Komposisjonen relaterte deg direkte til arbeidshverdagen i bedriften i form av lyder og bilder og selve konserten ble levert innenfor en kontekst som forbindes med kultursektoren (Grieghallen). Dersom vi tar utgangspunkt i definisjonen på kunst som sier at kontekst er viktig for å definere noe som kunst, og at vi samtidig tar med i betraktningen at det er lettere for profesjonelle kunstnere å få tilgang til arenaer innefor kultursektoren enn det er for reklame- og kommunikasjonsbyråer så har absolutt kunstneren ett konkurransefortrinn ovenfor de rene kommersielle aktørene i form av å kunne bevege seg mellom flere sektorer, og dermed kunne levere noe mer spennende enn standard reklameoppdrag.

Autentisitet som begrep peker tradisjonelt på noe ekte, egentlig og troverdig. Her er vi mer opptatt av autentisitet i betydningen noe som fanger opp og representerer en hverdagssituasjon i en bedrift; som er inspirert av eller kommenterer på det som foregår i arbeidshverdagen og som henspeiler på sentrale verdier i bedriften. I eksempelet der Ole Hamre lager musikk av Bergen interkommunale renholdsverk er verdiene til bedriften og den funksjonen bedriften har i hverdagen til folk i Bergen et fundament for komposisjonen. Bilde og lyd komposisjonen er opptatt av å synliggjøre et stykke arbeid som er viktig, men som har relativ lav status i samfunnet. Det krever mot av både kunstneren og bedriften å inngå i et slikt samarbeid i og med at begge tar en risiko mht. hva som vil komme ut av samarbeidet. For bedriften var det en trygghet at kunstneren viste at han tok bedriften på alvor og at den kreative prosessen skulle bruke bilde og lydopptak fra aktiviteter i bedriften som materiale. Forventningen fra bedriften var at kunsttjenesten både ville være mer autentisk og mer original enn det man kunne fått fra et kommunikasjonshus.

”Ja, du tester jo prosessen med mennesker som kanskje en dag kommer til å møte den. Du sitter ikke ensom med fem kunstnere og skulle begynne å grave fram en ny ide. Du tester det... på strak arm... inn i kollaborasjonen, hvilket stiller høye krav på, både støtte fra oss, og til og med på kunstnerens mot. Motet er kjempeviktig både for kunstneren og foretaket.”

I introduksjonen til kapitlet, der vi diskuterte trekk ved "den symbolske markeds plass", la vi vekt på at konkurransen om omverdenens oppmerksomhet innenfor denne markeds plassen gir rom for en bredde i leveranser. I BIR eksempelet ser vi at den opprinnelige komposisjonen fremført i konsertform blir omskapt til en relativ lang video til bruk ved presentasjon av bedriften, og så omskapt til en kortformat internettvideo, en kinoreklame og en lydjingle til bruk på radio. I slike tilfeller kan kunsttjenestene ha et konkurransefortrinn i forhold til standard reklameoppdrag ved at de har en bredere profil i det som leveres.

Originalitet har en dobbelt betydning. Det handler om forventingen om å få noe som få andre har. Det handler også om at noen bedrifter har sterke ambisjoner om å være kreativ og innovativ, og vil av den grunn søke samarbeidspartnere som kan støtte denne ambisjonen. En del av motivasjonene for bedrifter til å gå i dialog med kunstnere har røtter i slike ambisjoner. Kunsten og kunstnere har andre typer kanaler å uttrykke seg gjennom og representerer andre måter å oppleve verden på som bedrifter ikke besitter selv. Et samarbeid kan, direkte eller indirekte, bidra til ambisjoner om å være nyskapende. Videre uttrykkes det fra bedriftene at det samarbeidet bidrar med i form av leveranser mot markeds kommunikasjon, må kunne sees på som originalt i forhold til andre bedrifter. Dersom alle bedrifter i Bergen ønsket å bruke Ole Hamre og han også aksepterte alle slike henvendelser, så ville det han leverer ikke lengre fremstå som unikt. Både genren, uttrykket og personen ville bli for vanlig. Forventninger om originalitet vil i så måte begrense markedsomfanget for spesifikke kunstnere og kunstuttrykk.

Dersom kreativiteten som skal understøttes ligger mer i arbeidsmetodene bedriftene bruker enn i presentasjonen av bedriften, trenger imidlertid ikke dette kravet om unikheter i leveransen være like sterkt. Det samme gjelder dersom det kunstfaglige knyttes sterkt til bedriftens indre liv. Hos GC Rieber brukes kunsten hovedsakelig som indremedisin, og de effektene man ønsker handler først om identiteten og verdiene hos de ansatte:

”Skal andre bedrifter også ha relasjoner i forhold til sånne prosjekt så vil jo de se annerledes ut enn oss, og da regner jeg med at kunstnerne ikke har lyst til å kopiere seg selv altfor sterkt heller, sant. Så jeg tenker ikke at det er noe problem, det er bare kjekt.”

Vi ser mulighet for mersalg på dette området ved at man kobler omdømmebygging og identitetsprosjekter sterkere til organisasjonsutvikling. I Kaisess ble det gjort en prosess med de ansatte, som kunne vært et grunnlag for organisasjonsutvikling dersom ledergruppen hadde hatt dette som ambisjon. I GC Rieber trekkes det også fram at neste steg mht. bruk av kunstfaglig kompetanse kan være organisasjonsutviklingsprosesser.

7 Bruksområde 3: Organisasjons- og lederutvikling

En mye brukt definisjon på organisasjonsutvikling (OU) er at det er en utvikling som er støttet av toppledelsen og er en innsats over lang tid for å bedre en organisasjons evne til fornyelse og problemløsning (French & Bell 1994). Organisasjonsutvikling handler om å flytte en organisasjon fra en nå-tilstand til en ønsket tilstand. For å lykkes med OU-prosesser peker litteraturen på at det er behov for å utvikle en kraftfull og troverdig visjon. Det er behov for å markere at prosessen man går inn i er nødvendig og representerer nye muligheter, og det er behov for at prosessene i seg selv har legitimitet ved at den følger et planlagt forløp med kommuniserte spilleregler. Mange former for organisasjonsutvikling omfatter både endringer av struktur, ledelsespraksis og av menneskelig atferd. OU-prosesser gjennomføres ofte ved å trekke på eksisterende grupperinger i organisasjonene og ved at organisasjonene får støtte i prosessen fra en fasilitator eller konsulenter utenfra.

7.1 Et tverrfaglighetsargument

En slik bred definisjon på OU som er gitt i avsnittet over indikerer et relativt omfattende omfang på endringsprosessene, og det er lett å skjønne at bedrifter som leverer tjenester på dette feltet er avhengig av å ha høy, tverrfaglig kompetanse gjerne bestående av både organisasjonspsykologer, arbeidslivsosiologer, industrianropologer, industrielle økonomer, ingeniører osv. Intervjumaterialet vårt viser flere eksempler på at kunstfaglig kompetanse brukes i endringsprosesser i bedrifter som en del av et tverrfaglig team.

Mange som jobber med endringsledelse snakker om ulike faser i OU, og de peker gjerne tilbake på tre-trinns modellen fra Kurt Lewin (1943), som sier at endring kan sees på som en prosess der organisasjonen i første fase må mobiliseres til endring (unfreezing), så gjennomfører man selve endringen (change), og til slutt må man institusjonalisere det nye slik at det blir til varige handlingsmønstre (refreezing). Vi har eksempler på at kunstnere jobber i veldig tidlig fase i OU prosesser, dvs. for å bidra til å øke en organisasjons vilje til endring, og til å tydeliggjøre hvilke hindringer som kan forventes i et endringsarbeid (unfreezing). Forskning på feltet viser imidlertid at en slik fasemodell er mest beskrivende for bedrifter som ikke har jobbet systematisk med endringsprosesser tidligere (Greenwood and Levin 1997).

I forhold til organisasjoner som har vært gjennom en del omstillinger og som ser på endring som regelen heller enn unntaket, passer det bedre å bruke et perspektiv på endring som en *kontinuerlig læringsprosess* hvor nøkkelen til å skape robuste læringsprosesser er bred involvering av de ansatte (Klev og Levin 2002). I en situasjon der bedriftene legger opp til endring som kontinuerlig læring, og der det ofte kan være snakk om å jobbe systematisk med prioriterte forbedringsområder over tid heller enn å gjøre store strukturelle endringer, ser vi at det er rom for mange typer uttrykk og erfaringer for å inspirere og motivere ansatte til å engasjere seg i organisasjonens utvikling. I materialet vårt ser vi at kunstfaglig kompetanse brukes i forhold til å gi erfaringer og innsikter om ulike typer samhandling og kommunikasjonsformer, for eksempel gjennom kunstneriske uttrykk slik som dans, sang, musikk eller billedmaling. Igjen er det slik at kunstnerne ofte ikke står ansvarlig for totaliteten i leveransen, men samarbeider med organisasjonskonsulenter eller faglig ekspertise internt i bedriftene.

Flere av de vi har snakket med påpeker at kunstfaglig kompetanse alene ikke er nok til å kjøre prosjekter inne for organisasjon og ledelsesutvikling. Informanter påpeker at man

trenger kvalitetssikring av kunstnerne og prosessene det legges opp til for å jobbe med organisasjonsendringer. I endringsprosesser vil det, mer eller mindre tilsiktet, være en relativ høy emosjonell temperatur. Dette kommer gjerne som følge av at maktforhold, jobbinnhold, kollegarelasjoner osv. endres. Det er viktig at kunstnere ikke trigger eller blir ansvarlig for å bringe frem konflikter eller følelser de ikke har kompetanse til å håndtere. En måte å ivareta denne utfordringen på er nettopp å inngå i et større tverrfaglig team med spesialister på organisasjonsutvikling som kan guide prosessen og håndtere ting som kommer opp.

7.2 Kunst som bidrag til en *sammensatt erfaring* i organisasjoner

Inspirasjon, engasjement, og vilje til forbedring er sentralt for dagens bedrifter. Som vi har pekt på tidligere understreker teori om kunnskap og læring innenfor "organisasjons estetikk" viktigheten av å gi rom for flere måter å oppleve og oppdage verden på enn den rent verbale og/eller logisk-rasjonelle måten. Det er viktig at folk har drivkraft og evne til å høste av egen erfaring, lære av den "tause kunnskapen", og oppdage hva de har av ferdigheter og tenkemåter som ikke fører frem. En kunstopplevelse handler mye om å utforske det som ikke er åpenbart eller kjent fra før og gjerne gjennom uttrykksformer som ikke er standard innenfor hverdagslivet eller næringslivet. Kunstviter Olga Schmedling er opptatt av å få bukt med den fordommen som sier at kunst først og fremst dreier seg om ting eller objekter. Hennes poeng er at kunst dreier seg om en *sammensatt erfaring* fremfor å se en gjenstand. Intervjumaterialet i prosjektet peker på at personer med kunstoffaglig kompetanse som jobber inn mot organisasjons- og lederutvikling også er opptatt av dette med å skape en sammensatt erfaring, en erfaring som gir mennesker en ny form for innsikt. For eksempel knyttet til spontanitet, improvisasjon, sensitivitet i kommunikasjon etc.

Guldbrandsen (1997) kaller en sammensatt måte å utvikle seg på for "helhetlig læring". Helhetlig læring står i kontrast til det rådende paradigmet som hviler på verbalspråk, altså muntlig eller skriftlig uttrykt kunnskap, ved at det også inkluderer alle andre sansbare ytringer. "Helhetsspråk er menneskets frambringelse av sansbare ytringer eller uttrykk av alle slag som kan gi meddelelse om sanseintrykk, tanker, følelser osv. fra individ til individ" (Guldbrandsen 1997). Ulike måter å uttrykke seg på er med andre ord knyttet opp mot ulike måter å lære på. Læringsfilosofen Dewey (1932) peker på viktigheten av den spesielle formen for læring som er knyttet til kunsten. Han hevder at kunstneren produserer objekter som har en estetisk kvalitet som igjen gir betrakteren en sanselig (kroppslig-emosjonell) opplevelse som representerer en viss type læring. Samtidig kan det å delta i selve produksjonen av estetiske objekter gi innsikt i andre måter å oppleve og lære på som igjen, i en bedriftssammenheng, kan være viktig for både toleransen til å prøve noe nytt og for nyskaping. Sanselig kunnskap relatert til arbeidssituasjon i kombinasjon med refleksjon over det man har opplevd gir en mulighet for å forestille seg nye ting og mulighet for varig læring (Strati, 2007). På sikt bør slike erfaringer kunne øke en bedrifts innovasjonsevne.

7.3 Eksempel: Endringsklima i produksjon av kjøleanlegg

Kjøleanleggsprodusenten Teknotherm ville gå fra en "overflatebehandling" av arbeidsmiljøet, i form av happenings som konserter og turer, til å bruke penger der det virkelig monner; i hverdagslige situasjoner kolleger imellom. Løsningen er å engasjere en danser i 20% prosjektstilling i et år. Det hjelper for igangsetting av et slikt

organisasjonsutviklingsprosjekt at sjefen både er maskiningeniør og har forfatterutdanning.

Forventet resultat

Endringsvilje i organisasjonen. Bedre kommunikasjon kolleger i mellom. Økt personlig engasjement. Mer attraktiv arbeidsplass.

”Noe av det jeg kjenner på som er veldig bra med å bruke en kunstner, er at man kan ta det litt uhøytidelig og litt som en lek, men alle vet jo det at det ikke bare er lek eller alvor, men det er lek og alvor. De tingene henger sammen. Og jeg synes jo kunstneren kan bruke det på en veldig fin måte.”

Prosjektkonstellasjon

Teknotherm har blitt del av AIRIS, Artist in residence, som er et prosjekt utviklet og drevet av Skådebanan Vestre Gøtaland. Kunstnere rekrutteres og kvalitetssikres av Skådebanan. Seks bedrifter har parallelle prosjekter med en prosjektkoordinator og hver sin dedikerte kunstner som arbeider 20 % i bedriften over et år. Bedriftene har felles samlinger ved start, midt og slutt. Kunstneren følger en oppsatt tidsplan for utforskning, gjennomføring og presentasjon av resultat. Innholdet i prosessen bestemmes av kunstneren i dialog med bedriften. Initiativtaker fra bedriften er divisjonssjef, produksjon.

Bidrag

Kunstneren, som er danser og fotograf, er koblet til en strategi- og utviklingsprosess i bedriften. Kunstneren skal berede grunnen for at ansatte har lyst til å tenke nytt og prøve nye løsninger. I dette tilfellet har Maria Møbius Schrøder, åpnet samarbeidet med å ta kunstfoto av medarbeiderne for at de skal se seg selv på en ny måte. Hun kommenterer denne måten å jobbe på:

”Du måste lyssna, och du måste vilja det. Så det handlar mycket om din syn på konstens roll i samhället. Dom konstnäre som går inn och jobbar så her, dom skapar en helt annan arena enn dom som finns kvar i galleriet.”

Effekt i bedriften

Fabrikk sjefen understreker sterkt at hovedambisjonen hans ved å trekke inn kunstfaglig kompetanse i bedriften er å øke de ansattes endringsvillighet. Han mener at selve endringen får komme etter hvert, men at første steg på veien er å inkludere folk i en kunstnerisk prosess hvor de åpner opp for andre måter å tenke, kommunisere og handle på og at dette igjen senker terskelen for å gjøre noe nytt. Bare det å få et nytt inntrykk av bedriften utenfra mener han vil være et bidrag til å kunne få til en endring.

Sitat: ”...Jeg har tenkt på henne litt som sånn kinesolog eller akupunktør eller sånt, som går rett på de blokkeringene der hvor du ikke har blodomløp, og så får hun i gang blodomløpet der hvor de punktene.. der du har blokkeringer, da. Og det gjør jo litt vondt...Altså, du kjenner jo at du åpner noen kanaler som ikke.. som har vært stengt veldig lenge, og det gjør jo litt vondt.”

For en tradisjonell industribedrift som Teknotherm er prosjektet med AIRIS en måte å jobbe med bedriftskulturen på, dvs. en bedriftskultur som mange ansatte tar for gitt og ikke reflekterer så mye over i det daglige. Hovedgrepet i prosessene er ikke at ansatte setter seg ned i ulike grupper og analyserer og systematiserer en nå-tilstand som de ønsker å gjøre endring på for å nå en ønskelig fremtidig tilstand. Kunstneren bruker virkemidler

som skiller seg fra direkte analyser og rasjonell argumentasjon. Bærebjelken er den ikke-verbaliserte og kroppsliggjorte kunnskaps- og kommunikasjonsformen i bedriften, uttrykt gjennom fotografier og dans. Balansekunsten er å velge en uttrykksform og en arbeidsmåte som utfordrer folk nok til at de lar seg bevege, men å unngå å være så fremmedartet at folk distanserer seg helt fra prosessen.

I AIRIS sin portefølje av prosjekter finnes også andre eksempler på viktigheten av synliggjøring av kroppslig kompetanse. En kunstner koreograferte en ballett med trucker og truckførere, som etter årelang praksis besitter en imponerende ferdighet i det å håndtere kjøretøyet. Dette er vanligvis en ekspertise som tas for gitt, både av gode truckførere selv og også av alle som ikke er tilstede i lager- og produksjonslokalene hvor truckførerne jobber. Å koreografere en offentlig ballett utført av truckførere er en original ting å gjøre innenfor dans. Det som er mer interessant i forhold til det vi skriver om i denne rapporten er at dette også kan bidra til å gi en anerkjennelse av ferdighetene og jobben som gjøres av en slik type personell.

Erfaringene fra AIRIS er videre at mulighetene til å prøve nye uttrykk ikke blir hilst velkommen uten videre i bedriftene. Prosjektene kan bli møtt med både ironi i utførelsen og direkte motstand:

".. På et eller annet tidspunkt så er det ikke usannsynlig at veldig mange vil ha henne [kunstneren] vekk. Kunstneren støter da på uttalt motstand, og det kan jo oppleves som en psykisk mobbing, som er utrolig tøff, da. Så da må du ha en som virkelig vet at man kan komme opp i den situasjonen og har evne til å takle det..."

"Det er jo rett og slett nå en kamp mellom de konservative kreftene og de som ønsker å forandre bedriften."

Fra bedriftenes side kan risikoen ved å bruke kunstnere i organisasjonsutvikling sees på som høyere enn ved å bare bruke vanlige organisasjonskonsulenter. Samtidig er det slik at kompetansen kunstnere besitter og den rollen de gjerne har i samfunnet forøvrig, gjør at de har legitimitet til og møter en forventning om at de gjør utradisjonelle ting. De har rett og evne til å utfordre det vante og utfordre konformitet. Likevel, som sitatet ovenfor peker på; kunstnerne må være rustet til å håndtere motstand og motvilje mot slike prosjekter.

For enkeltstående bedrifter er det et langt lerret å bleke mht. å ha den tilliten som er nødvendig for å slippe en utenforstående kunstner så tett inn på hverdagslivet i bedriften. Det kan hjelpe at bedriften da er en del av et større nettverk av bedrifter som holder på med noe av det samme – hvilket er tilfellet i de prosjektene som AIRIS kjører. AIRIS organiserer nettverkssamlinger med de bedriftene som jobber med lignende prosjekter. Dette øker tryggheten for enkeltbedriftene både med tanke på prosessen som skal kjøres og på de konkrete kunstnerne som dedikeres til prosjektene. AIRIS har en utvelgelse av kunstnere som går gjennom flere trinn, og hvert samarbeid følges også av en veileder/prosjektleder som har erfaring med denne type prosesser i andre bedrifter. Kunstnerne som personer må evne å vise både empati med og forståelse for det arbeidet som utføres i bedriften, og de må fremvise en trygghet som gjør at de kan få med seg de ansatte på å prøve ut ulike virkemidler. Skådebanan er i tillegg opptatt av at kunstneren har evne til å være "visjonær misjonær", dvs. skal kunne være ambassadør for kunst inn i næringslivet generelt.

7.4 Eksempel: Bedre lederskap gjennom å kunne spille på flere strenger

Jan Wiese har vært en ildsjel gjennom 25 år for å både utvikle faglighet som musiker og som ekspert på å få medarbeidere i bedrifter til å bruke en større del av sitt potensial gjennom å jobbe med musikk og billedkunst. Hans største styrke er improvisasjon, som kan brukes både innenfor en næringslivssetting og innenfor hans virke som musiker. Han har bygget opp en spesialkompetanse i å fasilitere utviklingsprosesser i næringslivet ved hjelp av rytmer og musikk. Wiese har utviklet en metode han kaller ”økologisk metodikk og musisk forandring” som er publisert i bokform.

Prosjektkonstellasjon

Jan Wiese arbeider i HR Norge som er en medlemsbedrift innenfor HR – personal og ledelse. HR Norge er landets største HR – og ledelsesfaglige nettverk, med 1950 medlemmer fra privat og offentlig virksomhet. Wiese inngår gjerne som medarbeider i et større team i prosjekter som HR Norge utfører for medlemsbedrifter. Han selger ikke egne prosjekter, men blir solgt av konsulentorganisasjonen, eller solgt skjer ved at folk har hørt om hans virksomhet.

Effekten av samarbeidet

Samarbeidet kan vises på en rekke punkter i bedriften, inntjening, trivsel, sykefravær, bedret kommunikasjon og læring er noen av tilbakemeldingene som kan vises til på kvalitative tilbakemeldinger fra bedrifter. Wiese melder at det er et behov for å utvikle verktøy som bedre kan målfeste en sammenheng mellom bruk av kunstfaglig kompetanse i bedriften i form av ulike tiltak og effekten i verdiskapende prosesser.

Bidrag fra kunstnersiden

I tillegg til å bruke sosiale ferdigheter, som ikke nødvendigvis er like godt distribuert blant alle kunstnere, bruker Wiese både sin ekspertise på aktiv lytting og improvisert deltakelse som elementer i å oppøve folks sensitivitet og evne til samspill. Han gjør dette ved å gi folk direkte erfaring med ulike aspekter ved arbeidet med musikk:

”Jeg ”spiller situasjoner” som de har uttrykt at de opplever som ledere. Og etter hvert så trekker jeg dem med i samspillet. Jeg tror jeg at jeg stort sett jobber mye mer improvisatorisk i formen enn mange andre konsulenter. Det er ikke veldig lett for meg å si det hvordan det framtrer nå, men jeg vet at jeg hadde jobba veldig annerledes hvis jeg ikke hadde vært kunstner.”

At de ansatte blir deltagere og uttrykker seg gjennom et annet medium enn språk er viktig for at de skal oppleve en samlet konsentrasjon om et uttrykk. Dette foregår gjennom ulike typer for improvisasjon, og hensikten er å synliggjøre hvor mye improvisasjon faktisk teller i hverdagen. Denne bevisstgjøringen er utgangspunkt for å kunne trene og forbedre seg på disse ferdighetene.

”De spilte [sammen] uten noe avbrudd, men med stillhet, og de lytta på hverandre. Og som regel da, så gjorde det at jeg fikk til veldig godt nærvær, fordi folk konsentrerte seg samla, og det var stille og jeg la vekt på, liksom, å tilrettelegge for en tilstand hos folk som gjorde at de lyttet og kjente etter.”

Kompetanse som kan hentes fra musikk som f. eks lytting og samspill er sentralt for kommunikasjon, hvilket er svært mange tjenesteyteres viktigste verktøy. Imidlertid gir ikke det verbalspråklige nødvendigvis rom for å synliggjøre disse effektene siden man er så vant til å snakke at man gjerne svarer slik man har blitt vant til. Ved å bruke en annen

uttrykksmåte som musikk, illustreres poengene bedre, dersom deltakeren har en faktisk opplevelse av samspill.

”Noe av poenget med kunstnerisk virksomhet, det er å operere i et rom hvor det ikke går an å si akkurat det samme med vanlige ord.”

Vi har tidligere pekt på at tjenester har karakter av å bli produsert og konsumert samtidig. Innspillene fra praktikere er at det stilles spesielle krav til tjenester innen organisasjonsutvikling som skal formidles til og engasjere et publikum a la en profesjonell teaterforestilling eller konsert. Arbeidet virker improvisert, men det må trenes på forhånd. Dette er en ferdighet som krever aktiv trening. Mens improvisasjon i arbeidslivet ofte blir knyttet til uttrykk som at man må improvisere fordi man ikke har hatt rom til å planlegge, underkjenner dette verdien av bakenforliggende trening, prøving og feiling med ulike muligheter for å kunne fremføre en tjeneste. Her kommer vi igjen tilbake til at bruk av alternative metoder kan synliggjøre koblinger som ikke er så tydelige dersom man ikke kjenner til hvordan kunstneriske uttrykk skapes. Det at kunstnere ofte har en evne til å stå i usikkerhet fører gjerne til en myte om at kunstnere også er ustrukturerte – og dermed uegnet inn i næringslivet. Imidlertid kan en praktisk erfaring med improvisasjon tydeliggjøre at for at flere skal kunne improvisere i samspill kreves en god kjennskap til ulike strukturer som gjør det trygt å frambringe et nytt uttrykk.

7.5 Eksempel: Utdfordrende prosesser gjennom dramaturgi

Mette Kaaby i The Performance group har klokkeetro på at mennesker i næringslivet kan ha både glede og nytte av kunstneriske opplevelser. Det fins mange likheter mellom ledelse i næringslivet og det å lage gode kunstopplevelser, og kunstopplevelser kan bidra til at prosesser har større sannsynlighet for å lykkes.

”Det å formidle opplevelser er å komme tett på mennesker og å etablere en streng mellom mennesker. Ledelsespotensialet er å få mennesker til å endre seg. Utdfordringen i ledelse er å få mennesker til å tenke nytt - det gjør kunstnerne mer enn andre. Man kan utfordre seg selv til å tenke nye tanker, og det kan ledere lære noe av.”

Prosjektkonstellasjon:

Mette Kaaby arbeider både alene og i tverrfaglige team i konsulentselskapet The Performance Group. Hun hadde bakgrunn som dirigent og kulturarbeider før hun bestemte seg for nye utfordringer i å ikke bare gi folk gode kulturopplevelser, men også bidra til at de får til en endring. Musikken og kunsten er ikke hovedleveransen, men det bidrar til at folk får en helhetlig opplevelse av prosessen og gi anstøt til å tørr og ville tenke nytt:

”For meg handler musikk og kunst om et møte med mennesker, et møte, ikke mellom et objekt og mennesker, men det er en eller annen gjenklang i mennesker som møtet skal inn i.”

”Det kan være et tema hvor de får prøve seg som dirigenter, altså, gjennomføre en sang. Så skal de formidle noe ikke-verbalt, men gjennom sin kropp og gjennom sitt uttrykk og en tilstedeværelse. Og det å være seg bevisst hva man kommuniserer, hva man uttrykker, bare gjennom en kropp, som da er lederens viktigste verktøy.”

Bidrag

I en overført betydning er dramaturgien i en prosess like viktig som dramaturgien i en konsert. Dvs. at man planlegger for å oppnå rett dose av spenning, avslapping, humor, utfordring og noe nytt og annerledes. Et annet bidrag er konkrete øvelser som enkeltpersoner og grupper av personer kan gjøre for å få erfaringer og refleksjon mht. gruppedynamikk.

”F.eks. kan erfaringen med å være dirigent for et kor få mennesker, altså personer til å komme litt utpå, du må by på deg selv, det er faktisk du der i denne gruppa som skal bidra.”

Opplevelser har den kvaliteten at man bare kan *tilrettelegge* for at andre skal ha en opplevelse, men sjansen for at man får noe ut av opplevelsen økes ved at kunstneren er til stede og prøver å komme inn gjennom forsvarsmekanismer som arbeidstakere ofte tilegner seg som del av å operere innenfor et større system.

”Jeg ville hit [til The Performance Group] for å utfordre meg selv som fagperson i det å skulle formidle opplevelser til mennesker, det var det ene, så var det det der med ledelsespotensiale . Det å få mennesker til å endre seg eller å forflytte seg fra ett sted til et annet, har jeg jo holdt på med i kunstlivet på et annet nivå, men det samme gjør jeg jo her også, ikke sant.”

7.6 Næringsmuligheter

Eksemplene viser at kunstfaglig kompetanse kan inngå på ulike måter i organisasjons- og ledelsesutvikling. Etterspørselen etter prosesselementer som oppfates som annerledes og originale fins i bedriftsmarkedet. En utfordring mht. å øke volumet på denne type tjenester ligger i hvordan gå frem for å selge kunstneriske metoder. For det første lar ulike metoder og virkemidler ikke alltid så lett fange i næringslivets dominerende språkform, altså ord. Derfor kan det være vanskelig å selge en kunsttjeneste "over bordet". Det er lettere dersom oppdragsgiver har en direkte erfaring med hva som kan leveres. For det andre er det slik at litt av magien og læringen i kunstleveranser kan drepes dersom man gir seg i kast med lange forklaringer.

”Min utfordring hele tida, det har vært at jeg har villet forklare minst mulig, for det er.. det er jo kunsten, på en måte, funksjon, det er å framtre som noe som man fortolker og opplever som en oppdagelsesreise, altså, noe som derfor blir en individuell ting. Men den måten å ta inn kunnskap på er veldig, veldig mange fremmede overfor...”

For det tredje ser vi av eksemplene at det er lettere å selge inn kunstfaglige innspill i organisasjons- og ledelsesutvikling som del av et større prosjekt, enn å selge det inn som selve bærebjelken i endringsprosessen. AIRIS sine prosjekter er unntaket, men der er det også slik at kunstnerne først og fremst brukes til å jobbe opp en villighet til endring i organisasjonen, heller enn å fasilitere selve endringen.

For det fjerde viser eksemplene at tjenestene som leveres er veldig personavhengige. Det er ikke lett for andre kunstnere å kopiere den kompetansen som skal til for å få et virkemiddel til å fungere i en næringslivssetting. I tillegg tar det lang tid å bygge opp kompetansen som skal til for å jobbe godt inn i team på slike prosesser. OU-

problemstillinger er såpass komplekse at det krever tverrfaglig innsats for at resultatet skal bli bra. Det å jobbe i tverrfaglige team kommer ikke av seg selv, det må læres.

Dersom kunstfaglig kompetanse brukt i OU og ledelsesutvikling skulle bre mer om seg i form at flere kunstnere kommer på banen, er det antydning i materialet at det er nødvendig å lage mentor-ordninger der erfarne praktikere tar med seg uerfarne ut i konkrete prosjekter. Hensikten her ville delvis være å lære bort konkrete metoder, delvis vil hensikten være å gi uerfarne kunstnere nok forståelse av det å jobbe i bedriftskontekster til at de på en trygg måte kan utvikle egne metoder.

Det femte hinderet for mer aktivitet på området er at kunstfeltet lett kan tolke OU-prosesser som noe som handler om å gå i ledelsens ærend på bekostning av de ansatte. Innledningsvis skrev vi om at OU i en norsk kontekst kan og bør forankres i brede medvirkningsprosesser i bedrifter. OU vil da handler om å ta i bruk potensialet i ansattes erfaringer og kunnskap – gjerne ved nettopp å oppgradere statusen til den tause, sanselige kunnskapen. I stedet for å snakke om bedriftsdrivet innovasjon, kunne man flytte fokus og snakke om *ansattedrevet* innovasjon. Intervjuene indikerer at en slik visjon vil ha mer appell ovenfor kunstnere enn den mer rene forretningsmessige konnotasjonen som ligger i begreper som bedrifts- eller næringslivsinnovasjon.

8 Bruksområde 4: Ferdighetsutvikling - teknikker for kommunikasjon og kreativitet

I det siste bruksområdet som presenteres i denne rapporten skal vi ta utgangspunkt i hvordan teknikker og ferdigheter som eksisterer innenfor kunstfeltet, kan læres bort til personer innenfor næringslivet. Hovedfokus er på hvordan kunstnere kan opptre som gode pedagoger ovenfor personer innenfor en annen sektor enn sin egen.

8.1 Den kreative kunnskapsarbeideren

Både med positivt og negativt fortegn skrives det om hvordan kunstnere er et forbilde for kunnskapsarbeidere, og på hvilken måte egenskaper kunstnere besitter er nødvendige for å takle endringer, kommunisere med mennesker med ulik bakgrunn, og for å utvikle nye tanker eller uttrykk som gjør at man får større gjennomslag ovenfor omverdenen. Forfattere som Pink (2005) og Mogensen (2004) beskriver hvordan utfordringer dagens kunnskapsarbeidere står overfor er annerledes enn før - de ikke bare være analytiske og håndtere store mengder informasjon, men de skal også kunne være kreative og produsere meningsdannende symboler. Pink (2005) beskriver dette som en overgang fra kunnskapsarbeidere i informasjonsalderen til "skapere og følere" i konseptalderen – de sistnevnte arbeidere må være kreative og følende for å kunne være innovative. Kunnskapsbedrifter må i større og større grad være skapende innen sine felt for å være konkurransedyktige. Det vil blant annet si at de må kunne utvikle nye ideer og formidle dem. Det er liten tvil om at svært mange typer arbeid kan betegnes som kreativt, men kunstnere har kanskje mer strukturerte verktøy for å utvikle og styre denne kreativiteten. Det er her mye av markedet for kunsttjenester ligger i følge vårt intervjumateriale.

8.2 Kunstneren som ekspert og pedagog.

Det dominerende kunstfeltet innenfor bruksområde 4, ferdighetsutvikling for bedret kommunikasjon og kreativitet, er i følge våre intervjuer teateret og skuespillerkompetanse som ressurs for næringslivet. Kjernespørsmålet er hvordan bedrifter kan forbedre kommunikasjon og forbedre egne kreative teknikker. Det å lære ferdigheter av kunstnere kan sees på som et første steg mot et mer aktivt og omfattende samspill mellom kunstnere og næringsliv, fordi tema som improvisasjon, kommunikasjon, rom for å leke og øve seg på trygg grunn før man skal i ilden (på scenen) er typiske ting som hører teateret til.

Også teorien peker på at teater kanskje er den vanligste formen for kunst-basert læring i næringslivet (Stockil, 2006). Grunnen til dette er at teater og ulike typer skuespill minner om situasjoner man er i til daglig. Folk er vant til å snakke og bevege seg i forhold andre mennesker mer enn de er vant til å spille ulike typer instrumenter eller male et bilde. Eksemplene våre viser at det også er andre kunstformer på banen mht. å overføre ferdigheter til næringslivet, men teater virker som å ha den laveste terskelen mht. å nå frem til store grupper ansatte.

En skuespiller må tilpasse seg de andre rolleinnhaverne på scenen, og i tillegg forholde seg til både instruktør og en mengde eksperter som sceneteknikere, scenografer, sminkører, kostymemakere etc. Derfor er *kreativitet som kollektiv praksis* noe skuespillere kan noe om. Videre er det slik at en skuespiller lærer mange teknikker i form av

stemmebruk og kroppsspråk for å bekle og fremføre en rolle. Kommunikasjon i form av å nå ut til et publikum er sentralt, sammen med det å lese, fortolke og formidle tekster. Skuespilleres måter å lære på som en blanding av struktur og spontanitet kan også være nyttige for næringslivet. Mye læring i bedrifter handler om avvikskorrigerende eller en tilpasning til omverdenen i ettertid (Forslin, 1997). Begge disse læringstypene er tuftet på å ta lærdom etter at noe har skjedd, og kan aldri komme i forkant av en utvikling. En dynamisk læringsprosess, derimot, hvor struktur og øyeblikkets impulser og muligheter spiller på lag, er kjennetegnet på god improvisasjon. Mange skuespillere er gode til å improvisere fordi de har øvd seg på det i utdanning og yrkesutførelse.

Kommunikasjon, kreativitet, improvisasjon, formidling, øvelse før praksis -- vi kan ramse opp en hel rekke slike elementer fra teateret som i en tilpasset versjon er interessant for næringslivet. Dette med tilpasning og overføring av kompetanse er kjernen i det ulike skuespillere gjør i forhold til næringslivet i denne rapporten. Dette avhenger imidlertid av at personer med teaterbakgrunn klarer å være mer enn gode skuespillere. De må være gode pedagoger som evner å formidle sin kunnskap slik at den blir relevant og nyttig innenfor en annen setting enn teaterets.

8.3 Eksempel: Skuespillere gir bankansatte inspirasjon og motivasjon

Sitat: "...Det er en sånn tosidighet i forhold til det med individuell inspirasjon... På den ene siden handler det om utløsning av positive emosjoner og det det fører med seg. På den andre siden handler det om ulike typer samarbeidsrelasjoner, eller måter å samarbeide på, og kanskje bli klar over hvordan de påvirkes..."

Norges største bank, DNB Nor, har mange samarbeidsrelasjoner med kunst- og kulturinstitusjoner og har relativt lang erfaring med bruk av kunstnere i interne prosesser i banken. Sponsoravtaler er grunnlaget for samarbeidet med Nationalteatret, men denne relasjonen har videreutviklet seg til å ha direkte kontakt med ulike skuespillere. Dette har blitt et populært og nyttig tilbud for ansatte i banken.

Eksempel på samarbeid

Banken har gjennom sin relasjon til Nationalteatret utviklet et konsept hvor grupper fra banken tilbringer en hel dag på teateret. Her går de gjennom en "flertrinnsrakett" hvor kjente skuespillere bruker ulike metoder og innfallsvinkler for å relatere sine temaer til en arbeidssituasjon som bankansatte kan kjenne seg igjen i. Et eksempel på tema og innhold er "Om å fortelle" som handler om kunsten å uttrykke et budskap og som trekker paralleller mellom kommunikasjon på teaterscenen og kommunikasjon i arbeidslivet. Et annet tema er "Lagånd og samarbeid uttrykt gjennom teatersport" hvor formålet er at deltagerne skal bli kjent med nye sider av seg selv og "tørre å bidra" i forsamlinger. "Inspirasjon og kreativitet" er et annet tema som trekker paralleller mellom kreative evner innenfor kunsten og i arbeidslivet. Temaene kan både bli illustrert gjennom foredrag og metoder som for eksempel teatersport.

Bidrag

De ansatte opplever å få økt sin kompetanse når det gjelder å avlevere et budskap og hvordan man kommuniserer, både ved å lytte og snakke. De lærer å uttrykke seg på forskjellige måter og bli bevisst kroppsspråket og holdningen sin.

Inspirasjon og motivasjon:

”Ja, det går jo på det personlige plan en del, fordi her får man en personlig inspirasjon som ikke du kan definere den inn og si at alle tyve skal få ha det gøy, og nå skal dere få oppleve sånn og sånn. Det blir litt individuelt, da. Men jeg mener stikkordet inspirasjon og motivasjon kommer høyt opp på lista.”

Frigjøring av energi:

”Sånn at bidraget her, det blir at du ofte får litt sånn midt i fleisen, frigjøring av energi, det er lov å ha det gøy, det er lov å ha det skikkelig gøy, slik at akkurat det du utfører det tar litt sånn tak i deg.”

Bankens samarbeid med teateret er en utvidelse av allerede eksisterende sponsorsamarbeid. Teateret har blitt oppfordret til å tenke over hvordan de kan bidra tilbake til bedriften, og gjennom utprøving i det små blir ulike opplegg rullet ut i bedriften for mange av de ansatte. DnB har også forsøkt andre typer opplegg utenfor Nationaltheateret for å lære av skuespillere. De har benyttet seg av tjenester hos skuespillere som spesialiserer seg på kurs mot næringslivet. I denne rapporten velger vi å fokusere på samarbeidet med Nationaltheateret fordi vi ønsker å illustrere hvordan et samarbeid kan starte og videreutvikles.

"Flertrinnsraketten" på Nationaltheateret er et tiltak består av et underholdningselement med konkret læring om utvalgte emner i tillegg. Det er med på å bevisstgjøre bankansatte hvordan de kommuniserer og de lærer at seriøst arbeid ikke står i motsetning til glede og humor på jobb. Læringen foregår mest på det intellektuelle planet gjennom foredrag, men noe grad av involvering i form av enkle øvelser sørger for at de ansatte får kjenne noen av metodene på kroppen.

I dette eksempelet er skuespillerne profesjonelle utøvere innenfor teaterverdenen. Det betyr at det er begrenset hvor stor innsats de trenger å gjøre for å lage et opplegg som er tilpasset næringslivet. DnB har også tilpasset sine forventninger ut i fra at dette er skuespillere som har en vanlig arbeidsdag i tillegg til det de leverer til sponsoren.

I motsetning til skuespillere som forteller om egen yrkesutøvelse som inspirasjon for andre, har ErgoEgo spesialisert seg på å tilpasse en rekke verktøy fra teaterverdenen til næringslivets kontekst.

8.4 Eksempel: Kulturturister - teaterets verktøy for andre yrkesgrupper

Sitat: Jeg sier ofte at vi er et slags sånne kulturturister. Vi kommer fra en annen kultur. Vi kommer til en arbeidslivskultur fra en kunstnerkultur, om du vil. Og vi er veldig opptatt av, i Ergo;Ego, å vite så mye som mulig om den arbeidskulturen vi skal inn til, men likevel beholde vår egen identitet.”

Så lenge 90 prosent av arbeidshverdagen til de fleste består av å kommunisere, kan de fleste yrker lære noen triks, tips og verktøy fra skuespillere. Hanne Lindbæk i Ergo;Ego leverer kurs i presentasjonsteknikk, dialogtrening, og kommunikasjon for ansatte og ledere. Kursene leveres gjerne sammen HR-avdelingen i bedriften og selvstendige organisasjonspsykologer som de samarbeider med om nødvendig. Alt er basert på virkemidler og teknikker fra teateret.

Eksempel på samarbeid

Ergo;Ego er sett på som gründerne i Norge mht. i å bringe teater-metodikk ut i næringslivet, og har i dag 6 årsverk inkludert en daglig leder som tar seg administrasjonen. De selger inn kurs enten alene eller i samspill med andre, og har bl.a. hjulpet Sparebanken Sør til å kommunisere bedre. Bedriften mener at de kan se direkte effekt av treningen på bunnlinjen, men den eneste faktoren de kan måle dette på er kulturendring som fremkommer vha. spørreskjema.

Bidrag

Ergo;Ego har et sett med teknikker som kan brukes i ulike sammenhenger. Noen ganger er teknikkene enkle verktøy som deltagerer også kan bruke i sin egen arbeidssammenheng, andre ganger er det teknikker som forumspill der en av spillerne er en skuespiller som hjelper deltagerne fremover for å håndtere situasjoner der læringen handler om å synliggjøre et bestemt tema.

"...En måte få læringen til å sette igjen i bedriften, er det at vi trener dem underveis i vårt kurs. Vi kan ta opp emnet feedback, og la dem trene på å gi hverandre feedback. Sånn at de kan ta med seg en helt sånn konkret og trygg modell for å gi hverandre feedback, også når vi har forlatt bedriften."

"Vi bruker forumspill som en teknikk. Hvor vi helst får folk til å spille selv. Vi er veldig opptatt av læring gjennom handling, vi skal ikke stå på scenen selv, vi skal prøve å hjelpe andre til å stå på scenen."

For å synliggjøre bruken av teknikkene er det viktig at skuespilleren ikke bare fungerer som veileder for de ansattes spill, men også kan vise fram selv hva håndverket bak uttrykket er.

"Når jeg er ferdig med å vise det frem så har jeg holdt en skikkelig forestilling. Men den er interaktiv. Den foregår hele tiden i dialog med dem. Jeg begynner for eksempel med å late som en situasjon er på alvor og med å innta en viss rolle, for så å vri på situasjonen og innta en ny rolle etter en stund. Det er jo rent teater."

Det å leke på jobb, og ikke være så opptatt av å holde maska eller gjøre det som er riktig, er en lærdom som Ergo;Ego ønsker å dele. Det estetiske er gjerne et uttrykk for skaperkraft der man ikke ser nytten av det man produserer mens man gjør det, det er gleden over å lage noe nytt som driver prosessene framover, mens man kan se i ettertid at det man skapte sammen faktisk er nyttig.

"Ordet nysgjerrighet.. og inspirasjon, er noen sånne clue-ord, det er ofte gjennom lek og moro, eller gjennom.. å liksom senke guarden og tørre å drite seg ut litt eller... Og sammen som gruppe produsere noe dødsteit men som viser seg å være veldig nyttig. Det er ofte gjennom sånne prosesser, som de nok ikke opplever så mye ellers i arbeidsdagen sin, at vi får til det vi får til."

De kunstnerne som spesialisere seg på å fortsette å være utøvere innenfor næringslivet mener det er viktig at utøvere forstår mest mulig av arbeidshverdagen til de ansatte. Budskapet er at dersom utøvere ikke er oppmerksom på hvilke utfordringer man har i næringslivet står man både i fare for å undervurdere de kreative ressursene ansatte i næringslivet har, eller å utfordre ansatte mer enn det som er naturlig, og som ville få dem til å gå i forsvar heller enn å åpne opp for nye metoder. I Ergo;Ego er kunstnerne også opptatte av at noen av teknikkene kan utløse andre typer emosjonelle reaksjoner som man

bør ha et samarbeide med og organisasjonspsykologer om for å kunne håndtere på profesjonelt vis.

Fagfolk som også kjenner organisasjonen er mer dyktig til å relatere ferdighetene som de ansatte lærer til den konkrete arbeidshverdagen de sitter i, slik at det faktisk får en innvirkning på hvordan man utfører arbeidet sitt til vanlig. Det er en kjent sak at kurs og konferanser der man lærer noe nytt utenfor arbeidsplassen kan være vanskelig å implementere når man kommer tilbake på jobb. I StatoilHydro eksempelet som presenteres i neste avsnitt ble det brukt revy som omhandlet ulike tema i arbeidshverdagen sammen med en systematisk gjennomgang av viktige læringspunkter for bedriften i etterkant av revyen. Dette ble gjort for å kunne sikre en overføringsverdi tilbake i det daglige arbeidet.

8.5 Eksempel: "From fear to comfort" - revy for bedre tverrfaglig samarbeid

StatoilHydro (SH) tok kontakt med artistformidleren Underholdningsagenten (UA) fordi de ønsket en foredragsholder til en samling, der temaet var samhandling og kommunikasjon. Underholdningsagenten foreslo en mer skreddersydd løsning for bedriften: At deltakerne skulle lage en kabaret på samlingen. Resultatet ble en forestilling, der bidraget var moro, inspirasjon og refleksjon over egen arbeidshverdag.

Sitat SH: "Alle numrene var jo basert på daglige problemstillinger på en eller annen måte – fusjonen, samarbeidet mellom ulike avdelinger. Her kunne du harselere med det som du ville harselere med. Så begynner man å huske episoder, konkrete hendelser som man kan spinne videre på."

Sitat UA: "Og så ble de kjent med hverandre som personer, ... noen sang, ikke sant, og noen spilte, og noen var kjempekreative og noen bare flirte, sånn at de fikk kjenne hverandre på et helt annet nivå enn bare det faglige."



3 StatoilHydro G&G-samling mai 2008: Bilde fra forestillingen "From fear to comfort"

Prosjektkonstellasjon

StatoilHydro og skuespillere fra Trøndelag teater, samt musikere, rekvisitør, lys/lyd ansvarlig, kapellmester og fasilitator laget en kabaret sammen. Forestillingen ble laget

gjennom gruppearbeid, der gruppene utviklet og øvde inn sine scener i forestillingen. StatoilHydro stilte med eget husorkester. Underholdningsagenten leverte også en evalueringsrapport med anbefalinger om videre arbeid, og det ble laget en video av kabareten.

Effekten av samarbeidet

De som deltok fra StatoilHydro uttrykker at denne samlingen og samarbeidet med profesjonelle kunstnere har bidratt til å integrere deres fagmiljø, der de ansatte er blitt bedre kjent med hverandres kompetanse og erfaringer. Det oppleves at det er lettere å ta kontakt på tvers av faglige og organisatoriske grenser i forhold til tidligere. Profesjonelle skuespillere, musikere og fasilitator bidro med kvalitet i alle ledd, noe som var en viktig forutsetning for at dette skulle bli en god prosess og et vellykket resultat.

Sitat SH: "Det viktigste er at du reflekterer over det daglige arbeidet og lærer deg noen små triks. For eksempel å si at nok er nok, du må bare bli ferdig – det er ikke sikkert at det blir noe sistevers på alle rapportene her heller."

Sitat SH: "Det var over all forventning. Det jeg tror de aller fleste var fornøyd med var at underveis så hadde vi masse idé-diskusjoner."

Sitat UA: "Og så da, dagen etterpå, når vi jobba med refleksjon, så hadde vi på en måte hullet såpass mye av den byllen gjennom revyen og gjennom den prosessen at da kan de begynne å snakke om det seriøst. Da kan de si sånn - vi synes det er vanskelig å kommunisere, jeg synes det er vanskelig å ringe til folk, jeg vet ikke, faktisk, hva folk gjør her."



4StatoilHydro G&G-samling mai 2008: Bilde fra forestillingen "From fear to comfort"

Det at man lærer nye ferdigheter gjennom at det settes i en profesjonell ramme (sceneteknisk mht. god lyd og lys, og spillemessig vha. tips fra profesjonelle skuespillere) bidrar til en følelse av mestring. Deltagerne får nok støttende ressurser til å skape et kunstnerisk uttrykk som formidler noe. Kunsten blir både avmystifisert ved at kunstnerens egenskaper og ferdigheter blir gjort tilgjengelige, samtidig erfarer deltagerne hvordan ulike teknikker kan være nyttige i arbeidssammenheng. For eksempel begynte de ansatte å bruke metaforer fra teaterverdenen uoppfordret, og refleksjonen i etterkant av revyen som ble nedfelt i en rapport bidro til å forankre opplevelsen ytterligere inn i arbeidshverdagen. Samlingen munnet ut i konkrete forslag til forbedringer i tverrfaglig praksis.

De tre eksemplene som er gitt innenfor dette bruksområdet, viser ulike typer ferdigheter fra teateret som overføres på ulike måter, mer og mindre intensivt og med mer eller mindre grad av direkte øvelse: Fra det å ha det gøy med kolleger gjennom å prøve "smakebiter" av teaterets verktøy, til å øve på presentasjon og kommunikasjon, til å lære gjennom å "spille ut arbeidshverdagen" med refleksjon i etterkant. Det siste eksempelet i dette kapitlet viser at veien over til organisasjonsutvikling er kort når ferdigheter som læres av teateret baserer seg på egen arbeidssituasjon og dras videre inn i en bredere refleksjon over organisasjonens virkemåte hvor det avdekkes en rekke forbedringsmuligheter.

8.6 Næringsmuligheter

Eksemplene i dette kapitlet handler om at ansatte i bedrifter lærer noe av kunstnere som det er relativt lett for kunstnerne å overføre til en annen kontekst. Men hva er det man egentlig lærer av slike sammenhenger? Darsø (2004) poengterer at det fire måter næringslivet kan lære fra kulturlivet på: Læring gjennom kunst som metafor; læring gjennom kunst som teknikk; læring gjennom kunst som produkt; læring gjennom kunst som prosess.

Læring gjennom kunst som metafor: Her er kunstverdenen forbilde for bedriftens ansatte, og i flere av casene finner vi igjen forsøk på å overføre verdier fra kunstverdenen til de ansatte. I et av casene får de ansatte et foredrag om teknikken som kunstneren har brukt (GC Rieber) og hvordan de tenker for å velge ut et aspekt som kan representeres. Lærdommene fra kunstens verden kan dermed overføres som metaforer på eget arbeid, for eksempel at "her er ingenting overflødig - hver eneste bit som er med har en betydning, eller så må det bort" (Kaisess).

Læring gjennom kunst som teknikker: I forhold til teknikker for å presentere, formidle og kommunisere er det kanskje teateret som (foreløpig) har mest å bidra med, men vi har vist at også andre uttrykksformer er viktige som f.eks. musikk og billedkunst. Kommunikasjonsferdigheter er nødvendig på de fleste arbeidsplasser, samtidig som at det å spille teater eller musikk kan være frigjørende for å rett og slett oppøve mot til å gjøre noe man er usikker på. For eksempel er det en utfordring i sterke prestasjonskulturer i næringslivet at man ikke tør å gjøre noe nytt fordi man er redd for å gjøre det feil. Dette kan hemme nyskaping og innovasjon. Intervjumaterialet har vist hvordan øvelser som kan bidra til at det blir mindre farlig å feile, og å stå i usikkerhet, kan hjelpe til bedre samhandling. Teater er også egnet for rollespill, og f.eks forumteater, en teknikk utviklet av Alberto Boal, kan brukes for å iscenesette tenkte situasjoner for å trene på dem i trygge omgivelser. Innen improvisasjon er det også mye man kan lære, f.eks at ikke alle kan improvisere samtidig, men at man må lytte nøye til andres reaksjoner for å kunne komme med et uttrykk som passer inn i en helhet. Dersom noen ikke holder rytmen kan et helt stykke falle sammen. Næringspotensialet i eksemplene våre virker størst når slike teknikker kan knyttes an til ambisjoner om organisasjons- og lederutvikling. Hvis det ikke knyttes an til slike ambisjoner i bedriftene er det en viss fare for at bedrifter kjøper slike tjenester for underholdningens skyld, hvilket gjør at læringsdimensjonen svekkes.

Læring fra kunsten som produkt: I eksemplene har kunstnerne levert en rekke ulike "produkter", som for eksempel en oppsummerende rapport og video over forestillingen i StatoilHydro tilfellet, eller presentasjonssett og "oppskrifter" på øvelser fra Ergo;Ego. Vi har ikke godt nok materiale til å si noe om hvorvidt prissettingen på leveransene varierer i

forhold til hvilke "produkter" som ligger i leveransen. F.eks. kunne man tenke seg at det koster mer dersom man skal levere en fulltekst beskrivelse enn en powerpoint presentasjon, eller at det koster mer dersom man ønsker dokumentasjon i form av video sammen med en rapport. Prissetting av ulike kunsttjenester er lite dokumentert, og vi ser det er behov for økt kunnskap på dette området, både hos dem som kjøper kunsttjeneste og hos dem som leverer dem.

Læring fra kunsten som prosess: Her vil vi spesielt trekke frem "kunsten som kreativ prosess". I eksemplene handler det om hvordan kunstnere formidler hvordan de jobber for å skape et kunstverk eller forestilling, den kreative prosessen i mer helhet. I to av eksemplene har vi vist hvordan *enkelteknikker* læres bort, f.eks. i form av "smakebiter" hos Nationaltheateret, til presentasjonsteknikker hos Ergo:Ego. for spesifikke ferdigheter I ett av eksemplene, StatoilHydro G&G som lager revy, var rammen utvidet fra enkeltteknikker til å lage en hel forestilling. Med andre ord var det den kreative prosessen som helhet mer i fokus her enn i de andre eksemplene. Hvordan jobber man seg frem til en brukbar revyidé som gruppe? Hvordan vet man om idéen er god? Hvordan dokumenterer man idéen og øver den inn? Hvordan spiller man på hverandres sterke sider i prosessen? Hvordan skal den fremføres for å få frem budskapet? I en kreativ prosess jobber man med en rekke spørsmål på mange plan, hvor man kan ty til enkeltteknikker underveis for å bringe prosessen et steg videre. Eksemplene viser at det er et næringspotensial i å levere tjenester som tar tak i den kreative prosessen i bedrifter mer i sin helhet. Det betyr at man da kommer fort kommer over i organisasjonsutviklingsdomenet, som igjen betyr at behovet for tverrfaglighet øker.

"...En av de tingene som da kommer mer og mer, er jo behov for å uttrykke seg og være kreativ. Og i det ligger det jo enorme mengder med energi og økonomisk potensial hvis du tenker deg en fremtid hvor det ikke lenger bare er skuespillere som kommer inn og er sånne kreative stjerner i et veldig sånn konformt og litt sånn statisk miljø. Men du tenker deg at i fremtiden så vil denne [kreative] kompetansen være ute i linja, og at folk selv kan utføre den..."

9 Kunst og næring: Profesjonelle aktører i dialog

De fire forutgående kapitlene som diskuterer ulike bruksområder for kunstfaglig kompetanse i næringslivet summerer seg opp til en overgripende visjon: profesjonelle kunstaktører i dialog med profesjonelle næringslivsaktører.

9.1 En overgripende visjon for kunst og næring samarbeid

Hva mener vi med at kunstfeltet er i dialog med næringslivet sett ut i fra knippet med konkrete eksempler? For å svare på det skal vi først ta en liten omvei via kunstutdanningen. Ut fra intervjuene med ulike kunstinstitusjoner er det tydelig at kunststudenter henter frem og jobber med referanser i ulike prosjekter, det være seg referanser fra ulike fagfelt, historiske referanser, genre-referanser, eller generelle samtidige referanser. Studentene bygger sine egne prosjekter over tid, og det vil selvsagt variere i hvor stor grad de spesialisere seg eller hvor tverrfaglig profilen på prosjektene er. Uavhengig av spesialisering eller breddeprofil så står kunsten i et utvekslingsforhold til omgivelsene rundt seg.

Utfordringen for studentene er å bygge selvstendighet i eget kunstnerisk prosjekt, utvikle en egen holdning og en egen stemme. I dagens kunstverden kan dette synes som en ferd med få faste holdepunkter. I forhold til å ivareta innovasjon i kunstproduksjonen er faren på den ene siden at studenter i for sterk grad søker en fasit på faglighet ved å bekjenne seg til sterkt definerte håndverksmessige standarder. På den andre siden er faren at studenter kaster seg på moteorienterte tendenser i samtidskunsten som ofte viser seg å være svært så kortlivet. Å balansere i dette feltet krever at studentene skaper seg en trygghet i egen identitet som kunstner. Dette inkluderer at de er seg bevisste egen faglighet, er villige til å forsvare egen posisjon, samtidig som de er i stand til å vise respekt for faglig forskjellighet. For å gjøre dette må studentene lære å stå i dialog med kunstfeltet selv og også med andre felt i samfunnet. Denne rapporten retter søkelyset mot dialogen med arbeidslivet. "At kunstnere og bedrifter er i dialog" betyr i denne sammenhengen at begge parter våger å skape et klima som genererer samtaler, som genererer utvekslinger som utfordrer vante forestillinger og praksiser. Dialogen er ikke innrettet mot å definere sannheter, men mot å generere nye eller alternative perspektiver og praksiser.

I neste kapittel skal vi komme tilbake til hva de vi har intervjuet mener er forutsetninger for profesjonelle kunst og næring prosjekter. Vi vil først kort tydeliggjøre de fire felter kunstnere står i utvekslingsforhold til når de beveger seg inn på ulike verdiskapende prosesser innenfor næringslivet.

- I kapitlet som omhandler kunstfaglig kompetanse brukt inn mot utviklinger av produkter, tjenester og opplevelser (kap. 5) har vi pekt på at kunstnere beveger seg inn mot det vi vanligvis tenker på som produkt-/industriell design.
- I kapitlet som omhandler kunstfaglig kompetanse brukt inn mot bedriftsidentitet, omdømme og merkevare (kap. 6) har vi pekt på at kunstnere beveger seg inn mot et domene som vanligvis ivaretas av reklamebyråer og kommunikasjonshus.
- I kapitlet som omhandler kunstfaglig kompetanse brukt inn mot organisasjons- og lederutvikling (kap. 7) har vi pekt på at kunstnere beveger seg inn mot domenet som

vanligvis ivaretas av konsulenter med bakgrunn fra økonomi, ledelse, organisasjon, organisasjonspsykologi, arbeidslivsosiologi osv.

- I kapitlet som omhandler kunstfaglig kompetanse brukt inn mot ferdighetsutvikling i kommunikasjon og kreativitet (kap. 8) har vi pekt på at kunstnere beveger seg inn i en rolle som krever pedagogiske ferdigheter, lik det vi forventer av gode lærere.

Vi har vist gjennom eksemplene at kunstnere som jobber inn mot de fire nevnte bruksområdene, kan ha en strategi ovenfor oppdragsgivere som handler om å definere seg som annerledes enn de tradisjonelle leverandørene (designere, reklamebyråer, konsulenter etc.), men dette kan gjøres på to måter. Kunstnerne kan definere seg som del av en helt annen sfære enn kommersielle aktører – og som prinsipielt ikke kan sammenlignes med kommersielle tjenester. Ole Hamre er et eksempel på dette. Han forbeholder seg retten til å vurdere samarbeidspartner ut i fra bestemte verdier som går utenfor det økonomiske: at oppdragsgiver har en sympatisk rolle i samfunnet. Han sier også at han ikke er en del av satsinger på kultur og næring. Han definerer sin aktivitet som å gjøre kunst av næring. Med denne definisjonen skaper han seg en trygg identitet som kunstner, som også gjør at han kan trå ut av rene kunstverk og over i reklame. Den andre strategien er å definere seg som annerledes ut i fra et konkurranseforhold til der mer typisk kommersielle aktørene, og da viser intervjumaterialet at det er nødvendig å spesialisere seg og være veldig tydelig på hvilken kompetanse man leverer i markedet. F.eks. har ErgoEgo funnet at dette er en strategi som er bærekraftig for dem siden deres skuespillerbakgrunn gjør dem til spesialister på ulike typer kommunikasjonsferdigheter.

Kunstnere kan også velge en strategi der de definerer seg inn som en del av en større tverrfaglig hehet, f.eks. jobbe tett med organisasjonspsykologer, og ergo velge en samarbeidsmodell i salg og gjennomføring av prosjekter fremfor konkurranse. Vi ser at dette er en strategi hos både The Performance Group og Underholdningsagenten. En tredje strategi fra kunstnerne er å lage seg en portefølje av prosjekter eller leveranser der noen har en tydelig kunstfaglig profil, mens andre prosjekter ligner mer på standard design-, reklame-, konsulent-, - opplæringsoppdrag. Kunstnere vil da drive et vekselbruk der de konkurrerer eller samarbeider med konsulentbedrifter, designere, kommunikasjonshus i enkelte prosjekter, mens de i enkelte prosjekter opererer innenfor kunstfeltet selv.

9.2 Strategier for håndtering av risiko, kvalitet og integritet

Intervjuene viser at håndtering av risiko, kvalitet og integritet er nøkkelord i forhandlingene om hva et kunst og næring prosjekt er og skal levere. For en bedrift kan det å inngå et samarbeid med en kunstaktør til en viss grad sammenlignes med å inngå et samarbeid med et forskningsmiljø. Ønsket om større innovasjonsgrad gjør at det alltid vil være en viss risiko i forhold til utkommet av samarbeidet. For mange kunstnere vi har snakket med oppleves tett samarbeid med næringsliv som en potensiell risiko for deres kunstneriske integritet.

”Det er viktig for meg at jeg i utgangspunktet har frie hender og at jeg gjør ting på egne premisser. Men jeg hører selvsagt på tilbakemeldinger fra bedriften”

”Ja. Altså, jeg gjør det jo alltid på mitt vis.. altså, formen kan ingen påvirke meg i. Jeg har et oppdrag, jeg skal nå dit, men hvordan jeg gjør det, det er opp til meg. Så.. og der har jeg jo min integritet også, som kunstner.”

Materialet viser at kunstnere har flere måter å håndtere spenningen som oppstår mellom kunstfeltets etterspørsel etter egenart og næringslivets krav om nytte og økonomisk avkastning.

Selektivt valg av oppdrag: Verdige oppdragsgivere

Denne strategien går ut på at kunstaktørene finner frem til de mest verdige kandidatene til å gjøre oppdrag for. En fremgangsmåte er å ta oppdrag for bedrifter som påberoper seg å være blant Norges mest innovative bedrifter. Siktemålet er å komme i en likeverdig dialog mellom to profesjonelle parter, hvor bedriftssiden har det å være innovativ som uttalt målsetting. Muligheten for å lage innovativ kunst skal da i prinsippet være stor. Vi har et par eksempler innenfor intervjumaterialet hvor samarbeidet mellom kunst og næring er rammet inn på denne måten. Problemet er selvsagt at antallet mulige oppdragsgivere for kunstnere går betraktelig ned dersom man legger eksplisitt målsetting om høy innovasjonsgrad til grunn for alle oppdragene en er interessert i. Den andre fremgangsmåten er at kunstnere velger å samarbeide med bedrifter som er sympatiske eller utfører viktige, men skjulte oppgaver i samfunnet, hvor innovasjon ikke nødvendigvis er en uttalt målsetting. Her kan kunstneren bidra til å synliggjøre viktige funksjoner og bidra til å heve statusen i samfunnet til visse typer arbeid. Både Ole Hamre for BIR og Mona Nordås for Liegruppen gjennom Kaisess kan sees på som at kunsten inntar en rolle der de søker å synliggjøre arbeidets samfunnsrolle.

Bredde i prosjektporteføljen

Dette punktet har vi vært litt inne på før. Det handler om at kunstneren gjør en oppdeling av egen virksomhet i flere typer oppdrag som spenner fra det rent kunstneriske, gjerne organisert som en invitert konkurranse eller bestillingsverk, til det som noen kunstnere vil betegne som rene design og/eller reklameoppdrag. Dette kan skje innenfor ett og samme prosjekt mot næringslivet ved at kunstneren skaper ulike typer leveranser innenfor prosjektet (F.eks. BIResonans med Ole Hamre), eller ved at man sjonglerer ved å ha ulike typer oppdragsgivere. Å ivareta kunstnerisk integritet handler da om å ha et spenn av oppdrag, hvor det likevel er slik at man ønsker at et mindretall hører hjemme i de rene "design/reklame/konsulent"- kategoriene. I denne strategien ligger en anerkjennelse av at en kunstner kan ha flere roller i samfunnet og at den kunnskapen kunstneren besitter kan brukes/komme til uttrykk i et ulikt sett av leveranser og sammenhenger.

Sterk nettverkskonstellasjon som gir økt mulighet til ivaretagelse av "optimal egenart"

En måte å håndtere det kunstneriske ønsket og kravet om egenart i møte med næringslivets ønsker om nytte og avkastning, er å forsøke å lage kunst som både har en eksklusiv og unik stil – dvs. et uttrykk som har publikumsappell samtidig som den gir legitimitet innenfor kunstfeltet selv. Å innta en slik posisjon krever gjerne at kunstnerne, f.eks. en filmregissør, *øker egenkontroll* ved å utvikle tette og langvarige relasjoner mellom dem som inngår i det kunstneriske arbeidet og de som jobber mer med den teknisk/materielle siden, samt den økonomiske siden av prosessen (eks. produksjons- og markedsføringsapparatet). Litteraturen sier at denne type aktørkonfigurasjon er særlig relevant i den delen av "creative industries" hvor kunstnerne behøver både inkludering og generell aksept for å skaffe økonomiske midler, og differensiering/unikhet for å oppnå faglig anerkjennelse for sitt talent, dvs. ofte sett innenfor filmindustri hvor det utvikles langvarige regissør-manus-produsent relasjoner (Faulkner and Anderson, 1987; DeFillippi and Arthur, 1998; Alvarez 2003).

Overført til intervjumaterialet vårt, har vi sett etter beskrivelser der kunstneren vektlegger

visse nettverk eller aktørkonstellasjoner i de prosjektene som han/hun er involvert i. Vi har før vært inne på at materialet viser at en del kunstnere/artister velger å inngå i en langvarig allianse med visse typer "konsulent/meglerselskaper", der eget kunstnerisk prosjekt blir en del av et større tverrfaglig prosjekt. Dette kan gi rom for å holde mer tydelig fast ved egen kunstfaglig spisskompetanse, for det første fordi det inngår som et element i et større hele og for det andre fordi ens egen aktivitet ikke er den eneste som bidrar med nytte inn mot bedriften. Man kan se på konsulentfirmaene/meglerfirmaene som en type kurator for en viss type kunstnere, hvor de står som garantist ovenfor bedrifter at de får prosjekter som gir verdi og at de har plukket ut kunstnere som egner seg til å operere innenfor en bedriftssetting, da gjerne i kombinasjon med andre fagfelt. Kunstneren slipper da å selge inn oppdraget i instrumentelle ordelag, og det kan bidra til å opprettholde en følelse av kunstnerisk integritet. Problemet med å operere innenfor denne type nettverkskonstellasjon kan være at det kunstfaglige bidraget blir mindre synlig i totaliteten i oppdraget. Dette betyr at det blir både mindre synlig ovenfor næringslivsaktører som bestiller et tverrfaglig oppdrag og ovenfor relevante aktører innenfor kunstfeltet.

9.3 Kunstfaglig vurdering når publikum og arenaer befinner seg innenfor næringslivet?

Det er uttrykt i noen intervjuer at en viktig faktor for å fremme kunst og næringsssamarbeid er at det blir en større aksept for og anerkjennelse fra kunstfeltet selv. Arbeidslivet representerer et materiale for kunst, inspirasjon for kunst, men også et nytt publikum og nye arenaer for kunstprosjekter, sitat intervju:

"Hvis du skal sortere den kunstneriske biten av oppdraget så vil jeg si at det er en form for kunst som bruker et materiale fra næringslivet som input for å skape noe. På samme måte som man kan bruke mange typer materiale for å skape noe....Jeg tror det er et veldig viktig perspektiv for mange kunstnere det der at det ligger materiale i næringslivet og arbeidslivet som kan danne bakgrunn for uttrykk og representere en nyskapende kraft."

Kunstnerne vi har snakket med peker også på at det er en toveis prosess der pila peker begge veier, dvs. at kunstfaglig kompetanse kan brukes inn mot næringsliv, men også motsatt, at ting man lærer ved å jobbe med arbeidslivet kan brukes til å forbedre ens egen kunstneriske virksomhet innenfor kunstfeltet:

"Jeg tenker at jeg holder på med en type performance, hvor deler av det jeg driver med fra næringslivet blir integrert i det jeg gjør (..) hvor jeg bruker veldig mye av det jeg har lært når det gjelder trening, øving, utvikling, kommunikasjon, samarbeid og sånn - at jeg bruker veldig mye av de tingene i min kunstneriske tilnærming."

Samtidig er det viktig å påpeke at det ikke er unisont fra de vi har intervjuet at statusen til at det konkrete arbeid som utføres innen bedriften behøver å løftes til å defineres som kunst av kunstfeltet selv, selv om det kan bidra til inspirasjon for kunstneren om det skulle skje. Kunst har hatt en spesiell funksjon i samfunnet, som ideelt fri fra normer og regler, og også økonomiske bindinger. Mens noen benevner et skarpt skille mellom kunst og næringsliv som mytisk og gammeldags, finnes mange skeptikere som mener at kunstens verdi settes i fare dersom den skal inn på næringslivets domene.

”Sånn som kunstverdenen fungerer akkurat nå er det vanskeligere å se at sånne type samarbeid på en uproblematisk måte skulle vurderes som kunst.”

Dette kan ha en sammenheng med hvordan man definerer sluttproduktet, og hvorvidt det er kunstnere som lager kunst eller bedrifter som bruker kunstmetoder. I det siste tilfellet er kunstmetodene brukt instrumentelt for å forbedre en verdiskapende prosess. Men det kan likevel være rom for at dette er kunst, så lenge rammene for det er riktig:

”Samtidig så har jo relasjonell estetikk vært i fokus de siste ti åra, så man har et helt annet bilde av publikum, og tanke om.. altså, det å jobbe i kunstfeltet er også å jobbe med relasjoner, på den ene eller andre måten. Så klart, det vil alltid være den gamle tradisjonen med det autonome bildet, den vil jo være der, men i tillegg så kommer der også ideen om kunst som et møte mellom folk.”

Statusen til kunst og næring prosjekter ville utvilsomt bli oppgradert dersom kunstfeltet selv bidro til å gjøre vurderinger av det arbeidet som foregår i dette skjæringsfeltet. På den ene siden har kunstfeltet i dag verken stor nok vilje eller konkrete mekanismer for å vurdere den kunstfaglige kvaliteten på prosjekter som utføres med arbeidslivet som material og arena, på den andre siden har ikke næringslivet i seg selv nok kunstfaglige kompetanse eller posisjon til selv å vurdere det kunstneriske bidraget. Det vil si at næringslivet har evne til å vurdere hvorvidt slike prosjekter har en bruks- og nytteverdi innenfor egne rammer, men de kan ikke si hva prosjektet betyr i større debatt om kunstnerisk utvikling og kvalitet, sitat intervju:

”Jeg har veldig lyst til å få litt cred for at jeg har slitt så mye som jeg har gjort gjennom alle disse årene innenfor dette feltet (..) for det har faktisk vært noen ting jeg har gjort i næringslivssammenheng som jeg skulle ønske at folk -- både innefor næringslivet og i kunstnerisk sammenheng -- hadde sett dimensjonene ved (..) Man håper jo at en dag så er det noen som kommer til å si at det var ganske spennig da, og tankevekkende.”

Budskapet i forhold til å utvikle feltet videre er i sum todelt. Kunstfeltet selv må løfte opp statusen og synlighet til den kunstfaglige kvaliteten og muligheten som ligger i å jobbe med arbeidsliv som materiale og arena for kunst. Om viljen til å gjøre det skulle være tilstede er det likevel store praktiske utfordringer forbundet med hvordan gå inn og gjøre vurderinger på det som i dag er lukkede eller skjulte arenaer for kunstfeltet. Det andre budskapet er at det i et kompetanseutviklingsperspektiv er behov for å bli mer systematisk i å bruke stemmen og erfaringene til praktikerne som har jobbet lenge i dette skjæringspunktet. Det vil si, bruke dem til å lære opp nye generasjoner kunstnere som kunne være interessert i å jobbe i denne type setting, sitat intervju:

”Vi håper at det skal komme mange unge kunstnere som har lyst til å forstå mer av hvordan de kan bruke seg selv i denne type settinger (..) Hvis jeg blir spurt kommer jeg til å være tydelig på at dette ikke primært er en måte å tjene penger på for å kunne drive med annen kunstnerisk virksomhet innenfor det som i dag er de ”riktige” kunstneriske arenaene. Det handler om en måte å lære seg å bruke det materialet som foreligger i denne delen av samfunnet.”

I det neste kapittelet skal vi gå igjennom hvordan informantene selv beskriver rammebetingelser for fruktbare samarbeid mellom kunstliv og næringsliv.

10 Grunnleggende betingelser for samarbeid

Samarbeid mellom kunstnere og næringsliv skjer sjeldnere enn informantene skulle ønske. Grunnene til dette er knyttet til forskjeller mellom kunstliv og næringsliv i idealer, holdninger og kjennskap til hverandre, praksiser for å være i det samme fortolkende rom samt et behov for at kunstnere er mer profesjonelle i sitt samspill med næringslivet.

En forutsetning for å jobbe med næringslivet er at kunstnerne ser arbeidslivet som et interessant materiale for kunst – enten ved at kunst kan skapes i samarbeidet, eller inspirert av det. Samtidig er det en forutsetning fra bedriftenes side at de er villige til å la seg utfordre på form og innhold i prosjekter. Gjennom et profesjonelt samarbeid kan kunstnerne få en ny mulighet til å skaffe seg inntekter utenfor statlige og kommunale ressurser, og et samarbeid kan skape et nytt publikum og nye arenaer for kunstprosjekter. Bedriftene ønsker innovasjon og kan få tilgang til nytt tankegodt og nye uttrykksformer.

Både bedrifter og kunstnere har behov for mer bevisstgjøring og kunnskap om hverandre for i det hele tatt å se verdien av å forsøke å samhandle. For å komme i gang med konkrete samarbeid er det behov for konstruktive holdninger til hverandre – å kunne skape tillit og ha vilje og evne til å forstå hverandre krever at det skapes en arena der utveksling kan foregå i et "tredje rom" der verken kunstverden eller næringslivet har forrang. Til sist handler det om praktiske, organisatoriske hensyn som oversettelse av forventninger, roller og risiko i samarbeidet, som også kan avhjelpes ved at koblerbedrifter tar noe av ansvaret for dette.

10.1 Konstruktiv grunnholdning

Kunst og næringsliv opererer med ulike språk, men også innen ulike verdifærer. Mens næringslivet kan oppleves instrumentelt og måles etter parametre som effektivitet og dekningsbidrag per time, vil forholdet mellom årsak og virkning ikke være like viktig å sette ord på innen kunstverdenen. Polarisering mellom det "kyniske næringslivet" og den "idealistiske kulturen", kan gjøre at samarbeid mellom kunstnere og bedrifter sees på som en for stor risiko til at det gjennomføres. Det er behov for en konstruktiv grunnholdning til næringslivet fra kunstnerens side, og uten den er det vanskelig å kunne gjennomføre samarbeid:

"Fordi, den utfordringen fra bedriften ville de ikke ha, de ville være innafor sitt, det ville gå på tvers av sitt eget kunstnerskap...Mens andre, de så muligheten med en gang."

Det er dessuten et behov for at kunstnerne har et ønske om å fremme kunstens rolle i samfunnet, at selv om kunsten skal være en kommentar og kritikk til resten av samfunnet så er den også en del av en større helhet, hvor det å utvikle et arbeidsliv kan inngå:

"Men du må ville tro på det, at kulturen er godt for samfunnet, man kan si at det er litt sånn der, misjonering for kultur, du må våge å ville tro på det."

Når kunstnerne blir kjent med mennesker og virkeligheter i næringslivet viser det seg også et annet bilde enn stereotypen:

"Næringslivet er jo kreativt i utgangspunktet. Det er jo det som har.. som får.. altså, det er jo kreative mennesker som får bedrifter til å blomstre, ikke sant, men at det gjerne blir låst i en ensidig fokus på inntjening. Jeg opplever jo at det er en"

trend i dag som.. der individer får større plass, at det er en større åpenhet for at alle mennesker har noe å bidra med. Men jeg synes det går litt tregt."

10.2 Tro og driv

Problemet med kunst er at effekten ofte ikke kan pekes på direkte. Som danseren Isadora Duncan sa, når hun ble spurt om betydningen av sin dans: "Hadde jeg kunne ha sagt det, hadde jeg ikke behøvd å danse det" (Bateson, 1973). Kunsttjenester henvender seg til latente behov der noen i bedriften må ha stor nok tro på prosjektet til at de trumfer det igjennom. Dette kan være personer med kunnskap om kunstverdenen eller så kan man få hjelp av koblervirksomheter til å finne argumentene. Til tross for det er det ingen garanti for at *alle* involverte parter anerkjenner kunstens verdi.

"...Så sier man enten det at "det fantastiske (...)prosjektet som forløste oss, så vi kom oss videre," eller "det derre drittprosjektet, som vi måtte ta på hverandre, og som var bare kødd et helt år, nå er vi liksom tilbake, nå jobber vi."

"De [ansatte] trodde på en måte ikke så veldig på dette her, men når det var ferdig var de altså så stolte av det, hadde på en måte lyst til å gullmale stolen."

10.3 Risikovilje og krav om nytte

Næringslivet som er nødt til å levere et positivt økonomisk resultat, gjør kanskje rett i å være skeptiske til virkemidler som verken viser seg direkte eller kan forklares overbevisende til styret. De eksemplene vi har tatt med i denne rapporten har hatt en nytte, samtidig som kunstnerne mener de kan stå innefor prosjektene på kunstfaglig basis. Begge partene har vært villige til å ta en viss grad av risiko ved inngåelse av samarbeidet:

"Det er en høy risiko forbundet med stor grad av frihet, vi var vel et sted imellom i og med at vi la opp til en skrittvis prosess."

"Den risikoen bedriften tok, som jeg har veldig respekt for, det var at de sa til kunstnerne, de ville at de skulle gå i dialog med hva er vi, hva slags verdisyn har vi, hva slags produkter har vi ,...dvs. kommentere bedriften, kritisere bedriften..."

Fra næringslivets side er det viktig å forstå betydningen av at kunst gjerne gir utløp for behov som blir viktigere i et samfunn der folk er mer mobile enn før, og man må skape bedre koblinger mellom bosted, arbeidssted og menneske. Det at bedriften tar en samfunnsrolle, eller at de bidrar til å bygge lokalsamfunn må bevisstgjøres – og kan synliggjøres nettopp gjennom kunstmetoder. Vi ser at den største barrieren for å kunne samarbeide er å se verdien av å gjøre det – altså er det behov for en bevisstgjøring rundt hva hver av partene kan ta med seg ut av forholdet.

10.4 Tillit og åpenhet

Det er en tese innenfor innovasjonsforskning at tverrfaglighet er en hovedingrediens i det å skape noen nytt. Det betyr likevel ikke at tverrfaglighet i seg selv sikrer suksess. Det diskuteres i innovasjonslitteraturen i hvor stor grad "praksisoppskrifter" eller instrumentelle tilnærminger til problemløsning – ofte referert til som den "analytiske tilnærmingen" i innovasjonslitteraturen – faktisk stimulerer til eller også kan være til hinder for utvikling av tverrfaglig innovasjon. I eksemplene nevnt her er det organiske,

selvorganiserte praksisformer som dominerer – noe av poenget med samarbeid er nettopp at de ikke er orkestrerte og planlagte i detalj.

*”Det har vært utgangspunktet for alt vi har gjort, ”at dette klarer vi å finne ut av.”
Det er mye hans [kunstnerens] fortjeneste. Og kanskje litt vår, fordi vi åpner for at
han skal få jobbe.”*

Lester og Piore (2004) understreker betydningen av å gi rom for fortolkende prosesser i innovasjonsprosesser, noe som krever tilrettelegging av "interpretive spaces" mellom det offentlige rom og de private virksomheter med det siktemål å skape genuine utvekslinger av ideer og kunnskap. Man kan tenke at noe av det samme er tilfellet i skjæringspunktet mellom kunstliv og næringsliv, og vi ser at mye av det informantene legger vekt på er å kunne legge til rette for relasjoner som skaper tillit og gjensidig forståelse.

”Alle gode eksempler på samarbeid handler om kommunikasjon og gjensidig forståelse, det må gå begge veier. Næringslivet har jo noen ganger vanskelig for å forstå det som vi kaller kunstnerisk frihet, at de kan godt sette noen rammer og det er vel alltid noen begrensede rammer som sikkerhet, HMS-ting, og så videre. Og det vil alltid være noen sånne der public relation-hensyn som en bedrift vil ha. Men når du har, liksom, skjært ut de der ytterkantreglene klart, altså, du vet hvor de er noenlunde, så, at de faktisk må gi slipp for å overlate noen ting til det jeg kaller en kunstnerisk frihet.”

Stikkord for å veilede samarbeid mot utforskende og tillitsfulle relasjoner er åpenhet, nysgjerrighet og respekt. Særlig det at kunstnere viser interesse for hvordan næringslivet fungerer er viktig som døråpner inn til andre deltagere enn personen som har valgt å ta inn oppdraget:

”Det er viktig at de i det hele tatt evner å interessere seg for det, ikke sant, å si ”hvordan funker det?” hvorfor gjør du det?” ”hva er prosessen der?”

”Det at kunstneren er god til å lytte, stille spørsmål og vise en evne til å forstå menneskene i næringslivet er sentralt for å opprette en god kommunikasjon. Kunstneren kan også ta en rolle der man slipper å ta hensyn til vanlige makthierarkier, og dette kan også virke frigjørende i bedriften:

”Jeg ser jo det at det er veldig viktig at jeg er åpen, at jeg på en måte kan snakke med alle, om det er kong Salomo eller Jørgen Hattemaker, det er ikke noe problem for meg. Så det tror jeg er en veldig viktig egenskap.”

Det at næringslivet forstår kunstens behov for frihet er også sentralt for at kunstneren skal oppleve samarbeidet som godt:

”Det er jo viktig med felles respekt, og selvfølgelig viktig med en åpenhet, at det er.. jeg følte meg jo ganske møtt med stor åpenhet, [i prosjektet] fikk jeg jo frie hender og kunne gjøre som jeg ville.”

10.5 Profesjonalitet: Målsetting, pris, milepæler

At kunstnerne er profesjonelle i samarbeidet handler om mer spesifikke kommunikasjonsevner og kompetanse i forhold til prosjekt- og prosessledelse. For at næringslivet skal kunne forholde seg til kunstneren som profesjonell samarbeidspartner heller enn som i sponsorat eller mesenat krever at kunstneren kan å prissette sitt arbeide i henhold til forventningene om utbytte. Kunstneren må dessuten sannsynliggjøre at prosjektet er mulig å gjennomføre etter en fastsatt ramme. Kunstneren må bidra til å forstå bedriftens behov, og skape felles målsetting mht. oppdraget, men næringslivsaktører må også kunne velge ut hvilken målsetning (av flere mulige) de ønsker å forfølge i et felles prosjekt.

”Det å lage gode kunstneriske prosesser handler om å være i tett nær dialog med oppdragsgiver som har en klar idé. Og der må man utvikle en klar idé om hva man forventer av produktet. Så det handler om å rense bort, i kommunikasjonen, rense bort en masse forventninger som kanskje ligger på tvers av det som er mulig å oppnå.”

En forventningsavklaring, og det å være tydelig i rollene man skal fylle kan også bidra til å rense ut det som ikke skal være del av samarbeidet. I AIRIS er målene uklare når man starter, men etter to måneder lages handlingsplanen som skal følges resten av samarbeidet. Dersom virksomheten da ønsker noe annet enn det som er spesifisert må det i tilfelle gå som et separat oppdrag. Det viktigste er å ha en kontinuerlig dialog underveis i samarbeidet.

”Han [kunstneren] evnet å gi den forståelsen av at ”jeg skjønner deres behov, jeg skjønner hvordan næringslivet tenker, jeg skjønner at dere skal alt i fra ha et budsjett, vi skal ha milepæler underveis, til at vi skal opptre profesjonelt.”

10.6 Formidlingsevne

For en kunstner som opptrer direkte mot næringslivet er det en fordel å kunne ha en god verbal formidlingsevne, siden kunstens uttrykksformer kan være relativt ukjent for samarbeidspartnerne:

”Han er en veldig sterk formidler. Veldig klar, veldig tydelig, og han gjør et godt inntrykk, bare veldig sympatisk hele mannen, i tillegg til at du får umiddelbart tiltro til at det han sier han fikser, det fikser han. Altså, veldig profesjonell.”

”Jeg opplever som utøver, at det er veldig viktig å være verbal, for det at du står foran en hel arbeidsplass, og skal være forbilde for noe, du må kunne snakke altså.”

Utover disse punktene er det vanskelig å sette opp oppskrifter eller definitive praksiser som bør følges i samarbeid. Noe av poenget med slike samarbeid er nettopp det potensialet for å finne nye innovative praksiser. Dette betyr ikke at ikke enkeltpersoner eller bedrifter kan bli gode til å håndtere samarbeid. Koblerbedriftene er et godt eksempel på dette.

11 Koblerbedriftene – en viktig rolle

Når vi sier koblerbedrifter her så mener vi profesjonelle konsulentbedrifter som tilbyr kunstfaglig kompetanse som en del av leveransen inn mot bedrifter. Det kunstfaglige elementet kan være selve bærebjelken i prosjektet som leveres, som f.eks. er tilfellet i AIRIS, eller det kan inngå som element i en større tverrfaglig pakke. I materialet vårt ser vi på Ergo;Ego, Skådebanan Vestre Götaland, Underholdningsagenten og TPG som eksempler på slike koblerbedrifter. Hovedelementer i disse aktørenes virksomhet her å sørge for en personalmessig og prosjektøkonomisk infrastruktur, markedsføring og kundedialog, rekruttering av egnede kunstnere til ulike typer oppdrag, kvalitetssikring av prosjektgjennomføring og innhold. Man kan se på slike koblerbedrifter som en type kurator for ulike former for samarbeid mellom kunst og næring. Det finnes få slike bedrifter i Norge i dag, og det gjøres mye pionerarbeid ute i disse bedriftene mht. å finne måter å bruke kunstfagligkompetanse inn mot næringslivet. Vi vil understreke viktigheten av slike bedrifter som element i å heve leverandør- og bestillerkompetansen i samarbeid mellom kunst og næring.

”En kontaktperson mellom næringsliv og kunstner kan formidle hva.. hva som skal skje. Det tror jeg er viktig. (...)å formidle, altså, det er det å forstå begge sine tanker og behov, vil jeg tro, at det er en slags brobygger”.

I forhold til rekruttering har for eksempel Skådebanan Vestre Götaland utviklet en fem trinns prosess for utvelgelse av kunstnere til Artist in Residence (AIRIS). For å identifisere mulige kandidater har de en fordel gjennom at Skådebanan også tilbyr mer tradisjonelle kulturaktiviteter inn mot næringsliv, og kan forvalte og formidle gjentakelser av prosesser utviklet gjennom AIRIS som et kultur-kick, en enkeltstående hendelse der det kunstfaglige innholdet ikke er like viktig som i AIRIS. Vi ser også en type kombinasjon av forretningsområder hos Underholdningsagenten. Underholdningsagenten formidler artister til kunstneriske innslag i bedrifter hvor hovedfokus er underholdning. Nettverket selskapet bygger inn mot artistfeltet gir en rekrutteringsmulighet i forhold til å lage prosjekter der kunstnere inngår som element i arbeidsmiljø- og organisasjonsutvikling. Koblerbedriftene fungerer også som kvalitetssikrere. I tillegg til at næringslivet ofte ikke vet hvem de skal kontakte i kunstlivet, er de også usikre på hvordan de skal sikre kvalitet i prosjekter. Å jobbe gjennom koblerbedrifter som har håndtert denne type oppdrag før, gir en sikkerhet for at man får kvaliteten i leveransene sett fra næringslivet.

12 Behov for kompetanse: utdanningsinstitusjonenes rolle

Kunstutdanningene spiller en sentral rolle i å påvirke studentenes holdninger, deres trygghet i egen rolle samt hvilken kompetanse de har når de skal etablere seg etter endt utdanning. Vi har fått innspill på hva tre utdanningsinstitusjoner mener det er viktig å ruste unge kunstnere med av kunnskap i fremtiden, utover det tradisjonelle kunstfaglige innholdet. Disse tre utdanningene er Kunsthøyskolen i Bergen (KhiB), som tilbyr fire ulike retninger på bachelor- og master-nivå, Høyskolen i Nord-Trøndelag (HiNT) som tilbyr en tre-årig skuespillerutdanning på bachelor-nivå, samt Kunstskolen i Rogaland (KiR) som tilbyr et toårig tilbud i visuell kunst. Alle tre er opptatt av å hjelpe til at kunstnere skal etablere seg i et virke, men har ulike inngangsporter til dette. Likevel finner vi fellestrekk: disse kunstutdanningene har alle hatt noe eget samarbeid med næringslivet, og ser positivt på at flere kunstnere samarbeider med næringslivet:

”Samarbeid med næringslivet, så lenge man har kunstneriske integritet i behold, så selvfølgelig skal man det. Altså, jeg ser ikke noe annet enn positive ting i det her. Du får økonomi, du får økt makt.”

Kunstutdanningene har muligheten til å vise nye kunstnere hvordan samarbeid kan gjøres på ulike måter. De har altså en dobbel rolle: Å utøve innflytelse på kunstneres holdninger til næringsliv, og bidra til at kunstnere i å etablere seg i sitt virke gjennom for eksempel å etablere konkrete prosjekter og samarbeidsrelasjoner med næringslivet. Våre informanter ser for seg en rolle der de kan bidra til å peke på retninger og muligheter for kunst og bruk av kunstnerisk kompetanse i samfunnet, der kunstnerisk kompetanse gjøres mer tilgjengelig.

”Hvordan får vi oppdragsgivere til unge kunstnere når de kommer ut, hvordan får vi unge studenter til å bli aktive og virkelig oppsøke disse oppdragsgiverne og ha en ambisjon om at det de gjør har verdi i seg selv? Hvordan skal de gå i dialog med andre for å få dette til?”

Gjennom å øke spennet av kunst-erfaringer og kunnskap som man gir elevene i studietiden, kan man skissere flere steder i yrkeslivet for kunstnerne å etablere seg.

Kunstskolene ser ulikt på om de skal bidra til at samarbeid holder en høy kunstfaglig kvalitet. Rektor John Øivind Eggesbø ved KiR mener den toårige utdanningen de gir ikke i seg kvalifiserer for næringslivssamarbeid, men kombinert med studentenes tidligere erfaringer eller påfølgende utdanning er dette en mulighet. Kombinert med annen kompetanse kan studentene bruke den estetiske kompetansen til å verdsette og bruke estetiske elementer uten at det nødvendigvis skal betegnes som kunst. Gjennom kunstutdannelse erverver flere seg kunstnerisk metode og kompetanse enn de som etablerer seg som kunstnere.

jeg tenker det å lære opp studentene til å se de potensielle blandings-punktene med næringslivet vil jo være en veldig fordel, ikke bare for de som blir og forblir kunstnere, men også for de som går ut og skal bruke kunnskapen sin i møte med andre fag. Jeg synes at det er en veldig utfordring for kunstfagskolene, uansett nivå, å se mulighetene for metodene våre i kombinasjon med andre fagområder.

En nødvendig konsekvens av mer samarbeid med andre fagområder er at grensene mellom kunst og annen virksomhet blir mer utydelige. En av kunst-definisjonene er at kunst er det som kunstinstitusjonen anerkjenner som kunst (f. eks Gripsrud, 2006). Utdanningen er viktig for forming av idealene for kunstnere – både med hensyn til hvordan samarbeid kan føre til god kunst, men også for å gjøre det trygt å bruke den kunstneriske kompetansen på andre måter enn den tradisjonelle – både for å erverve kunnskap og økonomi. Ved å skissere hvordan et kunstfelt der grensene mot andre sektorer og andre kompetanser er flytende, men der man likevel kan opprettholde idealer som kunstens frihet og integritet, kan kunstutdanningene bidra til å skape og legitimere nye typer kunstnerisk virksomhet. I bunn av utdanningene ligger et krav om at de skal levere kvalitet i det kunstneriske prosjektet, slik disse sitatene fra HiNT viser:

”De har lært å lage kvalitet. Det er vel først og fremst det det handler om. Altså, konkret å arbeide med prosjekter som kommuniserer, og som har kvalitet. Det de gjør det er å lage gode forestillinger. En av grunnene til at en del kunstneriske prosjekter går i dass, det er at man glemmer av at det må være kvalitet.”

”Det her er jo som å utdanne toppidrettsutøvere, for vi må finne ut av hvordan vi stiller krav til dem som studenter, og hvordan de kommuniserer på det å bli perfeksjonister i sitt faglige uttrykk, og på hvilken måte de kan klare å arbeide med å hele tiden være kvalitetsorientert i sitt eget produksjonsarbeid.”

I tillegg er det to typer kompetanse kunstnere og utdanningsinstitusjoner ser et tydelig behov for: kompetanse på å bruke kunstneriske metoder for å utvikle ferdigheter, organisasjon og ledere, samt kompetanse på å være profesjonelle i en oppdragssammenheng.

12.1 Tilrettelegging for tverrsektorielt arbeid

I prosjektet vises et spesielt behov for kompetanse om det å arbeide på tvers av sektorer når kunst og næringsliv skal samarbeide. Det kan være mange muligheter for å kombinere kunstnerisk med andre fag og utdanninger som vil være fruktbart for tverrsektorielt arbeid. Folk med kunstutdanning i tillegg til en annen utdanning vil kunne ha store muligheter for å bringe nye metoder inn i næringslivet fordi de kan gjøre det innenfra. Dette skisseres som en mulighet av rektor ved KiR, og dette bekreftes ved at et par av bestillerne fra næringslivet også har tilleggskompetanse innen kunst eller en spesiell interesse for kunst. I dette tilfellet er den kunstnerisk kompetansen ikke del av et kunstnerisk virke.

det er nødvendig å kombinere denne kunnskapen med andre fag så lenge statistikken viser at så mange med en kunstfagligkompetanse ikke livnærer seg på å lage kunst. Da vil det være nærliggende å tenke at denne kunnskapen vil gjøre en mer attraktiv for næringslivet. Det forutsetter at vedkommende selv ser verdien av metoden.

Fra kunstutdanningene sin side nevnes det at ikke alle kunstnere bør oppfordres til å samarbeide med næringslivet. Man må ha både vilje og interesse for problemstillinger og utfordringer som er direkte knyttet til oppdragsgiver. Kunstnere som medarbeidere i tverrfaglig samspill bruker sin kunstneriske kompetanse til å løse utfordringer innenfor rammer utviklet i samarbeid med oppdragsgiver – og i den sammenheng kan

kunstutdanningen bidra til at kunstneren har nok trygghet til å gå utenfor de vante rammene for kunsten.

jeg tror at det kunstscolene gjør og kan gjøre mer av, det er å oppsøke andre fagfelt, for å lete etter kunnskap, for å lete etter inspirasjon, eller for å lete etter andre kontekster hvor den kunstneriske metoden kan få et utløp.

Oppgaven for kunstutdanningene blir her kanskje å enten tilby kompetanse som er nødvendig for tverrsektorielt samarbeid – slik som prosessledelse som blir tilbudt på HiNT, eller peke studentene videre i retninger der den estetiske kompetansen blir et viktig tillegg, slik som man foreslår ved KiR.

Entreprenørskap knyttet til kreativ kompetanse og gjerne næringslivet er jo et veldig spennende fag. (...) Altså, man begynner med å egentlig utvikle sine egne metoder, altså, får en innføring og utvikler sine egne metoder, så går man inn i et spesifikt prosjekt som jeg vil tenke har et stort potensial.”

12.2 Tilrettelegging for oppdragsvirksomhet.

Et poeng som vi fikk påpekt i flere intervjuer er at det er et paradoks i kunstutdanningen: Til tross for at det er et oppfattet motsetningsforhold mellom kunst og næringsliv er det mange kunstnere som etablerer seg som enkeltpersonforetak etter endt utdanning. I henhold til Mangsets (2004) utredning om ulike kunstnerroller stemmer dette med hans begrep om kunstnere som kulturentreprenører eller risikotakere. Mange kunstnere jobber som entreprenører ved at de kombinerer flere typer stillinger til et helt levebrød, en portefølje. Svært mange er selvstendig næringsdrivende og trenger kompetanse i forhold til dette. Flere kunstnere forteller at praktiske aspekter ved det å etablere seg i yrket – innbefattet regnskapskompetanse, prosjektledelse, søknadsskriving og kommunikasjon av verkenes betydning har vært helt nødvendig for dem å erverve seg i ettertid. Kontakten med næringsliv kan bidra til å profesjonalisere kunstnerne:

”Et direkte engasjement med et næringsliv, med oppdragsgivere som tar kunstnere seriøst, det er klart det er krevende. Men jeg tro jo at det å forholde seg seriøst til andre seriøse aktører, er en måte å profesjonalisere og forstå sin egen profesjon på.”

En av kunstnerne forteller at man i USA, der mer av kunst finansieres av det private markedet, er kunstnere langt mer vant til å kommunisere sine verker ut til et bredere publikum. Skillet mellom offentlig eller privat finansiering av kunst er i dette tilfellet ikke uvesentlig. Mens målgruppen i kulturrådet eller i gallerier selv er profesjonelle i kunst- eller kulturformidlingsfeltet, er det private markedet preget av interesserte amatører hvor kriteriene for valg av kunstnere og kunstverk kan være relativt vage. I et slikt landskap er det viktig at studenter lærer å formidle hva de jobber med og hva de kan. Ved kunstscolen i Rogaland er de i gang med å etablere skolen som en yrkesrettet fagskole for kunstnere, der formidling er en sentral del av utdanningen:

vi sitter og skriver søknaden om å bli fagskole, da skal vi jo bli mer yrkesretta. Det veldig naturlig å spørre seg det hva vil si for billedkunstnere anno 2010, liksom, hva er den yrkesretta kompetansen man skal sitte igjen med? Vi har lagt mer vekt på at man skal kunne skrive søknader, kunne beskrive prosjekta sine, formidle og kommunisere de på et basalt plan

Skuespiller- og teaterutdanningen ved HiNT har fokus på alle sider ved teatret: Skuespillerferdigheter, ledelse, arbeid med ideer manusarbeid, regi, administrasjon og produksjon. De vil utdanne skuespillere til å bli selvstendige og som er flinke til å kommunisere:

Og det vi er på utkikk etter nå, det er en leting etter å skape kunstnere som kan stå selvstendig som kunstnere, men samtidig være en del av et ensemble, være en del av en prosess, være i dialog med folk rundt seg i forhold til sitt faglige arbeid.”

De vil utdanne skuespillere som har kunnskap og forståelse om næringslivet:

”For eksempel - i økonomidelen på undervisningen innen ledelse, så er det jo ikke det at de skal bli regnskapsførere eller revisorer eller økonomer i teoretisk forstand. Det er jo mye mer det å få et verktøy som gjør det lettere å kommunisere med folk i næringslivet som har disse fagene.”

Som nevnt har alle våre tre utdanninger hatt samarbeid med næringslivet der det kunstneriske innholdet var overordnet, men oppdragsgiver har vært med å sette rammer. Samarbeid med næringslivet kan bidra til å få finansiert og gjennomført større prosjekter enn det som er mulig innenfor skolens rammer. For å øke aktivitetsnivået og for å kvalitetssikre denne type aktivitet, er det viktig at ulike retninger innenfor kunstutdanningene går i aktivt dialog med egnede bedrifter. Ved at skolen administrerer samarbeider gir de studenter erfaringer fra hva det innebærer å jobbe i prosjekter for reelle oppdragsgivere uten at elevene selv trenger å finne ut av hvordan alt skal gjøres. For eksempel, studentene ved KiR laget et kunstnerisk prosjekt på en trafostasjon for Lyse Energi, og dette gav nye muligheter:

For det første at man fikk gjennomført et prosjekt i så stor skala, som vi selv ikke ville hatt råd til, 450 m2 veggmaleri. For det andre at Lyse går inn og sponser Kunstskolen sin studiereise, slik at hele skolen får se Liverpool Biennalen gratis. Så du kan si at vi bytter.

Studentene lærte i dette tilfellet noe om prosjektarbeid; formidling av idé, kommunikasjon med oppdragsgiver, en del tekniske aspekter ved store veggmaleri, behovet for motivasjon og gjennomføring. Det er lettere å forstå behovet for samarbeid når man arbeider i denne skalaen enn når man simulerer behovet i de kollektive prosjektene på skolen. Kompetansene de ervervet seg er ytterst yrkesrelevante og legger også til rette for å se seg selv som deltager i tverrfaglige team.

Jeg er overbevist om at kompetansene kunstnere har kan bli benyttet mye bedre om man også kan arbeide i team. For man ser jo mer og mer at næringslivet setter sammen tverrfaglige team, for virkeligheten er for kompleks til at en faggruppe kan løse problemstillingene alene.

Jeg tror en kunstner inne i en sånn gruppe vil være en viktig ressurs. Kunstnere har ofte denne evnen til å snu og vende på ting, se virkeligheten på nye måter. Jeg tror det vil være interessant å bruke kunstnernes kompetanser utenfor kunstfeltet.

12.3 Kurator/ kvalitetssikrer

Nyskaping, kreativitet og innovasjon er verdier som svært mange bedrifter ønsker å fokusere på. Og disse kan samarbeide med kunstnere, både for å lære mer sanselige måter å lære på, men også ved å få laget kunst på bestilling som inkorporerer bedriftens verdier og historie. Ved at kunstutdanningen kan bidra til å kurere for slike nyskapende samarbeid gjør det samarbeidet tryggere for både næringsliv og kunstnere. Ved å gi en trygghet på at de kunstverkene som blir skapt i samarbeid holder en høy faglig kvalitet, bidrar det til at terskelen for bedrifter til å kjøpe samtidskunst blir lavere, og dette kan bidra til at de blir kjent med kunstneriske tenkemåter og former som tidligere har vært utilgjengelig, og slik kan også markedet for andre liknende kunstverk øke. For kunstneren gir det en trygghet at også disse kunstverkene er kvalitetssikret på samme måte som om de hadde stilt ut verker innen den etablerte kunstverdenen.

13 Virkemidler for økt aktivitet

I innovasjonsmeldingen "Et nyskapende og bærekraftig Norge" (2008:p.7), vektlegger regjeringen at de vil legge til rette for økt innovasjon ved å fremme den skapende kraften i Norge på tre plan:

Et skapende samfunn med gode rammevilkår og et gunstig klima for innovasjon. Nysgjerrighet, kunnskapstørste og skapertrang skal verdsettes.

Skapende virksomheter som utvikler lønnsomme innovasjoner. Innovasjon er en viktig del av bedriftenes daglige innsats for å skape bedre produkter for kundene og større verdier for eierne. Ingen virksomheter er i dag skjermet for krav om stadig å forbedre seg.

Skapende mennesker som utvikler sine ressurser og kompetanse, og griper mulighetene til å ta dem i bruk. Skapende mennesker deler kunnskap med andre og bruker sin kreativitet til å få fram nye og bedre løsninger.

Den underliggende ambisjonen til rapporten er å gi konkrete eksempler på hvordan kunstfaglig kompetanse kan bidra til å utvikle menneskers og virksomheters skapende kraft. Vi har argumentert for at næringslivet har mye å lære av kunsten, og omvendt, at næringslivet kan være et spennende materiale, et nytt publikum for, og en ny arena for kunst. Gitt at de riktige betingelsene for et fruktbart samarbeid er på plass, viser rapporten av kunstnere bidrar med en rekke type leveranser i bedrifters forretningsprosesser. Omfanget på samarbeidet i skjæringspunktet kunst og næring er relativt lite i Norge i dag, men med større fokus fra nasjonale, regionale og lokale myndigheter kan man legge til rette for at det skjer mer samarbeid i årene som kommer. Vi argumenterer for at en mer målrettet satsning går rett inn i visjonen om å stimulere til et nyskapende og bærekraftig Norge. Vi ser for oss tre områder der tiltak kan ha størst effekt: etablering av et strategisk råd, samordning i virkemiddelapparatet og etablering av nasjonale demonstratorer.

13.1 Etablering av et strategisk råd

I sitt "green paper" om kreativ industri i Norden, trekker Fleming (2007) fram at i Norge er det en utfordring at kultur har en så sterk rolle i nasjonsbygging, som for eksempel i form av dugnad, at det er vanskelig å utvikle næring basert på kultur. Fleming mener videre at Norge med et såpass høyt rikdomsnivå har en unik mulighet for å utvikle opplevelser som gjør kunst mer tilgjengelig og viktigere i livene til flere enn de som oppsøker de tradisjonelle arenaene innenfor kultursektoren. Rapporten viser at vi er enige i perspektivene til Fleming, gjennom at vi har argumentert sterkt for arbeidslivet er en spennende, alternativ arena i forhold til de som allerede finnes innenfor den etablerte kultursektoren. Vi ønsker imidlertid å påpeke at eksemplene har vist at utviklingen av dette område ikke er avhengig av offentlig støtte og regulering alene. Selv om rapporten bygger på et kvalitativt datamateriale hvor tallfesting av konkrete næringsmuligheter har ligget utenfor rammene til dette prosjektet, så har vi påvist at det eksisterer både konkrete behov og en etterspørsel fra næringslivet sin side, og vilje og kompetansemessige muligheter til ulike typer leveranser på den kunstfaglige siden. Vi kan si at det finnes et potensiale, selv om det er behov for andre typer studier for å si noe om hvor stort potensialet er. Næingspotensialet gjør det mer attraktivt å utvikle skjæringspunktet

kunst/kultur og næring enn dersom man alene skulle støtte seg på et argument om at Norge er et rikt land og derfor har gode muligheter til å gjøre noe.

Konkret mener vi feltet ville bringes et stort steg fremover dersom det kunne nedsettes et strategisk råd på bakgrunn av regjeringens visjon om å utvikle skapende mennesker og skapende virksomheter, og hvor de mer fokuserte områder for et slikt råd er kunst-/kulturtenester, kulturøkonomi, og kreativ industri. Med strategisk råd her menes samme type mandat og formål som de strategiske rådene som er nedsatt på f. eks maritime næringer, reiselivsnæringen og miljøteknologi.

13.2 Samordning av offentlige virkemidler og etater

Det er symptomatisk for feltet at Handlingsplanen for kultur og næring fra 2007 kommer fra tre departementer. Mange av aktivitetene som er beskrevet her ligger ikke bare i et innovativt skjæringsfelt, det er også skjæringsfeltet mellom ulike politikkområder. Det fører for eksempel til utfordringer når kunstnere søker om midler til atelierplass som ikke ligger innen et kunstnerkollektiv, men sammen med andre yrkesgrupper. Det fører til utfordringer når Innovasjon Norge får en søknad om midler der det er vanskelig å plassere aktiviteten innen de fastsatte næringskodene. Det fører til utfordringer når en kommune eller fylkeskommune får en søknad som både går til kulturavdelingen og næringsavdelingen og de to ikke må samordne hvilket budsjett midlene til støtteverdige prosjekter skal gå av. Det som er helt tydelig for flere av våre informanter at det er et behov for å samordne politikkområdene og å samordne virkemidlene på lokalt og regionalt plan.

Det er et positivt trekk at flere av historiene om frustrasjoner ved å falle mellom to stoler ender med at det løser seg til slutt. I tilfellet med AIRIS i Teknotherm mente oppdragsgiver endatil at saksgangen i Innovasjon Norge var overraskende hurtig. Dessverre er konsekvensen av manglende samordning for aktørene at de har vanskelig for å kunne se virkemiddelapparatet som en reell støttespiller. De samme utfordringene for å forstå hverandres verdifærer ligger nok implisitt også hos virkemiddelapparatet som hos kunstliv og næringsliv. Derfor mener vi at virkemiddelapparatet også bør tilstrebe seg konkrete erfaringer med samarbeid, både internt og i forhold til støtteverdige samarbeidspartnere.

13.3 En nasjonal demonstrator for tjenesteutvikling innenfor kunst og næring?

Fra informantene og også ut i fra diskusjoner i ressursgruppen i prosjektet meldes det om behov for synlige rollemodeller på prosjekter i skjæringspunktet kunst og næring. Dette er et behov som er meldt inn av praktikere, bedrifter, utdanningsinstitusjoner og bransjeorganisasjoner. Vi håper selvsagt at denne rapporten er et steg på veien til å samle og vise frem gode eksempler på hva som er mulig. Imidlertid sier eksemplene lite om hva som skal til for å drive konkrete tjenesteutviklingsløp for leverandører av kunstfaglig kompetanse. Dette er et område for videre forskning, og hvor man også kunne tenke seg at man organiserte et konsortium med ledende bedrifter og kunstaktører hvor hensikten er å utvikle metodikk for tjenesteutvikling på dette området. Vi kaller det en nasjonal demonstrator nettopp for å ta tak i behovet for å utvikle konkrete tjenester og synlige rollemodeller.

For å kvalifisere at det finnes et reelt mulighetsrom for en nasjonal demonstrator spurte vi informantene våre om konkrete scenarier for tjenesteutvikling. Vi fikk opp et knippe på 5 mulige nye tjenester, hvorav ett av dem handler om å levere kunsttjenester i et internasjonalt marked. Slike muligheter kan utgjøre kjernen i et demonstratorprosjekt. Av forretningshensyn kan vi ikke gå konkret inn på hvilke tjenestemuligheter som ble nevnt i intervjuene.

Et demonstratorprosjekt burde også ha som ambisjon om å gå mer kvantitativt til verks og gjøre en survey på hva et bredere utvalg bedrifter mener de har fått ut av samarbeid med kunstnere, men også omvendt, å spørre kunstnere hva de mener de har fått igjen og hva de har bidratt med ovenfor bedriftene. Dersom man også kunne utvikle en modul i slik survey som sier noe om hva de involverte partene mener er det *kunstfaglige* bidraget i slike prosjekter, samt inkludere perspektiver på ulike mekanismer for å vurdere det kunstfaglige innholdet, vil det være et nyttig bidrag til diskusjonen om utdanningsinstitusjonenes rolle.

14 Referanser

Adler, N. J. (2006) The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do? *Academy of Management Learning & Education*, 2006, Vol. 5, No. 4, 486–499.

Boltanski, L. and Chiapello E. (2005). *The New Spirit of Capitalism*. London and New York: Verso.

Bourdieu, Pierre (1993). *The Field of Cultural Production*. Tekster i utvalg av Randal Johnson. Colombia: Colombia University Press.

Bærenholdt, J. O og J. Sundbo (red). (2007): *Oplevelsesøkonomi : Produksjon, Forbrug, Kultur*. Samfundslitteratur, 2007

Cunningham, S. (2001): From cultural to creative industries: theory, industry and policy implications. *Culturelink, Special Issue*, pp. 9–32.

Darsø L. (2004): *Artful Creation, Learning-Tales of Arts-in-business*. Samfundslitteratur.

Dissanayake, E (1995): *Homo Aestheticus*, University of Washington Press, Seattle.

Fleming, T. (2007): A Creative Economy Green Paper for the Nordic Region, Nordic Innovation Centre.

Florida, Richard (2002). *The rise of the creative class*. Basic Books, New York.

Forslin, J. (1997): *Om kollektiv læring. Hvordan lærer mennesker i organisasjoner og i samspill?* I A. Gulbrandsen og J. Forslin (red.): *Helhetlig læring*, Tano Aschehoug

Geuken, T. & G. Larsen (2007): *All dressed up but nowhere to go*, Gyldendal.

Gran, A og S. Hofplass (2007): *Kultursponsing*, Gyldendal Oslo.

Gran, Anne-Britt og De Paoli, Donatella (2005). *Kunst og kapital. Nye forbindelser mellom, kunst, estetikk og næringsliv*. Oslo. Pax Forlag.

Greenwood, D., & Levin, M. (1997). *Introduction to Action Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Gripsrud, J. (2006) med assistanse av Helle Sjøvaag, Ingunn Voster og Leikny Lunde: *Kunstnerisk kapital'' – en uutnyttet ressurs? Et eksplorerende forprosjekt om billedkunstens forhold til omverdenen*, [KS, Program for storbyrettet forskning](#)

Gulbrandsen, A. (1997): *Om mennesket, om helhetsspråk, og om læring*. I A. Gulbrandsen og J. Forslin (red.): *Helhetlig læring*, Tano Aschehoug

Handlingsplan for kultur og næring (2007).

Haraldsen, Tone, Flygind, Simen Kristian, Overvåg, Kjell og Power, Dominic (2004): *Kartlegging av kulturnæringene i Norge – økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial*. ØF-Rapport nr. 10/2004.

Hiorth, D. (2008): *What's the art in the "Art of Innovation?"* I Cutter IT Journal, Vol, 21.

Jensen, Rolf 1999: *The Dream Society. How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*. McGraw-Hill. New York

Köping, Ann-Sofie (2003): *Den bundna friheten. Om kreativitet och relationer i ett konserthus*. Akademisk avhandling for avläggande av filosofie doktorexamen vid Stockholms Universitet.

Koivonen, Niina (2003): *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*. Tampere University Press.

Lapierre, Laurent (1978): *La gestion des arts et l'art de la gestion. Gestion. Revue internationale de gestion*. April, vol. 3.

Lapierre, Laurent (1984): *Le(la) metteur(e) en scène de théâtre: un(e) gestionnaire*. Thesis. Montréal: McGill University.

Lester, R, og M. Piore (2004): *Innovation – The Missing Dimension*, Cambridge Mass. Harvard University Press.

Levin, M., & Klev, R. (2002). *Forandring som praksis: Læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Mangset, P. (2004): *Mange er kalt, men få er utvalgt: kunstnerroller i endring*, Telemarksforskning , rapport nr. 215.

Marshall, J (2008): *Innovation is an Art – Here's why*. I Cutter IT Journal, Vol. 21, No.7, July 2008

Meyer, Siri (2007): *Det innovative mennesket*. Oslo. Universitetsforlaget.

Mossberg, L. og E. N. Johansen (2008): *Storytelling. Markedsføring i opplevelsesindustrien*. Fagbokforlaget.

Nygårdsvik, I. (2007): *Verdien av det "unyttige"*, kronikk i Bergens Tidende.

Pine, B. J. og J. H. Gilmore (1999): *The experience economy. Work is theatre & every business a stage*. Boston MA: Harvard Business School Press.

Pine, B. J. og J. H. Gilmore (2007): *Authenticity: What Consumers Really Want*. Boston MA: Harvard Business School Press.

Pink, D. H. (2005): *A whole new mind : moving from the information age to the conceptual age*. New York: Riverhead Books.

Ryan, Bill (1992): *Making Capital from Culture: the Corporate Form of Capitalist Cultural Production*. Berlin: De Gruyter Studies in Organization.

Skarholt, Kari og Finnestrand, Hanne O. (2005): *Dramatisert bedriftsutvikling – erfaringer ved bruk av organisasjonsteater i industrien*. SINTEF-rapport STF50 A05134.

Stenström, Emma (2000): *Konstiga företag*. Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorexamen vid Handelshögskolan i Stockholm, EFI, Elanders Gotab.

Stortingsmelding nr. 22 (2004-2005): Kultur og Næring. Kultur- og kirke departementet.

St.meld. nr. 7 (2008-2009): Et nyskapende og bærekraftig Norge. Nærings- og handelsdepartementet.

Strati, A. (2007): Sensible Knowledge and Practice-based Learning. *Management Learning* 38 (1):61-77.

Taylor, S. S., and Hansen, H. 2005. Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*, 42(6): 1211-1231

Urnes, Johan Fredrik (2003): *Kunst i storforetakens tid: om corporate collecting, næringslivets kunstsamling og kunstpolitikk*. Bergen: Fagbokforlaget.

Wennes, Grete (2002): *Skjønnheten og udyret: Kunsten å lede kunstorganisasjonen*. Dr. oec. avhandling fra Norges Handelshøyskole. Bergen.

Wilber, Ken (1996). *A Brief History of Everything*. Boston and London: Shambhala

Forsidebilde: Bestillingsverk av Mona Nordaas. Installasjon i naustveggen til Liegruppen i forbindelse med kunstprosjektet Kaisess.