Kultur som økonomisk aktør – kunstnerisk forræderi, hobbygreier eller kreativt ensemble?

Torild Alise W. Oddane

Torild Alise W. Oddane er førsteamanuensis i organisasjon og ledelse, NTNU Handelshøyskolen i Trondheim. E-post: torild.a.oddane@ntnu.no

**Nøkkelord:** kunst, foretak, kreativitet, innovasjon, ensemble

I denne artikkelen belyses kultur som økonomisk aktør med utgangspunkt i Kulturrådets nye kontor Kreativt Norge. Formålet er å vise at hovedutfordringen for Kreativt Norge er å erstatte den tradisjonstunge nyskapingsfiendtlige *kunst versus foretak*-diskursen med en oppfatning der kunst/kultur og økonomi/foretak forstås som gjensidig avhengige, komplementære størrelser. Med utgangspunkt i teori om innovasjonssystem og eksempler fra et legemiddelprosjekt, viser artikkelen hvordan kunst og foretak kan forstås som et ensemble av tett sammenvevde kunstneriske og økonomiske aktiviteter. Det empiriske grunnlaget for artikkelen bygger på en retrospektiv casestudie av et innovasjonsprosjekt i et stort industriselskap. Gjennom bruk av denne studien som analogi, bidrar artikkelen med ny innsikt som kan hjelpe aktører som Kreativt Norge til å skape innovative praksiser for kultur som økonomisk aktør.

# Innledning

Petroleumsavhengigheten og den senere tids drastiske nedgang i oljeprisene har mobilisert intensivert innsats for å kartlegge områder hvor Norge har spesielt gode forutsetninger for å kunne møte nasjonale og globale utfordringer (Innovasjon Norge 2016). Innovasjon Norge har i denne sammenheng pekt ut kreativ næring og reiseliv som et av seks mulighetsområder for innovasjon. Kulturelle og kreative næringer er en voksende sektor som er viktig i seg selv, men også som innsatsfaktor i andre næringer. Som følge av dette iverksetter regjeringen i 2017 en større satsing på kulturell og kreativ næring (ibid.). *Kulturell og kreativ næring* er en samlebetegnelse på næringsvirksomhet som er basert på kulturelle uttrykk, primært gjennom estetiske virkemidler. Visuell kunst, utøvende kunst, musikk, litteratur, film, dataspill, TV og radio, trykte medier, arkitektur, design og reklame inngår i denne betegnelsen (Innovasjon Norge 2017a).

Kreativt Norge, Kulturrådets nye kontor, er uttrykk for det nasjonale løftet for kultur som økonomisk aktør. Kontoret skal bidra til å styrke kunnskap om og forståelse for verdiskapingspotensialet i kunst og kreativ næring, og gi muligheter for økte kunstneriske inntekter utenfor det etablerte institusjonsfeltet (Ballade 2017; Kulturrådet 2017). Målgruppen for tiltakene er kunstnere og mindre virksomheter som jobber med formidling og salg av kulturelle uttrykk, samt regionale kompetansemiljøer som støtter opp om disse. Parallelt har Innovasjon Norge oppdrag om å stimulere tiltak rettet mot bedrifter med vekstambisjoner og potensial innen kulturell og kreativ næring. Et sentralt spørsmål er hvordan Kreativt Norge og Innovasjon Norge kan lykkes med ambisjonen om å ruste Norge for fremtiden gjennom kulturell og kreativ næring.

Ifølge BI-professor Anne-Britt Gran er næringens hovedutfordring verdier, normer og mentalitet i norsk næringsliv og i det offentlige virkemiddelapparatet (Daams 2015). Hun peker på at Norge preges av en sterk ingeniør- og siviløkonom-mentalitet, der kreative næringer betraktes som hobby- og underholdningspreget aktivitet uten økonomisk relevans. For å øke forståelsen av sektorens betydning for innovasjon, sysselsetting og vekst, er det derfor nødvendig med en holdningsendring, hevder Gran.

Grans resonnement retter oppmerksomheten mot det underliggende premisset og hovedargumentet i denne artikkelen. Artikkelen legger til grunn at våre bevisste og ubevisste forestillinger om fenomen (kultur/økonomi/innovasjon) fungerer som *mentale kart* (Senge 1990) som påvirker evnen til å omsette ambisjoner til praktisk virkelighet (Bolman og Deal 2014; Morgan 1997). Med dette som premiss argumenterer jeg for at hovedutfordringen for Kreativt Norge ikke bare handler om behovet for holdningsendring blant ingeniører og økonomer i næringslivet. For at Kreativt Norge skal kunne lykkes med sitt mandat, er det like viktig å utfordre det vi kan kalle kulturlivets kunstner-mentalitet, der kommersielle hensyn oppfattes som uforenelige med kunstens vesen. Mentaliteten har røtter i den romantiske forestillingen om at kunst har en egenverdi som gjør at kunst – for kunstens skyld – skal skjermes fra hverdagslivets instrumentelle krav (Koivunen 2009). Av den grunn fremstiller mange kunstnere sitt virke som uttrykk for det opphøyde, gode og rene kunstlivet, mens kommersielle aktører av samme gruppe betraktes som representanter for det ordinære, instrumentelle «uskjønne» næringslivet (Koivunen og Rehn 2009a; Wennes 2002, 2006). Kommersiell suksess innebærer at et kunstverk blir et *produkt* – og det er det verste som kan skje en kunstner (Koivunen 2009).

Nøkkelutfordring 1 for Kreativt Norge er derfor å arbeide for å utfordre forestillingen om kunst og foretak som motsatte verdier, dvs. *kunst versus foretak-*diskursen (Koivunen 2009; Wennes 2006). Wennes (2006), som omtaler diskursen som «det store paradokset», beskriver den slik:

Å drive med kunst anses å innebære følelser, drømmer, det rare og avvikende. Å drive foretak, derimot, er å holde på med noe planlagt, kontrollert og fornuftsbasert. Det handler om å nå lønnsomhet, analyser, beregninger, kunne argumentere fra rasjonelle årsaker. Slik spennes kunstliv og næringsliv opp som motsatser til hverandre. Det ene rødt og varmt, det andre blått og kaldt. (Wennes 2006, 78)

Diskursen om kunst versus foretak er illustrert i tabell 1, som gir en oversikt over begrepspar som tydeliggjør kontrastene mellom kunst og næringsliv.

|  |  |
| --- | --- |
| Kunst | Foretak |
| KulturlivetSkjønnhetenEgenverdiKreativitetProsesserSkapende aktivitetKaosEstetikkSubjektivitetKvalitetUnikhet/avvikEndringLuksusLekKroppFrihet/InspirasjonFemininitetGuddommelighet/mysterierUforutsigbarhetGenialitet/ekstraordinæritetIrrasjonalitetForestillingsevne/intuisjonFølelser/emosjoner/ekstase/lidenskapDet varme røde | Næringslivet Udyret InstrumentalitetKommersialitetProduktPostskapende aktivitetOrden/klarhet/disiplinEffektivitetObjektivitetKvantitetStandard/repetisjonStabilitet/struktur HverdagslighetAlvorHodeKontrollMaskulinitetJordnære praktiske løsningerForutsigbarhetOrdinæritetRasjonalitetKalkulasjonFornuftDet kjølige blå |

Tabell 1 Kunst versus foretak – Det store paradokset (basert på Koivunen 2009; Koivunen 2003; Wennes 2006; Stenström 2000)

I sum tegner begrepene et bilde av kunst som skapende prosesser drevet frem av inspirert lidenskap, mens foretak består av rasjonell aktivitet med effektivitet som fremste ideal. Både kunstnere og økonomer skaper – og gjenskaper – de bestemte skillene og forskjellene i måten å snakke og handle på. De tilhører hver sin verden med ulik identitet og handlingslogikk og betrakter verden gjennom ett bestemt perspektiv – det kunstneriske eller det kommersielle (Koivunen 2009). For Kreativt Norge er erkjennelsen av og håndtering av dette «store paradokset» en vesentlig forutsetning for å styrke kunnskap om og forståelse for verdiskapingspotensialet i kunst og kreativ næring. Et sentralt spørsmål er hvordan paradoksets grunnleggende motsetningsfylte antakelser kan endres slik at kultur kan bli en økonomisk aktør. Spørsmålet bringer oss videre til det jeg har kalt nøkkelutfordring 2 for Kreativt Norge.

Nøkkelutfordring 2 består i å utfordre populære myter om kreativitet og innovasjon, herunder oppfatninger som ligger til grunn for navnene Kreativt Norge og Innovasjon Norge. Bakgrunnen for dette er at mytene gjenspeiler *kunst versus foretak*-diskursen og fremstiller innovasjon som en ikke-kreativ aktivitet, noe som kommer til syne i tabell 2.

|  |  |
| --- | --- |
| Kreativitet | Innovasjon |
| Kreativt Norge Kunst- og kulturSkaping av ideerProsessIndividuelt fenomenIngen intensjon om verdiskapingEmosjonalitet | Innovasjon Norge ØkonomiImplementering av ideerProduktKollektivt fenomenIntensjon om verdiskapingRasjonalitet |

Tabell 2 Kreativitet versus innovasjon (Oddane 2017)

Tabell 2 viser at kreativitet ofte assosieres med kunstnerisk aktivitet (Glăveanu 2014; Oddane 2017). Følgende eksempel fra et intervju med en tidligere dansk finansminister illustrerer dette:

Er du kreativ? spurte programlederen. Nei, dessverre, svarte ministeren. Jeg er et fullstendig ukreativt menneske, som verken kan synge, spille, male eller tegne. Som journalist Lone Frank bemerket: Her er en mann som har vært med på å utforme en sammensmeltning av to partier til et regjeringssamarbeid ulikt noe vi har sett tidligere. Her er en mann som opptrer som sjefsforhandler for noe så intrikat som landets statsbudsjett, og så anser han seg selv som «ukreativ». Fordi han ikke kan tegne? (Oddane 2017, 7)

Oppfatningen av at kreativ per definisjon betyr kunstnerisk, er uheldig. Den overser at kreativitet er nødvendig for å løse det vi kaller åpne problem i alle yrker, fag og bransjer – herunder næringslivsvirksomhet (Oddane 2017). *Åpne problem* er vanskelige oppgaver, som i motsetning til lukkede problem, ikke kan løses ved hjelp av kjente oppskrifter, rutiner eller fremgangsmåter alene (Amabile 1996). Strikking er av den grunn ikke nødvendigvis en kreativ aktivitet. Å strikke en genser etter oppskrift er et lukket problem. Å lage oppskriften til en ny VM-genser er et åpent problem. Det samme gjelder spørsmålet om hvordan Kreativt Norge kan hjelpe strikkekunstnere til å skape et levebrød av sin virksomhet. Dette argumentet bringer oss videre til myten om at kreativitet handler om å skape kreative ideer, mens innovasjon dreier seg om å omskape kreative ideer til verdiskapende produkter eller prosesser – dvs. det som må til for «å tjene penger på ideene» (Rosenfeld og Servo 1990, 252). Det er dette innovasjonsdefinisjonen, som er opphavet til navnet Innovasjon Norge, nettopp har som formål: å realisere økt verdiskaping i norsk næringsliv (Innovasjon Norge 2017b).

Problemet er at dikotomien gjenspeiler den lineære innovasjonsmodellen (Godin 2006) i det den lokker frem bildet av et stafettløp hvor ideer skapt i den kreative fasen bringes videre til innovasjonsfasen hvor arbeidet med implementering av ideene foregår. Slik tar den ikke høyde for at innovasjon er komplekse uforutsigbare prosesser med behov for kreativitet på alle trinn i prosessforløpet (Oddane 2017). I tillegg antydes at implementeringsarbeid er rutinebasert arbeid som ikke krever kreativitet. Dette er også en feilaktig oppfatning.

Arbeid med kommersialisering/implementering involverer åpne problem med behov for kreativitet (ibid.). For Kreativt Norge (og Innovasjon Norge) innebærer nøkkelutfordring 2 følgelig å anerkjenne at begrepet kreativitet ikke kan avgrenses til å handle om bestemte «kunstneriske» faser eller aktiviteter i innovasjonsarbeid. Kreativitet spiller en rolle på alle områder hvor kunnskapsarbeid og ideskaping er nødvendig (Koivunen og Rehn 2009b).

Nøkkelutfordring 1 og 2 handler begge om å ta et oppgjør med tradisjonelle dikotomiske oppfatninger. Hvordan kan Kreativt Norge gjøre dette? Dette er problemstillingen i denne artikkelen, som belyser spørsmålet ved hjelp av begrep og teorier fra både kunst- og foretaksfeltet. Artikkelens bærende argument er at oppfatningene må erstattes med en forståelse av tradisjonelle dikotomier som et *ensemble* av gjensidig avhengige komplementære størrelser. Begrepet ensemble, som betyr *sammen på samme tid*, refererer til en enhet eller gruppe av komplementære deler som bidrar til et samlet resultat (Ensemble, 2017). Ordet er mye brukt innen kunstfeltet, jf. betegnelser som vokalensemble, blåseensemble og teaterensemble som henleder oppmerksomheten mot samspill mellom ulike aktører. Som idealtype kan et ensemble forstås som en plattform for utvikling av kollektiv ekspertise (Sauer 2009) - og følgelig en arena for *kollektiv* kreativitet (Hargadon og Bechky 2006; Carlsen, Clegg og Gjersvik 2012).

For å synliggjøre hvordan kunst og foretak kan forstås som ensemble, bruker jeg innovasjonssystem som teoretisk rammeverk og et norsk legemiddelprosjekt som analogt eksempel. Først presenteres innovasjonssystemtilnærmingen, som etterfølges av en metodedel. Deretter beskrives legemiddelprosjektet som et samspill mellom farmasøytiske og kommersielle utfordringer. Legemiddelutvikling brukes som underliggende referanse, der det farmasøytiske arbeidet er analogi til kunstnerisk aktivitet, mens de kommersielle utfordringene svarer til arbeidet med å gjøre kunst til næringsvirksomhet. I den avsluttende drøftingen vendes blikket tilbake til kultur som økonomisk aktør. Her peker jeg på hvordan forståelsen av kunst og foretak som ensemble av tett sammenvevde kunstneriske og økonomiske oppgaver er et hensiktsmessig konseptuelt grunnlag for realiseringen av mandatet til Kreativt Norge.

# Teoretisk rammeverk

Et *system* kan forstås som et sett av innbyrdes relaterte komponenter som jobber mot et felles mål (Carlsson et al. 2002). Et system består av komponenter og relasjoner mellom disse, der komponentene og de innbyrdes relasjonene utgjør en sammenhengende helhet (Edquist 2005), dvs. et ensemble. Systemkomponentene er komplementære, hvilket betyr at det helhetlige systemet er mer enn summen av enkeltkomponentene. Hvis èn systemkomponent mangler eller ikke fungerer tilfredsstillende, vil dette kunne blokkere eller hemme fremdriften i systemet som helhet (Fagerberg (2005). Et musikkensemble gir et umiddelbart eksempel på dette. Hvis et ensemble mangler musikere på sentrale stemmer, eller enkeltmusikere spiller i et annet tempo enn resten, vil dette forringe det klingende musikalske resultatet. Et annet karakteristiske trekk ved et system er at det har en *funksjon* – det eksisterer for å utføre eller oppnå noe (Edquist 2005). F.eks. er oppgaven til et profesjonelt musikkensemble å tilby publikum kunstneriske opplevelser på høyt nivå. Vi skal nå se nærmere på én bestemt systemtilnærming, som er innovasjonssystemtilnærmingen (IST) slik den er presentert hos Edquist (2005, 1997).

IST er et konseptuelt rammeverk som gjør det mulig å få innsikt i og oversikt over innovasjon som en ekstremt kompleks aktivitet bestående av gjensidig avhengige delaktiviteter. Et innovasjonssystem defineres som de *bestemmende faktorene* i innovasjonsprosesser, dvs. alle de viktige økonomiske, sosiale, politiske, organisatoriske, institusjonelle og andre faktorer som påvirker systemets utvikling, samt spredning og bruk av innovasjoner (Edquist 2005).

Et innovasjonssystem består av *komponenter* og *relasjoner* mellom komponentene, og de viktigste komponentene er *organisasjoner, institusjoner* og *aktiviteter* (Edquist 2005). Organisasjoner kan forstås som spillerne i et innovasjonssystem, mens institusjonene er spillereglene i samme system. *Organisasjoner* er formelle strukturer som er bevisst utformet med utgangspunkt i et eksplisitt formål. Eksempler på sentrale organisasjoner i et innovasjonssystem kan være institusjoner som industriselskap, universiteter, forskningsinstitusjoner og nasjonale helsemyndigheter. *Institusjoner* refererer i denne sammenheng til formelle og uformelle normer, regler, rutiner, praksiser eller lover som regulerer og påvirker relasjoner og samspillet mellom individer, grupper og organisasjoner i et innovasjonssystem. Eksempler på viktige institusjoner er patentlover, tekniske standarder og krav fra nasjonale helsemyndigheter. I forlengelsen av dette kan *aktiviteter* beskrives som det arbeidet som utføres i ulike organisasjoner for å lykkes med systemets funksjon, og som både påvirker og påvirkes av institusjoner og aktiviteter i andre deler av systemet. Eksempler på viktige aktiviteter i innovasjonssystem er forskning- og utviklingsarbeid, kompetanseutvikling, etablering av nye markeder, formulering av kvalitetskrav til nye produkt og innsats rettet inn mot å skape eller endre regler og forskrifter av betydning for innovasjonsarbeidet (Edquist 2005).

# Metode

Det empiriske grunnlaget for artikkelen er en retrospektiv studie av et innovasjonsprosjekt i Hydro, deriblant utviklingen av legemidlet Omacor™, det første patenterte godkjente behandlende legemidlet utviklet i Norge. Prosjektet vant Hydros Birkeland Award 2000, der kriteriene var høy kvalitet, kreativitet og betydelig innovasjonsgrad. Prosjektet er følgelig et godt eksempel på innovasjon. Studien ble gjennomført som en kvalitativ studie basert på dokumentstudier og 32 semi-strukturerte intervju. Dataene ble analysert ved hjelp av åpen koding, spørsmål, sammenlignende metodikk (Glaser 1992; Charmaz 2000), visualisering (Ryan og Bernhard 2000), og teoretisk sampling (Strauss og Corbin 1998; Charmaz 2000).

# Innovasjonssystem – eksempler fra legemiddelutvikling

## Legemiddelutvikling som innovasjonssystem

Figur 1 gir en oversikt over legemiddelutvikling som et innovasjonssystem. Figuren illustrerer legemiddelutvikling som etsamspill mellom to sammenvevde utfordringer, den *farmasøytiske* *utfordringen* (hvite bokser) og den *kommersielle* *utfordringen* (grå bokser). Den farmasøytiske utfordringen omfatter alt som må til for å oppnå godkjenning til å selge og markedsføre et legemiddel for den sykdommen/symptomene det skal brukes mot (*indikasjon*), jf. betegnelsen «godkjent legemiddel». Den kommersielle utfordringen, på sin side, består av alle utfordringene som må til for å ta steget fra godkjent legemiddel til et kommersielt vellykket legemiddel (boks merket «kommersiell suksess» i figuren).

[Figur 1]

Figur 1: Legemiddelutvikling som innovasjonssystem. Figuren er laget av Fagbokforlaget i forbindelse med utgivelsen av min bok Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten samme sak.

Den farmasøytiske utfordringen er en tidkrevende, kostbar og omfattende prosess grunnet strenge krav til dokumentasjon av legemidlets kvalitet, sikkerhet og effekt. De institusjonelle kravene kommer til uttrykk gjennom tre hovedaktiviteter og tilhørende retningslinjer som vist til venstre i figur 1. Dette er 1) *Utvikling av produkt og produksjonsprosess* (GMP) 2) *Pre-kliniske studier* (GLP) og 3) *Kliniske studier* (GCP). GMP innebærer at et legemiddel og den tilhørende prosessen må utvikles, dokumenteres og kontrolleres på nøyaktig anviste måter. Dette er en forutsetning for at legemidlet skal kunne brukes i *prekliniske studier*, som er studier på dyr og cellesubstanser som har til hensikt å teste sikkerheten og effekten av en medisin. Valg av indikasjon blir utgangspunktet for *kliniske studier* på mennesker som har den aktuelle sykdommen/symptomene for å finne ut om medisinen faktisk har effekt på det den skal brukes mot. Når den samlede dokumentasjonen er ferdigstilt, søker legemiddelutviklerne om godkjenning for markedsføringstillatelse (se nederst til høyre i figur 1). Hvis legemiddelmyndighetene finner at den påståtte behandlingseffekten for den aktuelle indikasjon er tilstrekkelig dokumentert, får produsentene av legemidlet lov til å selge og markedsføre legemidlet i det landet godkjenningen gjelder for. Omfattende innsats for å oppnå markedsføringstillatelse er strengt nødvendig, men likevel ikke tilstrekkelig for å kunne «tjene penger» på et godkjent legemiddel. For å omskape et godkjent legemiddel til en kommersiell suksess, må legemiddelutviklere også lykkes med den *kommersielle utfordringen*.

Den kommersielle utfordringen består i å skape et system som bringer legemidlet status fra «godkjent» til «kommersielt vellykket» legemiddel, illustrert ved pilen mellom de to medisinglassene i figur 1. Denne utfordringen består av flere sammenvevde utfordringer som innbefatter *patentbeskyttelse*, *produksjonsfasiliteter*, *refusjonsordning,* gunstige *markeds- og konkurranseforhold* og *samarbeidspartnere.* Den gjensidige avhengigheten mellom systemkomponentene er symbolisert med en rund ring øverst til høyre i figuren.

*Patentbeskyttelse* gir utviklerne av et legemiddel eksklusive rettigheter til produkt-oppfinnelsen og kontroll over produksjonsprosessen i en bestemt tidsperiode. Dette er en spesielt kritisk komponent, for det er nettopp i årene med patentbeskyttelse at utviklerne av et legemiddel har muligheten til å tjene inn de omfattende kostnadene som har gått med til å oppnå markedsføringstillatelse. Når patenttiden utløper, kan andre produsenter fremstille og markedsføre tilsvarende preparater dersom legemiddelmyndighetene kan garantere at disse er medisinsk likeverdige med originalproduktet. Siden prisen på disse såkalte generiske legemidlene (kopipreparatene) ofte er lavere enn prisen på originalpreparatet, endres konkurransesituasjonen derfor dramatisk ved patenttidens utløp. Det økonomiske spenningsforholdet mellom patentbeskyttelse og dokumentasjonskostnader er illustrert med en rød dobbelt-pil i figuren, som i dobbelt forstand, understreker at legemiddelutvikling er et dynamisk samspill mellom den farmasøytiske og kommersielle utfordringen.

Legemiddelprodusenter søker som regel om patent i land hvor det potensielle markedet er størst. Patentrettigheter er følgelig en faktor som potensielle samarbeidspartnere legger stor vekt på i forhandlinger om mulig samarbeid med utviklere av et nytt legemiddel. Patentbeskyttelse forutsetter at legemiddelutviklerne har lykkes i å utvikle et legemiddel og tilhørende produksjonsprosess i tråd med kravene til GMP (jf. farmasøytisk utfordring). I forlengelsen av dette er det nødvendig med *produksjonsfasiliteter* som muliggjør storskala kommersiell produksjon av legemidlet (se øverst i midten av figur 1).

En annen viktig systemkomponent er *refusjonsordning*. Fordi mange legemidler koster langt mer enn det de fleste er i stand til eller er villige til å betale, finnes det offentligeordninger («blå resept») som sikrer alle som har behov for livsnødvendige medisiner tilgang til slike uten av det volder dem økonomiske bekymringer. Refusjon av en medisin er likevel av begrenset verdi dersom *markedet* er lite eller konkurransen fra andre tilsvarende legemidler er sterk. *Refusjon* og lovende *markeds- og konkurranseforhold* er imidlertid attraktive kort på hånden for legemiddelutviklere som trenger eksterne samarbeidspartnere for å lykkes med den kommersielle utfordringen. *Samarbeidspartnere* er en viktig komponent i den kommersielle utfordringen.

I motsetning til store legemiddelselskap, som gjerne har egne markedsavdelinger som tar hånd om markedsføring og distribusjon av legemidlet, har legemiddelutviklere som Hydro behov for *samarbeidspartnere*. I tillegg til å bistå med de nevnte oppgavene, kan samarbeidspartnere bidra med økonomisk støtte – og følgelig dele risiko knyttet til utviklingsprosessen. De kan også representere et verdifullt *nettverk* som gir mulighet for diskusjon og samarbeid om viktige spørsmål, både når det gjelder den farmasøytiske og den kommersielle utfordringen. Sjansene for å inngå partnerskap i legemiddelbransjen er i stor grad avhengig av statusen til andre komponenter i innovasjonssystemet. En legemiddelutvikler med patentrettigheter, markedsføringstillatelse for attraktiv(e) indikasjon(er) og offentlig refusjon stiller langt sterkere i partnerjakten enn legemiddelutviklere hvor en eller flere av disse systemkomponentene mangler. For å tydeliggjøre relevansen av den farmasøytiske og kommersielle utfordringen som analogi til kunst og foretak, skal jeg understreke tre poeng ved hjelp av eksempler fra utviklingen av Hydros hjertemedisin Omacor™.

## Eksempler fra utviklingen av Omacor™

Det første poenget er at de såkalte «farmasøytiske» og «kommersielle» aktivitetene er langt mer sammenvevde enn det den foregående systemanalysen gir inntrykk av. GMP-kravene innebar at Hydro-forskerne måtte være i stand til å dokumentere det nøyaktige innholdet av omega-3-fettsyrer i hjertemedisinen. Det fantes imidlertid ikke standardiserte analysemetoder. Oppgitte omega-3-verdier i kommersielle produkt gjenspeilet derfor den analysemetoden som var brukt, og enkelte aktører utnyttet situasjonen til å vinne markedsandeler i et marked som allerede led av et dårlig omdømme som følge av mange lavkvalitetsprodukt. For å skape et ubestridt konkurransefortrinn for Hydros hjertemedisin, ble utvikling av standardiserte analysemetoder for omega-3-fettsyrer en prioritert oppgave i prosjektet. Denne innsatsen bidro både til å løse den farmasøytiske utfordringen, men gjorde også at gunstige *markeds- og konkurranseforhold,* en viktig komponent i den kommersielle utfordringen, ble ivaretatt.

Hydros legemiddelprosjekt understreker videre at også kommersialiseringsarbeid krever kreativitet. Omega-3-fettsyrer hadde vært gjenstand for forskning i mer enn femti år, og alle relevante effekter når det gjaldt hjerte-kar-sykdommer var allerede beskrevet og gjort rede for. Dermed sto Hydro-forskerne overfor følgende utfordring: Hvordan skal vi skrive en patentsøknad for et produkt som tilsynelatende ikke er så veldig forskjellig fra andre omega-3-produkt som beskriver kjente effekter? Hva er unikt ved vårt produkt, og hvordan kan dette beskrives på en overbevisende måte? Hydros patentarbeid inkluderte også en rettsak for å få annullert et eksisterende patent og problemet med å få godkjent sitt patent i USA. Dette var åpne problem som Hydro lyktes å løse til prosjektets beste. Hvis Hydro ikke hadde håndtert disse problemene, ville to kritiske systemkomponenter (gunstige *markeds- og konkurranseforhold* og *patent*) manglet. Dette ville gjort at det ville bli vanskelig, til dels umulig, for Hydro å lykkes kommersielt.

Det tredje poenget er behovet for et mangfold av ekspertise som speiler innovasjonssystemets kompleksitet og særegenhet. Hydros legemiddelprosjekt led, ifølge informanter, av utilstrekkelig kompetanse som hemmet og forsinket prosjektets fremdrift, blant annet markedskunnskap, markedsføringskompetanse og spesialistkompetanse innen legemiddelutvikling, dvs. *generell bransjespesifikk kompetanse* (Nordhaug 2002).

Fra fokus på legemiddelutvikling som innovasjonssystem skal vi nå vende tilbake til spørsmålet om hvordan Kreativt Norge kan bryte med dikotomiske oppfatninger og forstå kunst og foretak som et ensemble av kunstneriske og kommersielle aktiviteter.

# Avslutning og konklusjon

Beskrivelsen av legemiddelutvikling som innovasjonssystem og eksemplene fra Omacor™-prosjektet synliggjør at innovasjon kan forstås som et komplekst samspill av aktiviteter som tradisjonelt har blitt oppfattet som hhv. kreative og ikke-kreative sekvensielle faser i innovasjonsprosesser. Videre understrekes at systemets *funksjon* nødvendiggjør innsats fra aktører og aktiviteter på tvers av fag og organisatoriske grenser. Slik representerer innovasjonssystemtilnærmingen et *mentalt kart* som kan hjelpe Kreativt Norge til å nærme seg kunst og foretak som komplementære, snarere enn inkompatible, størrelser.

Parallelt med legemiddelsystemets farmasøytiske og kommersielle utfordringer, kan kulturell og kreativ næring ideelt betegnes som et ensemble av likeverdige *kunstneriske* og *kommersielle utfordringer*. Slik blir ikke lenger kulturell og kreativ næring uttrykk for kunstnerisk forræderi, sett fra kunstens verden, eller useriøs hobbyaktivitet, sett gjennom næringslivets ingeniør- og økonombriller. Kunst og foretak blir gjensidig avhengige systemkomponenter som sammen skaper forutsetninger for kulturell og kreativ næring. Dette innebærer ikke at motstridende interesser og verdier mellom kunst og foretak opphører, men at motsetningsforhold oppfattes som kilde til en *kreativ spenning* (Senge 1990) som kan åpne opp for nyskapende løsninger som ikke ville oppstått uten *kreativ bryning* (Leonard og Swap 1999) mellom ulike perspektiv. I tillegg antyder Omacor™- prosjektet at arbeid knyttet til den kommersielle utfordringen i høyeste grad innebærer skapende aktivitet. Åpne problem finnes potensielt i alle faser og aktiviteter i et innovasjonsprosjekt, noe som innebærer at for eksempel også kommersielle aktører må være kreative, alene eller sammen med kunstnere.

Ved hjelp av systemanalysen som mentalt kart, ser vi videre at kultur som økonomisk aktør forutsetter et ensemble av spesialister som *til sammen* har den kompetansen som kreves for å løse systemets funksjon. Hvis kritisk kompetanse som er nødvendig for å løse oppgaver i én del av systemet mangler, eller er utilstrekkelig, påvirker dette systemet som *helhet* ved at fremdriften i arbeidet blokkeres eller forsinkes. Dette innebærer at hjelp til orkestrering av innovasjonssystem med tilstrekkelig mangfold av kunstnerisk og kommersiell kompetanse er en sentral oppgave for Kreativt Norge. Spørsmålet om hva slags kompetanse som skal involveres og sammensetningen av dette, er et åpent – og følgelig kreativitetskrevende – problem. I denne sammenheng peker hjertemedisinprosjektet på at *kontekst-relevant kompetanse,* dvs. kunnskap om det spesifikke innovasjonssystemets særtrekk. For kulturell og kreativ næring kan kontekst-relevant kompetanse bety kunnskap om særtrekk og spesifikke institusjoner og organisasjoner knyttet til den virksomheten aktuelle kunstnere representerer (strikkekunst/dataspill/musikk).

I artikkelens innledning ble Kreativt Norges hovedutfordring formulert som oppgaven å ta et oppgjør med det kartesiske skillet og oppøve evnen til å overskride tradisjonelle dikotomier mellom kunst/kreativitet og foretak/innovasjon. Gjennom innovasjonssystemtilnærmingen og legemiddelutvikling som analogt eksempel, har jeg pekt på forutsetninger for hvordan Kreativt Norge kan håndtere denne utfordringen. Konklusjonen er at nøkkelen til suksess består i å tenke kunst og foretak som et ensemble av likeverdige, komplementære størrelser. Begrepet ensemblebetyr «sammen på samme tid». Det er et nyttig korrektiv til lineære innovasjonsmodeller som henleder oppmerksomheten på en-veis-trafikk fra kreative til ikke-kreative aktører. Poenget er at kunstneriske og kommersielle oppgaver må forstås som likeverdige aktiviteter som løses i *samspill* mellom kunstnere og foretaksaktører. Denne konseptualiseringen er en vesentlig forutsetning for at Kreativt Norge skal kunne styrke kulturell og kreativ næring – og bidra til et nasjonalt løft for kultur som økonomisk aktør.

Referanseliste

Amabile, Teresa M. 1996. *Creativity in context : update to The social psychology of creativity*. Boulder, Colo: Westview Press.

Ballade. 2017. «Kulturrådet positive til Kreativt Norge.» Hentet 06.03 2017. <http://www.ballade.no/sak/kulturradet-positive-til-kreativt-norge/>.

Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal. 2014. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 5. utg. utg. Reframing organizations artistry, choice, and leadership. Oslo: Gyldendal akademisk.

Carlsen, Arne, Stewart Clegg og Reidar Gjersvik. 2012. *Idea work : om profesjonell kreativitet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Carlsson, Bo, Staffan Jacobsson, Magnus Holmén og Annika Rickne. 2002. «Innovation systems: analytical and methodological issues.» *Research Policy* 31 (2): 233-245. doi: 10.1016/S0048-7333(01)00138-X.

Charmaz, K. 2000. «Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods.» I *Handbook of Qualitative Reserach* redigert av N.K. Denzin og Y.S. Lincoln. Thousand Oaks: SAGE.

Daams, M.K. 2015. *Referat Drømmeløftet*. 12.05.2015. <http://www.dr>ømmeløftet.no/wp-content/uploads/2015/05/Drommeloftet\_Kulturell-og-kreativ-naering\_underrapport.pdf.

Edquist, C. 1997. «Systems of Innovation Approaches - Their Emergence and Characteristics.» I *Systems of Innovation. Technologies, Institutions and Organizations* redigert av C. Edquist. London: Pinter.

Edquist, C. 2005. «Systems of Innovation. Perspectives and Challenges.» I *The Oxford Handbook of Innovation*, redigert av Jan Fagerberg, David C. Mowery og R. R. Nelson, 181–208. Oxford: Oxford University Press.

Fagerberg, Jan. 2005. «Innovation: A Guide to the Literature.» I *The Oxford Handbook of Innovation*, redigert av Jan Fagerberg, David C. Mowery og R. R. Nelson, 1–26. Oxford: Oxford University Press.

Glaser, B.G. 1992. *Emergence vs Forcing. Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley: Sociology Press.

Glăveanu, Vlad Petre. 2014. «Revisiting the ‘art bias’ in lay conceptions of creativity.» *Creativity Research Journal* 26 (1): 11–20.

Godin, Benoît. 2006. «The Linear model of innovation the historical construction of an analytical framework.» *Science, Technology & Human Values* 31 (6): 639–667.

Hargadon, Andrew B. og Beth A. Bechky. 2006. «When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work.» *Organization Science* 17 (4): 484–500. doi: 10.1287/orsc.1060.0200.

Innovasjon Norge. 2016. *Innspill til en ny retning for Norge. Drømmeløftet 2016. En statusrapport fra Innovasjon Norges mobiliseringsarbeid i 2015 – hvordan ta Norge fra særstilling til omstilling, til ny særstilling*. Oslo: Innovasjon Norge. 31.05.2017. <http://www.dr>ømmeløftet.no/wp-content/uploads/2016/06/drommeloftsrapporten2016.pdf.

Innovasjon Norge. 2017a. «Kulturell og kreativ næring.» <http://www.innovasjonnorge.no/no/kreative-naringer/>.

Innovasjon Norge. 2017b. «Om Innovasjon Norge.» Innovasjon Norge, Hentet 20.04.2017 2017. <http://www.innovasjonnorge.no/no/Om-Oss/omoss/>.

Koivunen, N. 2009. «On Creativity, Art and Economy.» I *Creativity and the Contemporary Economy*, redigert av N. Koivunen og Alf Rehn, 13–32. Malmø: Liber.

Koivunen, Niina. 2003. *Leadership in symphony orchestras. Discursive and aesthetic practices*: Tampere University Press. TUP.

Koivunen, Niina og Alf Rehn. 2009a. *Creativity and the contemporary economy*: Liber.

Koivunen, Niina og Alf Rehn. 2009b. «Introduction.» I *Creativity and the contemporary economy*, redigert av Niina Koivunen og Alf Rehn, 7–11. Malmø: Liber.

Kulturrådet. 2017. «Nytt kontor legges til Trondheim.» Kulturrådet.no Hentet 06.03 2017. <http://www.kulturradet.no/om-kulturradet/vis-artikkel/-/nytt-kontor-legges-til-trondheim>.

Morgan, Gareth. 1997. *Images of organization*. New ed. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage.

Nordhaug, Odd. 2002. «Utvikling av ulike kompetansetyper.» I *Kunnskapsledelse. Trender og utfordringer*, redigert av Odd Nordhaug, 155–177. Oslo: Universitetsforlaget.

Oddane, Torild;. 2017. *Kreativitet og innovasjon. Fem sider av nesten samme sak.* Bergen: Fagbokforlaget.

Rosenfeld, R. og J.C. Servo. 1990. «Facilitating Innovation in Large Organizations.» I *Innovation and Creativity at Work*, redigert av M.A. West og J.L. Farr, 251–283. Chichester: Wiley.

Ryan, G.W. og H.R. Bernhard. 2000. «Data Management and Analysis Methods.» I *Handbook of Qualitative Research*, redigert av N.K. Denzin og Y.S. Lincoln. Thousand Oaks: SAGE.

Sauer, E. 2009. «Leading Creativity in an Ensemble.» I *Creativity in the Contemporary Economy*, redigert av N. Koivunen og Alf Rehn, 147–163. Malmø: Liber.

Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. A Currency book. New York: Doubleday.

Stenström, Emma. 2000. «Konstiga företag.» EFI, Ekonomiske forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Strauss, Anselm L. og Juliet M. Corbin. 1998. *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory*. 2nd ed. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage.

Wennes, Grete. 2002. «Skjønnheten og udyret : kunsten å lede kunstorganisasjonen.» Norges handelshøyskole.

Wennes, Grete. 2006. *Kunstledelse : om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Oslo: Abstrakt forl.