

Astrid K. S. Trondal

MELLOM KUNST OG KOMMERS

Atelier Ilsvikas transformasjon fra kunstnerkollektiv til kreativ business i årene 2000 - 2012

Masteroppgave i tverrfaglige kulturstudier, med spesialisering i studier av teknologi, kunnskap og samfunn (STS)

Institutt for tverrfaglige kulturstudier
Senter for teknologi og samfunn

NTNU
Trondheim 2014

Omslagsfoto: © Bjørn Borud. Gjengitt med fotografens tillatelse.

Trykk: NTNU Trykk

Hva er en kyniker? En mann som vet prisen på alt, men ikke verdien av noe.

– Oscar Wilde

Forord

Denne oppgaven representerer avslutningen på min utdanning i Trondheim. Arbeidet med å skrive masteroppgaven har vært utfordrende og frustrerende, men også lærerikt og motiverende. Nå har jeg endelig kommet i mål, og det har jeg mange å takke for.

Først og fremst vil jeg takke veilederne mine, Per Østby og Stig Kvaal. Deres entusiasme, kunnskap og tålmodighet har vært essensielt. Tusen takk til informantene mine, deres åpenhet, refleksjoner og erfaring er selve grunnlaget denne oppgaven er basert på. Dere vet selv hvem dere er. Jeg vil også takke Nora Levold, som har hatt troen på meg siden jeg begynte på studiet høsten 2010, særlig viktig har det vært de gangene jeg selv holdt på å miste den.

Tusen takk til familien min; Frode, Jostein, Anne, mamma og pappa, som alltid stiller opp. Jeg vil også takke mine gode venner Trond-Viggo og Dagfinn for deres støtte og oppmuntring, og særlig Malin, for verdifulle dytt i innspurten. Til slutt vil jeg takke min trofaste venninne Eliin for alle faglige og ufaglige samtaler. Jeg har fått mange aha-opplevelser etter diskusjoner i lange kaffepauser med henne, og oppgaven ville ikke vært den samme uten.

Astrid K. S. Trondal

Trondheim, 19. mai 2014

Sammendrag

I senere tid har det blomstret frem en fascinasjon for kulturnæringer. Ideer og kreativitet blir regnet for å være sentrale elementer for nyskaping og innovasjon i næringslivet og økonomien. Kulturnæringspolitikken i Norge ble utformet som et nytt politisk område i skjæringsfeltet mellom kultur og næring fra midten av 2000-tallet. Jeg har valgt å sette fokus på Atelier Ilsvika, en kulturnæringsbedrift i Trondheim, og sett på hvordan denne virksomheten har utviklet seg i årene mellom 2000 og 2012. Dette ses i lys av den politiske og forvaltningsmessige utformingen av kulturnæringspolitikk i Norge, Sør-Trøndelag og Trondheim. For å danne et grunnlag for analysen har jeg intervjuet åtte informanter, lest en rekke forskningsrapporter, politiske dokumenter, og interne dokumenter fra Atelier Ilsvika.

Oppgaven er bygget opp kronologisk. Kapittel 2 tar for seg perioden 2000-2009, fra Atelier Ilsvikas spede start, frem til virksomheten flyttet inn i nye lokaler i Spikerfabrikken i Ila. I samme periode gav regjeringen Bondevik II Nærings- og handelsdepartementet Østlandsforskning i oppdrag å kartlegge kulturnæringers økonomiske betydning i Norge, og kort tid etter ble Stortingsmelding nr. 22 (2004-2005) *Kultur og næring* utgitt. Det forskningsmessige grunnlaget for denne stortingsmeldingen ble gitt av Østlandsforskning, som definerte og rammet inn hva *kulturnæring* i norsk forstand skulle anses for å være.

Kapittel 3 tar for seg regional- og lokalpolitisk forankring av nasjonal kulturnæringspolitikk, og hvordan Atelier Ilsvika tilpasset seg dette gjennom en økt grad av profesjonalisering i perioden 2009-2011. Atelier Ilsvika søkte i 2010 Trondheim kommune om midler til «Transformasjon», et utviklingsprosjekt med mål om en fast ansatt prosjektleder som skulle utvikle ateliéret ytterligere. I kapittel 4 ser jeg på hvordan dette utviklingsprosjektet gikk fra å være plan til å bli praksis, knyttet til prosjektlederens stilling i perioden 2011-2012.

Jeg identifiserer disse tre periodene som faser, eller innramminger, som jeg kaller henholdsvis *kollektivet*, *fabrikken* og *businessen*. I kapittel 5 analyserer jeg hvordan disse rammene konstrueres, oversvømmes og deretter reinnrammes, ved bruk av teoretiske perspektiver fra Michel Callon.

Innhold

En ny næring	3
Samfunnsendring og kulturnæringer	3
Atelier Ilsvika	4
Tidligere forskning	5
STS og innramming	8
Kilder og metode	10
Leseguide	11
Kultur og næring	12
Politiske strømninger og yrende liv i Ilsvika	12
Kunst- og kulturnæring i Ilsvika 1978-2000	13
Kulturnæring og forskning	14
Kartlegging og utviklingspotensial	19
Politiske føringer	20
Kultur vs. næring	21
Oppsummering	23
Børs og katedral	25
På vei fra kollektiv til business	25
Fra atelier til mellomstor bedrift	25
Lokalpolitisk forankring	26
Atelier Ilsvika som kulturnæring	27
Opp og FRAM	30
Transformasjonen	31
Smarte løsninger	33
Driftsoppgaver og utviklingsoppgaver	35
Hjelp, vi er en business!	37
Drift og utvikling	39

På vei til profesjonalisering	39
«Det er noe med det fellesskapet»	40
Arbeidsdeling	42
Medlemmenes merverdi	43
Fra visjon til virkelighet	43
Å analysere seg selv	46
Fra prosjektleder til administrator	47
Nye ideer, gamle løsninger	49
Drift, utvikling og merverdi	50
<i>Fremtidsvisjoner</i>	51
Fra kollektiv til business	54
Kollektivet	54
Fabrikken	56
Businessen	58
<i>Atelier Ilsvikas utvikling - en serie reinnramminger</i>	60
Referanseliste	62
Litteraturliste	62
Offentlige dokumenter	63
Intervjuer	63
Interne dokumenter	63
Internettkilder	64
Aviskilder	64
Andre kilder	64

En ny næring

Samfunnsendring og kulturnæringer

De siste 25 år har det vært en økt interesse for kunnskap, ideer, kreativitet og innovasjon. Det finnes et økt fokus på den delen av økonomien som er basert på konsumenter og opplevelser. Den stadig mer fremtredende kunnskapsøkonomien påvirker hvordan vi lever, hvordan vi jobber og hvordan vi kommuniserer med hverandre. ¹

Arbeidslivet har endret seg, og den politiske interessen for bedrifter, enkeltpersonsforetak og selskaper innenfor den kreative sektor, eller *kulturnæringer*, har blomstret. ² Det er flere årsaker til dette. Ifølge Østlandsforskning er det særlig tre aspekter som blir fremhevet i forbindelse med den økte oppmerksomheten kulturnæringer har fått de siste årene; kulturnæringens antatte *verdiskapingspotensial*, kulturnæringene betraktes som *innovative* og *lærende* næringer, og kulturnæringenes antatte bidrag til å øke et steds *attraktivitet* med tanke på befolkning, næringsliv og tilreisende. ³

En økende grad av «individualisering» i samfunnet vårt har skapt et behov hos konsumenter for produkter som sier noe om hvem de er som individer, altså kundetilpassede produkter. ⁴ Søkelyset rettes mot produktenes innhold, mening og design, og dette er også kjennetegn på varer som produseres av kulturnæringer. Dette er noe blant andre den danske fremtidsforskeren Rolf Jensen påpeker i sin bok «The Dream Society». En økt individualisme fører til at vi kjøper varer som forteller verden «fortellingen om meg (konsumenten)». ⁵

Jeg har i denne oppgaven valgt å sette fokus på én enkelt kulturnæringsbedrift i Trondheim, Atelier Ilsvika, og sett på hvordan denne virksomheten har gjennomgått faser i sin utviklingsprosess i årene 2000-2012. Dette ses også i lys av utformingen av

¹ Irene Tinagli: *Norway in the Creative Age*, 2012

² Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004 (9)

³ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004 (9)

⁴ Irene Tinagli: *Norway in the Creative Age*, 2012

⁵ Rolf Jensen: *The Dream Society - How the coming shift from information to imagination will transform your business*, 1999

kulturnæringspolitikken i Norge og Sør-Trøndelag. Først kan det være nyttig å kort presentere virksomheten oppgaven i hovedsak dreier seg om.

Atelier Ilsvika

Atelier Ilsvika ble etablert i 2000. Det bestod den gangen av et tverrfaglig kreativt fellesskap som drev med blant annet billedkunst, kunsthåndverk, foto, journalistikk og arkitektur. Utover 2000-tallet utvidet de med flere medlemmer og kreative fagdisipliner. I 2009 flyttet de inn i lokaler i Spikerfabrikken i Ila.

Atelier Ilsvika er et medlemsamvirke, som tilbyr ulike produkter til ulike markeder. Hovedinntekten til *samvirket Atelier Ilsvika* er leieinntektene fra medlemmer. Leia innebærer kontor-/atelierfasiliteter, verksted og fellesareale. Det er medlemmene som utgjør den faglige og sosiale delen av Atelier Ilsvika. Disse forventes å bidra med en viss mengde egeninnsats for fellesskapet, og dugnad som konsept er viktig for kulturen i organisasjonen. ⁶

Atelier Ilsvika tilbyr produkter og tjenester til kommune, fylke, og stat, eller til næringslivet. Virksomheten driver utleie av møtelokaler, og tilbyr workshopfasilitering. Selv om Atelier Ilsvika leier ut lokaler og kan tilby fasilitering, er det imidlertid utleie av arbeidsplasser til kreative næringer som er primærproduktet, og dermed er det også leieinntekter fra medlemmene som utgjør økonomien Atelier Ilsvika er basert på. ⁷ Medlemmene i Atelier Ilsvika jobber individuelt i sine foretak, men jobber også sammen i større prosjekter på oppdrag fra det offentlige og det private næringslivet, og på egne initiativ. ⁸

Atelier Ilsvika har gjennomgått en omfattende endringsprosess mellom 2000 og 2012. Jeg har vært nysgjerrig på hvilke forutsetninger og utfordringer virksomheten har hatt i forbindelse med sin endringsprosess. Da Atelier Ilsvika ble etablert lignet virksomheten på det jeg kaller et *kunstnerfellesskap*. I 2012 var de blitt til en kreativ bedrift, eller *kreativ business*, med en betydelig større økonomi og medlemsmasse.

⁶ FRAM Situasjonsanalyse Kultur. Bedrift: Atelier Ilsvika SA. Mai 2010 - november 2011. Versjon 10.01.2011

⁷ FRAM Situasjonsanalyse Kultur. Bedrift: Atelier Ilsvika SA. Mai 2010 - november 2011. Versjon 10.01.2011

⁸ Søknad til Trondheim kommune: Tilskudd til Transformasjonen, 20.09.2010 (s. 15)

Kulturnæringspolitikken i Norge ble utformet som et nytt politisk område i skjæringsfeltet mellom kultur og næring fra midten av 2000-tallet. Hvordan tilpasset et kunstnerkollektiv i Trondheim seg i denne konteksten? Hvilke rammer ble skapt rundt endringsprosessene Atelier Ilsvika gjennomgikk mellom 2000 og 2012?

Tidligere forskning

Når det gjelder området kulturnæring og politisk utvikling, er det nærliggende å si litt om den amerikanske sosialøkonomen Richard Floridas teorier om *den kreative klasse*, som har vært en viktig inspirasjon for både forskere og politikere med interesse for kulturnæringer.

Florida beskriver en framvekst av en ny klasse, som han kaller den kreative klassen. Dette er ikke en klasse i marxistisk forstand, men en betegnelse på konsentrasjonen av høyt utdannede, kreative mennesker som er vant til å tenke nytt, og som samles i urbane områder. Ettersom kreativitet er den drivende kraft bak økonomisk vekst, er den kreative klasse med sin store innflytelse blitt samfunnets dominerende klasse. Florida beskriver en relativt ny trend. Der hvor mennesker tidligere flyttet dit jobbene fantes, flyttet nå virksomhetene dit menneskene fantes, og på denne måten er «den kreative klasse»-teorien både en teori som handler om en fremtreden av en ny klasse, samt en regionaliseringsteori.

Ifølge Florida viser historien at sosiale forandringer og de store innovasjoner ikke finner sted i økonomiske oppgangstider, men snarere i økonomiske nedgangstider, som på begynnelsen av 1930-årene, etter børskraket i 1929. Etter at teknologi og dotcom-bobla sprakk på slutten av 1990-tallet, mener Florida at det er den kreative klasse som står best rustet til å kunne endre samfunnet og dreie økonomien tilbake i positiv retning. Oppgaven er å skape nye former for sosial sammenhengskraft, som passer til den kreative tidsalder, for de gamle virker ikke lenger. De passer ikke lenger til de mennesker vi har blitt.⁹

Det er altså den kreative klasse som skal ta samfunnet inn i fremtiden, ifølge Florida, og kulturnæringer blir ansett som kreative i seg selv. Når mange politikere og forskere har latt seg inspirere av Florida, blir det lettere å forstå det økte politiske fokuset på kulturnæringer i dagens samfunn.¹⁰

⁹ Richard Florida: «Den kreative klasse – og hvordan den forandrer arbeide, fritid, samfund og hverdagsliv», 2005

¹⁰ Det Kongelige kultur- og kyrkjedepartement: St.meld. nr. 22 (2004-2005): Kultur og næring

Arne Isaksen har undersøkt i hvilken grad Florida sine teorier kan være relevante for norske forhold. Florida sine analyser er basert på studier av amerikanske byer, og forskjellene mellom norske og amerikanske forhold kan redusere Floridas teoriers anvendelse i Norge.¹¹ Isaksen fremhever blant annet at amerikanske byer er langt større enn norske. I tillegg er Floridas teori basert på analyser av «høymobilitetssamfunn» der personer og bedrifter har betydelig geografisk mobilitet. Isaksen stiller spørsmål om hvorvidt teorien er relevant for et norsk «lavmobilitetssamfunn».¹²

I min oppgave skal jeg imidlertid se på utvikling og endring innad i en enkelt kulturnæringsbedrift. Hva kan forskningslitteraturen fortelle oss når det gjelder organisasjonsendring og organisasjonsutvikling?

Jacobsen og Thorsvik påpeker at økt internasjonalisering og globalisering, samt at informasjons- og kommunikasjonsteknologi får økt betydning, gjør at det blir stadig viktigere for organisasjoner å følge med i denne endringen.¹³ Atelier Ilsvika sin endring skjer også i en tid hvor ytre påvirkninger, i form av for eksempel politisk tilrettelegging, får betydning.

Jacobsen og Thorsvik skiller mellom tre ulike dimensjoner av endring. Innenfor den første dimensjonen tas det utgangspunkt i hvor omfattende endringen er, og her skiller det mellom det som blir kalt evolusjon og revolusjon. Evolusjonistisk endring preges av en rekke småendringer lokalt i organisasjonen over tid. Revolusjonistisk endring er strategisk endring som skjer når organisasjonen gjennomgår omfattende forandring på forholdsvis kort tid, og innebærer vanligvis en endring av organisasjonens mål og strategier.¹⁴

En annen dimensjon av endring er om den er reaktiv eller proaktiv. Reaktiv endring er når organisasjonen endres som følge av eksterne forandringer, som for eksempel uforutsette konjukturer i økonomien. Proaktiv endring er basert på en forventning om endringer eksternt, og en tilpasning av organisasjonen etter hva en forventning om hva man tror vil skje, for eksempel en beslutning om å satse innenfor et nytt marked man forventer en økning i de neste årene.¹⁵

¹¹ Arne Isaksen: «Den kreative klassen og regional næringsutvikling i Norge». NIFU STEP Arbeidsnotat 22/2005

¹² Arne Isaksen: «Den kreative klassen og regional næringsutvikling i Norge». NIFU STEP Arbeidsnotat 22/2005

¹³ Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik: «Hvordan organisasjoner fungerer» 2008, s. 350

¹⁴ Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik: «Hvordan organisasjoner fungerer» 2008, s. 352

¹⁵ Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik: «Hvordan organisasjoner fungerer» 2008, s. 353

En tredje dimensjon er å se på om endringen er strukturell eller kulturell, der fokus er på endring av den formelle strukturen for førstnevnte, og endringer i personers holdninger, meninger og oppfatninger for sistnevnte. Jacobsen og Thorsvik påpeker at det kan være problematisk å skille de to, fordi de ofte fungerer i et dialektisk forhold til hverandre. ¹⁶

Når det gjelder organisasjonsutviklingens faser viser Jacobsen og Thorsvik til teoretikerne Kurt Lewin og L. E. Lyngdal. Lewin, som regnes som grunnleggeren av organisasjonsutviklingstradisjonen, skisserte tre faser; endring, iverksetting og nedfrysning. Lyngdal, på sin side, mener organisasjonsutvikling kan organiseres i fem atskilte faser; diagnose/problemkartlegging, analyse av problem og målsetting om hva det er et ønske om å endre, finne alternativer for å løse problemene, gjennomføring av løsninger, og til sist en revurdering av tiltak som ikke virket, samt et forsøk på å stabilisere tiltak som fungerer. ¹⁷ Fasene som blir skissert av Lewin og Lyngdal overlapper med hverandre, og felles for dem er at de tenker seg en ganske rasjonell prosess der mål kommer etter grundig analyse, og hvor det deretter iverksettes tiltak.

Organisasjonsutviklingsteorier (OU-teorier) får kritikk for å ikke være enhetlige strategier, men en samling av en rekke løsrevne tiltak hentet fra flere fagdisipliner, hovedsakelig fra psykologien. Det hevdes at OU-teorier fokuserer for mye på betydningen av sosiale systemer, som går på bekostning av betydningen av struktur og teknologi. Enkelte hevder også at slike teorier ikke tar hensyn til konflikt og maktbruk. ¹⁸ OU-teorier legger vekt på omfattende deltagelse fra alle nivåer i organisasjoner, og framstår som en universell strategi uansett hvilke utfordringer organisasjonen står overfor. I realiteten har langt fra alle organisasjoner mulighet eller ressurser til å involvere medarbeidere fra alle nivåer, og spekteret av utfordringer organisasjoner står overfor er for stort til at OU-teorier er i stand til å kunne si noe generelt om dem. ¹⁹

Richard Florida er interessant lesing fordi han har inspirert mange forskere og politikere som har formet hvordan kulturnæringspolitikken fungerer i dagens Norge. Jacobsen & Thorsvik gir interessante perspektiver på generell organisasjonsutvikling og endring. Denne oppgaven har imidlertid en annen posisjonering, der utviklingen i organisasjonen jeg fokuserer på blir sett på som en rekke reinnramminger. Her tar jeg utgangspunkt i Michel Callon og hans perspektiver på reinnramming og oversvømmelser.

¹⁶ Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik: «Hvordan organisasjoner fungerer» 2008, s. 354

¹⁷ Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik: «Hvordan organisasjoner fungerer» 2008, s. 371

¹⁸ Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik: «Hvordan organisasjoner fungerer» 2008, s. 373

¹⁹ Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik: «Hvordan organisasjoner fungerer» 2008, s. 374

STS og innramming

Det teoretiske utgangspunktet for denne oppgaven er hentet fra feltet Science and Technology Studies (STS), eller teknologi og vitenskapsstudier på norsk. Det tverrfaglige fagfeltet STS tar sikte på å se på teknologi og vitenskap som sosiale og kulturelle praksiser, og på denne måten utfordre grensene mellom samfunn, teknologi, natur og kultur.²⁰ Innenfor STS finnes det tre hovedretninger; SCOT (*Social Construction of Technological Systems*), LTS (*Large Technological Systems*) og ANT (*Actor Network Theory*).

ANT, eller aktør-nettverk-teorien, er hovedsakelig knyttet til Bruno Latour, John Law og Michel Callon. ANT tar sikte på å ikke bare bryte skillet mellom teknologi og sosial kontekst (som LTS), men også bryte skillet mellom menneskelige aktører og ikke-menneskelige aktører. ANT står for en utvidet versjon av semiotikken, hvor det ikke opereres med «sannhet», men der ting først får mening som et resultat av relasjoner de står i. Innenfor ANT benyttes semiotikkens analyseverktøy på studiet av vitenskapelige tekster, vitenskapelige og tekniske diskurser, og studiet av hvordan ting, objekter eller subjekter, natur eller samfunn blir konstruert.²¹

I min oppgave skal jeg benytte Michel Callons teori om innramming, eksternaliteter og oversvømmelser. Michel Callon tar til orde for en reforening av økonomisk teori og konstruktivistisk sosiologisk teori. Han bruker begrepet *externalities*, eller *eksternaliteter* på norsk, som et verktøy for å analysere markedsdynamikk på en måte som kan håndtere ytre usikkerheter på en mer fruktbar måte. For å gjøre dette introduserer han det sosiologiske begrepet *innramming* (framing), som han for anledningen har lånt fra den kanadiske sosiologen Erving Goffman.²²

I følge Goffman er innramming et teoretisk verktøy som brukes til å analysere hvordan mellommenneskelige relasjoner blir definert og avgrenset. Hvordan aktører iscenesetter interaksjoner mellom hverandre er sterkt preget av en ytre kontekst, likevel oppfattes disse relasjonelle interaksjonene som tilsynelatende uavhengig av ytre omgivelser. Innrammingen aktørene former og avgrenser seg i mellom er et slags resultat av tidligere erfaringer, nettverk og forbindelser til verden «utenfor». Dette

²⁰ Kristin Asdal, Brita Brenna, Ingunn Moser: Introduksjon: Teknovitenskapelige kulturer, i Asdal et.al (red): *Teknovitenskapelige kulturer*, 2001. s. 10

²¹ Kristin Asdal, Brita Brenna, Ingunn Moser: Introduksjon: Teknovitenskapelige kulturer, i Asdal et.al (red): *Teknovitenskapelige kulturer*, 2001. s. 36

²² Michel Callon: *An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology*, i Callon Michel: *The Laws of Markets*, 1998

forutsetter blant annet et passende fysisk rammeverk. Uten et rammeverk vil «den tause enighet» falle fra hverandre.²³

Callon tar som nevnt innramningsbegrepet, og setter det inn i en økonomisk kontekst. I stedet for å definere og avgrense relasjoner mellom aktører, blir innramming her brukt for å avgrense og definere markedsrelaterte fenomen i en økonomisk kontekst. I denne sammenhengen introduseres såkalte *overflows*, eller *oversvømmelser*, som er ytre usikkerheter som flyter over de økonomiske rammene. Oversvømmelsene kan bli forstått gjennom to ulike tilnærminger, hevder Callon, som delvis er motstridende.²⁴

Den første tilnærmingen, som er mer økonomisk orientert, innebærer at innrammingsprosessen er en norm i dobbel forstand, ved at den både er ønskelig, og statistisk sett mest vanlig. Her oppfattes oversvømmelser som unntak eller uhell, som må bli håndtert ved hjelp av nødvendige investeringer. Den andre tilnærmingen, som i stor grad er hentet fra konstruktivistisk sosiologi, anser derimot oversvømmelsene som norm, og fremhever forbindelser i nettverket. Her anses forsøk på innramming som en dyr prosess som nødvendigvis vil være kunstig og skjør.²⁵

Men at en innrammingsprosess er skjør og til dels uhåndterlig, betyr ikke at den ikke er produktiv, skriver Callon. Alle elementene innenfor en innrammingsprosess kan nødvendigvis ikke være like stabile, for det vil alltid foregå en viss rekonfigurasjon, både innenfor rammens grenser, og til forbindelser utenfor. Nøkkelelementer innenfor rammen kan både være ressurser og mellomledd, og derfor også kilder til oversvømmelser. Slike heterogene elementer kaller Callon for den doble naturen (dual nature), og dette fenomenet er nødvendig for at innrammingsprosessen skal være produktiv. Hvis innrammingen er helt stabil, uten eventualiteter, koblinger til «det utenfor» eller oversvømmelser, vil ikke verdiskaping kunne finne sted, skriver Callon.²⁶

Det blir da ønskelig å kunne beregne oversvømmelsene. Økonomer ønsker å definere de ytre usikkerhetene så presist som mulig, for å kunne eliminere oversvømmelser. Men som Callon er inne på, denne prosessen blir nødvendigvis kostbar og krevende.²⁷ Igjen løfter Callon frem at den konstruktivistiske sosiologien kan ha noe å bidra

²³ Michel Callon: *An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology*, i Callon Michel: *The Laws of Markets*, 1998, s. 249

²⁴ Michel Callon: *An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology*, i Callon Michel: *The Laws of Markets*, 1998, s. 250

²⁵ Michel Callon: *An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology*, i Callon Michel: *The Laws of Markets*, 1998, s. 252

²⁶ Michel Callon: *An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology*, i Callon Michel: *The Laws of Markets*, 1998, s. 255

²⁷ Michel Callon: *An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology*, i Callon Michel: *The Laws of Markets*, 1998, s. 256

med der økonomene kommer til kort; ved å studere hvordan aktører *skaper* forbindelser, og ved å fokusere på koblinger i nettverket, kan det bli synliggjort hvordan oversvømmelser oppstår. På denne måten kan kontroversene følges uten å gi enkeltsynspunkter forrang over andre, og samtidig kartlegge de sosio-tekniske «kart» som produseres av aktørene.²⁸

For å kartlegge eksternaliteter, må først et første sett av aktører (f.eks A, B, C) identifiseres. De tar avgjørelser som får konsekvenser for et andre sett av aktører (f.eks X, Y, Z). Det er disse konsekvensene, enten positive eller negative, som blir kalt for eksternaliteter. Ifølge Callon er det andre sett av aktører er ikke involvert i avgjørelsen som fører til konsekvensene, og dette er noe som kjennetegner eksternaliteter slik han ser det. Når jeg skal bruke denne modellen på mine data viser det seg at det første og det andre sett av aktører ikke er så adskilt som det blir fremstilt i Callon sin modell. Jeg vil derfor utvide denne modellen til en viss grad, og bruke begrepene på en mer metaforisk måte. For eksempel vil Atelier Ilsvika som en aktør kan vise seg å både være en aktør fra første sett og en aktør fra andre sett - samtidig. For eksempel: organisasjonen er med på kontraktsforhandlinger, men opplever en negativ eksternalitet som følge av konsekvensene avgjørelsen de var med på å ta fikk.

Handlingsrommet avgjørelsen blir tatt innenfor er *kontrakten*, og den fungerer som en innrammingsarena, i følge Callon. Det er *teksten* i kontrakten som fastsetter de felles målene til aktørene. Formålet til kontrakten er å *ramme inn* interaksjonen mellom aktørene på en så utvetydig måte som mulig, og den bør også inneholde en felles enighet om prosedyrer for *reinnramming* som eventuelt må implementeres.²⁹

Kilder og metode

Jeg har gjort en kvalitativ analyse basert på kilder i form av intervjuer og skriftlige dokumenter. Dette er gjort med utgangspunkt i det som kalles grounded theory, som innebærer undersøkelse og analyse av data gjennom en nedenfra-og-opp-tilnærming, med utgangspunkt i datamaterialet.³⁰ Jeg har foretatt åtte intervjuer, som alle var semi-strukturerte.

Informantene blir i oppgaven omtalt som «A», «B», «C», «D», «E», «F», «G» og «H» etter den kronologiske rekkefølgen de ble intervjuet i. Alle informantene med unntak

²⁸ Michel Callon: *An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology*, i Callon Michel: *The Laws of Markets*, 1998, s. 263

²⁹ Michel Callon: «An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology», 1998. (s. 253)

³⁰ Tove Thagaard: *Systematikk og innlevelse - en innføring i kvalitativ metode*, 2009, s. 195

av «B» var tilknyttet Atelier Ilsvika da de ble intervjuet, og de har noe ulik fartstid i virksomheten. Informantene «E», «F» og «G» var relativt nye på Atelier Ilsvika da de ble intervjuet, mens informantene «A» og «H» hadde hatt noe lenger fartstid. Informantene som var medlemmer av Atelier Ilsvika jobbet også med ulike segmenter innenfor kreative næringer. Spredningen i fartstid og profesjon gjorde at datamaterialet fra disse intervjuene hadde mindre sjanse for å være skjev.

Informant «B» er ansatt i Trondheim kommune, og bidro til verdifull informasjon og refleksjoner rundt Atelier Ilsvikas forhold til Trondheim kommune, og hvordan Trondheim kommune videreførte nasjonale politiske føringer når det gjaldt kulturnæringspolitikken.

I tillegg til intervjuer har jeg brukt en rekke skriftlige kilder. Stortingsmelding nr. 22 (2004-2005) Kultur og næring, samt handlingsplanen som ble utarbeidet fra denne, er viktige dokumenter med tanke på kulturnæringspolitikken i Norge. En rekke forskningsrapporter ble skrevet i forbindelse med denne type politikk, og jeg har valgt å bruke de som er mest omtalt i de tidligere nevnte politiske dokumentene; Østlandsforskning sine to rapporter om kartlegging av kulturnæringer i Norge fra 2004 og 2008, samt en rapport om kulturnæringenes betydning for norsk økonomi fra Perduco & Menon fra 2011. For å forstå hvordan den nasjonale politikken blir videreført regionalt i Trøndelag har Strategiplan for kulturnæringer i Trøndelag 2009-2016 vært et viktig dokument. En søknad Atelier Ilsvika sendte til Trondheim kommune i september 2010 har også vært en sentral kilde.

Jeg fikk tilgang til flere dokumenter Atelier Ilsvika utarbeidet for intern bruk i forbindelse med endringsprosessen mellom 2000 og 2012. Med hjelp fra Innovasjon Norge skrev de blant annet en situasjonsanalyse og en virksomhetsplan. Jeg fikk også tilgang til en rekke referater fra allmøter, stillingsinstrukser, samt notater til styret i Atelier Ilsvika.

Leseguide

Oppgaven er bygget opp kronologisk. Kapittel 2 vil omhandle perioden 2000-2009, og tar for seg Atelier Ilsvikas tidlige fase, samt utformingen av nasjonal kulturnæringspolitikk. Kapittel 3 handler om Atelier Ilsvikas utvikling i perioden 2009-2011, og i kapittel 4 fortsetter historien fra perioden mellom 2011 frem til slutten av 2012. I kapittel 5 trekkes hovedpunktene av utviklingstrekkene sammen i en oppsummering av det jeg anser som Atelier Ilsvikas tre faser. Fasene, og overgangene mellom dem, analyseres med bakgrunn i det teoretiske rammeverket jeg har presentert i kapittel 1.

Kultur og næring

Politiske strømninger og yrende liv i Iilsvika

Helt siden slutten av 1970-tallet eksisterte det flere kunstnerfellesskap i Iilsvika i Trondheim. Et av dem ble til Atelier Iilsvika ved årtusenskiftet. De politiske forhold som lå til rette for utviklingen Atelier Iilsvika hadde mellom 2000 og slutten av 2012 er tema for dette kapittelet. I 2004 bestilte Regjeringen Bondevik II en kartlegging av kulturnæringer i Norge gjennom nærings- og handelsdepartementet. Østlandsforskning fikk oppdraget, og rapportene de skrev i 2004 og 2008 ligger til grunn for mye av Norges politikk på dette området.

Valget av begrepet kulturnæring, og definisjonen av hva dette begrepet skulle omfatte, var ingen ukomplisert oppgave for Østlandsforskning. De valgte en mer snever definisjon enn det som ble valgt i for eksempel Sverige, Danmark og Storbritannia. Definisjonen dannet grunnlag for operasjonalisering gjennom politikk, og det igjen hadde konsekvenser for hva eller hvem som omfattes av politikken. I Norge har vi hatt for vane å skille mellom kulturpolitikk og næringspolitikk. Kulturnæringspolitikken er et forsøk på å danne et eget politisk område i skjæringsfeltet mellom disse.

Det overordnede målet til næringspolitikken i Norge er å øke antall sysselsatte i lønnsomme bedrifter. Å gjøre dette gjennom å utløse et antatt verdiskapingspotensial som ligger i mange kulturbedrifter synes å være bakgrunnen for denne satsingen på skjæringsfeltet mellom kultur og næring.³¹ Men hva slags type verdi som har potensial for å kunne utløses kan virke uklart; å måle økonomisk verdi er lettere enn å måle kulturell eller kunstfaglig verdi. Jeg skal drøfte hvordan det kan være problematisk å blande disse verdibegrepene i denne operasjonaliseringen av norsk politikk.

Atelier Iilsvika omfattes av kulturnæringspolitikken i Norge, og den nasjonale kulturnæringspolitikken legger føringer for hvordan politikk og strategiplaner blir utformet lokalt. Innholdet i dette kapittelet er ment for å gi et bilde av det nasjonale politiske bakteppet som Atelier Iilsvika blir påvirket av.

³¹ Det Kongelige kultur- og kyrkjedepartement: St.meld. nr. 22 (2004-2005): Kultur og næring

Kunst- og kulturnæring i Ilsvika 1978-2000

Det første kunstnerfelleskapet i Ilsvika i Trondheim ble etablert i 1978, og het «Gruppe Ilsvika». Det besto av kunsthåndverkere og billedkunstnere, og eksisterte helt frem til omtrent 1990.³² I 1997 ble «Atelier Ilsvikveien» etablert, som et nytt tverrfaglig kulturelt miljø som ønsket å videreføre en kunstfelleskaps-tradisjon i Ilsvika. Dette skjedde parallelt med en større utvikling av bydelen Ilsvika, med boliger, grøntområder, arbeidsplasser og butikker.³³

«H» var en av initiativtagerne til Atelier Ilsvikveien, og ønsket å bryte med et miljø bestående av utelukkende billedkunstnere og kunsthåndverkere, for heller å satse på en større tverrfaglighet innenfor kunst og kreativitet.³⁴

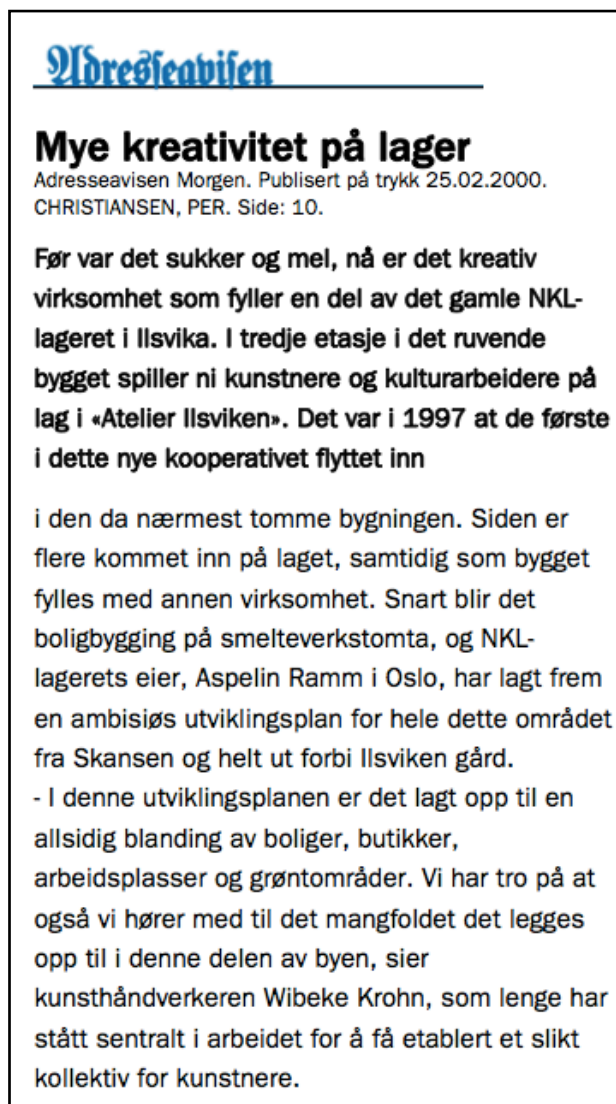
I 1992 var «H» i dialog med Avant Garden og kunstskolen på Rotvoll, for å finne flere personer med annerledes bakgrunn og virke, slik at et nytt tverrfaglig felleskap kunne jobbe sammen under samme tak. I etterkant av dette ble de syv personer til sammen som ønsket å etablere et nytt felleskap. «H» og de seks andre ble dermed gründerne av Atelier Ilsvikveien. De etablerte seg først i de gamle lokalene til Kooperativen i Ilsvikveien. I forbindelse med etableringen i 1997 fikk de noe støtte fra Trondheim Kommune, Sør-Trøndelag Fylkeskommune og Norsk Kulturråd, som gikk til VVS- og EL-installasjoner, i tillegg til innredning av felles atelier.³⁵ Mot årtusenskiftet ble felleskapet utvidet med flere journalister, samt et arkitektbyrå. I 2000 var de blitt 12 mennesker. Disse flyttet til større og mer egnede lokaler i Mellomila, og skiftet navn til Atelier Ilsvika.

³² Intervju med «H», 20.06.2013

³³ «Mye kreativitet på lager», Adresseavisen papir s. 10, publisert 25.02.2000

³⁴ Intervju med »H», 20.06.2013

³⁵ Intervju med «H», 20.06.2013



Figur 1: Faksimile fra Adresseavisen

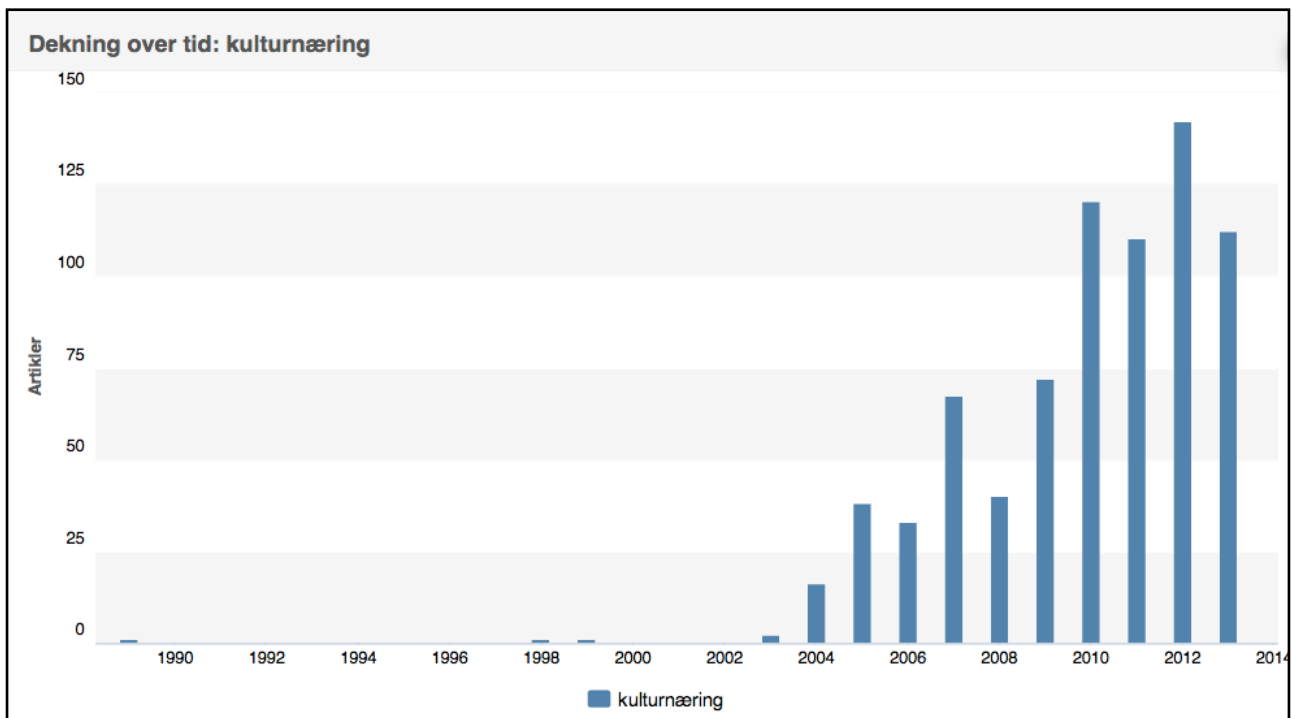
Kulturnæring og forskning

Parallelt med den tidligere utviklingen i Atelier Ilsvika på 2000-tallet, foregikk det politiske prosesser og forskning som la viktige føringer på kulturnæringspolitikken i mange år fremover. Mellom 2003 og 2008 ble det skrevet flere politiske dokument og forskningsrapporter om temaet. I 2003 ga Nærings- og handelsdepartementet (NHD) Østlandsforskning i oppdrag å kartlegge kulturnæringene i Norge, hvilken betydning de hadde, og hvilket vekst- og utviklingspotensial de hadde.³⁶ Rapporten Østlandsforskning la frem i 2004 (med en oppdatering i 2008) har lagt premisser for både politisk forvaltning av, og offentlig diskurs om, kulturnæring i årene etter. Ikke lenge etter rapporten var ferdig ble Stortingsmelding nr. 22 (2004-2005) Kultur og næring offentliggjort. Her ble kulturnæringer operasjonalisert politisk, og nasjonale føringer for politikken i dette området lagt.

Hovedformålet med mandatet til Østlandsforskning var å legge et kunnskapsgrunnlag som kunne benyttes i politisk forvaltning. For å kunne legge dette kunnskapsgrunnlaget måtte imidlertid Østlandsforskning først avgrense og definere hva kulturnæring var. Dette var et sentralt og viktig arbeid, men det var også et svært vanskelig arbeid. Det vil derfor være fruktbart å gå nærmere inn på selve definisjonen, og på kulturnæring som begrep.

Som nevnt innledningsvis har det eksistert det vi idag kaller kulturnæringer i Ilsvika i Trondheim helt siden «Gruppe Ilsvika» ble etablert i 1978. Imidlertid kalte dette fellesskapet seg ikke *kulturnæring*. Et søk i mediedatabasen Retriever viser at ordet først var brukt norske aviser i 1989. Begrepet synes imidlertid ikke å være en nevneverdig del av norsk offentlighet før etter 2003:

³⁶ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004



Figur 2: Analyse av ordet «kulturnæring» fra Retrievers databaser 1989-2013 ³⁷

Figuren viser at det er en sammenheng mellom tidspunktet hvor stortingsmeldingen ble utgitt, og tidspunktet hvor ordet «kulturnæring» blir brukt i økende grad av norske aviser. Begrepet kulturnæring ble en del av det offentlige ordskiftet etter at det ble aktualisert politisk av NHD.

Østlandsforskning valgte å bruke nettopp ordet *kulturnæring*, fremfor andre begreper. Benevnelsen som har blitt dominerende internasjonalt er kreative industrier, eller *creative industries*, som brukes blant annet i Storbritannia, New Zealand og Australia. Denne definisjonen har fokus på individuell kreativitet og den enkeltes opphavsrett til egne ideer. Creative industries omfatter hele tretten delnæringer, blant andre interaktiv fritidssoftware, publisering og dataservice. ³⁸ I Danmark valgte de «Kultur- og opplevelsesøkonomien», og i Sverige «opplevelsesindustrien». I begge våre naboland ble *opplevelsesøkonomien* brukt som innfallsvinkel. Det ble tatt utgangspunkt i forbrukerens opplevelse av en vare. Her inngår for eksempel «måltider» (Sverige), og «leketøy/forlystelse» (LEGO/Danmark). Imidlertid ble ikke software en del av kategoriseringen til Sverige eller Danmark. ³⁹

Opplevelsesøkonomien som ligger til grunn for definisjon og avgrensning i Sverige og Danmark har i likhet med Storbritannias *creative industries* et større nedslagsfelt for

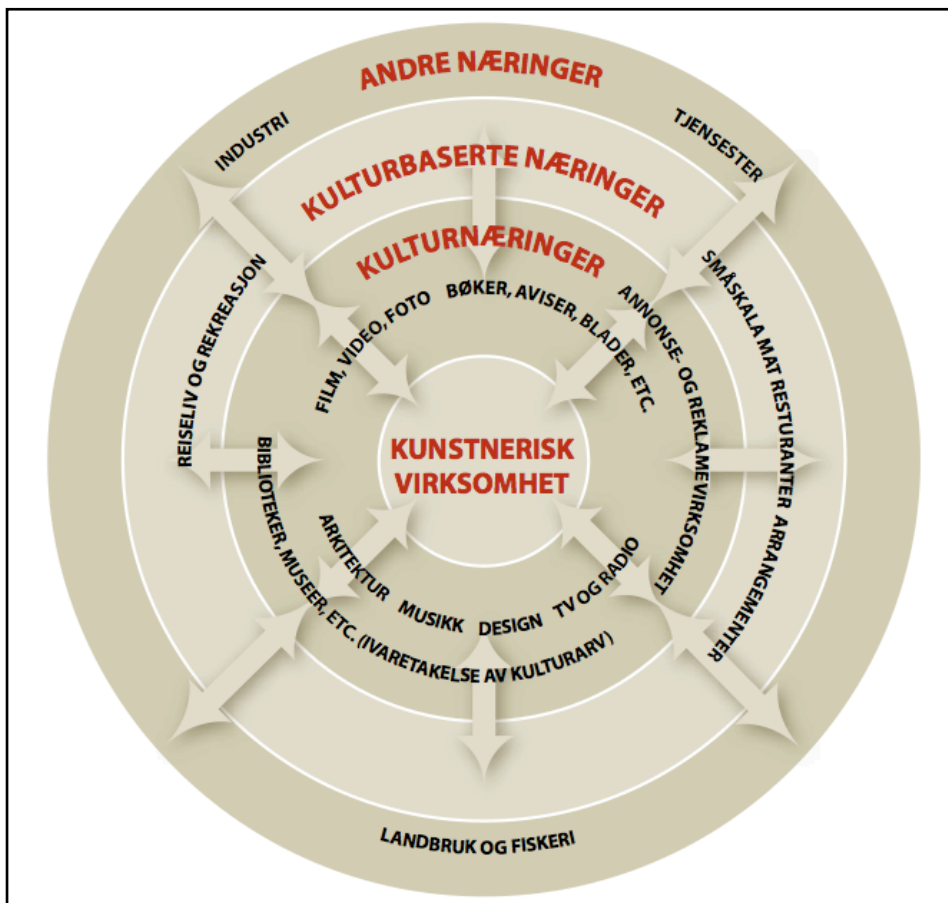
³⁷ Figur 2: Analysen er utført 1. juli 2013

³⁸ Anne Espelien og Anne-Britt Gran, «Kulturnæringens betydning for norsk økonomi» i Menonpublikasjon nr. 9/2011, Menon Business Economics og Perduco Kultur, 2011.

³⁹ Anne Espelien og Anne-Britt Gran, «Kulturnæringens betydning for norsk økonomi» i Menonpublikasjon nr. 9/2011, Menon Business Economics og Perduco Kultur, 2011.

næringskategorisering enn det «kulturnæringer» har. Noe av det viktigste skillet mellom de ulike definisjonene er om de tar utgangspunkt i produsentens eller produktens egenskaper, eller forbrukerens opplevelse; altså hvilken del av verdikjeden det tas utgangspunkt i.⁴⁰ Valget av definisjon og hvilke avgrensinger denne skal ha, får betydning for operasjonaliseringer av næringen, og derfor også betydningen disse næringene får i den totale økonomien.⁴¹

Østlandsforskning valgte å ta utgangspunkt i *produktene*, og *produktenes egenskaper* i sin definisjon. Det skilles mellom virksomheter som produserer varer med kommunikative egenskaper, og virksomheter som bruker kulturelle varer/produkter som en innsatsfaktor. Altså om produksjonen *er* kulturelle produkter, eller om kulturelle produkter *brukes* i produksjonen.⁴² Figuren nedenfor kan være med på å illustrere dette, hvor kjernen er virksomhet som *produserer kulturelle produkter*, mens de rundtliggende virksomheter *braker kulturelle produkter* i sin produksjon:



Figur 3: Figur fra Østlandsforskning, brukt i handlingsplan Kultur og næring (utgiver: NHD).

⁴⁰ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004 (s. 17)

⁴¹ Anne Espelien og Anne-Britt Gran, «Kulturnæringens betydning for norsk økonomi» i Menonpublikasjon nr. 9/2011, Menon Business Economics og Perduco Kultur, 2011.

⁴² Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004 (s. 19)

Kulturnæringer er ifølge Østlandsforskning de virksomheter som finnes innenfor den nest innerste sirkelen i modellen. Østlandsforskning sin definisjon av kulturnæringer er produktessensialistisk, det vil si at den tar utgangspunkt i essensen til *produktene* kulturnæringerne fremstiller. Essensen, eller *egenskapene*, er kommunikative, estetiske og symbolske. Dette gjør at for eksempel mat, sport og naturbasert turisme blir avgrenset fra kulturnæringer i Norge.⁴³ Avgrensingen blir annerledes dersom det i stedet for å tas utgangspunkt i produktenes egenskaper, tas utgangspunkt i *produsenten* eller *konsumenten*. I definisjonen av *kreative næringer* er det *produsenten* som står i sentrum, og i opplevelsesindustriene er det varen og *konsumentens opplevelse* av den, som står sentralt.⁴⁴

En stor utfordring for forskningsmiljøer både nasjonalt og internasjonalt er at definisjoner og operasjonaliseringer på dette området ofte er uklare og svakt begrunnet. Dette fører til at politiske strategier som tar sikte på å øke verdiskaping og sysselsetting får et uklart objekt å forholde seg til, noe som gjør dem vanskelige å realisere. I etterkant blir også analyse av effekten av strategier en utfordring.⁴⁵

Østlandsforskning valg om å bruke begrepet *kulturnæringer* begrunnes med at det «synes å være best egnet til å fange opp de spesifikke aspektene ved den typen virksomhet og produkter det her fokuseres på».⁴⁶ Det argumenteres for at kulturens og kunstens kreativitet utgjør byggesteiner i alle deler av næringslivet. I EU hadde de fokus på at det i denne sektoren oppnås synergier mellom «gammel» og «ny». Det er behov for kreative næringer/kulturnæringer fordi de er viktige bidragsytere til andre sektorer, samtidig som det er steder med potensial for innovasjon.⁴⁷

Det er verdt å merke seg at i flere andre land er det fra politisk hold departement tilsvarende Kulturdepartementet som har bestilt forskningsmessige kartlegginger av området kulturnæringer/kreative industrier/opplevelsesnæringer. I Norge er det som nevnt NHD som har dette forvaltningsområdet, og det skal ikke ses bort i fra at de politiske forankringene i ulike land er med på å forme både politisk forvaltning av, og offentlig diskurs om, denne næringssektoren.⁴⁸

⁴³ Anne Espelien og Anne-Britt Gran, «Kulturnæringsens betydning for norsk økonomi» i Menonpublikasjon nr. 9/2011, Menon Business Economics og Perduco Kultur, 2011.

⁴⁴ Anne Espelien og Anne-Britt Gran, «Kulturnæringsens betydning for norsk økonomi» i Menonpublikasjon nr. 9/2011, Menon Business Economics og Perduco Kultur, 2011.

⁴⁵ Tone Haraldsen, Svein Erik Hagen og Per Kristian Alnes, «Kulturnæringerne i Norge, muligheter og utfordringer - en oppdatering av kartleggingen fra 2004», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 12/2008

⁴⁶ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringerne i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004 (s. 18)

⁴⁷ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringerne i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004 (s. 11)

⁴⁸ Anne Espelien og Anne-Britt Gran, «Kulturnæringsens betydning for norsk økonomi» i Menonpublikasjon nr. 9/2011, Menon Business Economics og Perduco Kultur, 2011. (s. 6)

Når Østlandsforskning har definert kulturnæringer på en produktessensialistisk måte, må det også tas stilling til hvilke produkttegenskaper som skal inkluderes og ekskluderes. Definisjonene vil være ulike avhengig av hvor grensen settes for hvilke egenskaper som blir inkludert i definisjonen. Østlandsforskning understreker imidlertid at kreativitet finnes i mer eller mindre alle næringer.

Østlandsforskningens definisjon av kulturnæringer fra 2004 er som følger:

«*Kulturelle produkter* defineres i denne sammenheng som produkter hvis primære egenskaper er kommunikative, dvs. produkter som fremstilles for å kommunisere med/til publikum/kunder. *Kulturnæringene* defineres som de næringene som fremstiller produkter hvis primære egenskaper er kommunikative.»⁴⁹

Denne definisjonen ble videre utdypet og presisert i den oppdaterte rapporten Østlandsforskning utga i 2008. Det understrekes imidlertid at den reviderte definisjonen ikke har konsekvenser for operasjonaliseringer av begrepet.⁵⁰

«Kulturnæringene er næringer som fremstiller *kommersialiserte* kulturelle uttrykk som *kommuniserer* gjennom *estetiske symboler, tegn, bilder, farger, bevegelser, former, lyder og fortellinger*. Dette forutsetter *symbolsk kunnskap* som er nært knyttet til felter som semiotikk og estetikk.»⁵¹

Nærings- og handelsdepartementet ba i 2011 Perduco & Menon om å oppdatere kartleggingen av kulturnæringer i Norge. De kom med et ytterligere forslag til forbedring av definisjonen til Østlandsforskning fra 2008, knyttet til bruken av begrepet *kommersialiserte kulturelle uttrykk*. Når produkter er kommersielle, vil det si at de er markeditilpassede og markedsorienterte. Dette er åpenbart ikke tilfelle for mange aktører innenfor kulturnæringer, argumenterer de.⁵² Deres forslag til definisjon er:

«Kulturnæringer er næringer som fremstiller *mer eller mindre* kommersialiserte kulturelle uttrykk som *primært* kommuniserer gjennom estetiske *virkemidler som symboler, tegn, bilder, farger, bevegelser, former, lyder og fortellinger*.»⁵³

⁴⁹ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004 (s. 18)

⁵⁰ Tone Haraldsen, Svein Erik Hagen og Per Kristian Alnes, «Kulturnæringene i Norge, muligheter og utfordringer - en oppdatering av kartleggingen fra 2004», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 12/2008

⁵¹ Tone Haraldsen, Svein Erik Hagen og Per Kristian Alnes, «Kulturnæringene i Norge, muligheter og utfordringer - en oppdatering av kartleggingen fra 2004», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 12/2008 (s. 16)

⁵² Anne Espelien og Anne-Britt Gran, «Kulturnæringens betydning for norsk økonomi» i Menonpublikasjon nr. 9/2011, Menon Business Economics og Perduco Kultur, 2011.

⁵³ Anne Espelien og Anne-Britt Gran, «Kulturnæringens betydning for norsk økonomi» i Menonpublikasjon nr. 9/2011, Menon Business Economics og Perduco Kultur, 2011. (s. 10)

Det er utfordrende å definere hva kulturnæring er, noe som illustreres ovenfor. Østlandsforskning og Perduco & Menon har *rammet inn* kulturnæringsbegrepet, for å gjøre det håndterlig i en politisk sammenheng.

Kartlegging og utviklingspotensial

Østlandsforskning tar utgangspunkt i tall om sysselsetting, verdiskaping, og geografisk lokalisering i sin kartlegging av kulturnæringer. Antall sysselsatte innenfor det Østlandsforskning regner som gruppen «bøker, aviser, blader etc» har nesten halvparten av de sysselsatte i sektoren. Nest størst er «utøvende kunst», som Østlandsforskning betrakter som «kjernen» i kulturnæringene. Bakgrunnen for at den siste gruppen kalles kjerne, er at det er forfattere, billedkunstnere og musikere som er de mest sentrale «produsentene» innenfor kulturnæringene. Gruppen utøvende kunst hadde den største veksten i antall sysselsatte og den største veksten i bruttoproduktet med en økning fra 1,8 milliarder kroner i 1996 til 3,2 milliarder kroner i 2001. Over 90 % av bedriftene i utøvende kunst er selvstendig næringsdrivende.⁵⁴

Kulturnæringene i Norge ble også kartlagt gjennom ulike geografiske statistiske metoder. Disse analysene viser at kulturnæringene for det meste er knyttet opp til urbane områder, og størsteparten av kulturnæringene i Norge finnes i storbyene. Dette forklares med at kulturinstitusjoner og sentrale FoU-miljø er i nærheten av hverandre, og drar nytte av hverandre. Som nevnt er også mange foretak i kulturnæring viktige bidragsyttere til foretak og bedrifter utenfor sin egen sektor.⁵⁵

Bakgrunnen for at kulturnæringer er en sektor med stort vekstpotensial forklares gjennom blant andre disse forholdene:

«Individualisering: samfunnsmessige endringer knyttet til det som ofte betegnes som økt individualisering, har også bidratt til at vi i økende grad forteller noe om oss selv gjennom det vi konsumerer. Generelt kan vi si at vi gjennom vårt konsum formidler noe om oss selv til omverdenen. Dette er antakelig i enda større grad tilfelle ved konsum av kulturelle produkter, noe som har sammenheng med at disse produktenes primære egenskaper er kommunikative.»⁵⁶

⁵⁴ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004

⁵⁵ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004

⁵⁶ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004 (s. 63)

Politiske føringer

Regjeringen Bondevik II ønsket gjennom Stortingsmelding nr. 22 (2004-2005) Kultur og næring å synliggjøre hvilke funksjoner kunst og kultur har innenfor et helhetlig samfunnsperspektiv. De ville legge til rette for at kultursektoren kan spille en større rolle i en nyskapende og bærekraftig samfunnsutvikling.⁵⁷ I handlingsplanen som er utarbeidet fra stortingsmeldingen, er det fastsatt at regjeringen skal føre en målrettet politikk for å legge til rette for utnyttelse av potensialet i skjæringsfeltet mellom kultur og næring. Det er et ønske om å utløse *verdiskapingspotensialet* for nyetablerte kulturarbeidere, og styrke samarbeidet mellom kultur og næring. Disse prinsippene skal gjelde både i byene, i tillegg til at dette skal være en del av distriktspolitikken.⁵⁸

Det presiseres i handlingsplanen at regjeringens mål om å utløse det antatte verdiskapingspotensialet i kulturbedriftene ikke er et uttrykk for at kulturlivet skal kommersialiseres, eller at bevilgninger skal minskes. Et av målene i handlingsplanen innebærer Kulturløftet, som tar sikte på å øke bevilgningene til kultur til én prosent av statsbudsjettet innen 2014.⁵⁹

Kulturnæringspolitikken i Norge er preget av tverrdepartementalt samarbeid. NHD var oppdragsgiver for forskningsrapportene fra Østlandsforskning og Perduco & Menon, men det var riktignok kultur- og kirke departementet som skrev stortingsmelding nr. 22 med navnet Kultur og næring. Handlingsplanen som ble utarbeidet ut ifra denne meldingen ble utgitt av NHD, og var et samarbeidsprosjekt mellom Nærings- og handelsdepartementet, kommunal- og regionaldepartementet, og kultur- og kirke departementet. Handlingsplanen presenterer 25 tiltak for å «utløse det kreative potensialet som finnes i skjæringsfeltet mellom kunst, kultur og næring».⁶⁰

Innovasjon Norge ble i denne sammenhengen en viktig virkemiddelaktør for å kunne utvikle kompetanse i kulturnæringer. Innovasjon Norge ble etablert 1. januar 2004, og ligger administrativt under Nærings- og handelsdepartementet. Selskapet jobber med ulike typer virkemidler som tidligere lå under Statens nærings- og

⁵⁷ Det Kongelige kultur- og kirke departement: St.meld. nr. 22 (2004-2005): Kultur og næring (s. 5)

⁵⁸ Nærings- og handelsdepartementet, kommunal- og regionaldepartementet, kultur- og kirke departementet: Handlingsplan Kultur og næring

⁵⁹ Nærings- og handelsdepartementet, kommunal- og regionaldepartementet, kultur- og kirke departementet: Handlingsplan Kultur og næring

⁶⁰ Nærings- og handelsdepartementet, kommunal- og regionaldepartementet, kultur- og kirke departementet: Handlingsplan Kultur og næring

distriktsutviklingsfond, Norges eksportråd, Norges turistråd og Statens veiledningskontor for oppfinnere.⁶¹

I forbindelse med utarbeidelse av handlingsplanen signaliserte aktører innenfor kulturnæringer et ønske om å øke forretningsmessig kompetanse og etablererkunnskap. Det er det de to første tiltakene i handlingsplanen handler om. Innovasjon Norge sitt program FRAM kultur tar sikte på å møte disse utfordringene, ved å tilby kursing og skreddersydde programmer til bedrifter innenfor kulturnæringer som ønsker å benytte seg av det.⁶²

Kultur vs. næring

Den overordnede målsettingen til næringspolitikken i Norge er å styrke verdiskapingen i norsk økonomi. Det vil også være et mål i kulturpolitikken, samtidig som kulturpolitikken er forankret i ideen om kulturen sin egenverdi.⁶³ Det siste er med på å rettferdiggjøre offentlig økonomisk støtte til kultur- og kunstprosjekter som ikke nødvendigvis er lønnsomme. Østlandsforskning bruker ordet *verdi* stort sett i forbindelse med verdiskaping i ren økonomisk forstand.⁶⁴

Med andre ord; verdi måles enklest i kroner og øre. Dette er nødvendig for Østlandsforskning fordi rapporten ble utarbeidet som et verktøy for politisk planlegging, og for politisk planlegging er det nærliggende å måle resultater økonomisk. I stortingsmelding nr. 22 (2004-2005) er det presisert at den profesjonelle kunsten og den faglig forankrede kulturinnsatsen har en verdi i seg selv. Den nasjonale kulturpolitikken skal fremme intellektuelle og estetiske verdier.⁶⁵ Imidlertid er det også presisert at:

«Eit særpreg ved dei fleste kulturnæringane er at dei ofte vert trekte mellom mål om kunst- og kulturfagleg kvalitet på den eine sida og krav til marknadstilpassing og inntening på den andre.»⁶⁶

⁶¹ Det Kongelege kultur- og kyrkjedepartement: St.meld. nr. 22 (2004-2005): Kultur og næring (s. 37)

⁶² Nærings- og handelsdepartementet, kommunal- og regionaldepartementet, kultur- og kirke departementet: Handlingsplan Kultur og næring

⁶³ Det Kongelege kultur- og kyrkjedepartement: St.meld. nr. 22 (2004-2005): Kultur og næring (s. 6)

⁶⁴ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004 (s. 24)

⁶⁵ Nærings- og handelsdepartementet, kommunal- og regionaldepartementet, kultur- og kirke departementet: Handlingsplan Kultur og næring (s. 30)

⁶⁶ Nærings- og handelsdepartementet, kommunal- og regionaldepartementet, kultur- og kirke departementet: Handlingsplan Kultur og næring (s. 26)

Østlandsforskning presenterer en liten diskusjon om ulike typer verdier og deres målbarhet i rapporten fra 2004. Først skilles det mellom to typer kulturelle produkter; de som eksisterer som *varer* og de som eksisterer som *fellesgoder*. Kulturelle produkter som varer har en markedspris, noe som gir en indikasjon på økonomisk verdi. Kulturelle produkter som fellesgoder har ingen markedspris, og det gjør det svært vanskelig å estimere økonomisk verdi. *Kulturell verdi* i seg selv lar seg kanskje umulig måle, ifølge Østlandsforskning, som i denne sammenhengen henviser til Throsby (2002). Når kulturelle produkter er en blanding av både varer og fellesgoder blir det ytterligere vanskeligere å avgjøre hva som er deres økonomiske verdi.⁶⁷

Det som blir hevdet her er at det er veldig vanskelig å estimere økonomisk verdi på kulturelle produkter, og tilnærmet umulig å estimere kulturell verdi. Det hevdes i tillegg at kulturelle products økonomiske verdi er et resultat av deres kulturelle verdi, noe som gjør det hele enda mer komplisert. Østlandsforskning antyder i rapporten fra 2008, hvor de henviser til et sitat fra Lash & Urry (1994: 134), at det juridiske systemet rundt opphavsrett og åndsverkloven er sentralt i denne sammenhengen, da et eiendomsforhold mellom produsent og produkt kan hjelpe oss å kunne sette en pris på kulturelle produkter.⁶⁸

Det at det er vanskelig å måle økonomisk verdi på kulturelle produkter, og vanskelig å måle kulturell verdi, gjør det utfordrende å operasjonalisere kulturnæring som politisk felt. Det er definisjonen fra Østlandsforskning som er lagt til grunn for politisk operasjonalisering av kulturnæringsbegrepet. Gruppen Østlandsforskning har definert som «kjernen» i kulturnæringene er det de kaller «utøvende kunst». Ifølge Østlandsforskning er det forfatterne, billedkunstnerne, musikere og lignende som er de mest sentrale «produsentene» innenfor kulturnæring.⁶⁹ Formålet med å gjøre kulturnæringspolitikk til et eget politisk satsningsområde er å øke andelen sysselsatte i lønnsomme bedrifter, men hvor mange av virksomheten som inkluderes i kjerneområdet av kulturnæringer får sin hovedinntekt fra offentlige midler? Det oppleves som utydelig om disse virksomhetene gjennom kulturnæringspolitikk er ment til å skulle «klare seg» uten offentlig støtte.

«B» fra Trondheim kommune antyder at denne mangelen i politisk operasjonalisering av definisjonene til Østlandsforskning er utfordrende for forvaltningen av politikken;

⁶⁷ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004

⁶⁸ Tone Haraldsen, Svein Erik Hagen og Per Kristian Alnes, «Kulturnæringene i Norge, muligheter og utfordringer - en oppdatering av kartleggingen fra 2004», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 12/2008

⁶⁹ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004

«Jeg skulle jo ønske at vi ikke hadde brukt kulturnæring som begrep, jeg da. (...) Fordi at vi har en god del av de næringene som vi putter inn under der, som er litt i ytterkant av begrepet, men likevel en del av kjerneområdet. (...) Det er virksomheter som vi [tidligere] har behandla i forhold til kulturpolitikken våres, gjennom støtte fra kulturrådet og sånn som kulturstøtte, det er bedrifter baserer seg på en årsvirksomhet som må ha offentlig støtte for å kunne gå rundt. Og da gjør vi det vanskelig hvis det er hovedinnholdet i kulturnæringspolitikken våres.»⁷⁰

Dette betyr at når det arbeides med næringsutvikling på en måte som skaper flere sysselsatte i lønnsomme bedrifter, som er målet med kulturnæringspolitikken, så blir dette vanskelig når mange av virksomhetene som blir målskive for dette har offentlige støtteordninger som hovedinntekt. Ifølge «B» er dette tilfellet for mange av virksomhetene i det Østlandsforskning kaller «kjernen» av kulturnæringene. «B» antyder at kulturnæringspolitikken bør konsentrere seg om de virksomhetene som har reell mulighet til å kunne klare seg fint uten offentlig økonomisk støtte, slik han mener er tilfelle for Atelier Ilsvika.⁷¹ Hvilke virksomheter som har reell mulighet til å klare seg uten offentlig økonomisk støtte kan vanskelig leses ut ifra Østlandsforskning sine definisjoner.

Skjæringsfeltet mellom kultur og næring kan altså være problematisk på flere måter, siden det på den ene siden er et ønske om å ivareta kunstfaglig verdi, og på den andre siden synes å være et ønske om å legge til rette for at virksomheter skal være lønnsomme uten offentlig støtte. Premisset i kulturpolitikken som sier at kulturen har en egenverdi rettferdiggjør at noen virksomheter baserer sin drift på offentlig støtte. Når de samme virksomhetene blir gjenstand for inkorporasjon i kjernegruppen i kulturnæring av Østlandsforskning, skapes det en kontrovers, fordi dette implisitt går imot premisset i kulturpolitikken.

Oppsummering

Den politiske og forvaltningsmessige prosessen som har lagt til rette for en økonomisk utvikling for Atelier Ilsvika er komplisert og består av mange lag. Det politiske skjæringsfeltet mellom kultur og næring ble aktualisert av Nærings- og handelsdepartementet i 2003 da de bestilte en kartlegging av dette området av Østlandsforskning. Østlandsforskning sine rapporter om kulturnæring fra 2004 og 2008, samt rapporten fra Perduco og Menon fra 2011, la føringer for definisjoner av begrepet kulturnæring, samt politiske operasjonaliseringer på området.

Definisjonene og operasjonaliseringene ble brukt i politiske dokumenter, blant annet i stortingsmelding nr 22: Kultur og næring, utgitt av kultur- og kirke departementet.

⁷⁰ Intervju med «B», 11.04.2012

⁷¹ Intervju med «B», 11.04.2012

Handlingsplanen som ble utarbeidet ut ifra denne meldingen var tverrdepartemental, et samarbeid mellom kultur- og kirke departementet, nærings- og handelsdepartementet og kommunal- og regionaldepartementet, noe som illustrerer hvordan feltet kulturnæringer fordrer politisk samarbeid på tvers av sektorene.

Dette kapitlet har gitt et bilde av ulike utfordrende aspekter ved det politiske og forskningsmessige feltet når det gjelder kulturnæringer. Dette danner et nyttig bakteppe for hvilke ytre forutsetninger Atelier Ilsvika har hatt for sin utvikling. Hvordan den sentrale politikken ble videreført lokalt i Trøndelag, og hvordan dette henger sammen med Atelier Ilsvika sin utvikling frem mot 2012, diskuteres nærmere i neste kapittel.

Børs og katedral

På vei fra kollektiv til business

I forrige kapittel ble vi kjent med de politiske og forskningsmessige prosessene som ble utarbeidet for kulturnæringer fra sentralt hold i Norge. Regionalt i Trøndelag ble dette videreført gjennom Strategiplanen for kulturnæring i Trøndelag 2009-2016. Her preges politisk økonomisk forvaltning av samarbeid mellom aktørene, kommunen og Innovasjon Norge. For Atelier Ilsvika, et sted som fyller de kravene til hva som regnes for å være en kulturnæring med fortrinn for vekstpotensial, resulterte dette samarbeidet blant annet i deres søknad om Transformasjon i 2010.

Samme år som strategiplanen for kulturnæring i Trøndelag ble utgitt, flyttet Atelier Ilsvika inn i større lokaler, med ønske om å bli større og å få økt påvirkning og anerkjennelse som kulturnæring og «kulturell arena». Som nevnt i forrige kapittel var det på slutten av 1990-tallet en gruppe mennesker med «H» i spissen som ville skape et tverrfaglig kreativt miljø i Ilsvika. Fellesskapet ble større i løpet av 2000-tallet, og de vokste ut av lokalene sine i Mellomila som de hadde vært i siden 2000. Det lokalet de bestemte seg for å flytte inn i fordret imidlertid enda mer vekst; for å kunne betjene lånet de måtte ta opp for å kunne flytte inn måtte de bli enda flere medlemmer. Dette førte til en ny og mer prekær form for fokus på organisasjonsstruktur og økonomi enn de hadde hatt tidligere.

Mellom 2000 og 2009 beveget Atelier Ilsvika seg mer og mer fra sin opprinnelige form som et kunstnerkollektiv til å bli en kreativ bedrift. Den nye økonomiske virkeligheten deres skapte behov for en mer rigid organisasjonsstyring, og dette behovet blir forsøkt imøtegått med en plan om å ansette en daglig leder, noe som skjedde gjennom søknaden om Transformasjon. Dette kapitlet tar for seg hvordan denne planen for fremtiden ble formet i perioden mellom juni 2009 og august 2011.

Fra atelier til mellomstor bedrift

I årene mellom 2000 og 2007 økte antallet medlemmer i Atelier Ilsvika fra 12 til 27 personer. Da leiekontrakten i Mellomila nærmet seg slutten, så fellesskapet etter større lokaler. De ønsket å bli flere, større, og mer ambisiøse. Det var viktig å fortsette med lokalitet i Ilsvika. 22. juni 2009 signerte Atelier Ilsvika en leiekontrakt

på lokaler i Nedre Ila, lokaler som tidligere ble brukt av Trondhjems Nagle- & Spigerfabrik. Blant medlemmene på Atelier Ilsvika ble de nye lokalene kalt for Spikerfabrikken.

Innflyttingen på Spikerfabrikken ble starten på et ganske annerledes Atelier Ilsvika. De fikk større og mer omfattende økonomisk press, og måtte få opp medlemsantallet på et nivå som gjorde at de fikk mulighet til å dekke høyere kostnader. Samme år som Atelier Ilsvika flyttet inn i nye lokaler ble Strategiplan for kulturnæringer i Trøndelag publisert.

Lokalpolitisk forankring

De politiske føringene som ble lagt sentralt ble diskutert i forrige kapittel. Hvordan sentralpolitikken blir behandlet lokalt kan variere, og vi skal se på hvordan Trøndelag og Trondheim videreførte de politiske føringene som ble lagt av Stortingsmelding nr. 22: Kultur og næring. Tiltakene som ble presentert i handlingsplanen til stortingsmeldingen sa noe om økonomisk bevilgning fra sentralt hold, samtidig som noen av tiltakene ble delegert direkte til spesifikke aktører. I forbindelse med kulturnæringspolitikken er Innovasjon Norge en sentral aktør, og fikk stadig mer betydning etter etableringen i 2004.

En av de som deltok i utviklingen av strategiplanen for kulturnæringer var «B» i Trondheim kommune. Før Trøndelag hadde en strategi som tok for seg *kulturnæring* som politisk felt, opplevde han at det som politisk forvalter i kommunen kunne være vanskelig å vite hva som var kulturpolitikk, og hva som var næringspolitikk:

«Veldig vanskelig å finne ut på en måte hva det er som er kulturpolitikken, og hva som er næringspolitikken. For oss så er det vanskelig for vi vet ikke helt hva vi skal.. Vi må legge det i en bås fordi det er noe lovverk vi skal forhold oss til.»⁷²

Dette førte til at flere av prosjektene det ble søkt støtte til måtte båssettes som enten kultur eller næring, eller så falt de mellom to stoler. Dette var et av utgangspunktene for den nye kulturnæringspolitikken, og lokalt sett var det helt nødvendig å utarbeide en egen strategi for alle prosjektene som falt mellom kulturområdet og næringsområdet. På oppdrag fra Trøndelagsrådet utarbeidet derfor Nord-Trøndelag Fylkeskommune, Sør-Trøndelag Fylkeskommune, Trondheim Kommune og Innovasjon Norge i mai 2009 «Strategiplan for kulturnæringer i Trøndelag 2009-2016».

⁷² Intervju med «B», 11.04.2012

Fylkeskommunene ønsket å jobbe med kulturnæring på en helhetlig måte med en lokal forankring, for å kunne ha en strategi å jobbe etter når det prioriteres hva som var ønskelig å satse på. I strategiplanen ble det tatt utgangspunkt i rapporten fra Østlandsforskning, som blant annet viste at Trøndelag, især Trondheim, hadde særlige forutsetninger for vekst innenfor kulturnæringene.⁷³ Hovedmålet for strategien var flere sysselsatte i lønnsomme bedrifter innenfor kulturnæringsfeltet. Strategien ble ikke alene utarbeidet av politiske forvaltere; tidlige utkast var på to høringsrunder med aktører fra ulike virksomheter i kulturnæringsfeltet før den endelige strategien ble vedtatt.

Atelier Ilsvika som kulturnæring

Strategien består av tre deler, hvor den første strategien omhandler Kulturnæringsmiljøer:

«Strategi 1: Kulturnæringsmiljøer - Støtte utviklingen av kulturnæringer på steder og i miljøer med fortrinn og vekstpotensial.»⁷⁴

Østlandsforsknings rapport påpeker at det er i urbane områder kulturnæringer har de nøkkelfaktorene som trengs for å vokse. De to viktigste faktorene for dette er tilstrekkelig antall mennesker og ideer, noe som legger til rette for interaksjon mellom produksjon og konsum.⁷⁵ Områder med høyt antall av flere forskjellige næringer i relativ nærhet til hverandre er steder hvor kulturnæringene vil ha høyt omsetningspotensial, fordi kulturnæringer er leverandører til andre næringer, både kulturbaserte og ikke-kulturbaserte.⁷⁶ Atelier Ilsvika er i aller høyeste grad et sted som kan betegnes som et kulturnæringsmiljø med fortrinn for vekstpotensial. De fleste av medlemmene i Atelier Ilsvika har en aktivitet som ifølge Østlandsforskning er kjernevirksomhet i kulturnæringer, som utøvende kunst. Atelier Ilsvika har også tilknytninger til NTNU, HiST og SINTEF, noe som ytterligere posisjonerte dem som fordelaktige med tanke på Trøndelags kulturnæringstrategi.

I tillegg til å gi økonomisk støtte til miljøer som har vekstfortrinn, jobbet kommunen, og regionen forøvrig, samtidig med å utvikle og tilpasse sitt eget virkemiddelapparat. Det ble jobbet mye med å forsere en grense mellom kultur og næring, fordi for mange

⁷³ Strategiplan for kulturnæringer i Trøndelag 2009-2016 (s. 3)

⁷⁴ Strategiplan for kulturnæringer i Trøndelag 2009-2016 (s. 4)

⁷⁵ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004. (s. 35)

⁷⁶ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004. (s. 58)

innebar disse to begrepene en motsigelse. Å bruke virkemidler som i utgangspunktet var laget for å utvikle næringsmiljøer, til å utvikle kulturmiljøer, var en utfordrende tanke, ikke minst i den politiske forvaltningen.⁷⁷ Strategiplanen var derfor også et oppgjør med gammeldags tankegang, i tillegg til å være et forvaltningsverktøy.

Strategiplanen for kulturnæringer i Trøndelag gjorde det lettere for kulturnæringer som Atelier Ilsvika å søke midler til utvikling, og det gjorde også jobben for forvalterne i kommunen enklere. Ifølge «B» var den første delen av strategien nærmest skreddersydd for Atelier Ilsvika, slik at når de skulle søke om støtte, ville de treffe de på nesten alle kravene som må oppfylles.⁷⁸

Trondheim kommune ønsket nemlig å være mer enn bare en forvalter av penger, ifølge «B». Signaliserte aktører at de ønsket støtte til et prosjekt, gikk kommunen inn og sa at de vil ha et forprosjekt, som kommunen kunne bidra med å utforme. Deretter ble prosjektrammene utviklet av aktørene i samarbeid med kommunen. På denne måten var kommunen mer involvert i kulturnæringsutviklingen, og fikk økt påvirkning på områder som hadde som mål at bedriftene i regionen var lønnsomme, og på sikt skulle øke sysselsettingen.⁷⁹

Atelier Ilsvika søkte i 2009 om midler til et forprosjekt om utvikling av egen virksomhet. De fikk 50 000 kroner fra Trondheim kommune og 50 000 fra Sør-Trøndelag Fylkeskommune. Disse midlene gikk hovedsakelig til å kjøpe fri personer i Atelier Ilsvika, slik at de fikk tid til å utvikle et konkret prosjekt sammen med kommunen, og for å undersøke lignende prosjekter andre steder i Norge. De gikk også i denne perioden inn i samarbeid med Innovasjon Norge, for å benytte seg av tilbudet FRAM kultur, for å øke sin egen forretningskunnskap, og få hjelp til å analysere egen forretningsmodell, og hvilke tiltak de kunne gjøre for å forbedre seg selv.⁸⁰

Arbeidet med forprosjektet førte til at Atelier Ilsvika søkte om midler til prosjektet som ble hetende Transformasjon, som på mange måter skulle føre til en bedre og mer formell ledelse og prosjektledelse. Atelier Ilsvika hadde behov for mer ledelse enn det som var av ressurser i eget styre, og de ønsket å ansette en person som skulle jobbe ene og alene for å utvikle Atelier Ilsvika til en lønnsom og produktiv virksomhet.⁸¹

⁷⁷ Intervju med «B», 11.04.2012

⁷⁸ Intervju med «B», 11.04.2012

⁷⁹ Intervju med «B», 11.04.2012

⁸⁰ Intervju med «B», 11.04.2012

⁸¹ Søknad fra Atelier Ilsvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier Ilsvika», 20.09.2010

Allerede da Atelier Ilsvika formelt endret organisasjonsform til Samvirke, ble det nedfelt i vedtektene at de skulle ha en daglig leder. Å ha en daglig leder var et av premissene for at de kunne ha den utviklingen de ønsket.⁸² Før dette hadde ikke Atelier Ilsvika formell ledelse. Administrative oppgaver ble utført av styret, eller fordelt av dem.⁸³ 22. juni 2009 signerte Atelier Ilsvika ny leiekontrakt på ti år i Spikerfabrikken, og det ble behov for ekstra koordinering i forbindelse med flyttingen. Det ble besluttet å frikjøpe et av medlemmene en viss prosent for å gjøre denne jobben.⁸⁴ Dette skulle være en midlertidig løsning; Atelier Ilsvika måtte finne en løsning på behovet for en leder i tiden mellom innflytting på Spikerfabrikken og iverksetting av Transformasjonsprosjektet.

Kort tid inn i flytteprosessen ble det klart at vedkommende som var koordinator ikke trivdes i denne rollen. Ingen andre i styret hadde kapasitet til å ta over. Atelier Ilsvika fikk flere nye medlemmer i denne perioden. En av disse var «A», og hun hadde både tid og lyst til å gjøre denne oppgaven.⁸⁵ Styret besluttet å la «A» bli frikjøpt i stedet for den opprinnelige tiltenkte. Flytteprosessen var krevende, og organisasjonen var helt avhengig av at en enkeltperson tok ansvar.

Lokalene de skulle flytte inn i måtte blant annet prosjekteres, og den jobben gjorde arkitektkontoret i Atelier Ilsvika for organisasjonen uten betaling. Alle medlemmene bidro på sin måte, og det gikk ut over normal arbeidskapasitet for de fleste. Det oppsto mange nye arbeidsoppgaver og utfordringer Atelier Ilsvika ikke hadde hatt tidligere. «A» ble personen som måtte ta tak i disse tingene.

«A» hadde ikke alle arbeidsoppgavene som en daglig leder skulle ha, men hun fungerte likevel som det knutepunktet en noe uoversiktlig organisasjon hadde behov for. Etter at mesteparten av flyttingen var ferdig startet de tidlige prosessene med å ansette en daglig leder. Dette var en viktig del av Atelier Ilsvika sin ambisjon om å bli en sentral kreativ møteplass i regionen. Det var en stor og omfattende oppgave å definere hvilke oppgaver og forventninger som skulle gis den daglige lederen, særlig siden organisasjonen ikke hadde hatt en person dedikert til kun denne stillingen tidligere.

Nye mennesker og nye lokaler, samt en ny økonomisk realitet, bød på mange utfordringer for organisasjonen. De fikk behov for veiledning i forbindelse med egne målsettinger når det gjaldt både indre kulturforståelse og økonomisk planlegging. I

⁸² Intervju med «D», 23.10.2012

⁸³ Intervju med «D», 23.10.2012

⁸⁴ Intervju med «D», 23.10.2012

⁸⁵ Intervju med «A», 23.06.2011

2010 startet derfor Atelier Ilsvika å benytte seg av FRAM-kultur, et tilbud fra Innovasjon Norge. Programmet innebar kursing og oppfølging i kompetansebygging og bedriftsrådgivning, noe en voksende virksomhet som Atelier Ilsvika hadde behov for.⁸⁶

Opp og FRAM

I mai 2010 ble det påbegynt en såkalt situasjonsanalyse av Atelier Ilsvika, skrevet av interne representanter, i samarbeid med deres rådgiver i Innovasjon Norge. Ifølge denne var motivene Atelier Ilsvika hadde for å være med på FRAM-programmet⁸⁷ at de ønsket å bygge en god organiserings- og ledelsesstruktur slik at bedriftene i Atelier Ilsvika kunne få effektive arbeidsforhold. De ville finne verktøy som samlet alle medlemmene mot en felles intern kulturforståelse, og de ville øke inntjeningsmulighetene sine gjennom en virksomhetsplan.⁸⁸

Ut i fra motivene til Atelier Ilsvika for å være med på FRAM-prosjektet, kan det antas at det ligger premisser bak motivene som tilsier at Atelier Ilsvika ikke hadde en god nok organisasjons- og ledelseskultur, at de ikke hadde en god nok felles intern kulturforståelse, og at de hadde behov for en virksomhetsplan. Disse tre elementene sa noe om hvordan Atelier Ilsvika fikk nye behov som oppsto som et resultat av utvidelse av både lokaler og mennesker.

Da Atelier Ilsvika holdt til i Mellomila, og hadde en medlemsmasse mellom 2000 og 2007 på mellom 12 og 27 mennesker, kan det antas at organisasjons- og ledelseskulturen var mer håndterlig. Det var sannsynligvis ikke et sterkt behov for å «samle medlemmene mot en intern felles kulturforståelse» når medlemsmassen var relativt liten. Atelier Ilsvika hadde heller ikke før de flyttet til Spikerfabrikken en så pressende økonomisk situasjon at de trengte å lage en større virksomhetsplan for å øke inntjeningen.

I kartleggingen av personlige ambisjoner i situasjonsanalysen, kom det frem at det var en spredning i de personlige ambisjonene hvert enkelt medlem hadde for hva Atelier Ilsvika kunne bli. Imidlertid så det ut til at det var en enighet om at en generell målsetting var å «hente ut merverdien av fellesskapet».⁸⁹ I forbindelse med

⁸⁶ Innovasjon Norge: <http://www.innovasjonnorge.no/Bygg-en-bedrift/Bedre-ledelse-gir-okt-lonnsomhet1/> (hentet 22.06.2013)

⁸⁷ FRAM kultur er Innovasjon Norges program for bedriftsutvikling for kulturbedrifter

⁸⁸ FRAM Situasjonsanalyse Kultur. Bedrift: Atelier Ilsvika SA. Mai 2010 - november 2011. Versjon 10.01.2011

⁸⁹ FRAM Situasjonsanalyse Kultur. Bedrift: Atelier Ilsvika SA. Mai 2010 - november 2011. Versjon 10.01.2011

økonomiforståelse, var det blant medlemmene lite fokus på inntjening, og et beskjedent syn på hva fellesskapet representerte av økonomiske verdier. Ifølge situasjonsanalysen ble det altså antatt at det var en potensiell merverdi av fellesskapet, men medlemmene hadde lite fokus på inntjening, og vanskelig for å se hvordan fellesskapet kunne produsere økonomisk verdi.⁹⁰

En påstand kan være at den «potensielle merverdien av fellesskapet» ikke nødvendigvis ble sett på som av *økonomisk verdi*. Motivasjonen for å være medlem av Atelier Ilsvika var at hver enkelt kreative virksomhet hadde en høyere kvalitet når man befant seg i nærheten av andre med kreativ virksomhet.⁹¹ Merverdien av fellesskapet kan derfor være en *kreativ* eller *kunstnerisk verdi* som tillegges arbeidet til hver enkelt, en verdi som gjør produktene hvert enkelt medlem produserer bedre. Det kan være snakk om en forståelse av en kulturell merverdi i fellesskapet som i ytterste konsekvens skaper økonomisk verdi.

Transformasjonen

20. september 2010 søkte Atelier Ilsvika Trondheim Kommune om 515 000 kroner i tilskudd til «Transformasjonen av Atelier Ilsvika».⁹² Ambisjonene om å satse på feltet i kombinasjonen kultur og næring krevde et sterkere fokus på strategi, og dermed behov for en prosjektleder, utvikling av møtelokaler og prosjektrum for å utvikle salg av utleie og rådgivning. Arbeidet med denne søknaden og forprosjektering ble muliggjort gjennom en tidligere bevilgning fra Trondheim Kommune på 50 000 kroner. Det legges vekt på Atelier Ilsvika som en tverrfaglig arena med synergieffekter som beriker kunst- og næringsmiljøer i hele regionen. En prosjektleder var nødvendig for at denne effekten skulle kunne ytterligere berikes.⁹³

I søknaden henvises det til Strategiplanen for kulturnæringer i Trøndelag, hvor det understrekes at Atelier Ilsvika har mange aktører innen de åtte temaområdene strategien fremhever som aktuelle næringsområder.⁹⁴ Medlemmene på Atelier Ilsvika jobber tett opp mot miljøer innenfor utdanning, undervisning og forskning, og er derfor en aktør med FUNK-potensial. FUNK er en forkortelse for forskning,

⁹⁰ FRAM Situasjonsanalyse Kultur. Bedrift: Atelier Ilsvika SA. Mai 2010 - november 2011. Versjon 10.01.2011

⁹¹ Intervju med «G» (13.12.12), «F» (12.12.12) og «E» (11.12.12)

⁹² Søknad fra Atelier Ilsvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier Ilsvika», 20.09.2010

⁹³ Søknad fra Atelier Ilsvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier Ilsvika», 20.09.2010

⁹⁴ Strategiplan for kulturnæringer i Trøndelag 2009-2016

utdanning, næring og kultur. Den er utarbeidet av blant annet den svenske Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling, og kan brukes for å se nærmere på samspill, og særlig potensielle samspill, mellom ulike næringer. ⁹⁵

Selv om det i søknaden etterspørres midler til utvikling av møtelokaler, salg og rådgivning, var det imidlertid *prosjektlederstillingen* som var sentral. Det var denne personen som skulle utvikle rådgivnings- og utleietilbudet. Prosjektleder skulle, i følge søknaden;

«(...) utnytte styrken i nettverket, tverrfagligheten, åpenheten og idériksomheten (...) bygge opp ateliéret til en kunst og kulturklynge, som kan stimulere til gode nettverk mellom de miljøene som finnes i Atelier Ilsvika, Trondheim og Trøndelag for øvrig. (...) I tillegg vil en prosjektleder gi mulighet for ytterligere utadretta virksomhet mot kulturnæringsmiljøet i Trondheim og Trøndelag.» ⁹⁶

Videre stod det at prosjektlederen skulle: være vertskap og ressurs, initiere utadretta prosjekter som brukte kompetansen på huset, drive veiledning og kompetanseoverføring, være nettverksbygger og kontaktperson, organisere godt fungerende møteplasser, legge til rette for at medlemsbedriftene skulle bli bedre og utvikle seg, og promotere Atelier Ilsvika i byen og regionen. ⁹⁷

Beløpet på 515 000 kroner skulle fordeles over tre år. I budsjettet som foreligger søknaden, var støtten fra kommunen fordelt slik: 250 000 kroner første år, 175 000 kroner andre år, 90 000 kroner tredje år. ⁹⁸ Det vil si at på inntektssiden minker et beløp, som måtte kompenseres for, for at lønnen til prosjektlederen skulle dekkes. Dette ble belyst i budsjettet i form av ulike former for inntekter, som eksterne arrangement, rådgivningstjenester, utleie av kontorplasser, og *annen inntekt*. Posten *annen inntekt* øker proposjonalt med at søknadsmidlene minker. Det betyr at prosjektlederen langt på vei skulle initiere prosjekter som genererte midler til egen inntekt.

Siden Atelier Ilsvika oppfylte kravene for å motta støtte fra Trondheim kommune, er det rimelig å anta at bevilgningen raskt ble godkjent. Dette henger sammen med flere aspekter. «B» fra Trondheim kommune mente Atelier Ilsvika hadde mye «goodwill» i kommunen, og nøt et godt renommé. ⁹⁹ I tillegg passet Atelier Ilsvika godt inn som brikke i visjonen om «Kreative Trøndelag», en visjon fylkesordfører Tore O. Sandvik

⁹⁵ Strategiplan for kulturnæringer i Trøndelag 2009-2016 (s. 8-9)

⁹⁶ Søknad fra Atelier Ilsvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier Ilsvika», 20.09.2010 (s. 3)

⁹⁷ Søknad fra Atelier Ilsvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier Ilsvika», 20.09.2010 (s. 3-4)

⁹⁸ Søknad fra Atelier Ilsvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier Ilsvika», 20.09.2010 (s. 7)

⁹⁹ Intervju med «B», 11.04.12

presenterte i sin tiltredelsestale i 2003.¹⁰⁰ Målet med «Kreative Trøndelag» var å gjøre regionen midt i Norge til Europas mest kreative region.

Smarte løsninger

Etter at søknaden om midler til Transformasjon ble innvilget av Trondheim Kommune, etablerte styret i Atelier Ilsvika et arbeidsutvalg på seks personer som hadde som mandat å skrive stillingsinstruksen til prosjektleder. Parallelt med dette ble det holdt to workshops med medlemmene hvor målet var kartlegge deres forventninger til hva prosjektlederens jobb skulle dreie seg om utover beskrivelsen i søknaden til kommunen om transformasjon.¹⁰¹

Innholdet i søknaden til kommunen la sterke føringer for hva midlene de hadde fått innvilget skulle brukes til. Imidlertid gjenstod det mange avgjørelser med tanke på hvordan nyansene i instruksen skulle se ut. Organisasjonen stilte seg selv spørsmålene; hvilke oppgaver skal vi ha løst? Hva er det viktigste vi trenger i denne funksjonen? Prosjektlederstillingen var den første ansettelsen Atelier Ilsvika noensinne gjorde, og derfor hadde få eller ingen av menneskene som hadde ansvar for ansettelsesprosessen erfaring med dette fra før. Å ha en omfattende høringsrunde blant medlemmene om detaljene i stillingsinstruksen til prosjektlederen var derfor viktig.

Underveis i høringsprosessen ble det raskt avdekket store forskjeller i hva medlemmene forventet av den nye stillingen på Atelier Ilsvika. Styreleder på tidspunktet, «D», forteller at medlemmenes forventninger utkrystalliserte seg i to leire;

«Fra de som mener at det først og fremst er en servicefunksjon for medlemmene, å få huset til å funke, og alt sånt. Der noen liksom mente at det skulle være en sekretær der man kunne få hjelp til å få gjort sitt kontorarbeid og forskjellig sånn. Mens andre så det mer som en sånn profilering av merverdien. (...) I Atelier Ilsvika er det en samling av masse foretak som er noe mer enn summen av mange mennesker som gjør hver sine ting, og den merverdien må man kunne utløse på noe vis. Så det som da utkrystalliserer seg der er at det er to typer oppgaver, da. Der det ene er det praktisk driftsmessige, mens det andre er den utviklingsbiten som handler om den herre merverdien».¹⁰²

Atelier Ilsvika hadde helt klart behov for en daglig leder som tok seg av det rent driftsmessige. Men Atelier Ilsvika hadde ikke søkt om midler til drift. De hadde søkt

¹⁰⁰ Tore O. Sandvik: *Politisk erklæring*, tiltredelsestale som fylkesordfører, Fylkestinget, STFK, 16.10.2003

¹⁰¹ Intervju med «D», 23.10.2012

¹⁰² Intervju med «D», 23.10.2012

om midler til utvikling. «D» forteller at dette var noe de måtte ha i mente da de skrev søknaden til kommunen:

«Så da må man være litt smart, da. Og skrive ting litt inn i hverandre. Sånn at det som du likevel må gjøre blir implisitt i det du får støtte til. Så, ikke sant, på den ene sida er det det vi har fått støtte til, og som er veldig spennende, og på en måte nødvendig kanskje, men ikke akutt i hverdagen, det er på en måte litt større. Og på den andre sida så har du det som er veldig matnyttig akutt i hverdagen, da. Og de to skulle forenes i den stillingen.»¹⁰³

I det siste sitatet fra «D», snakket han om to typer arbeidsoppgaver som skulle forenes i stillingen som prosjektleder; det de hadde fått støtte til (1), og det som var «veldig matnyttig, akutt i hverdagen» (2). Om den første typen arbeidsoppgaver stod det i søknaden til Trondheim kommune om Transformasjon:

«For å utnytte styrken i nettverket, tverrfagligheten, åpenheten og iderikdommen, ønsker vi å ansette en prosjektleder. Denne skal være med å bygge opp ateliéret til en kunst og kulturklynge, som kan stimulere til gode nettverk mellom de miljøene som finnes i AI, Trondheim og Trøndelag for øvrig. (...) I tillegg vil en prosjektleder gi mulighet for ytterligere utadretta virksomhet mot kulturnæringsmiljøet i Trondheim og Trøndelag.»¹⁰⁴

Videre er det en liste over arbeidsoppgaver det er ønsket at prosjektlederen skal ha:

- Initiere utadretta prosjekter som bruker kompetansen på huset
- Drive veiledning og kompetanseoverføring i forhold til sin kulturbaserte næringsvirksomhet/aktivitet
- Være nettverksbygger og kontaktperson
- Organisere godt fungerende møteplasser med fokus på innhold, stimulans og samarbeid
- Legge til rette for at medlemsbedriftene skal bli bedre og utvikle seg i forhold til det de jobber med
- Promotere AI i byen og regionen.¹⁰⁵

Målene som er formulert i søknaden, for eksempel «utnytte styrken» og «stimulere til gode nettverk», er utviklingsoppgaver. Imidlertid er de nokså upresise; hva *styrken* er, og *hvordan* den skal utnyttes er ikke tydeliggjort. I en søknad til kommunen er slike omfattende detaljer heller kanskje ikke mulig eller ønskelig. Selv om formuleringene i søknaden vitnet om et tydelig ønske om et resultat som fordrer en endring, var ikke midlene som skulle føre til endringene konsise. I listen over arbeidsoppgaver stod det ingenting om *hvor mange* utadretta prosjekter som skulle initieres, *hva* slags veiledning og kompetanseoverføring som skulle drives, *hvilke* nettverk som skulle bygges, og så videre.

Når det gjelder den andre typen arbeidsoppgaver, de som går på administrasjon og drift, ble behovet for å ha noen til å ta disse tydelig kort tid etter at Atelier IISvika flyttet inn på Spikerfabrikken. Avgjørelsen om å ansette en «daglig leder» ble

¹⁰³ Intervju med «D», 23.10.2012

¹⁰⁴ Søknad fra Atelier IISvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier IISvika», 20.09.2010

¹⁰⁵ Søknad fra Atelier IISvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier IISvika», 20.09.2010

egentlig tatt i forbindelse med at de endret organisasjonsform til Samvirke i 2009. «D» forteller om tilværelsen rett etter innflyttingen:

«Og det var masse småkoordineringer med håndverkere som ikke var ferdige og. Hvordan skal vi gjøre det med dopapir og lunsjordning og nye medlemmer og ut å ta imot folk, og alt dette her. Det var så mye oppgaver, da. At man synes det var lurt å ha noen til å ta seg av dette her. Og vel og merke, når Atelier Ilsvika ble et Samvirkeforetak, så vedtok vi jo også vedtekter der det står at vi skal ha en daglig leder. Så det var egentlig da allerede bestemt. Det var diskutert ganske grundig, og ja, vi blir med på å bli noe som er mye større enn det vi var fra før, med en forutsetning om at vi skal ha en daglig leder.»¹⁰⁶

Det er ikke en opprømsing i søknaden av denne typen arbeidsoppgaver «D» snakker om, det som er «veldig matnyttig, akutt i hverdagen». Det er heller ikke rart, da disse arbeidsoppgavene er merkantile og handler om drift. Kommunen kan ikke akseptere at støtte de gir går til drift. Atelier Ilsvika måtte derfor, som «D» sier, «være litt smart, og skrive ting litt inn i hverandre, slik at det som du likevel må gjøre blir implisitt i det du får støtte til».

Da Atelier Ilsvika skrev utlysningen kom de altså frem til et kompromiss der stillingen besto av oppgavene som er formulert i søknaden som knyttet til utvikling, i tillegg til konkrete oppgaver knyttet til drift. Utlysningsteksten la hovedtyngden på det første, altså utviklingsbiten av stillingen. Selve stillingsinstruksen ble imidlertid ikke skrevet ferdig før prosjektleder var ansatt. Det var et bevisst valg, fordi personen som skulle bli ansatt skulle få muligheten til å påvirke stillingen sin selv siden ingen hadde hatt den før.¹⁰⁷

Driftsoppgaver og utviklingsoppgaver

Stillingen som prosjektleder ble utlyst i april 2011.¹⁰⁸ En av dem som søkte stillingen var «A». Det var nærliggende at hun søkte på stillingen på mange måter. Hun trivdes i rollen hun hadde hatt som «ad hoc»-leder i innflyttningsperioden, og var overbevist om at dette var drømmejobben da hun først søkte.¹⁰⁹ Hun trakk imidlertid søknaden sin etter hun hadde vært på intervju. Hun så for seg at jobben som prosjektleder kom til å bli annerledes enn det som stod i utlysningen, og det hun ble fortalt på intervju:

«For jeg hadde jo sett for meg at jeg skulle ha tyve prosent økonomi, tyve prosent, innad, og så skulle jeg ha seksti prosent på det å skape nye prosjekta, for det er jo det jeg er god på. Men så så jeg plutselig at det ble

¹⁰⁶ Intervju med «D», 23.10.2012

¹⁰⁷ Intervju med «D», 23.10.2012

¹⁰⁸ Intervju med «D», 23.10.2012

¹⁰⁹ Intervju med «A», 23.06.2011

ikke sånn. Det kom til å bli seksti prosent innad, eller kanskje femti innad og tredve økonomi og ja.. Minst på dette å skape noe. Så .. Jeg trakk meg.» ¹¹⁰

Hun innså at hun ikke ønsket å jobbe med de oppgavene og den delen av stillingen som handlet om drift. «A» bestemte seg for heller å jobbe med andre prosjekter som handlet om nyskaping, og satse på et inkubatorprosjekt i Atelier Ilsvika for nye bedrifter. I stedet for å være prosjektleder ville hun heller være en støtte til den som fikk jobben. ¹¹¹ I motsetning til andre kandidater var «A» medlem før hun søkte stillingen. Hun hadde derfor forutsetninger til å kunne vite noe om hvordan stillingen «egentlig kom til å bli», i motsetning til hvordan stillingen ble presentert i utlysningen, ifølge henne selv.

Etter intervjuer var det «C» som fikk jobben som prosjektleder. Hun ble ansatt i august 2011. «C» ble med dette den første personen på Atelier Ilsvika som ikke jobbet i en av medlemsbedriftene. Kort tid etter ansettelse deltok hun i arbeidet med å skrive en utfyllende stillingsinstruks, sammen med styret i Atelier Ilsvika. Instruksen besto av fire hoveddeler, med fire respektive ressursinndelinger vist i prosent; Administrasjon/forretningsdrift (25 %), praktisk drift - indre liv (20 %), Prosjektutvikling og prosjektledelse (40 %) og PR og representasjon (15 %). ¹¹² Et av punktene i arbeidskontrakten var at instruksen skulle revideres etter omtrent et halvt år.

I søknaden til kommunen om Transformasjon ble kun ordet «prosjektleder» brukt om stillingen. ¹¹³ I stillingsinstruksen ble både «prosjektleder» og «daglig leder» brukt, men det sistnevnte ble brukt mest. ¹¹⁴ Dette gjenspeiler dualiteten mellom de to typene arbeidsoppgaver stillingen innebar. Begrepet *prosjektleder* representerte utviklingsoppgavene, mens *daglig leder* representerte driftsoppgavene. Å se på den prosentvise inndelingen av stillingen i lys av dette, var 45 % (administrasjon/forretningsdrift + praktisk drift/indre liv) av oppgavene driftsoppgaver, og 55 % (prosjektutvikling og prosjektledelse + PR og representasjon) utviklingsoppgaver.

¹¹⁰ Intervju med «A», 23.06.2011

¹¹¹ Intervju med «A», 23.06.2011

¹¹² Stillingsinstruks prosjektleder/daglig leder, pr 17.09.2011

¹¹³ Søknad fra Atelier Ilsvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier Ilsvika», 20.09.2010

¹¹⁴ Stillingsinstruks prosjektleder/daglig leder, pr 17.09.2011

Hjelp, vi er en business!

Datoen 22. juni 2009 kan ses på som starten på et paradigmeskifte for Atelier Ilsvika. Det var denne dagen leiekontrakten på Spikerfabrikken ble undertegnet, og den nye økonomiske virkeligheten begynte. At Trondheim kommune utga Strategiplan for kulturnæringer i Trøndelag samme året var tilfeldig, men det er grunn til å anta at innholdet i denne strategiplanen bidro positivt til utviklingen av Atelier Ilsvika; den gjorde det enklere å søke om midler som passet spesifikt til Atelier Ilsvika sin virksomhet.

Et av aspektene den nye økonomiske virkeligheten til Atelier Ilsvika gjorde seg gjeldene innenfor, var et tydelig behov for koordinering og ledelse. At de hadde en person som en slags knutepunktsrolle i tiden før ansettelse av prosjektleder viser at virksomheten måtte løse en del driftsoppgaver som ikke kunne stå ugjorte. Hva Atelier Ilsvika etter innflyttingen på Spikerfabrikken skulle være, og hva de kunne bli, fikk de hjelp til å finne ut med veiledning fra Innovasjon Norge i FRAM-programmet. Det relativt nye, og tildels prekære, behovet for ledelse, sammen med innspillene fra FRAM-programmet, skapte idéen og visjonen om *Transformasjonen* av Atelier Ilsvika.

Det er i søknaden om Transformasjon det blir tydeliggjort hva slags fremtidsvisjon Atelier Ilsvika har. Et nøkkelord i denne sammenhengen er *profesjonalisering*. I søknaden står det:

«Atelier Ilsvika har i forbindelse med flytting satt i gang en prosess med å profesjonalisere driften av atelieret. Sentralt står utviklingen av forretningsplan og strategi for å oppnå lønnsom drift.»¹¹⁵

Forretningsplan, strategi, profesjonalisering og lønnsom drift er ikke ord og begreper som automatisk forbindes med et kunstnerkollektiv. Atelier Ilsvika startet som et kunstnerkollektiv der den felles driften kunne delegeres medlemmene imellom i form av dugnadsinnsats. Videre stod det i søknaden at «Denne [prosjektlederen] skal være med å bygge opp ateliéret til en kunst og kulturklynge (...)» Dette vitner om at selv om Atelier Ilsvika fikk økende behov for forretningskompetanse og styring på grunn av økt medlemsantall og en presset økonomisk situasjon, var det viktig å ikke miste identiteten som «kunst og kulturklynge». Med andre ord; Atelier Ilsvika søkte den gyldne middelvei mellom kultur og næring.

¹¹⁵ Søknad fra Atelier Ilsvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier Ilsvika», 20.09.2010

Den gyldne middelveien skulle stakes ut av en prosjektleder. «C» startet i jobben som prosjektleder i august 2011, og neste kapittel skal handle om hva som skjedde da visjonen som ble presentert i søknaden om Transformasjon skulle overføres til virkeligheten.

Drift og utvikling

På vei til profesjonalisering

Planen for hvordan Atelier Ilsvika valgte å takle utfordringene som fulgte med den nye økonomiske virkeligheten de befant seg i, ble presentert i forrige kapittel. Dette kapitlet handler om hvordan denne planen fungerte i praksis, i tidsrommet 2010 - desember 2012. Som nevnt fikk «C» stillingen som prosjektleder, og stillingen var todelt - hun skulle utføre både driftsoppgaver og utviklingsoppgaver. Det viste seg raskt at denne dualiteten var krevende.

Like etter prosjektlederen ble ansatt, ble det ferdigstilt en Virksomhetsplan for Atelier Ilsvika, i samarbeid med Innovasjon Norge. Denne inneholdt hvilke mål virksomheten ønsket, samt hva som måtte til for at disse skulle bli oppnådd. I denne ble det tydelig at de trengte kapasitet til daglig drift i tillegg til å øke inntjeningen, noe som representerer godt den opprinnelige arbeidsinstruksen til prosjektlederen. Men arbeidsmengden dette tilsvarte viste seg å kreve mer ressurser enn en 100 % stilling.

Instruksen til prosjektleder ble revidert to ganger, og den siste gangen ble stillingen redusert til 50 %, samt tidsbestemt til å vare ut 2012. Stillingen endret også navn underveis, fra «prosjektleder/daglig leder» til «Administrator/daglig leder». Dette gjenspeiler at stillingen som skulle «hente ut merverdien» av fellesskapet for å øke inntjeningen, endte opp med å handle mye om drift og lite om utvikling. Parallelt med dette begynte Atelier Ilsvika å bli truet av dårlig likviditet. Atelier Ilsvika måtte derfor avvikle prosjektlederstillingen, og gå tilbake til en lavkostløsning der den daglige driften måtte gjøres av medlemmene på dugnad.

Medlemstallet til Atelier Ilsvika hadde økt voldsomt etter at de flyttet inn på Spikerfabrikken. Konsekvensen dette hadde for fellesskapet var blant annet at det dannet seg segmenteringer i form av to hovedgrupperinger; en «ny» majoritet og en «gammel» minoritet. De fleste medlemmene i Atelier Ilsvika per 2012 var «nye». Det var en markant forskjell mellom disse grupperingene i form av hva hvert enkelt medlem forventer av virksomheten de var en del av.

Dette kapitlet avsluttes med hvilke fremtidsvisjoner mine informanter har av arbeidsplassen sin. Her finnes en erkjennelse av læringsverdien virksomheten kan dra nytte av fra prosessen med prosjektlederstillingen.

«Det er noe med det fellesskapet»

I forbindelse med virksomhetsplanen fra februar 2012 ble det foretatt en SWOT-analyse.¹¹⁶ Denne ble laget for å synliggjøre hvilke styrker, svakheter, muligheter og trusler organisasjonen hadde. Innholdet i denne analysen tegnet et bilde av organisasjonen slik den ble sett på av seg selv. Styrkene til Atelier Ilsvika ble beskrevet i stor grad gjennom kvalitetene medlemmene hadde; skaperglede, arbeidslyst, tillit, faglig styrke og gode nettverk. De store lokalene ble betraktet både som en styrke og en mulighet; lokalene var attraktive, men mange kvadratmeter stod uutnyttet. Dette hadde å gjøre med en av truslene; en mangel på søknader fra faglig sterke og økonomisk bærekraftige nye medlemmer.¹¹⁷

Noen av de viktigste svakhetene og truslene til Atelier Ilsvika ifølge analysen var ulike forventninger blant medlemmene, og også mellom ansatte i medlemsbedrifter og medlemmer som var selvstendig næringsdrivende. Disse hadde ulike forventninger til hva Atelier Ilsvika kunne tilby dem, og hva Atelier Ilsvika kunne forvente av dem. Siden egeninnsats i form av dugnadsarbeid var og er en sentral del av hvordan Atelier Ilsvika fungerer, ble det tydelig at dette førte til uklart beslutningshierarki, og en utfordring med tanke på å holde oversikt. Et uklart bilde av hva Atelier Ilsvika representerte blant medlemmene førte også til et uklart bilde utad. I tillegg ble det sett på som en potensiell trussel at en for sterk felles profil for Atelier Ilsvika kunne overskygge enkeltmedlemmenes autonome virksomhet.¹¹⁸

Flere av informantene trakk frem et aspekt som kan være med å belyse denne spredningen i forventninger til hva Atelier Ilsvika skulle være. Det kunne ha å gjøre med den relativt raske medlemsveksten. Det fantes en minoritet på Atelier Ilsvika som besto av menneskene som har vært medlemmer i mange år, noen helt fra starten, og en ny majoritet som har vært medlem siden like etter de flyttet inn i Spikerfabrikken. Økningen i antall medlemmer sammen med leiekontrakten som utløp for lokalene i Mellomila skapte behov for nye lokaler, og de nye lokalene drev frem en transformasjonsprosess, som skapte behov for enda flere medlemmer.

«Atelier Ilsvika startet jo med 12 mennesker i 2000 som gikk sammen (...), og som i utgangspunktet kjente hverandre og var venner og ble veldig gode venner, og som sammen skapte noe helt fra bunnen av. Og så har det organisk vokst fram med at de ble flere og flere og flere.»¹¹⁹

¹¹⁶ SWOT er et akronym for strengths, weaknesses, opportunities og threats.

¹¹⁷ Virksomhetsplan for Atelier Ilsvika, februar 2012

¹¹⁸ Virksomhetsplan for Atelier Ilsvika, februar 2012

¹¹⁹ Intervju med «C», 18.10.2012

Det fantes en forestilling om at de som har vært medlemmer i Atelier Ilsvika pre-Spikerfabrikken hadde andre forutsetninger og et annet sett med forventinger som ikke nødvendigvis ble delt av «de nye».

«(...) det kan vær ganske tøft å komme inn her som ny. Det er mange konger, det er mange dronninger.»¹²⁰

Det kan også være rimelig å anta at medlemmene som utgjorde minoriteten, de som har vært medlemmer siden før flyttingen til Spikerfabrikken, hadde en større internkulturell pondus enn «de nye», som utgjorde majoriteten.

SWOT-analysen og resten av virksomhetsplanen ble som nevnt laget av representanter fra Atelier Ilsvika i samarbeid med deres rådgiver fra Innovasjon Norge. Det er ingen grunn til å anta at øvrige medlemmer ikke stilte seg bak innholdet i virksomhetsplanen og SWOT-analysen. Likevel har jeg vært nysgjerrig på hvilke konkrete motivasjoner «nye» enkeltmedlemmer har for å være en del av Atelier Ilsvika. Jeg intervjuet tre medlemmer som alle er relativt nye i Atelier Ilsvika, og ingen av dem har hatt sentrale nøkkelposisjoner i administrasjonen av samvirket.

De tre medlemmene jeg snakket med blir omtalt som «G», «F» og «E». Alle ble medlemmer i 2011. «G» jobbet i et foretak med to ansatte, mens «F» og «E» begge var selvstendig næringsdrivende. Før «G» og hans foretak flyttet til Atelier Ilsvika, delte de kontor med et annet firma et annet sted i Trondheim. «G» kjente en person som ble medlem av Atelier Ilsvika ikke lenge etter flyttingen til Spikerfabrikken, og det var gjennom denne personen «G» ble kjent med konseptet.¹²¹

«F» ble nysgjerrig på Atelier Ilsvika etter en reportasje i Adresseavisen. På denne tiden var «F» i ferd med å avslutte et engasjement ved en av utdanningsinstitusjonene i Trondheim, og var på utkikk etter et sted å jobbe freelance. For «F» handlet valget av Atelier Ilsvika mest om muligheten til å ha en sosial arbeidsplass.¹²²

Et sosialt og faglig sterkt kreativt miljø var de viktigste faktorene til at «G», «E» og «F» valgte å bli medlem av Atelier Ilsvika. Siden mange av medlemmene på Atelier Ilsvika var enkeltpersonforetak, er det rimelig å anta at de ikke var alene om denne typen motivasjon. Imidlertid var et av premissene for medlemskap en viss form for egeninnsats. Da jeg intervjuet «G», «E» og «F» i slutten av 2012, hadde Atelier Ilsvika hatt en dedikert daglig leder/prosjektleder i omtrent ett og et halvt år. Hvordan opplevde disse medlemmene balansen mellom egeninnsats og daglig ledelse?

¹²⁰ Intervju med «A», 23.06.11

¹²¹ Intervju med «G» 13.12.2012

¹²² Intervju med «F», 12.12.2012

Arbeidsdeling

«G» var veldig klar på at han ikke kunne se for seg et bærekraftig Atelier Ilsvika uten en daglig leder i 100 % stilling. Han understreket at dugnadsånden var stor, men i takt med at medlemsantallet øker, ble organisering av dugnader mer og mer utfordrende. Han mente at Atelier Ilsvika sitt varemerke var mangefasettert, og at det var behov for en daglig leder som kommuniserte dette på en klar måte både internt og eksternt.¹²³ Dette var et poeng også «E» trakk frem, han mente det var viktig for Atelier Ilsvika at det var én person som besøkende eller utenforstående kunne forholde seg til.¹²⁴

Alle tre la vekt på at det å ha en daglig leder har en verdi for medlemmene ved at det alltid var én person å gå til, og én person å forholde seg til. Dette i motsetning til om daglig leder sine oppgaver var spredt på forskjellige personer. «F» og «E» nevnte at det var viktig å ha denne personen i en rolle som et ankringspunkt og som samlende entitet. «F» fortalte også at det var den daglige lederen som økte medlemmenes bevissthet med tanke på økonomistyring og fakturering.¹²⁵

De tre medlemmene var tydelige på at egeninnsatsen som var forventet av medlemmer og dugnadsånden på Atelier Ilsvika, var med på å gjøre stedet særegent som arbeidsplass. På spørsmål om hva som gjør Atelier Ilsvika spesielt fortalte «G»:

«Her er vi en samling voksne folk som klarer å være med på litt ustrukturerte strukturer, det er ikke så ofte. De fleste ønsker konformitet, men sånn er ikke vi (...) For det er jo ingen som kommer hit og sier at de skal ha en del av kaka og så bare setter seg ned og glør. Og det er kanskje det som er Atelier Ilsvika, da.»¹²⁶

«G» mente at det må være mulig å finne en økonomisk løsning som tilsier at Atelier Ilsvika kan lønne en daglig leder i 100 % stilling uten at husleia til medlemmene øker for mye. Han påpekte at arkitektene, som ellers blir sett på som relativt labile hva gjelder inntekt, jobbet i den minst labile bedriften i Atelier Ilsvika. Strategien som måtte følges for å beholde det kunstfaglige i Spikerfabrikken var å holde kostnadene til medlemmene lave. Derfor kunne ikke disse økes slik at lønnen til en daglig leder ble et spleiselag.¹²⁷

¹²³ Intervju med «G», 13.12.2012

¹²⁴ Intervju med «E», 11.12.2012

¹²⁵ Intervju med «F», 12.12.2012

¹²⁶ Intervju med «G» 13.12.2012

¹²⁷ Intervju med «G», 13.12.2012

Medlemmenes merverdi

Medlemmene på Atelier Ilsvika hadde et veldig dedikert forhold til arbeidsplassen sin, samtidig som dedikasjonen kunne arte seg forskjellig. «F» påpekte at personer som har vært medlem lenge kan ha andre forestillinger om hva Atelier Ilsvika skal være, enn nyere medlemmer.¹²⁸ Dette kan ha sammenheng med at nye medlemmer var mer opptatt av Atelier Ilsvika som en *arbeidsplass* mer enn en *kunstfaglig arena*; mange av de nyere medlemmene var ikke kunstnere selv om virksomheten deres var av kreativ art.

Da Atelier Ilsvika flyttet til Spikerfabrikken, var de avhengige av å øke medlemsantallet til et nivå som gav inntekter som kunne betjene de høye kostnadene. Det betød å maksimere kapasiteten til lokalene. Både «F» og «E» opplevde at fokuset på medlemsrekruttering har vært større enn å ta vare på de eksisterende medlemmene.¹²⁹ Metningspunktet for antall medlemmer på Atelier Ilsvika lå i kapasiteten, og for å ta vare på medlemmenes interesser var det behov for definert ledelse. «E» påpekte at et høyt antall medlemmer også potensielt kunne føre til konkurranse innad i samvirket, når flere medlemmer har samme type kunder.¹³⁰

Medlemmene «G», «E» og «F» kan ses på som typiske «nye» medlemmer som har hver for seg sine motivasjoner for å være en del av Atelier Ilsvika. De har forventninger og behov til organisasjon og ledelse, og en forestilling om verdien Atelier Ilsvika har som en «annerledes arbeidsplass». I en av kartleggingene i situasjonsanalysen Atelier Ilsvika gjorde i samarbeid med FRAM-programmet, kom det som tidligere nevnt frem at ambisjonene for hva Atelier Ilsvika skal være varierte fra medlem til medlem.¹³¹ Det de tre intervjuene med «G», «E» og «F» kan vise, er at den viktigste «merverdien» Atelier Ilsvika har for dem er det å kunne jobbe i et kreativt og sosialt miljø de ikke har noe annet sted.

Fra visjon til virkelighet

Da «C» begynte å jobbe som prosjektleder for Atelier Ilsvika høsten 2011 ble det raskt tydelig at driftsoppgavene krevde mesteparten av ressursene;

¹²⁸ Intervju med «F», 12.12.2012

¹²⁹ Intervju med «F», 12.12.2012, intervju med «E» 11.12.2012

¹³⁰ Intervju med «E», 11.12.2012

¹³¹ FRAM Situasjonsanalyse Kultur. Bedrift: Atelier Ilsvika SA. Mai 2010 - november 2011. Versjon 10.01.2011

«Så delvis så skal du være daglig leder på et hus, med 50 personer som er der daglig, og du skal få alt til å fungere, med alt det innebærer. På den andre sida så skal du drive utadretta virksomhet som er å tjene penger på fellesprosjekter for Atelier Ilsvika. Og det var jo den siste delen der som gjorde at man kalte stillingen for prosjektleder. Men jeg oppdaget veldig fort at dette var en daglig leder stilling i den forstand at det var veldig mye fokus på drift og å få huset til å fungere.»¹³²

Hun presiserer:

«- Men den delen som handler om prosjektutvikling var vel den delen de i utgangspunktet ville ha mest fokus på?»

- Ja. Men det skjedde ikke da.»¹³³

«C» ønsket være prosjektleder for et hus som var i stadig utvikling, et sted som skulle være en møteplass og en arena og som skulle rekruttere flere medlemmer, og dette var jobben hun søkte på. Og etter at stillingsinstruksen ble ferdig, skulle dette være 55 % av jobben. Hun opplevde det ikke slik, fordi det driftsmessige tok overhånd;

«(...) men det handler om leiekontrakter. Det handler om fakturaer som skal sendes ut. Det handler om interne ordninger, vi har felles forsikring, vi har felles lunsj, vi har felles tilgang til kopieringsrom, og vi har en sånn kaffeavtale, sant, det går ned til det minste ledd. (...) Jeg kan ikke sitte å drive som prosjektleder for Ilsvika eksternt og så skal jeg sitte og holde på med kaffeavtalen, det blir liksom helt feil.»¹³⁴

Et av resultatene Atelier Ilsvika fikk i forbindelse med å være med på FRAM-programmet til Innovasjon Norge, var å få på plass en visjon. De ville bli «Norges beste møteplass og arbeidsplass for kreative næringer».¹³⁵ «C» så på dette som sentralt med tanke på at organisasjonen etablerte et ønske om å åpne seg for omverdenen, og dette var en del av et grunnlag som må være på plass for at prosjektutviklingsdelen i hennes stilling skulle kunne skje.¹³⁶ Imidlertid kom denne visjonen på plass først i februar 2012, og var, i følge «C», bare én brikke i det store puslespillet som måtte være lagt for at prosjektutvikling med inntektspotensiale skulle kunne skje på en optimal måte.¹³⁷

Som en del av forklaringen på hvorfor ikke «C» kunne jobbe like mye med prosjektutvikling som hun skulle, og ønsket, påpekte hun blant annet at lokalene i seg

¹³² Intervju med «C», 18.10.2012

¹³³ Intervju med «C», 18.10.2012

¹³⁴ Intervju med «C», 18.10.2012

¹³⁵ Virksomhetsplan for Atelier Ilsvika, februar 2012

¹³⁶ Intervju med «C», 18.10.2012

¹³⁷ Intervju med «C», 18.10.2012

selv, som i søknaden til kommunen er fremstilt som optimale for utleie og workshops, ikke var bruksklare da medlemmene flyttet inn: ¹³⁸

«Men i realiteten så lå det ikke noe infrastruktur i bunnen. Det lå ikke egentlig et klart forankret fundament internt til at vi kunne gå ut og selge masse workshops og sånn. Fordi våre lokaler er på en sånn måte at de [workshopene] berører medlemmene som til daglig sitter der. Og da må du ha alle med deg. Hvis ikke så får du masse motstand internt. Og det ville vært en veldig uheldig situasjon.» ¹³⁹

«C» var også opptatt av å ikke selge ut prosjekter og tjene penger på hva som helst. Hun ville at Atelier Ilsvika skulle tjene penger på de *riktige* prosjektene. Det betød blant annet å ha en tydelig profil «C» kunne forholde seg til, og det hadde ikke Atelier Ilsvika. ¹⁴⁰ En annen oppgave «C» hadde var å søke relevante fond og ordninger om økonomiske midler, og å representere Atelier Ilsvika i relevante råd eller utvalg. Begge disse oppgavene opplevde «C» som krevende;

«(...) hvis jeg skal ut å søke penger så må jeg vite at jeg har alle i ryggen, jeg må vite at det er det her vi vil. Så det var ingen vits for meg å komme med masse innspill til at vi skulle for eksempel gå inn i bedriftsnettverk med andre lignende aktører eller kjøp det Arenaprogrammet som finnes i Innovasjon Norge, rettet oss mot næringshagene, når veldig mange medlemmer internt overhodet ikke har noe verken forståelse av eller interesse for at det skulle skje. Og så gjorde jeg en kjempekartlegging på alt det derre der. Men det har ikke gitt noe resultat. Det har ikke gitt noen penger inn. Og det vises heller ikke at jeg har jobba med det.» ¹⁴¹

«C» følte heller ikke hun fikk utnyttet kompetansen mange medlemmer hadde til å søke midler, for de som hadde god erfaring med dette, gjorde det på vegne av egne firma, og det ble noe helt annet å skulle søke for Atelier Ilsvika som et samlet samvirke. ¹⁴²

«D» hadde en mulig forklaringsmodell for hvorfor det dette tydelige skillet oppsto mellom hvordan «C» forespeilet stillingen sin da hun søkte, og hvordan hun opplevde stillingen etter ansettelse;

«Før utlysninga så jobbet vi med å prøve å forstå hva dette skulle være for slags stilling, vi visste ikke, vi visste ikke da vi utlyste den, vi visste litt mer da vi skreiv stillingsinstruksen, men nå vet vi en god del mer, sant. Og hvis du spør [«C»] så vil hun sikkert fortelle at hun fant ut at hun måtte endre oppfatninga si en god del i løpet av tida, hun trodde hun på en måte skulle være leder, men Atelier Ilsvika vil egentlig ikke bli leda. Hun er mer, det er mer en koordinator det er snakk om. Og det betyr jo at det var, det som ble lyst ut var noe annet enn det vi kanskje egentlig trengte. Og jeg er helt bombesikker på at det [«C»] leste når hun så utlysninga det var noe helt anna enn det vi egentlig trengte. Så hun trodde at stillinga var noe anna, enn det som den var og etterhvert tydeligere måtte bli.» ¹⁴³

¹³⁸ Søknad fra Atelier Ilsvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier Ilsvika», 20.09.2010

¹³⁹ Intervju med «C», 18.10.2012

¹⁴⁰ Intervju med «C», 18.10.2012

¹⁴¹ Intervju med «C», 18.10.2012

¹⁴² Intervju med «C», 18.10.2012

¹⁴³ Intervju med «D», 23.10.2012

Atelier Ilsvika gjennomgikk altså en viktig modningsprosess som gikk relativt raskt etter at prosjektlederen ble ansatt. Føringsene Atelier Ilsvika hadde da de skrev stillingsutlysningen ga de selv, i søknaden til kommunen om Transformasjonsprosjektet. Samtidig var de klar over at Atelier Ilsvika trengte en prosjektleder som gjorde *mer* enn det som lå i føringsene i søknaden til kommunen. Og dette *mer*, er arbeidsoppgaver som er en *forutsetning* for det prosjektlederen skulle gjøre i henhold til Transformasjonsprosjektet. Dette førte til en uklar dobbeltrolle for «C». Etter at de driftsmessige arbeidsoppgavene, oppgavene som var forutsetningen for prosjektutvikling, var gjort, var det ikke kapasitet igjen til å utføre utviklingsoppgavene. Prosjektlederen, og Atelier Ilsvika, stod da igjen med en prosjektleder i 100 % stilling som sørget for at organisasjonen gikk rundt, men genererte ikke penger inn i den.

Å analysere seg selv

Samarbeidet Atelier Ilsvika innledet med Innovasjon Norge via FRAM-programmet fortsatte i en ny fase etter ansettelsen av prosjektleder. I februar 2012 laget de en virksomhetsplan, som hadde som formål å definere organisasjonens visjon, mål og kjerneverdier, og derigjennom bevisstgjøre medlemmene på felles kultur- og fremtidsforståelse.¹⁴⁴ Dette var i tråd med målene som ble formulert i situasjonsanalysen som ble laget i 2011.

Virksomhetsplanen inneholdt en analyse av egen situasjon, og antatte forutsetninger for hva som måtte til for at målene de satte seg skulle bli nådd. Det ble formulert en handlingsplan som dreide seg om fem punkter; daglig drift (1), økonomisk kontroll (2), faglig og sosial utveksling (3), intern og ekstern kommunikasjon (4), samt nye forretningsområder og inntektskilder (5). På toppen av listen var «Daglig drift», altså en dedikert daglig leder som skulle håndtere den store medlemsmassen og mye av det økonomiske arbeidet.¹⁴⁵

Den viktigste nytten Atelier Ilsvika hadde av virksomhetsplanen var tredelt; den skulle si noe om *hva de var* på daværende tidspunkt, *hvor de ville*, og *hvor langt de hadde kommet* på veien til dit de ønsket å være.¹⁴⁶

¹⁴⁴ Virksomhetsplan for Atelier Ilsvika, februar 2012

¹⁴⁵ Virksomhetsplan for Atelier Ilsvika, februar 2012

¹⁴⁶ Virksomhetsplan for Atelier Ilsvika, februar 2012

Punktet «daglig drift» i virksomhetsplanen representerte driftsoppgavene som opptok mesteparten av «C» sin kapasitet. Punkt 5; nye forretningsområder og inntektskilder, var det området prosjektlederen skulle jobbe mest med, ifølge planen. Men siden den viktigste forutsetningen for punkt 5 var punkt 1, og det ifølge «C» selv dreide seg om et kapasitetsproblem med tanke på å gjøre begge disse oppgavene, falt stillingen hennes på denne forutsetningens urimelighet.

Fra prosjektleder til administrator

I tråd med arbeidsavtalen mellom «C» og Atelier IIsvika, skulle stillingen og instruksen bli revidert første gang etter et halvt år. Dette skjedde like etter virksomhetsplanen fra februar 2012 ble ferdigstilt, nemlig i mars 2012. Den største endringen etter denne revideringen gjaldt prosentfordelingen i de fire delene av instruksens;

Oppgaver	Instruks pr 17.09.2011	Instruks pr 01.03.2012
Administrasjon/forretningsdrift	25 %	30 %
Praktisk drift - indre liv	20 %	20 %
Prosjektutvikling og prosjektledelse	40 %	30 %
PR og representasjon	15 %	20 %

I instruksens fra september 2011 var et av punktene under «prosjektutvikling og prosjektledelse» at prosjektleder/daglig leder skulle *skrive søknader* i samarbeid med andre medlemmer ¹⁴⁷, og i den reviderte instruksens fra mars 2012 ble dette endret til at prosjektleder/daglig leder skulle *ha oversikt* over søknadsskriving som ble gjort av medlemmene. ¹⁴⁸ Punktet «Deltager i tverrfaglige råd intern og eksternt», som stod i den første instruksens, ble også fjernet i den reviderte instruksens. Et punkt ble lagt til under «PR og representasjon» i instruksens fra mars 2012, nemlig at prosjektleder/daglig leder skulle jobbe for presseoppslag og positiv medieoppmerksomhet om Atelier IIsvika og dets medlemmer. ¹⁴⁹

¹⁴⁷ Stillingsinstruks prosjektleder/daglig leder, 17.09.2012

¹⁴⁸ Stillingsinstruks prosjektleder/daglig leder, 01.03.2012

¹⁴⁹ Stillingsinstruks prosjektleder/daglig leder, 01.03.2012

Revideringen som skjedde tidlig i 2012 gjenspeiler altså noe av det «C» opplevde som utfordrende og til dels frustrerende i sin stilling; nemlig søkandsskriving og involvering i eksterne råd og utvalg.¹⁵⁰ Ut ifra prosentinnndelingen i instruksen gikk dette ut over tenkt ressursbruk til kjerneoppgavene, nemlig prosjektutvikling og prosjektledelse. Endringen i instruksen viser at det var utviklingsoppgavene som ble kuttet ned, mens driftsoppgavene besto. Siden utviklingsoppgavene dannet stillingens opprinnelige kjerneoppgaver, virket det mer logisk om det var driftsoppgavene som ble redusert i instruksen. Men siden driftsoppgavene ligger til grunn for alt annet, var ikke dette en mulighet Atelier Ilsvika hadde.

Stillingen ble revidert på nytt like etter sommeren 2012. Dette var en mer omfattende revidering, fordi stillingen ble redusert med 50 %, og tidsbestemt til perioden 15. august - 31. desember 2012.¹⁵¹ I denne revideringen ble tittelen på stillingen endret fra «prosjektleder/daglig leder» til «Administrator/daglig leder». Prosentinnndeling i henhold til arbeidsoppgavene ble også fjernet.¹⁵² *Prosjektledelse* var fortsatt nevnt, men ikke *prosjektutvikling*. PR og representasjon ble fjernet helt.¹⁵³

I søknaden til Trondheim kommune om Transformasjon ble det presentert en budsjettplan for stillingen som prosjektleder. Som beskrevet i forrige kapittel skulle støtten fra kommunen fordeles slik: 250 000 kroner første år, 175 000 kroner andre år, 90 000 kroner tredje år.¹⁵⁴ Det fjerde året skulle stillingen etter planen være selvfinansiert, såfremt prosjektlederen klarte å generere nok midler inn i kraft av sin stilling. Siden «C» brukte brorparten av sin kapasitet til driftsoppgaver og ikke til oppgaver som skulle generere inntekt, kunne ikke «C» fortsette i stillingen av rent økonomiske årsaker. Kort sagt; Transformasjonsprosjektet gikk ikke som planlagt, og prosjektlederstillingen måtte derfor fases ut allerede etter ett og et halvt år.

I løpet av høsten 2012 skrev «C» flere notater til styret i Atelier Ilsvika, om fremgangen til Transformasjonsprosjektet, og om sin egen stilling.¹⁵⁵ Hun uttrykte at de to rollene stillingen innebar som daglig leder og prosjektleder slites mellom barken og veden, ved at den både var intern og ekstern. Det hun beskrev som «nye Atelier Ilsvika» krevde en helt ny organisering som fordret daglig ledelse som måtte

¹⁵⁰ Intervju med «C», 18.10.2012

¹⁵¹ Stillingsbeskrivelse Administrator/daglig leder, 20.06.2012

¹⁵² Stillingsbeskrivelse Administrator/daglig leder, 20.06.2012

¹⁵³ Stillingsbeskrivelse Administrator/daglig leder, 20.06.2012

¹⁵⁴ Søknad fra Atelier Ilsvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier Ilsvika», 20.09.2010 (s. 7)

¹⁵⁵ Situasjonsbeskrivelser og statusrapporter, 18.06.2012, 18.09.2012, 25.09.2012 og 23.10.2012

bli løst av en 100 %-stilling dedikert til dette.¹⁵⁶ Dette behovet for daglig ledelse, at noen løser driftsoppgavene, var umulige å bortprioritere.

I notatet fra «C» til styremøtet i juni 2012 belyste hun flere aspekter ved stillingen som problematiske. Rammene for tydeliggjøring av mandatfordeling mellom styret, daglig leder og medlemmene opplevdes ikke som klare nok av «C». Rollen hennes var todelt mellom *daglig ledelse* og *prosjektledelse*. Hun skulle både ha ansvar for intern drift og administrasjon, bygge systemer og lage rutiner, samtidig som hun skulle skaffe inntekter til drift og daglig ledelse, altså utvikle Atelier Ilsvika som arbeidsplass og møteplass. Mesteparten av tiden hennes gikk med til å fylle behovet som lå i daglig ledelse, som måtte ligge til grunn for prosjektutvikling. «C» gjorde det klart at kapasiteten som lå i én stilling ikke var nok til å både være daglig leder og prosjektutvikler.¹⁵⁷

I referatene fra allmøtene på Atelier Ilsvika i siste halvdel av 2012 ble det trukket frem at det hastet med skaffe flere driftsmidler og prosjektmidler. Prosjektlederstillingen skaffet ikke til veie nok økonomiske midler inn i samvirket, og de var derfor i ferd med å bli truet av dårlig likviditet.¹⁵⁸

Nye ideer, gamle løsninger

Når det gjaldt fremtidsplaner for Atelier Ilsvika etter at prosjektlederstillingen skulle bli avviklet, var «D» først og fremst tydelig på hvor stor læringsverdi prosessen med ansettelse og avsettelse av prosjektlederstillingen hadde for Atelier Ilsvika. Han påpekte også hvor ambisiøs planen med prosjektlederstillingen var, ikke minst i et økonomisk perspektiv.¹⁵⁹ Målet for Atelier Ilsvika skulle fremdeles være å ha en daglig leder i 100 % stilling på permanent basis, og det de lærte av prosessen med prosjektlederstillingen ville være viktig for videre utvikling på dette området.

På det siste allmøtet til Atelier Ilsvika i 2012 ble planen for indre organisering uten daglig leder presentert. For å kunne fortsette ordinær drift for alle medlemmene måtte de finne en lavkostnadsløsning for avvikling av driftsoppgavene. Det ble opprettet åtte ansvarsgrupper med tilhørende 25 underliggende dugnadsgrupper. Disse skulle ha ansvar for hvert sitt administrative felt, alt fra HMS, oppvaskmaskin og

¹⁵⁶ Situasjonsbeskrivelse, Transformasjonen av Atelier Ilsvika. Notat fra DL til styremøte. 18.06.2012

¹⁵⁷ Situasjonsbeskrivelse, Transformasjonen av Atelier Ilsvika. Notat fra DL til styremøte. 18.06.2012

¹⁵⁸ Referat allmøte Atelier Ilsvika, 28.08.2012

¹⁵⁹ Intervju med «D», 23.10.2012

kaffemaskin til utstillingsvegger og søknader.¹⁶⁰ Dugnadsånden var en verdi Atelier Ilsvika hadde hatt med seg siden tiden i Mellomila, imidlertid måtte denne typen dugnadsarbeid koordineres.

Avviklingen av prosjektlederstillingen representerte et slags punktum for Transformasjonsprosjektet slik det ble formulert i søknaden til Trondheim kommune. Men det var stor sannsynlighet for at *transformasjonen* av Atelier Ilsvika ved årsskiftet 2012/2013 bare gikk over i en ny fase.

Drift, utvikling og merverdi

Medlemmene på Atelier Ilsvika beskriver seg selv og det miljøet de skaper sammen blant annet gjennom følgende nøkkelord: Dugnadsinnsats, nysgjerrighet, tverrfaglig samarbeid, synergieffekter, faglig utveksling, nyskaping, lekenhet, handlekraftig, dyktig, romslig, inspirerende, åpen, inkluderende, skaperglede og mangfoldig.¹⁶¹ Disse faktorene tilrettelegger for at Atelier Ilsvika kan være et sted hvor det uforutsigbare skjer, og summen av nøkkelordene kan være et av svarene på hva *merverdien* er, den mystiske X-faktoren som gjør Atelier Ilsvika til et spesielt sted. Disse kvalitetene er utvilsomt med på å ruste Atelier Ilsvika godt for fremtiden.

Den opprinnelige prosjektlederstillingen besto av utviklingsoppgaver og driftsoppgaver. Utviklingsoppgavene ble blant annet beskrevet som det å kunne *utløse* denne *merverdien*. Det er en lite håndfast oppgave, fordi det kan være uklart å vite hva merverdien egentlig er, og derfor uklart å vite hvordan den kan utløses for så i ytterste konsekvens øke inntjeningen. Driftsoppgavene, i kontrast, var håndfaste. De besto av for eksempel å betale regninger, sende fakturaer og sørge for en smart kaffeavtale. For å utløse merverdien, og derigjennom øke inntjeningen, måtte alle driftsoppgavene være utført, men da driftsoppgavene var utført, var det ikke flere timer igjen. Dette førte i lengden til for lav inntjening, og prosjektlederstillingen måtte avvikles.

Den umiddelbare fremtiden etter dette skulle startes med et nytt arbeidsfordelingssystem basert på et gammelt dugnadsideal. Dugnad som arbeidsfordelingsform sørger for spredt ansvar, og reduserer muligheten for full oversikt internt. Da medlemsantallet i Atelier Ilsvika kom opp på et nivå med over 50 mennesker får denne påstanden ytterligere gyldighet. Den dugnadsbaserte arbeidsfordelingen som Atelier Ilsvika skulle innføre etter at prosjektlederstillingen

¹⁶⁰ Saksliste til allmøte for Atelier Ilsvika, 12.12.2012

¹⁶¹ Virksomhetsplan for Atelier Ilsvika, februar 2012

ble avviklet, var svært detaljert. Systemet besto av åtte ansvarsgrupper med 25 undergrupper, og den skjematiske inndelingen overløt liten tvil om hvem som hadde ansvar for hva. Det nye dugnadssystemet var en blanding av gammel dugnadsånd og ny profesjonalisering, og kan være et godt eksempel på Atelier Ilsvikas øvrige profesjonalisering.

Fremtidsvisjoner

Uten unntak, hadde alle mine informanter et relativt optimistisk bilde av hvordan de ser for seg Atelier Ilsvika i fremtiden. Felles for det optimistiske fremtidsbildet av Atelier Ilsvika er at det finnes en daglig leder der. «G» så ikke for seg hvordan det kan være mulig å drifte en organisasjon med over 50 medlemmer uten en stabil sentral ledelse. Han håpet en løsning kan være på plass før årsskiftet 2013/2014. «G» håpet det er mulig å ha en stabil daglig ledelse i tillegg til en prosjektleder, uten av det går utover den dynamiske og litt ukontrollerte knopskytingsaktiviteten Atelier Ilsvika preges av. «G» var bekymret for økt konformitet, fordi en total konformitet på Atelier Ilsvika kan ødelegge den dynamiske kreativiteten som er med på å definere stedet.¹⁶²

«F» pekte på at Atelier Ilsvika i fremtiden vil være mer preget av den «nye majoriteten», altså de medlemmene som ble med etter flyttingen til Spikerfabrikken. De ønsket først og fremst en sosial arbeidsplass med fungerende kontorfasiliteter. For disse var den «kreative merverdien» en bonus, ikke en forutsetning, for driften. «F» mente også at Atelier Ilsvika bør sette en klar grense for hva metningspunktet er hva gjelder antall medlemmer, fordi hvis det går over et visst punkt kan fellesskapsfølelsen bli truet.¹⁶³

Dette var også noe «C» nevnte. Når det gjelder «det nye Atelier Ilsvika» trakk «C» frem et aspekt som hun så på som en mulig konsekvens av de store endringsprosessene organisasjonen har vært preget av. På grunn av skillet som har oppstått mellom «den nye majoriteten» og «den gamle minoriteten» av medlemmene, så hun for seg at noen av de som har vært med helt fra starten kanskje vil føle seg fremmedgjort fra «det nye», og slutte å være medlemmer. «C» fortalte at Atelier Ilsvika har forandret seg så mye at det har kommet til et punkt hvor de som var med på å forme det fra starten kanskje ikke kjenner organisasjonen igjen lenger.¹⁶⁴

¹⁶² Intervju med «G», 13.12.12

¹⁶³ Intervju med «F», 12.12.12

¹⁶⁴ Intervju med «C», 18.10.12

«E» pekte på enda et aspekt hva gjelder fremtidens Atelier Ilsvika. Han mente at hvis det kommer enda en utvidelse, så kan det bli en fare for at noen medlemmer føler at sin virksomhet blir ytterligere truet med tanke på eventuell konkurranse. «E» mente at det kan bli viktigere fremover å ha en bevisstgjøring av det positive i det å dra nytte av hverandres kompetanse, særlig blant medlemmer med samme kundedemografi som målgruppe.¹⁶⁵

«D» så for seg at det ideelle fremtidsbildet av Atelier Ilsvika er en slags arena med mange småprosjekter inni, som er organisert slik at det stimuleres til at en organisk knopskyting av prosjekter kan finne sted. Det bør ifølge «D» legges til rette for at det skjer prosjekter i krysningpunktet mellom alle medlemmene, samtidig som Atelier Ilsvika må bli flinkere til å knytte seg til nærliggende virksomheter, og å ha nettverk til det offentlige og annen type næringsliv. Han mente Atelier Ilsvika fremdeles bør være preget av frivillighet og dugnadsånd, og at det derfor er behov for en person til å koordinere dette. «D» foreslo at denne personen ikke bør ha en generisk tittel som «daglig leder», men heller et navn som er litt mer spennende. For eksempel «idérøker» eller en «sosial vaktmester».¹⁶⁶

Fremtidens Atelier Ilsvika eier ideelt sett sine egne lokaler, mente «C». Det bør også ha bygget seg opp en solid egenkapital for å kunne ha en bærekraftig økonomi som gjør at Atelier Ilsvika kan fortsette å ha et godt fellesskap. «C» påpekte at hennes visjon om egeneide lokaler og solid egenkapital foreløpig er ganske urealistisk, i hvert fall i overskuelig fremtid. Et av problemene Atelier Ilsvika har hatt er at en del av medlemmene har vært usikre betalere. Som «G» var inne på, var det et kjennetegn ved de kunstfaglige foretakene som var ønsket på Atelier Ilsvika, at de ofte dessverre var labile hva gjelder inntekter. Det er et paradoks, mente «C», for på den ene siden var det den kreative merverdien hos medlemmene som skulle skape prosjekter som ga inntekter til fellesskapet, men samtidig hadde flere medlemmer problemer med å betale leiekostnadene.

Det var en utfordring for Atelier Ilsvika å rekruttere medlemmer med både nok kreativ og kunstfaglig pondus og likviditet. Det var behov for medlemmer som har råd til at husleia går opp, mente «C». Hun var veldig klar på at Atelier Ilsvika trenger daglig ledelse, men var usikker på om det burde løses på den måten hun som prosjektleder valgte å løse det på. Hun mente stillingen bør gjennomgå en stor evaluering, og at det burde finnes alternativer til hvordan Atelier Ilsvika kan bli ledet på.

Stillingen som prosjektleder ble utformet i en brytningstid mellom «det gamle Atelier Ilsvika» og «det nye Atelier Ilsvika». Utformingen skjedde midt inne i et

¹⁶⁵ Intervju med «E», 11.12.12

¹⁶⁶ Intervju med «D», 23.10.12

paradigmeskifte, og en ny løsning for ledelse må ta dette i betraktning. For «C» ble dette skillet veldig tydelig:

«Men det er jo en del ting her som handler om at det paradigmeskiftet der, det finnes noe «det gamle Atelier Ilsvika», og så finnes det noe som vi kan si heter «det nye Atelier Ilsvika». Og den store forskjellen på det er at nå driver vi business, nå. Det var det ikke noe oppfatning om at man gjorde før. Men nå gjør vi det. Nå driver vi faktisk business.»¹⁶⁷

«B», som jobber i Trondheim kommune, mente at Atelier Ilsvika i fremtiden må være enda mer bevisst sitt gode renommé, særlig innad i kommunen, fordi et godt rykte kan bety mye tillit, og det kan føre til en stor fallhøyde. Han pekte på at hvis Atelier Ilsvika ikke viser til at de kan skape resultater med midler de søker om fra kommunen kan det gjøre det vanskeligere å få finansiert prosjekter på et senere tidspunkt.¹⁶⁸

¹⁶⁷ Intervju med «C», 18.10.12

¹⁶⁸ Intervju med «B», 11.04.12

Fra kollektiv til business

Atelier Ilsvika gikk fra å være et lite kunstnerkollektiv ved sin spede start på slutten av 1990 tallet, til å bli en kreativ business med over 50 medlemmer og en omsetning på nesten fire millioner i 2012. Utvikling kan handle om kombinasjonen av ildsjelers vilje og engasjement, og politiske føringer og ønske om økt verdiskaping i samfunnet. Jeg har valgt å se på Atelier Ilsvika sin utvikling frem til 2012 som en rekke reinnrammingsprosesser. For å analysere disse prosessene har jeg identifisert faser i organisasjonen og overgangene mellom disse. Den første fasen kaller jeg *kollektivet*, (2000-2009), den andre for *fabrikken* (2009-2011) og den tredje for *businessen* (2011-2012).

Jeg vil nå gjennomgå fasene og overgangene mellom dem. Deretter vil jeg gå inn på en mer spesifikk del av siste fase, hvor jeg har identifisert rammer og oversvømmelser i prosessen med ansettelse og avsettelse av prosjektlederen. Denne prosessen var sentral i Atelier Ilsvikas egeninitierte profesjonaliseringsprosess *Transformasjon* mot slutten av 2010-tallet.

Kollektivet

I 1997 ble et kunstnerkollektiv i Ilsvikveien i Trondheim dannet, og de kalte seg Atelier Ilsvikveien. Dette var et miljø som sprang ut fra et eksisterende kunstmiljø som fantes i bydelen Ilsvika i Trondheim. Ildsjeler fra Atelier Ilsvikveien ønsket å skape et miljø med større kreativ og kulturell bredde enn bare billedkunst og kunsthåndverk, og tok inn blant annet pedagoger, journalister og arkitekter. I 2000 var de blitt til 12 mennesker, flyttet inn i nye og mer egnede lokaler i Mellomila, og skiftet navn til Atelier Ilsvika. ¹⁶⁹

Atelier Ilsvika hadde adresse i Mellomveien frem til 2009. Det var i denne perioden idealene organisasjonen er myntet på ble formet. Dugnadsånden ble ofte nevnt av medlemmer som en uskreven og selvsagt kjerneverdi for Atelier Ilsvika, og dette har vært viktig fra starten. Grensene for innrammingen av kunstnerkollektivet ble blant annet bestemt av antall mennesker og de fysiske omgivelsene. Lokalet i Mellomila var med på å opprettholde den fysiske rammen rundt kunstnerkollektivet. Mellom 2000 og 2007 økte antall medlemmer fra 12 til 27 individer, og maksimerte grensen for hvor mange der var plass til - antall medlemmer utfordret grensene.

¹⁶⁹ Intervju med «H», 20.06.2013

Det som skjer innenfor en ramme er også uløselig knyttet til verden utenfor gjennom visse koblinger.¹⁷⁰ En slik kobling er for eksempel leiekontrakten Atelier Ilsvika på dette tidspunktet hadde med utleieren av lokalene i Mellomila. Den gikk ut mot slutten av 2009, og det fordret at medlemmene vurderte alternativene; fortsette å være i Mellomila, eller flytting til større lokaler.

En annen type kobling Atelier Ilsvika hadde til det utenfor rammen var den til ytre påvirkninger i form av politikk. På begynnelsen av 2000-tallet oppsto det en økende forskningsmessig og politisk interesse for det vi i Norge kaller kulturnæringer.¹⁷¹ I 2003 gav regjeringen Bondevik II Nærings- og handelsdepartementet Østlandsforskning i oppdrag å kartlegge kulturnæringer i Norge, og kort tid etter dette ble stortingsmelding nr. 22 (2004-2005) *Kultur og næring* utgitt. Forskningsgrunlaget for denne stortingsmeldingen ble gitt av Østlandsforskning, som definerte og avgrenset hva *kulturnæring* i norsk forstand skulle anses for å være.

Den norske definisjonen av kulturnæringer er – i motsetning til for eksempel britiske *creative industries* eller svenske *opplevelsesindustri* – produktessensialistisk. Det vil si å ta utgangspunkt i produktenes egenskaper, i stedet for for eksempel forbrukernes opplevelse. Dette har betydning for operasjonaliseringer i næringen, og derfor også betydningen disse næringene får i den totale økonomien.¹⁷² Østlandsforskning definerte hva kulturnæring innebærer i norsk kontekst på oppdrag fra norske politikere, og dette er en innrammingsprosess. Det ble foretatt bevisste valg hvor det ble bestemt hva som er *utenfor* og hva som er *innenfor* definisjonsrammen.

Kulturnæringspolitikken i Norge er preget av tverrdepartementalt samarbeid, og ligger i et skjæringsfelt mellom kulturpolitikk og næringspolitikk. Et sentralt formål med kulturnæringspolitikken er å stimulere kulturbedrifter til en mer bærekraftig økonomi, for i ytterste konsekvens å øke den generelle sysselsettingen.¹⁷³ Det kan imidlertid oppstå utfordringer for kulturbedrifter som baserer sin økonomi på offentlige økonomiske støtteordninger. Det kan argumenteres for at det finnes mange slike bedrifter i det Østlandsforskning anser som kjernen av *kulturnæringer*, og dette handler om verdibegrepet.

Østlandsforskning skiller mellom to typer kulturelle produkter; de som eksisterer som fellesgoder, og de som eksisterer som varer. Kulturelle produkter som fellesgoder har

¹⁷⁰ Michel Callon: *An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology*, i Callon Michel: *The Laws of Markets*, 1998

¹⁷¹ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004 (side 9)

¹⁷² Anne Espelien og Anne-Brit Gran, «Kulturnæringenes betydning for norsk økonomi» i Menonpublikasjon nr. 9/2011, Menon Business Economics og Perduco Kultur, 2011.

¹⁷³ Det Kongelige kultur- og kyrkjedepartement: St.meld. nr. 22 (2004-2005): Kultur og næring

ingen markedspris, og kulturell verdi i seg selv er vanskelig å måle.¹⁷⁴ Hva slags verdi produktene som produseres i kulturnæringer har er derfor i noen tilfeller ikke nødvendigvis lønnsomme i en ren økonomisk kontekst. På denne måten kan det argumenteres for at *kunstens egenverdi* og den implisitte verdien som ligger i formuleringen *lønnsomme bedrifter* er to forskjellige ting. Dette kan føre til kontroverser i dette skjæringsfeltet mellom kulturpolitikk og næringspolitikk.

Rammen som omkranser kulturnæringer i norsk politisk kontekst har dermed en potensiell oversvømmelse fordi verdibegrepet er tvetydig. Oversvømmelsen identifiseres av de enkeltvirksomheter som er ment å skulle omfattes av kulturnæringspolitikken til å bli *lønnsomme*, men som primært får sine økonomiske inntekter gjennom offentlig støtte. Det å skape økonomiske verdier og det å skape kulturell verdi er ikke nødvendigvis det samme.

I løpet av 2000-tallet økte antallet medlemmer i Atelier Ilsvika. Fra 2000 til 2007 hadde de gått fra å være 12 til 27 personer i Mellomila. At medlemstallet vokste, og at leiekontrakten i Mellomila gikk ut, er eksempler på henholdsvis indre og ytre faktorer som førte til at grensene for rammen Atelier Ilsvika nå befant seg innenfor ble brutt. Det er oversvømmelser og eksternaliteter som måtte internaliseres i rammen; og dette får konsekvenser. Konsekvensen ble at Atelier Ilsvika skulle reinnrammes i nye lokaler og med enda flere medlemmer.

Fabrikken

Overgangen fra *kollektivet* til *fabrikken* skjedde idet Atelier Ilsvika flyttet inn på Spikerfabrikken. Kort tid etter offisiell innflytting fulgte det en kaotisk periode, hvor grensene for den nye innrammingen var ustabile - Atelier Ilsvika var før innflyttingen til Spikerfabrikken identifisert gjennom sine medlemmer og lokaler, og i denne perioden flyttet de til nye lokaler som skulle være med på å definere dem, og de ble mange flere medlemmer.

Det tverrfaglige kreative miljøet i Atelier Ilsvika skulle ivaretas i de nye lokalene, men de ville bli flere medlemmer og bli mer ambisiøse. Atelier Ilsvika ønsket en bedre balanse mellom antall kunstfaglige utøvere og mer kommersielt drevne næringer.¹⁷⁵ Denne balansen kan også representere Atelier Ilsvikas iboende balanse mellom *kultur* og *næring*. For å kunne opprettholde et ønsket kunstfaglig nivå, måtte fokuset på inntjening og økonomi være bærekraftig. Dette drev frem en profesjonalisering av Atelier Ilsvika som skapte nye behov for virksomheten.

¹⁷⁴ Tone Haraldsen, Simen K. Flygind og Dominic Power, «Kartlegging av kulturnæringene i Norge - økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial», i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004

¹⁷⁵ Virksomhetsplan for Atelier Ilsvika, februar 2012

Lokalene spikerfabrikken ble fysisk og metaforisk bestemmende for hva som skulle være utenfor og innenfor rammen i denne perioden. Det la premissene for hvor mange medlemmer Atelier Ilsvika nå kunne være, og måtte være, for å håndtere de nye leiekostnadene. Det drev også frem en diskusjon blant medlemmene om hva virksomheten deres nå skulle hete. Skulle de fortsette å hete Atelier Ilsvika, eller skulle de skifte navn til Spikerfabrikken, eller bare Spiker'n? Det at de bestemte seg for å beholde navnet Atelier Ilsvika kan bety at det var et ønske om å opprettholde en kobling til idealene de hadde med seg fra Mellomila og de kunstnerkollektivistiske idealene.

Samme år som Atelier Ilsvika flyttet inn i Spikerfabrikken ble Strategiplan for kulturnæringer i Trøndelag utgitt, som en lokal videreføring av den nasjonale kulturnæringspolitikken. I denne sammenhengen ble Atelier Ilsvika ansett av Trondheim kommune som et sted med fortrinn for vekstpotensiale, og falt dermed innenfor mange av søkerkriteriene for utviklingsmessige tilskudd. I samme periode ble også Atelier Ilsvika med i Innovasjon Norges program for kulturnæringer FRAM Kultur.

I forbindelse med programmet FRAM Kultur utarbeidet Atelier Ilsvika, sammen med en rådgiver fra Innovasjon Norge, en såkalt situasjonsanalyse. Målet med denne var blant annet å legge grunnlaget for en sunn organiserings- og ledelseskultur for at medlemsbedriftene kunne få effektive arbeidsforhold, i tillegg til å øke potensielle inntjeningsmuligheter gjennom en virksomhetsplan. Dette var behov som oppsto som konsekvens av storutvidelsen som følge av flyttingen til Spikerfabrikken.

Mot slutten av 2009 søkte Atelier Ilsvika om forprosjektmidler fra Trondheim kommune til utvikling av en plan for sin organisasjonsmessige fremtid. Resultatet av forprosjektet var en søknad om midler til «Transformasjon» sendt høsten 2010, hvor målet var å ansette en prosjektleder for å «bygge opp ateliéret til en kunst og kulturklynge». ¹⁷⁶

Den lokale politiske operasjonaliseringen av norsk kulturnæringspolitikk la viktige premisser for dette arbeidet. Da Trondheim kommune publiserte strategiplanen for kulturnæringer i Trøndelag ga det Atelier Ilsvika en mulighet til å kunne realisere behovet for en leder i 100 % stilling. Dette er koblinger til det utenfor rammen som hadde konsekvenser for hvordan rammen *fabrikken* gikk over til å bli rammen *businessen* gjennom søknaden om Transformasjon. Gjennom denne søknaden la Atelier Ilsvika premissene for den nye innrammingen, der prosjektlederen skulle internaliseres. Overgangen fra fabrikken til businessen var altså et initiativ formet innenfra, en slags forutsett «oversvømmelse» som etter planen skulle reinnramme

¹⁷⁶ Søknad til Trondheim kommune - tilskudd til Transformasjonen - prosjektledelse. 20.09.2010

Atelier Ilsvika til en ny form der prosjektlederen skulle være et nytt knutepunkt og en «rammevokter». Utgangspunktet for dette var søknaden til Trondheim kommune og stillingsinstruksene til prosjektlederen, som fungerte som egne innrammingsarenaer for virksomheten Atelier Ilsvika.

Fabrikken bar preg av å være en *overgangsramme*, en prosess i overgangen mellom det å være små og idealistiske, til å bli store og mer økonomiorienterte. For å håndtere dette ble behovet for ledelse prekært – rammen virksomheten nå befant seg i fordret at det fantes nøkkelaktører som tok roller Atelier Ilsvika tidligere ikke hadde hatt behov for. Rammen *fabrikken* måtte voktes, beskyttes mot brudd, av en aktør. Det innebar for eksempel å sørge for at alle regninger var betalt, at lunsjordningen fungerte, å være et ansikt for besøkende til Atelier Ilsvika, og å være et knutepunkt for medlemmene. I overgangen til *businessen* lagde medlemmer av Atelier Ilsvika en plan for hvordan en slik nøkkelaktør (prosjektleder) kunne finansieres til å være leder 100 %.

Etter at søknaden til kommunen om Transformasjon ble innvilget pågikk det blant medlemmene i Atelier Ilsvika en diskusjon om detaljene i arbeidsinstruksen til den daglige lederen/prosjektlederen. Det ble diskutert i hvor stor grad vedkommende skulle jobbe med intern drift, i forhold til inntektsgivende prosjektutvikling. Resultatet ble en instruks med en hårfin balanse mellom drift og prosjektutvikling; Atelier Ilsvika var avhengig av at daglige driftsoppgaver ble gjort, samtidig som føringer fra kommunen gjorde at inntektsgivende prosjektutvikling måtte tilsvare en stor del av stillingen. Arbeidsinstruksen skulle imidlertid vise seg å være en skjør ramme.

Businessen

Utgangspunktet for rammen *businessen* er søknaden om Transformasjon til Trondheim kommune og stillingsinstruksene til prosjektlederen, som fungerer som egne *innrammingsarenaer* for virksomheten Atelier Ilsvika. I tillegg utviklet Atelier Ilsvika i denne perioden en virksomhetsplan, som inneholdt visjon, forretningsplan, kjerneverdier og mål. Kjerneverdiene og målene var tilstede også før denne virksomhetsplanen ble laget, men da som såkalte «tacit agreements» - tause enigheter, innenfor rammen. At disse ble nedtegnet og samlet i et dokument gjorde dem formaliserte, og mer håndterlige. Dette gjenspeiler Atelier Ilsvikas profesjonaliseringsprosess.

Stillingen ble utlyst i april 2011, og i august samme år ble «C» ble ansatt som prosjektleder. I instruksen benyttes både tittelen prosjektleder og tittelen daglig leder. Dette gjenspeiler dualiteten i stillingen. Å kartlegge oversvømmelser eller eksternaliteter, i følge Callon, startes med å identifisere aktørene som er involvert i

kontraktsforhandlingen.¹⁷⁷ I utgangspunktet er det arbeidsgiver, altså Atelier Ilsvika, som formulerer stillingsinstruksen. Imidlertid var også «C» med på å utforme denne.¹⁷⁸ Det vil si at det er to hovedaktører i kontraktsforhandlingen til stillingsinstruksen, nemlig Atelier Ilsvika som er arbeidsgiver, og prosjektleder som er arbeidstager.

Aktørene i kontraktsforhandlingen presenterer sine preferanser og interesser før de blir enige om en avgjørelse, som resulterte i den første stillingsinstruksen. Siden aktørene her er en arbeidsgiver og en arbeidstaker, finnes det en skjev maktfordeling - det var begrenset hvor mye innflytelse «C» har over innholdet i instruksen, og Atelier Ilsvika var nødt til å forholde seg til grunnlaget de fikk midler fra kommunen på (innholdet i søknad om midler til Transformasjon). Instruksen var todelt med driftsoppgaver på den ene siden og utviklingsoppgaver på den andre siden, og inneholdt også en enighet om at kontrakten skulle revideres, eller *reinnrammes*, etter det hadde gått en viss tid.¹⁷⁹

En av forutsetningene for å kunne arbeide med utvikling/inntektsgivende prosjekter var å være å jour med oppgavene knyttet til daglig drift. «C» opplevde at tiden og kapasiteten til én stilling ikke strakk til for å kunne utføre begge disse sidene ved stillingen. Det var nærliggende å prioritere driftsoppgavene.

Oversvømmelsene av rammen var dermed et faktum, for prosjektlederen hadde ikke ressurser til å utføre både driftsoppgavene og utviklingsoppgavene. Oversvømmelsene skjedde som konsekvens av at det ble en stor avstand mellom det «C» faktisk gjorde, og det som stod i kontrakten. En identifikasjon og en påfølgende reinnramming av instruksen fant sted ved den første revideringen i mars 2012. Her ble det gjort et forsøk på å «tette lekkasjene» gjennom å endre noe på fordelingen av driftsoppgaver og utviklingsoppgaver.

Den andre revisjonen skjedde knappe tre måneder senere, og viser at endringene som ble gjort i den første revisjonen ikke hadde ført frem; driftsoppgavene tok fremdeles mesteparten av ressursene, og inntektsgivende prosjekter uteble. Ved den andre revisjonen ble stillingen redusert med 50 %, og tidsbestemt til å gjelde ut 2012. Transformasjonsprosjektet endte dermed ikke som en suksess. Forsøket på å tette lekkasjene ved den første revisjonen hadde dermed ikke lyktes. Prosjektlederstillingen førte ikke til høyere inntjening, og oversvømmelsene vedvarte.

Konsekvensene av avgjørelsene i kontrakten (stillingsinstruksene) gikk ut over aktørene som forhandlet kontrakten, altså Atelier Ilsvika og prosjektlederen. Aktørene

¹⁷⁷ Michel Callon: *An essay on framing and overflowing: economic externalities revisited by sociology*, i Callon Michel: *The Laws of Markets*, 1998

¹⁷⁸ Intervju med «D», 23.10.12

¹⁷⁹ Stillingsinstruks prosjektleder/daglig leder, 17.09.2011

ble derfor utsatt for det jeg kaller *negativ refleksiv eksternalitet*. Oversvømmelsenes kilde består i at prosjektlederen i hovedsak arbeidet med kun én av to typer oppgaver; driftsoppgavene. Jeg argumenterer for at det var tre aspekter som kjennetegnet den typen arbeidsoppgaver prosjektlederen ikke mestret, utviklingsoppgavene, som også kan være med på å forklare hvorfor disse var særlig utfordrende arbeidsoppgaver.

For det første måtte driftsoppgavene ha en høyere prioritet enn utviklingsoppgavene i praksis. De merkantile driftsoppgavene var prekære fra dag til dag og lå til grunn for alle andre oppgaver. Siden disse ifølge prosjektleder slukte mesteparten av kapasiteten, kunne hun ikke nedprioritere dem for å jobbe med utviklingsoppgaver.

Det andre aspektet går på utviklingsoppgavenes formulering og grad av tydelighet og håndfasthet. Ut ifra *teksten* i kontrakten, var mange av utviklingsoppgavene lite presise, og la opp til tolkningsmuligheter. Et eksempel på dette er et av kjernepunktene under «Prosjektutvikling og prosjektledelse»: *Initiere utadretta prosjekter som bruker kompetansen i fellesskapet AI.*¹⁸⁰ I selve instruksjonen var det ikke eksempler på hva slags type prosjekter dette kunne dreie seg om. Ordet «utadretta» sier lite om hva slags typer kunder eller målgruppe som kunne være aktuelle for å kjøpe tjenester produsert av fellesskapet i Atelier Ilsvika. Dette fører til det tredje aspektet som kjennetegner utviklingsoppgavene; de er selve kjerneoppgavene i stillingen, i kraft av at det er disse som skulle bidra til inntjening.

I desember 2012 ble det på Atelier Ilsvikas allmøte presentert en midlertidig plan for indre organisering frem til en eventuelt ny daglig leder var på plass. Denne planen tok utgangspunkt i en type organisering Atelier Ilsvika hadde brukt tidligere, basert på dugnad og egeninnsats fra medlemmene. Systemet for organisering var imidlertid mer formalisert og profesjonalisert enn det hadde vært tidligere. Medlemmene ble delt inn i åtte ansvarsgrupper med tilhørende 25 underliggende dugnadsgrupper, og et tydelig ansvarshierarki mellom disse. Dette var businessorientert kollektiv; Atelier Ilsvika beholdt idealer fra *kollektiv*-tiden ved å kalle denne organiseringen dugnad, men dugnaden var basert på strømlinjeformede ansvarskart som vitner om sterk grad av profesjonalisering.

Atelier Ilsvikas utvikling - en serie reinnramminger

Atelier Ilsvikas tre faser gjennom 2000 - 2012 slik de er representert her er stiliserte fremstillinger for å tydeliggjøre de teoretiske poengene. Rekkene av reinnramminger er ikke nødvendigvis lineære prosesser med en begynnelse og en slutt. Organisasjoner eller virksomheter er aldri hundre prosent stabile, for de eksisterer

¹⁸⁰ Punktet finnes i alle tre instruksjoner: Stillingsinstruks prosjektleder/daglig leder 17.09.2011, Stillingsinstruks prosjektleder/daglig leder 01.03.2012, Stillingsbeskrivelse - utkast Administrator/daglig leder 20.06.2012.

ikke i et vakuum; det innenfor rammen vil alltid ha koblinger til det utenfor rammen. Rammer som oversvømmes, og blir drevet til påfølgende reinnramminger, er nødvendige for utvikling, ellers hadde virksomheten stagnert. Ytre og indre variabler som påvirker innrammingen på hver sin måte er det som driver utviklingen fremover.

Referanseliste

Litteraturliste

Asdal, Kristin; Brenna, Brita; og Moser, Ingunn (2001): *Teknovitenskapelige Kulturer*. Oslo: Spartacus Forlag.

Callon, Michel (1998): «An essay of framing and overflowing», i Callon, Michel: *The Laws of the Markets*, Oxford: Blackwell: 244–270.

Espelien, Anne og Gran, Anne-Britt (2011): *Kulturnæringens betydning for norsk økonomi*, i Menonpublikasjon nr. 9/2011, Menon Business Economics og Perduco Kultur

Florida, Richard (2005): *Den kreative klasse – og hvordan den forandrer arbeide, fritid, samfund og hverdagsliv*. Århus: Klim

Haraldsen, Tone; Flygind, Simen K.; og Power, Dominic (2004): *Kartlegging av kulturnæringene i Norge – økonomisk betydning, vekst- og utviklingspotensial*, i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 10/2004

Haraldsen, Tone; Hagen, Svein Erik; og Alnes, Per Kristian (2008): *Kulturnæringene i Norge, muligheter og utfordringer – en oppdatering av kartleggingen fra 2004*, i Østlandsforskning: ØF-rapport nr.: 12/2008

Isaksen, Arne (2005): *Den kreative klassen og regional næringsutvikling i Norge*, i NIFU STEP Arbeidsnotat 22/2005

Jacobsen, Dag Ingvar; og Thorsvik, Jan (2008): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Jensen, Rolf (1999): *The Dream Society – How the Coming Shift from Information to Imagination will Transform Your Business*. McGraw Hill.

Thagaard, Tove (2009): *Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Tinagli, Irene (2012): *Norway in the Creative Age*, rapport laget i samarbeid med Statens vegvesens prosjekt Bystrategi Region sør og Abelia

Offentlige dokumenter

Nærings- og handelsdepartementet, kommunal- og regionaldepartementet, kultur- og kirke departementet: Handlingsplan Kultur og næring

Det Kongelige kultur- og kyrkjedepartement: St.meld. nr. 22 (2004-2005): Kultur og næring

Strategiplan for kulturnæringer i Trøndelag 2009-2016

Søknad fra Atelier Ilsvika til Trondheim kommune: «Søknad til Transformasjonen av Atelier Ilsvika», 20.09.2010

Intervjuer

Intervju med «A», utført 23.06.2011

Intervju med «B», utført 11.04.2012

Intervju med «C», utført 18.10.2012

Intervju med «D», utført 23.10.2012

Intervju med «E», utført 11.12.2012

Intervju med «F», utført 12.12.2012

Intervju med «G», utført 13.12.2012

Intervju med «H», utført 20.06.2013

Interne dokumenter

FRAM Situasjonsanalyse Kultur. Bedrift: Atelier Ilsvika SA. Mai 2010 - november 2011. Versjon 10.01.2011

Stillingsinstruks prosjektleder/daglig leder, pr 17.09.2011

Virksomhetsplan for Atelier Ilsvika, februar 2012

Stillingsinstruks prosjektleder/daglig leder, 01.03.2012

Situasjonsbeskrivelse, Transformasjonen av Atelier Ilsvika. Notat fra daglig leder til styremøte, 18.06.2012

Stillingsbeskrivelse Administrator/daglig leder, 20.06.2012

Referat allmøte Atelier Ilsvika, 28.08.2012

Statusrapport, Transformasjonen av Atelier Ilsvika, 18.09.2012

Statusrapport, Transformasjonen av Atelier Ilsvika, 25.09.2012.

Situasjonsbeskrivelse, Transformasjonen av Atelier Ilsvika. Notat fra daglig leder til styremøte, 23.10.2012

Saksliste til allmøte for Atelier Ilsvika, 12.12.2012

Internettkilder

Innovasjon Norge: <http://www.innovasjon Norge.no/Bygg-en-bedrift/Bedre-ledelse-gir-okt-lonnsomhet1/> (hentet 22.06.2013)

Aviskilder

«Mye kreativitet på lager», Adresseavisen papir s. 10, publisert 25.02.2000

Andre kilder

Tore O. Sandvik: *Politisk erklæring*, tiltredelsestale som fylkesordfører, Fylkestinget, STFK, 16.10.2003

«Dette med å kjenne prisen på alt, men ikke verdien av noe synes å være et problem for mange. Ikke rart vi får det vi får.»

– @KSteigen (Ketil Steigen)
Twitter, fredag 9. november 2013