

MASTEROPPGAVE

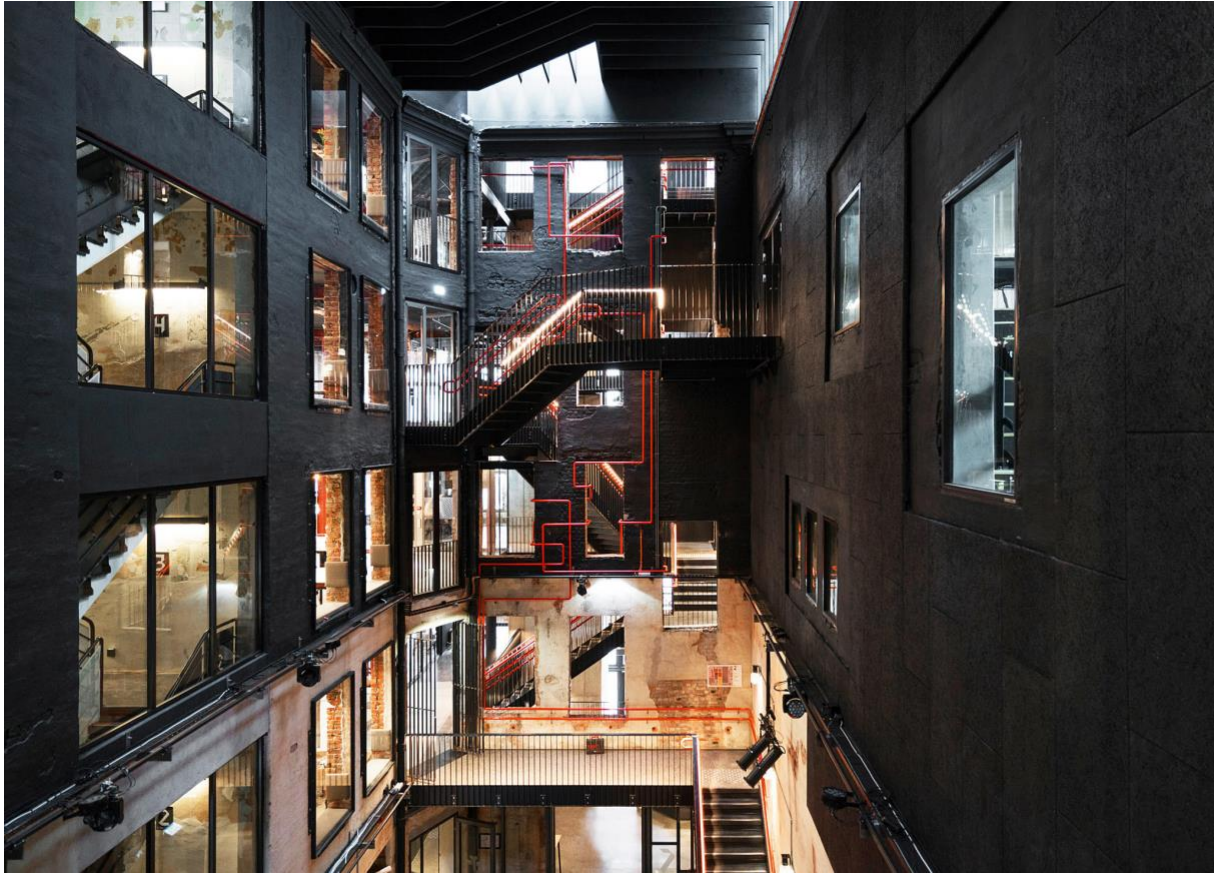
Emnekode: BE323E

Navn / kandidatnr.: Roy Jahrn / 89

***Samlokalisering av kulturprodusenter:
En casestudie av entreprenøriell læring i
kontorfellesskapet Sentralen.***

Dato: 15.mai 2019

Totalt antall sider: 87



Bilde 1: Ikaroskomplekset (Lars Petter Pettersen, Espen Grønli og Nils Petter Dahle)

FORORD

Er du oppmerksom i trappen opp til Sentralens kontorfellesskap, legger du merke til “Ikaroskomplekset” av Jan Christensen og Marius Dahl (Bilde 1). Verket er innlemmet i det røde rekkverket, før det krummes i ulike retninger opp mot takvinduet. Tittelen referer til den greske myten om Ikaros og faren Daidalos som rømmer fra fangenskap i kong Minos' labyrint på Kreta, med vinger laget av voks og fjær. Ikaros er overambisiøs og ignorerer farens råd om å holde avstand til solen, som gjør at voksen smelter, og han faller og drukner i Det ikariske hav. Kunstnerne selv beskriver installasjonen slik: «*Helheten kan leses som et bilde på at den korteste veien til målet i en kreativ prosess, ikke nødvendigvis er en rett linje.*» (Christensen & Dahl, 2016). Ikke ulikt masterprosjektet, kulturproduksjon og entreprenøriell læring.

Jeg har forsøkt å lytte til rådene jeg har fått underveis, og etter hvert våget å kaste meg ut i skrivingen. Hjertelig takk til veileder Bjørn Willy Åmo, rådgiver Anita Kransvik, Torhild Andersen fra Kunnskapsverket, Sentralen, informanter, kollegaer og samboer!

MBA – Nord universitet 2015 - 2019.

Roy Jahrn

SAMMENDRAG

Det blir stadig flere samlokaliseringer i kulturnæringen i Norge, der små virksomheter og selvstendig næringsdrivende søker sammen for faglige og sosiale fellesskap. Det er flere studier som rapporterer om at samlokalisering medvirker til kompetansedeling og -utvikling, men foreløpig vet vi lite om hvordan fellesskapet bidrar til gjensidig læring. Forskning viser samtidig at små og mellomstore virksomheter i kulturnæringen har lavere verdiskaping enn andre næringer i Norge, og offentlige myndigheter støtter opp under samlokalisering med intensjoner om at det skal bidra til entreprenørskap. Det leder opp til masteroppgavens problemstilling, som deles inn i tre forskningsspørsmål:

Problemstilling: Hvordan bidrar kontorfellesskapet til entreprenøriell læring hos kulturprodusenter på Sentralen?

- *Forskningsspørsmål (a):* Hva er bakgrunnen for at kulturprodusentene vil samlokaliseres?
- *Forskningsspørsmål (b):* Hvordan medvirker kontorfellesskapet til læring?
- *Forskningsspørsmål (c):* Hvilken innvirkning har kontorfellesskapet på kulturelt entreprenørskap?

Forskningsspørsmålene operasjonaliseres gjennom et teoretisk rammeverk bestående av seks mulige faktorer som medvirker til entreprenøriell læring, som til slutt revideres på bakgrunn av funnene i masteroppgave og gir grunnlag for videre forskning. Jeg har gjennomført et kvalitativt casestudie på Sentralen, som er en av landets største samlokaliseringer med over 350 kulturprodusenter og samfunnsinnovatører. Masteroppgaven fokuserer på kulturprodusentene. Jeg har intervjuet åtte virksomhetsledere, i tillegg til hussjefen som setter funnene i perspektiv med Sentralens intensjoner og fasilitering.

Hovedfunnene fra casestudiet er følgende:

- Entreprenørskap er ikke en intensjon for å samlokaliseres for flertallet av kulturprodusentene jeg har intervjuet på Sentralen, men det virker å oppstå igjennom en effectuation tilnærming (uten spesifikke mål). Intensjonene for å samlokaliseres viser seg i større grad å være faglig og sosialt fellesskap, i tillegg til infrastruktur og fellessfunksjoner.
- Informantene uttrykker et økt behov for fasilitering fra Sentralen og samhandling virksomhetene i mellom, som kan bidra til læring, men i praksis har de ofte en passiv tilnærming til benytte seg av faglige og sosiale tiltak.

- Kulturprodusentene søker å lære av de som ligner dem selv, og foretrekker spesialisering fremfor generalisering også på mikronivå i kontorfellesskapet.
- Entreprenøriell læring i kontorfellesskapet virker i hovedsak å foregå inkrementelt (i form av enkeltkretslæring).
- Funnene tyder på at samlokalisering på Sentralen i størst grad bidrar til kunstnerisk utvikling kontra forretningsutvikling, som er de to hovedkomponentene i kulturelt entreprenørskap.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1.0 SAMLOKALISERING AV KULTURPRODUSENTER	6
1.1 SAMLOKALISERING	6
1.2 KULTURPRODUKSJON OG ENTREPRENØRSKAP	8
1.3 PROBLEMSTILLING, FORSKNINGSSPØRSMÅL OG OPPGAVENS OPPBYGGING.....	10
2.0 ENTREPRENØRIELL LÆRING	11
2.1. MEDVIRKENDE FAKTORER TIL ENTREPRENØRIELL LÆRING.....	13
2.1.1 <i>Intensjon</i>	14
2.1.2 <i>Autonomi</i>	15
2.1.3 <i>Redundans</i>	17
2.1.4 <i>Nødvendig variasjon</i>	18
2.1.5 <i>Fluktuasjon</i>	19
2.1.6 <i>Eksplorere og eksploatere</i>	20
3.0 METODE	21
3.1 FORSKNINGSDESIGN	21
3.2 UTVALG	22
3.2.1 <i>Miniøya (AS)</i>	23
3.2.2 <i>Plym Produksjoner og Artisan Teater (ENK)</i>	24
3.2.3 <i>Det Norske Kammerorkester (STI)</i>	24
3.2.4 <i>Jo Strømgren Kompani (STI)</i>	24
3.2.5 <i>Inferno Metal Festival – (NUF)</i>	25
3.2.6 <i>Panta Rei Danseteater (AS)</i>	25
3.2.7 <i>Assitej Norge (AAFY)</i>	25
3.2.8 <i>Vega Scene (AS)</i>	25
3.2.9 <i>Hussjefen</i>	26
3.3 KVALITATIVT INTERVJU.....	26
3.3.1 <i>Forarbeid</i>	26
3.3.2 <i>Gjennomføring av intervjuer</i>	26
3.4 TRANSKRIBERING OG ANALYSE AV INTERVJUER.....	29
4.0 HVA ER BAKGRUNNEN FOR AT KULTURPRODUSENTERNE VIL SAMLOKALISERES?	30
4.1 INTENSJON	30
4.1.1 <i>Entreprenørskap</i>	30
4.1.2 <i>Faglig og sosialt fellesskap</i>	33
4.1.3 <i>Infrastruktur og fellesfunksjoner</i>	35
4.1.4 <i>Causation og effectuation</i>	37
4.2 OPPSUMMERING	38
5.0 HVORDAN MEDVIRKER KONTORFELLESKAPET TIL LÆRING?.....	39
5.1 AUTONOMI	39
5.1.1 <i>Harde tjenester</i>	39
5.1.3 <i>Myke tjenester</i>	44
5.2 REDUNDANS	46
5.2.1 <i>Intensjonell overlapping</i>	47
5.2.2 <i>Buzz</i>	50
5.3 NØDVENDIG VARIASJON.....	53
5.3.1 <i>Generelle og spesialiserte samlokaliseringer</i>	53

5.4 FLUKTUASJON	57
5.4.1 Enkelkrets- og dobbelkretslæring	59
5.5 OPPSUMMERING	61
6.0 HVILKE INNVIRKNING HAR KONTORFELLESSKAPET PÅ KULTURELT ENTREPRENØRSKAP?	63
6.1 EKSPLORERE OG EKSPLOATERE	63
6.1.1 Forretningsutvikling.....	65
6.1.2 Kunstnerisk utvikling.....	68
6.2 OPPSUMMERING	69
7.0 HVORDAN BIDRAR KONTORFELLESSKAPET TIL ENTREPRENØRIELL LÆRING HOS KULTURPRODUSENTER PÅ SENTRALEN?.....	71
8.0 LITTERATUR.....	73
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE VIRKSOMHETER.....	80
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE HUSSJEF.....	82
VEDLEGG 3: KART OVER ETASJER PÅ SENTRALEN	84

Figurer:

Figur 1: Verdikjede 2.0 s. 8.

Figur 2: Entreprenøriell læring s. 11

Figur 3: Teoretisk rammeverk – Mulige medvirkende faktorer til entreprenøriell læring s. 13.

Figur 4: Avsluttende rammeverk - Medvirkende faktorer til entreprenøriell læring s. 72

Bilder:

Bilde 1: Ikaroskomplekset s. 1.

Nøkkelord:

Samlokalisering, kontorfellesskap, kulturnæring, kulturprodusent, entreprenøriell læring og kulturelt entreprenørskap.

1.0 Samlokalisering av kulturprodusenter

1.1 Samlokalisering

”Samlokalisering” er en samlebetegnelse for klynger, næringshager, inkubatorer, co-working spaces, creative hubs, arbeidskollektiv, kontorfellesskap og lignende, der virksomheter deler lokasjon med ulike fellestjenester (Ericsson & Andersen, 2016; Andersen & Hoff, 2016).

Betegnelsen ble formalisert i forbindelse med at Kulturdepartementets utlyste en prøveordning for nettverk og samlokaliseringer av kulturnæringsaktører i 2012, som ble videreført av Norsk kulturråd i daværende regjerings handlingsplan for kulturnæringer – Fra gründer til kulturbedrift (Kulturdepartementet et al., 2013). I de påfølgende årene har samlokalisering i kulturnæringen hatt stor fremvekst, som fortrinnsvis er private initiativ med to tredjedeler av eierskap og finansiering (Ericsson & Andersen, 2016)¹. Den resterende tredjedelen er offentlig eierskap og tilskudd som like fullt er betydelig, og begrunnes i at samlokalisering skal medvirke til entreprenørskap, nærings- og regionalutvikling (Ibid.). Tilbudet henger igjen sammen med økt etterspørsel i kulturnæringen, som har en høy andel frilansere og små virksomheter (ssb.no, 2018)², som søker sammen for faglig og sosialt fellesskap (Hansen et al., 2010).

Det er videre behov for ytterligere kunnskap om virksomhetenes intensjoner å samlokaliseres, og hvordan fellesskapet bidrar til samhandling og gjensidig læring (Andersen, 2019). Det er flere studier som rapporterer om at samlokaliseringer har positive effekter på kompetansedeling og -utvikling (Myhre, 2011; Boye, 2012; Oslo Economics, 2015; Flatnes & Hansen, 2016), men masterstudiet ønsker å finne mer ut om hvordan det medvirker til læring. Forskning har videre vist at små og mellomstore virksomheter i kulturnæringen har lavere

¹ Kunnskapsverket – Nasjonalt senter for kulturelle næringer kartla samlokaliseringers utbredelse, organisasjonsformer og finansieringsmodeller i 2016, og kom i kontakt med 31 aktører i kulturnæringen i Norge, som omfatter over 800 virksomheter, og hvor 22 av miljøene ble etablert i perioden 2012 til 2016.

² Per januar 2018 representerte enkeltpersonforetak 84,7 % av 27077 registrerte virksomheter innen Kultur, underholdning og fritid, kontra 65,3% av det totale antallet virksomheter i Norge. Videre hadde 8% av virksomhetene i næringen 1-4 ansatte, 2,7% hadde 5-9 ansatte og kun et fåtall var mellomstore og store virksomheter.

verdiskaping enn andre næringer i Norge (Gran, Torp & Theie, 2015).³ og i Oslo (Oslo Byråd, 2014)⁴, samtidig hevder regjeringen at landet står overfor en omstillingsutfordring jf. Jeløya-plattformen (Regjeringen.no, 2018). Solberg-regjeringen iverksatte en ny satsing på kulturell og kreativ næring i 2017, med formål om «(...) vekst, verdiskaping og arbeidsplasser via økt investering i og omsetning av kunst- og kulturproduksjoner.» (Kulturdepartementet, 2017). Med dette som bakgrunn tar masteroppgaven for seg følgende problemstilling:

Hvordan bidrar kontorfellesskapet til entreprenøriell læring hos kulturprodusenter på Sentralen?

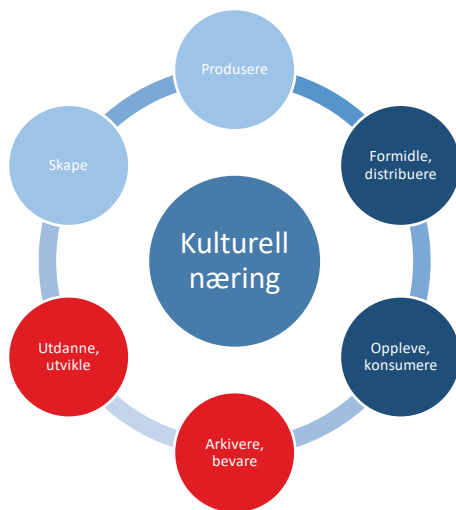
Jeg skal gjennomføre en casestudie på *Sentralen* i Oslo, og som en av de største samlokaliseringene her til lands, så må det kunne omtales som et prestisjeprosjekt i kulturnæringen. Sparebankstiftelsen DNB finansierte rehabiliteringen av gamle Christiania Sparebank, i Kvadraturen i Oslo sentrum, og det over 12 000 kvm store kultur- og innovasjonshuset Sentralen åpnet i mars 2016 med fem scener, produksjons- og møterom, bar, restaurant og kafé, i tillegg til kontorfellesskapet som rommer 350 kulturprodusenter og samfunnsinnovatører (Sentralen.no, 2018). Sentralen eies og driftes av Sparebankstiftelsen DNB, som også forvalter 8% av aksjene i DNB ASA, hvor utbyttet fordeles til ulike samfunnsnyttige formål (Sparebankstiftelsen DNB, 2018). Stiftelsens visjon er å utløse gode krefter, og målsetningen med Sentralen er å skape nye møter på tvers av kunst- og fagretninger (Ibid.). Jeg skal fokusere på kulturprodusentene, som Sentralen selv definerer slik: «Med kulturprodusenter mener vi organisasjoner hvis primærvirksomhet er å produsere et innhold som de selv formidler i direkte kontakt med et publikum, f.eks. festivaler, ensembler, konsertarrangører, teater- og dansekompanier.» (Eia-Revheim, 2015)

³ Menon og BI Centre for Creative Industries har kartlagt verdiskaping og sysselsetting i den kulturelle og kreative næringen i Norge fra 2008 til 2014. Det viste en vekst i verdiskaping på 15% kontra 38% i hele fastlandsøkonomien, og dermed en nedgang i andelen av den totale verdiskapingen fra 3,6% til 3%, mens andel av sysselsetting økte fra 4,1% til 4,3% i perioden.

⁴ På oppdrag fra Oslo kommune, så kartla Kulturmeglerne AS vekst og verdiskaping i kulturnæringen i Oslo i 2013, som viste at kulturnæringsbedrifter har en vekst på ca. 4% i perioden 2009 til 2011, som var langt under gjennomsnittet for alle næringer i byen, som var på ca. 9% i tilsvarende periode.

1.2 Kulturproduksjon og entreprenørskap

Kulturprodusenter arbeider primært med å produsere, distribuere og formidle kunstnerisk innhold til et publikum, og er en del av kulturnæringenes sirkulære økonomi, jf. *figur 1.1*. Det er ikke uvanlig at ledd i verdikjeden overlapper, for eksempel at skapende kunstnere selv tar ansvaret for produksjon, distribusjon og formidling, eller at kulturprodusenter søker inspirasjon som publikummer, gjør opptak av forestillinger, eller bidrar til å utvikle unge kunstnere.



Figur 1.1 Verdikjede 2.0 (Kulturdepartementet, 2015)

At kulturprodusentene er en del av kulturnæringene innebærer at de «(...) fremstiller *mer eller mindre* kommersialiserte kulturelle uttrykk som *primært* kommuniserer gjennom estetiske *virkemidler* som symboler, tegn, bilder, farger, bevegelser, former, lyder og fortellinger». (Haraldsen, Hagen & Alnes, 2008; Espelien & Gran, 2011, s. 10). Mer eller mindre kommersialisert innebærer at kulturproduksjon har en forretningsmessig side, mens estetiske virkemidler dreier seg om kunstnerisk utvikling. Selv om estetiske virkemidler også blir stadig viktigere for konkurranseevnen i andre næringer, så er dette helt essensielt i kulturnæringen som nettopp baserer sin produksjon på symbolsk kunnskap (Haraldsen, Hagen & Alnes, 2008).

På slutten av 90-tallet trådte kulturentreprenøren frem som en egen kategori for entreprenør (Røyseng & Mangset, 2009). I følge Leadbeater og Oakley (1999) dreide det seg om «the new breed of young, independent, cultural entrepreneurs who are driving the growth of some of Britain's most dynamic industries: design, music fashion, computer graphic and games, film and television.» (Ibid. s. 9). De hevdet videre at kulturentreprenører ikke nødvendigvis har

ambisjoner om forretningsmessig vekst (Ibid., Røyseng & Mangset, 2009).

Kulturentreprenøren har i dette perspektivet likheter med det Spilling og Johansen (2011) omtaler *levebrødsforetak*, som fortrinnsvis besørger innehaveren som selvstendig næringsdrivende (Ibid. s. 133). Dette skiller seg fra *vekstentreprenører* hvis ambisjon er å utvide virksomheten og realisere vekst. Tilsvarende kategorisering blir opprettholdt i utredningen *Kunstens autonomi og kunstens økonomi* (2015), bestilt av Kulturdepartementet, som samtidig etterlyste mer fokus på entreprenørskap i kunstnerutdanninger, som dermed involverer den skapende kunstneren jf. figur 1.1. Professor og leder for Centre for Creative Industries – BI, Anne-Britt Gran, kritiserer utredningen for å benytte et perspektiv som gjør alle kunstnere til entreprenører, og mener at begrepet kulturentreprenør «(...) bør forbeholdes de som har ambisjoner i retning av ny forretningsutvikling, kommersialisering og vekst med hensyn til sysselsetting og/eller inntjening.» (Gran, 2015). Hun hevder snarere at det er produsent- og managementprofesjoner som har entreprenørens rolle i kulturnæringen, og vi konsentrerer oss som nevnt om produsentleddet i denne oppgaven.

I masteroppgaven henvender vi oss videre til en mulighetsdrevet definisjon av entreprenørskap, forstått som «(...) creation or identification of an opportunity to provide a cultural product, service or experience, and of bringing together the resources to exploit this as an enterprise» (Leadbeater & Oakley, 1999;Rae, 2005, s. 186). Vi forutsetter videre at entreprenørskap kan læres og praktiseres i så vel oppstarts- som etablerte virksomheter (Hitt et al., 2001;Borch, Madsen & Rasmussen, 2005). Minniti og Bygrave (2001) kobler entreprenørielle muligheter opp til et læringsperspektiv, som omtales som *entreprenøriell læring*: «Actions following from the initial discovery induce further change in the entrepreneur's knowledge. Thus, entrepreneurship is a process of learning, and a theory of entrepreneurship requires a theory of learning» (Ibid. s. 7). Videre i masteroppgaven vil kulturelt entreprenørskap omfatte både forretningsutvikling og kunstnerisk utvikling, som tilegnes gjennom entreprenøriell læring. At verdiskaping handler om mer enn økonomi har også blitt anerkjent av Europakommisjonen:

«Entreprenøriell kompetanse referer til kapasiteten til å handle på muligheter og idéer, og transformere dem til verdier for andre. Den bygger på kreativitet, kritisk tenkning og problemløsning, initiativ, utholdenhet og evnen til å samarbeide for å planlegge og administrere prosjekter med kulturell, sosial og økonomisk verdi.» (Europakommisjonen, 2018)

Vi tar dermed høyde for at entreprenøriell læring i kontorfellesskapet Sentralen kan bidra til både kulturell, sosial og økonomisk verdiskaping, men konsentrerer oss om læringsprosessen og ikke sluttresultatet i form av verdiskaping.

1.3 Problemstilling, forskningsspørsmål og oppgavens oppbygging

Innledningsvis så vi at myndighetene har intensjoner om at samlokalisering skal medvirke til entreprenørskap, samt at det er behov for forskning på virksomhetenes intensjoner å samlokaliseres, og hvordan fellesskapet bidrar til samhandling og gjensidig læring (Andersen, 2019). Vi sidestilte kulturprodusenten med den kulturelle entreprenøren, som omfatter både forretningsutvikling og kunstnerisk utvikling. Masteroppgavens problemstilling deles inn i tre aktuelle forskningsspørsmål:

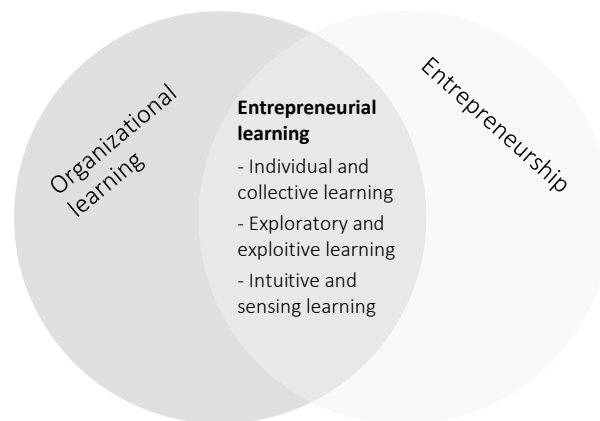
Problemstilling: Hvordan bidrar kontorfellesskapet til entreprenøriell læring hos kulturprodusenter på Sentralen?

- *Forskningsspørsmål (a):* Hva er bakgrunnen for at kulturprodusentene vil samlokaliseres?
- *Forskningsspørsmål (b):* Hvordan medvirker kontorfellesskapet til læring?
- *Forskningsspørsmål (c):* Hvilken innvirkning har kontorfellesskapet på kulturelt entreprenørskap?

Forskningsspørsmålene vil igjen bli operasjonalisert ved hjelp av seks medvirkende faktorer til entreprenøriell læring, som blir presentert i *teorikapittel 2*. Fremgangsmåten for casestudiet i kontorfellesskapet Sentralen beskrives i *metodekapittel 3*. Jeg har intervjuet lederne for åtte virksomheter, i tillegg til hussjefen. Funnene analyseres og drøftes så i kapittel 4, 5 og 6, som er inndelt etter forskningsspørsmålene og det teoretiske rammeverket, før vi konkluderer og presenterer et revidert rammeverk i kapittel 7.

2.0 Entreprenøriell læring

Catherine L. Wang og Harveen Chugh (2014) har gjennomført en systematisk analyse av forskning innenfor *entreprenøriell læring* (EL), som utvikles i grensesnittet mellom entreprenørskap og organisatorisk læring, og identifiserte tre par læringstyper som bør utforskes nærmere: (1) individuell og kollektiv læring, (2) eksplorerende og eksploaterende læring og (3) intuitiv og sansende læring. Læringstypene er illustrert med engelske termer i Figur 1.2



Figur 1.2 Entreprenøriell læring (Wang & Chugh, 2014, s. 33)

For det første er det behov for å studere sammenhengen mellom *individuell* og *kollektiv læring*, mer spesifikt hvordan individers mulighetssøkende atferd kan integreres med organisasjoners søken etter konkurransefortrinn (Ibid.; Hitt et al., 2001). Wang og Chugh anser også samlokalisering som en aktuell kontekst for å studere disse læringstypene, og anbefaler følgende forskningsspørsmål: «How does learning occur within an entrepreneurial cluster, community or network?» (Wang & Chugh, 2014, s. 34). Masterstudiet tar som nevnt for seg hvordan kontorfellesskapet medvirker til entreprenøriell læring hos kulturprodusenter på Sentralen, nærmere bestemt hos virksomhetslederne. Vi konsentrerer oss om individuell læring, samtidig som det må nevnes at ledere ofte utaler seg på vegne av virksomheten. «Individual learning is the process in which individuals acquire data, information, skill or knowledge (...)» (Wang & Chugh, 2014, s. 36), og oversatt til norsk kobles læring til kompetansebegrepet som omfatter både kunnskaper, ferdigheter og holdninger (Lai, 2013, s. 119). Læring, kunnskaps- og kompetanseutvikling anses videre som integrerte prosesser, der «Kompetanse forutsetter anvendelse av kunnskap, samtidig som utvikling av kunnskap og kompetanse forutsetter læringsprosesser» (Filstad, 2016, s. 125).

Vi henvender oss videre til organisasjonsteori og Nonaka og Takeuchis bok *The Knowledge-Creating Company* (1995), der kunnskapsutvikling også omfatter ferdigheter og holdninger (Gotvassli, 2015). Kunnskapsutvikling tar utgangspunkt i individets kunnskap, som forsterkes og krystalliseres i grupper og organisasjoner (*ontologisk dimensjon*), gjennom utvikling av taus og eksplisitt kunnskap (*epistemologisk dimensjon*) (Nonaka & Takeuchi, 1995). Vi ser at Nonaka og Takeuchi tar høyde for sammenhengen mellom individuell og kollektiv læring, men det faller som nevnt utenfor rammene av masteroppgaven å undersøke sistnevnte. Taus og eksplisitt kunnskap har de hentet fra boken *The Tacit Dimension* (1983) av Michael Polanyi, der *taus kunnskap* beskrives som personlig, kontekstspesifikk og erfaringsbasert, mens *eksplisitt kunnskap* er artikulert og kodifisert og dermed enklere å overføre gjennom et strukturert språk (Ibid.; Gotvassli, 2015). Begrepsparet opererer ikke isolert fra hverandre, og det er nettopp den sosiale interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap, som fører til kunnskapsutvikling. For Nonaka og Takeuchi er organisasjonen konteksten for kunnskapsutviklingsprosessen, der hensikten er som følger:

«The role of the organization in the organizational knowledge-creation process is to provide the proper context for facilitating group activities as well as the creation and accumulation of knowledge at the individual level» (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 73-74).

Nonaka og Takeuchi presenterer deretter fem grunnleggende vilkår for kunnskapsutvikling i organisasjoner, som danner bakteppet for masteroppgavens teoretiske rammeverk. Jeg vil presentere disse nærmere i kapittel 2.1., men kort fortalt forsterkes kunnskapsutvikling av dedikasjon mot mål (*intensjon*), medarbeiderne og gruppers frihet (*autonomi*), intensjonell overlappning av informasjon, aktiviteter og lederansvar (*redundans*), mangfold blant de ansatte (*nødvendig variasjon*), samt uventede svingninger som stimulerer interaksjonen og dermed læring mellom organisasjonen og omgivelsene (*fluktuasjon*) (Nonaka & Takeuchi, 1995).

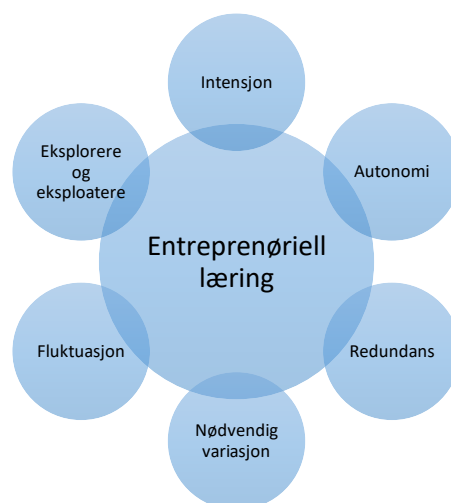
Før vi går videre, tar vi for oss Wang og Chughs (2014) andre par med læringstyper jf. figur 1.2. Det er behov for ytterligere forskning på kompetanse som er nødvendig for å utforske og nyttiggjøre seg av entreprenørielle muligheter, i form av *eksplorerende* og *eksploaterende læring* som to gjensidige avhengige entreprenørskapsprosesser (March, 1991; Levinthal & March, 1993; Wang & Chugh, 2014). Eksplorerende læring handler om å utforske ny kompetanse, om det som kan oppstå, mens eksploaterende læring dreiser seg om å utnytte det man allerede vet (Levinthal & March, 1993). Utforsking og utnytting av kompetanse avhenger igjen av hvordan disse mulighetene oppdages og skapes gjennom *sansende og intuitiv læring* (Wang & Chugh, 2014). Ved sansende læring oppdages muligheter i

omgivelsene gjennom å forstå å analysere sammenhenger i markedet, mens ved intuitiv læring skapes muligheter gjennom mer abstrakt og konseptuell utforskning (Ibid.). Til forskjell fra Wang og Chugh, vil jeg tolke sansende og intuitiv læring som komponenter av eksplorerende læring, slik at utforskning også innebærer å oppdage eller skape. Eksplorere og eksploatere blir en egen kategori i det teoretiske rammeverket jf. kapittel 2.1.

2.1. Medvirkende faktorer til entreprenøriell læring

Vi skal videre henvende oss til Nonaka og Takeuchis fem grunnleggende vilkår for kunnskapsutvikling i organisasjoner jf. intensjon, autonomi, redundans, mangfold og fluktuasjon i kapittel 2.1.1 til 2.1.5, som er grunnlaget for det teoretiske rammeverket. Konteksten i masteroppgaven er som kjent kontorfellesskapet, noe som også er i tråd med Nonaka og Takeuchi: «This process takes place within an expanding “community of interaction” which crosses intra- and inter-organizational levels and boundaries» (Ibid. s. 59). Eksplorere og eksploatere er en egen kategori i det teoretiske rammeverket jf. kapittel 2.1.6. Vi undersøker hvordan de seks medvirkende faktorene medvirker til entreprenøriell læring hos kulturprodusenter på Sentralen jf. *Figur 2.1*. De mulige medvirkende årsakene til entreprenøriell læring knyttes opp til de tre forskningsspørsmål på følgende måte:

- Intensjon er knyttet til *forskningsspørsmål (a)*: Hva er bakgrunnen for at kulturprodusentene vil samlokaliseres?
- Autonomi, redundans, nødvendig variasjon og fluktuasjon er knyttet til *forskningsspørsmål (b)*: Hvordan medvirker kontorfellesskapet til læring?
- Eksplorere og eksploatere er knyttet til *Forskningsspørsmål (c)*: Hvilken innvirkning har kontorfellesskapet på kulturelt entreprenørskap?



Figur 2.1 Mulige medvirkende faktorer til entreprenøriell læring

2.1.1 Intensjon

Kunnskapsutvikling, eller læring, er ifølge Nonaka og Takeuchi (1995) drevet av dedikasjon mot *intensjonen* eller målet, og de hevder at det ikke er mulig å bedømme verdien av kunnskap uten å se den i sammenheng med intensjonene. Entreprenøriell læring er derimot opptatt av læring som handlingsorientert og erfaringsbasert (Cope & Watts, 2000; Rae & Carswell, 2000; Minniti & Bygrave, 2001; Politis, 2005 m.fl.), uten at det nødvendigvis eksisterer spesifiserte og forutbestemte mål og strategier. Læring blir til mens man går, i form av taus kunnskap og mentale kart, som utvikles gjennom praksis (Dalley & Hamilton, 2000; Rae & Carswell, 2000; Pittaway et al., 2011).

For å tydeliggjøre forskjellen henvender vi oss til begrepene causation og effectuation (Sarasvathy, 2001), som to ulike prosesser for entreprenøriell læring. *Causation prosesser* tar utgangspunkt i en intensjon, og velger deretter virkemidler som kan forårsake ønsket effekten, mens *effectuation prosesser* går ut fra virkemidlene som er tilgjengelig, og velger deretter mulige effekter (Ibid. s. 245). Myndighetenes intensjon om at samlokalisering skal bidra til entreprenørskap kan muligens tolkes som en causation prosess, der samlokalisering er et av flere virkemidler for å forårsake den ønskede effekten. Utover at de søker et faglig og sosialt fellesskap, er det videre uavklart hva som eventuelt er kulturprodusentenes intensjoner for å samlokaliseres, noe som undersøkes nærmere i forbindelse med bakgrunnen for at virksomhetene vil samlokaliseres i *forskningsspørsmål (a)*. Samlokalisering kan altså være et virkemiddel for å oppnå virksomhetenes mål og strategier, og/eller et tilgjengelig virkemiddel der muligheter som oppstår gripes utilsiktet, i tillegg kan fellesskapet medvirke til at det utvikles nye intensjoner.

Til slutt må legges til at casestudiet er med kunstnerisk eller daglig leder, som representerer virksomheten, så mål og strategier må tolkes i sammenheng med lederens egne intensjoner for samlokalisering. Det gjør det interessant å kartlegge om lederen identifiserer seg som en entreprenør, og har *mestringstro* på og intensjoner om at virksomheten skal yte entreprenørskap: «Self-efficacy and intentionality are important entrepreneurial learning concepts because they illustrate how level of confidence and intent can be enhanced through experiential learning» (Pittaway et al., 2011, s. 43).

2.1.2 *Autonomi*

Nonaka og Takeuchis andre faktor som fremmer læring er *autonomi*, gjennom selvbestemmelse for individer og team, som innebærer frihet til å velge formålstjenlige strategier og handlingsalternativer. De hevder at autonomi øker motivasjonen for å utvikle ny kompetanse, samt sannsynligheten for at uventede muligheter oppdages og skapes (Ibid). Vi forholder oss til læring på tvers av autonome virksomheter på Sentralen, som kjennetegnes av frihet i både drift, kunstnerisk profil og grad av tilknytting til kontorfellesskapet. Fellesskap innebærer samtidig å gi slipp på noe av suvereniteten.

I et studie av næringshager skiller Waldahl, Clausen og Alsos (2014) også mellom to ulike kilder til læring. For det første kan næringshageledelsen bistå virksomhetene, og for det andre kan virksomhetene lære av hverandre i det de omtaler som næringshagemiljøet (Ibid.). I masteroppgaven benyttes termen *fasilitering* for bistand fra husledelsen eller vertskapet (Fuji, 2016; Andersen, 2019). Kontorfellesskapet av virksomheter tilsvarer næringshagemiljøet, men tilrettelegging dem i mellom diskuteres i forbindelse med intensjonell overlappning i neste kapittel om redundans (jf. 2.1.3). Resultatene fra studiet av næringshager viser også at virksomhetenes behov for fellestjenester læringsmiljø har innvirkning på graden av tilknytning til fellesskapet (Waldahl, Clausen & Alsos, 2014). Virksomheter med en *aktiv tilknytning* har direkte læringseffekter ved at de benytter «(...) tjenester og er aktive deltakere i næringshagemiljøet der de lærer fra andre bedrifter i miljøet, skaper synergier og deler informasjon» (Ibid. s. 19), mens virksomheter med en *passiv tilknytning*, uten det samme behovet for tjenester og læring, kan også ha indirekte læringseffekter ved at de er til inspirasjon for andre aktører (Ibid.).

Balanseforholdet mellom virksomhetenes autonomi og fasilitering av fellestjenester er nettopp det som skiller ulike samlokaliseringsmodeller⁵ fra hverandre, hvilket igjen kan virke inn på kulturprodusentenes samhandling og læring. En studie blant kulturnæringer, opplevelsbedrifter og lokalmatprodusenter med 0-4 ansatte i Finnmark, Møre og Romsdal og Buskerud, knytter små virksomheters begrensede verdiskaping og vekst til «(...) manglende kapasitet som fører til nedprioritering av støttefunksjoner som må utføres i næringsvirksomheter.» (Ericsson & Andersen, 2016, s. 39). Kapasitetsutfordringen begrunnes

⁵ Jamfør definisjonen om at samlokalisering er en samlebetegnelse for fysiske klynger, næringshager, inkubatorer, co-working spaces, creative hubs, arbeidskollektiv, kontorfellesskap og lignende, der virksomheter deler lokaler med varierende grad av fellestjenester (Ericsson & Andersen, 2016; Andersen & Hoff, 2016).

delvis i et behov for kompetanse til å se muligheter og handlingsalternativer som frigjør og øker kapasitet (Ibid.), noe vi kommer tilbake til i forbindelse med eksplorering og eksploatering i kapittel 2.1.6. Funnene fra studiet tyder videre på at samlokalisering har positiv innvirkning på kapasitetsutfordringen, men økt kapasitet avhenger av at det tilbys fellestjenester og administrative støttetjenester (Ibid.). Det skulle tilsi et behov for fasilitering, samtidig vil høy grad av fasilitering kunne gå over i styring av kontorfellesskapet som innskrenker kulturprodusentenes selvråderett.

For å klargjøre hva fellestjenester innebærer, er det hensiktsmessig å skille mellom harde og myke tjenester (Virani, 2015). *Harde tjenester* forstås som fysisk infrastruktur og kontordrift, mens *myke tjenester* innebærer at vertskapet aktivt kobler, veileder og kurser beboerne. Eksempler på harde tjenester er kontorplass, internett, printer, møterom, resepsjon, kantine osv., mens myke tjenester er immaterielle f.eks. fasilitering av nettverk, kompetansedeling, kunstneriske samarbeid og entreprenørskap. Kulturprodusenter med en aktiv tilknytting har gjerne behov for både harde og myke tjenester, mens de med en passiv tilknytting hovedsakelig benytter seg av harde tjenester. Gjennom aktiv kobling, veiledning og kursing kan myke tjenester ha en direkte innvirkning på entreprenøriell læring, som gjerne er tilfellet for inkubatorer, mens harde tjenester virker mer indirekte til å frigjøre kapasitet ved hjelp av fellestjenester, samt at infrastruktur kan fasilitere for samhandling igjennom passiare fellesskap.

«Passiarbegrepet setter tilfeldige møter i sentrum av mulighetene for fellesskap, og betrakter fysisk design som en potensiell tilrettelegger av slike tilfeldigheter» (Tjora, 2016). *Passiare soner* er områder hvor kulturprodusentene oppholder seg f.eks. arbeidspulten eller kjøkkenet i det åpne kontorlandskapet, *passiare linjer* er ferdselsårene i bygget blant annet symbolisert av trapperommet i bildet 1 helt innledningsvis i masteroppgaven, mens *passiare nav* er der folkestrømmer krysses. I tillegg kan det være kombinasjoner de overstående (Ibid.). *Passiare tidspunkter* kan være kontinuerlige eller innskutte, der førstnevnte er arrangementer i tidsavgrensede perioder hvor det sosiale er spesielt i fokus f.eks. høytider, mens sistnevnte er kortere rutinemessige eller spontane hendelser f.eks. lunsjpausen (Ibid.). Passiare fellesskap kan fungere som interaksjonspåskudd som legitimerer kommunikasjon (Henriksen, 2008; Henriksen & Tjora, 2014), hvilket igjen åpner opp for redundans som vi tar for oss i neste kapittel.

2.1.3 Redundans

Det tredje forholdet som medvirker til læring er *redundans*, som forårsakes av intensjonell overlapping av informasjon, aktiviteter og lederansvar utover de rent operative arbeidsoppgavene (Nonaka & Takeuchi, 1995). Kulturprodusentene som samlokaliseres arbeider for autonome virksomheter, så kompetansedeling dem i mellom kommer gjerne i tillegg til ordinære driftsoppgaver. Ser vi redundans i sammenheng med små virksomheters kapasitetsutfordringer, så kan det oppstå et motsetningsforhold mellom det som oppfattes som overskuddsinformasjon og effektivitet, men i følge Nonaka og Takeuchi er redundans særlig fordelaktig i deling av taus kunnskap:

«For knowledge creation to take place, a concept created by an individual or group needs to be shared by other individuals who may not need the concept immediately. Sharing redundant information promotes the sharing of tacit knowledge, because individuals can sense what others are trying to articulate» (Nonaka & Takeuchi, 1995, s. 81).

Redundans er spesielt viktig i konsept- og virksomhetsutvikling, og bidrar til at kulturprodusentene får innsikt i hverandres persepsjoner (Ibid.), og ved å beskrive konseptet for andre gjøres det også mer eksplisitt. Andre kulturprodusenter tilfører sine perspektiver, og kontorfellesskapet kan fungere som en sparringspartner før lansering av f.eks. et kunstnerisk program eller en forretningsidé. Kompetansen som tilegnes må ikke nødvendigvis videreføres i nåværende konsept, men kan lede til nye samarbeid og prosjekter som siden innlemmes i ordinær drift.

Redundans har fellestrekk med det Storper og Venables (2002) omtaler som “buzz”, som referer til den pulserende effekten samlokalisering kan ha gjennom kommunikasjon ansikt til ansikt. Til forskjell fra redundans som er intensjonell, så er buzz formålsløs og tilfeldig overlapping av informasjon. Masteroppgaven erkjenner som nevnt at kulturprodusentene ikke nødvendigvis er på utkikk etter spesifikk informasjon (jf. effectuation i kapittel 2.2.1), og de kan dermed lære ved å være omgitt av lokal buzz i kontorfellesskapet som mottas spontant igjennom både formelle og uformelle møter (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004). Buzz er i et samspill med passiare fellesskap som vi presenterte i kapittel 2.1.2, og kan også oversettes til summing på norsk som igjen kan gå over i støy og det er ikke nødvendigvis all informasjon som fører til læring.

2.1.4 Nødvendig variasjon

En organisasjon bør kunne håndtere bredden av mangfoldet den betjener, gjennom nødvendig variasjon i tilfanget av informasjon (Nonaka & Takeuchi, 1995). For små virksomheter, med få ansatte og kapasitetsutfordringer, kan det være krevende å imøtekomme informasjonsbehovet, samtidig som flat struktur, få kommunikasjonsledd og fleksibilitet kan bidra til allsidighet blant medarbeiderne. Det er nærliggende å undersøke hvordan kontorfellesskapet Sentralen komplementerer kulturprodusentene, som igjen henger sammen med informasjonsflyt og sammensetningen av aktører. Husledelsen fasiliterer i så måte graden av mangfold igjennom rekruttering, plassering og koordinering av beboerne (jf. kapittel 2.1.2). Kulturprodusentene er i samme bransje, men representerer også et mangfold av forskjellige uttrykk som musikk, dans, litteratur og teater, samt at virksomhetene har ulike sjangere, etableringsgrad, organisasjonsform og konstellasjon av verdikjeden jf. modell 1.2. Enkelte av kulturprodusentene på Sentralen deler også kontorfellesskap med samfunnsinnovatører.

Innen forskning på næringsklynger pågår det en diskusjon hvorvidt *spesialiserte samlokaliseringer* med like bransjer og virksomheter (Marshall, 1890;Porter, 1990;Romer, 1990), eller *generelle* samlokaliseringer bestående av ulike aktører, har størst betydning for lærings- og innovasjonsprosesser (Jacobs, 1961;Jacobs, 1969;Florida & Gates, 2002). Førstnevnte har tradisjonelt fokusert på lokaliseringsfordeler gjennom samarbeid og konkurranse i verdikjedesystemer, både vertikalt og horisontalt (Onsager, 2005), der spesialisering også kan være fordelaktig for deling av taus kunnskap (Vatne, 2005). Sistnevnte vektlegger urbaniseringsfordeler i større bysamfunn, som også kan omfatte mangfold gjennom at eksterne besøker kontorfellesskapet Sentralen i Oslo sentrum. Fokuset vårt er på homogenitet og heterogenitets rolle på mikronivå blant kulturprodusentene på Sentralen. I et globalisert og digitalt samfunn er det forøvrig flere som stiller spørsmålsteget ved geografisk innsnevring av læringsprosesser (Parr, 2002;Bathelt, Malmberg & Maskell, 2004), og vi erkjenner selvsagt at kulturprodusentene også lærer utenfor kontorfellesskapet, men det prioriteres ikke å studere dette i denne omgang.

2.1.5 Fluktuasjon

En femte faktor som virker inn på læring er *fluktuasjon*, eller uventede svingninger, som stimulerer interaksjonen og dermed læring mellom virksomheten og omgivelsene (Nonaka & Takeuchi, 1995). «If and organization adopt an open attitude towards environmental signals, they can exploit those signals' ambiguity, redundancy, or noise in order to improve their own knowledge system» (Ibid. s. 78). Fluktuasjon står i et motsetningsforhold til det stabile og regulære, og vi undersøker hvordan kontorfellesskapet virker inn på balansen. Fluktuasjon kobles til kaos som kan oppstå naturlig gjennom endringer i omgivelsen, for eksempel kutt i offentlige kulturbudsjetter på grunn av omstilling av norsk økonomi. *Kreativt kaos* fremkalles derimot intensjonelt av ledelsen, for å øke svingningene i virksomheten som kan inspirere til utvikling og problemløsninger (Ibid.), hvilket igjen kan bidra til at ansatte står bedre rustet til å møte eksterne utfordringer. Samlokalisering kan muligens også forstås som et virkemiddel for kreativt kaos, ved å økte svingninger i virksomheten i form av nye impulser igjennom mangfold, redundans og fasilitering, som igjen kan påvirke intensjoner.

«It should be noted that the benefits of “creative chaos” can only be realized when organizational members have the ability to reflect upon their actions. Without reflection, fluctuation tends to lead to “destructive” chaos» (Ibid. s. 79).

Entreprenøriell læring fremhever også betydningen av refleksjon ved kritiske læringshendelser (Deakins & Freel, 1998; Rae & Carswell, 2000; Cope, 2003; Cope, 2005), som kan relateres til fluktuasjon. Entreprenørskap beskrives som en ikke-lineær og diskontinuerlig prosess, der evnen til å til å lære av kritiske hendelser, både positive og negative, avgjør virksomhetenes fremtidige suksess (Deakins & Freel, 1998). Det argumenteres for at slike hendelser i større grad forårsaker et dypere nivå av læring (Cope, 2003, 2005), i form av refleksjon omkring verdier som ligger til grunn for virksomhetenes handlinger og rutiner, også omtalt som *dobbeltkretslæring* (Argyris & Schön, 1974). Samtidig anerkjennes det at entreprenører ikke utelukkende lærer av kritiske hendelser, men også kontinuerlig i administrasjonen av virksomheten igjennom mer rutinepregede og repetitive oppgaver (Costello, 1996; Reuber & Fischer, 1999). I følge Cope (2003) medfører slike regulære hendelser og oppgaver først og fremst *enkeltkretslæring* (Argyris & Schön, 1974), der korreksjon av uønskede handlingsmåter bidrar til å opprettholde eller vedlikeholde dagens virksomhet, men uten dypere refleksjon over de underliggende verdiene. Arbeidet til Burgoyne og Hodgson (1983) demonstrerer derimot også at akkumulasjon av enkeltkretslæring også kan føre til endringer i de grunnleggende verdiene:

«The forms of learning that came nearest to being changes in “deeper” underlying values, ways of thinking, etc. seem to have come through the process of “*gradual and tacit change*” (...) where the learning process seems to have been a simple, single loop one of gradually eroding one belief and building another with the gradual accumulation of evidence and experience» (Burgoyne & Hodgson, 1983, s. 398)

2.1.6 Eksplorere og eksploatere

Wang og Chugh (2014) etterlyste som nevnt forskning på sammenhengen mellom eksplorerende og eksploaterende læring, som også er et godt begrepspar for å studere hvilken innvirkning kontorfellesskapet har på kulturelt entreprenørskap. Eksplorerende læring handler som nevnt om å utforske ny kompetanse, om det som kan oppstå, mens eksploaterende læring dreier seg om å utnytte det man allerede vet (Levinthal & March, 1993). Prosessene er gjensidig avhengige, som innebærer at virksomhetene må balansere utforsking og utnytting (Ibid.). Virksomhetene står derfor overfor et dilemma der de er avhengig av å utforske nye muligheter, samtidig som de har behov for å utnytte det de allerede vet. March (1991) forklarer balanseforholdet slik:

«Adaptive systems that engage in exploration to exclusion of exploitation are likely to find that they suffer the costs of experimentation without gaining many of its benefits. They exhibit too many undeveloped new ideas and too little distinctive competence. Conversely, systems that engage in exploitation to the exclusion of exploration are likely to find themselves trapped in suboptimal stable equilibria. As a result, maintaining an appropriate balance between exploration and exploitation is a primary factor in system survival and prosperity» (March, 1991, s. 71).

I kapittelet om autonomi så vi at forskning viser at små virksomheter i kulturnæringen har en kapasitetsutfordring, som gjør at de nedprioriterer støttefunksjoner som må utføres i næringsvirksomheter (Ericsson & Andersen, 2016), som dermed kan gi ubalanse. Forskerne mener det er behov for å lære å finne muligheter og handlingsalternativer som frigjør og øker kapasitet (Ibid.), som gjør det interessant å undersøke i hvordan kontorfellesskapet medvirker til dette. Parallelt er som nevnt et behov for kontinuerlig utforsking av estetiske virkemidler, også omtalt som symbolsk kunnskap, som er helt essensielt for kulturprodusentens konkurranseevnen jf. kapittel 1.2 (Haraldsen, Hagen & Alnes, 2008).

Entreprenøriell læring er som nevnt opptatt av at læring er handlingsorientert og erfaringsbasert jf. kapittel 2.1.1, og eksplorerende og eksploaterende læring kommer primært til uttrykk gjennom handlinger, og vi vil derfor drøfte konkrete eksempler på

forretningsmessige og kunstneriske utviklingsprosjekter som kommer til som en følge av tilknytningen til kontorfellesskapet Sentralen. Det er også interessant å se på balanseforholdet mellom eksplorering og eksploatering.

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign

Den metodiske tilnærmingen presenteres først på et overordnet nivå, med henvisninger til delkapitlene som mer inngående tar for seg utvalg, kvalitativt intervju, transkribering og analyse. Jeg gjennomfører som nevnt en casestudie på Sentralen, og undersøker følgende problemstilling, som igjen er delt inn i tre forskningsspørsmål jf. kapittel 1.1.

Problemstilling: Hvordan bidrar kontorfellesskapet til entreprenøriell læring hos kulturprodusenter på Sentralen?

- *Forskningsspørsmål (a):* Hva er bakgrunnen for at kulturprodusentene vil samlokaliseres?
- *Forskningsspørsmål (b):* Hvordan medvirker kontorfellesskapet til læring?
- *Forskningsspørsmål (c):* Hvilken betydning har kontorfellesskapet for kulturelt entreprenørskap?

Forskningsspørsmålene er knyttet opp til teoretiske antakelser, i form av de medvirkende årsakene til entreprenøriell læring, som gjerne også er en foretrukket tilnærming kontra beskrivende casestudier (Yin, 2007; Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Sentralen forstås videre som en enkeltcase, bestående av flere analyseenheter eller virksomheter, som er representert av daglig eller kunstnerisk leder. Hensikten er å få frem nyansene og ulike oppfatninger om hvordan kontorfellesskapet bidrar til entreprenøriell læring, så jeg har derfor valgt en kvalitativ orientering, som «(...) innebærer at oppmerksomheten rettes mot de kulturelle, dagligdagse og situerte aspektene ved menneskelig tenkning, læring, viten, handling og vår måte å forstå oss selv som personer på.» (Kvale et al., 2015, s. 30). Lederne har således kun mulighet til å reflektere over egen læring, samtidig er det en fordel at de har innsikt i virksomheten og dens overordnede intensjoner for å samlokaliseres. Casestudiets styrke er nettopp å gå i dybden av et fenomen, som dermed også begrenser mulighetene for empirisk representativitet (Andersen, 2013). Sammenligning er verken et mål eller en

nødvendighet for å svare på oppgavens problemstilling, men innenfor konteksten av Sentralen er likevel noe av poenget å søke etter fenomenets ”allmenne vesen” (Kvale et al., 2015, s. 45).

For å få detaljinnsikt i medvirkende årsaker til entreprenøriell læring, var det hensiktsmessig å gjennomføre dybdeintervjuer. Utvalget som består av åtte virksomheter og hussjefen på Sentralen begrunnes og presenteres i *delkapittel 3.2*. Jeg benyttet en semistrukturert intervjuguide, som var organisert i tre hoveddeler etter forskningsspørsmålene, med de medvirkende årsakene til entreprenøriell læring som underliggende temaer. Semistrukturert intervju gjør det vanskelig å gjenskape resultatene for andre, men reliabilitet, eller pålitelighet, styrkes også igjennom «(...) en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen.» (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 244). Jeg har derfor en inngående beskrivelse av forarbeid, gjennomføring, transkribering og analyse av intervjuene i *delkapittel 3.3 og 3.4*. Forskningsresultatenes troverdighet og overførbarhet er igjen avhengig av at grunnlaget kunnskapen baserer seg på gjøres eksplisitt (Thagaard, 1998), så jeg har derfor aktivt benyttet sitater som tydelig viser informantenes egne meninger og refleksjoner jf. validitet. Det må også fremheves at jeg selv har kontor i 3. etasje på Sentralen i Oslo, som innebærer at jeg må være bevisst egen rolle i forskningsprosessen, samtidig som det bidrar til større innsikt i konteksten.

3.2 Utvalg

Husledelsen var behjelpelig med å skaffe en oversikt over virksomhetene på huset, hvilken etasje de holder til i, samt antallet faste- og fleksiplasser de leier. På grunn av personvern måtte jeg selv finne kontaktinformasjon, som var relativt enkelt å søke opp på nett, eller ved å ta direkte kontakt med potensielle informanter i kontorfellesskapet. Det at jeg arbeider fra Sentralen gjorde prosessen med å rekruttere informanter praktisk.

Leietakerne på Sentralen består både av kulturprodusenter og samfunnsinnovatører, og jeg bestemte meg for å avgrense problemstillingen til kulturprodusentene. Enkelte av kulturprodusentene deler også etasje med samfunnsinnovatørene. Videre varierte kulturprodusentenes uttrykk, organisering, etableringsgrad og antallet årsverk. Musikk hadde størst utbredelse, der det igjen eksisterer en rekke sjangere, men teater og dans var også godt representert. Det viste seg å være en del festivaler, samt at det i tråd med Sentralens formålsrettede virksomhet var mange aktører som fokuserte på barn og unge. Det var flere etablerte virksomheter enn jeg hadde forutsett, som gjerne innebar flere ansatte og faste

kontorplasser. Kulturprodusentene var likevel først og fremst små virksomheter, med 0 til 5 årsverk.

Det var hensiktsmessig å søke informanter med ulike bakgrunner, ikke for å sammenligne, men for å få ulike perspektiver, samtidig som det kunne bidra til å forstå hvordan mangfold påvirker læring. Utvalgsstrategien beskrives best som en kombinasjon av *kvoteutvelgelse*, basert på lederrolle, kulturelle uttrykk, organisasjonsform og etableringsgrad, og *snøballmetoden*, der jeg fikk tips fra informantene om andre jeg burde ta kontakt med (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Lederrollen gjør at informanten har større innsikt i virksomhetens intensjoner for å samlokaliseres. Kulturnæringen varierer som nevnt mellom fremstille mer eller mindre kommersielle kulturelle uttrykk, som gjerne også påvirker organisasjonsform. Etableringsgrad og antall ansatte er spesielt interessant i forhold til behovet for fasilitering, samt virksomhetenes passive og aktive tilknytting. Snøballmetoden viste seg nyttig gjennom to prøveintervjuer, der det kom frem at enkelte kulturprodusenter var i en spesiell økonomisk situasjon, eller hadde tatt initiativ til større samarbeid på huset, som gjorde at de var ekstra aktuelle for å undersøke fluktusjon og redundans jf. kapittel 2.3. Et annet interessant aspekt var kontorfellesskapets inndeling i lukkede etasjer, som gjør at det eksisterer mindre kontorfellesskap innenfor helheten, som muligens også tilrettelegger for læring på ulike måter. Jeg søkte derfor et utvalg som representerte de ulike etasjene, hvor majoriteten av kulturprodusentene hadde kontor i 3. og 4. etasje. Det var også en enklave av kulturprodusenter i 6. etasje, hovedsakelig dansekompanier, som delte kontorfellesskap med samfunnsinnovatørene i inkubatoren SoCentral.

Anslagsvis så jeg for meg en utvalgsstørrelse 6-9 virksomheter og en representant fra husledelsen, og etter å intervjuet totalt åtte virksomhetsledere og hussjefen kom jeg til et metningspunkt uten betydelig tilførsel av ny informasjon (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Jeg vil presentere utvalget kort i egne avsnitt, som er basert på informasjon fra virksomhetenes hjemmesider, i tillegg til at jeg spurte informantene om de kunne si litt om virksomheten i starten av intervjuene. For ordens skyld vil jeg nevne at opplysninger og sitater fra intervjuene refereres til med virksomhetsnavnet.

3.2.1 Miniøya (AS)

Miniøya er Norges største barnefestival og arrangeres for tiende gang i mai 2019 i Tøyenparken (Miniøya.no, 2019). Programmet er variert med musikk&disco, dans&teater og fortellertelt, og involverer ofte barna i lek og aktiviteter. Formålet er å ta barn på alvor i alle

ledd, og holde tilsvarende kvalitet som voksenfestivaler (Ibid.). Festivalen har fire ansatte i 100% stillinger og to ansatte i 20% stillinger gjennom året, i tillegg til 40 prosjektstillinger under gjennomføringen (Miniøya). Administrasjonen leier faste plasser i 3.etasje på Sentralen, og intervjuet er med daglig/kunstnerisk leder. Selskapsformen står i parentes i overskriften, som også gjelder de påfølgende avsnittene.

3.2.2 Plym Produksjoner og Artisan Teater (ENK)

Plym Produksjoner og Artisan er en selvstendig næringsdrivende teaterprodusent og produksjonsleder på heltid med 20 års erfaring, som tar oppdrag hos kulturinstitusjoner som bl.a. Heddadagene som tilsvarende 50% av årsverket, Kongsberg Jazzfestival, og Nordnorsk Opera og Symfoniorkester (Plym Produksjoner og Artisan Teater). På intervjudispunktet leide Plym Produksjoner og Artisan Teater en fast plass i 3.etasje på Sentralen, og har siden gått over til en fleksi plass.

3.2.3 Det Norske Kammerorkester (STI)

Det Norske Kammerorkester startet opp i 1977, og er et av Norges ledende kammerorkester som også har oppnådd internasjonal annerkjennelse med en rekke turnéer og innspillinger (Kammerorkesteret.no, 2019). Orkesteret produserer 30 – 40 konserter i året, bl.a. en fast konserttrekke i Universitetets Aula, og det musikalske uttrykket spenner over klassisk kammermusikk, moderne urfremføringer og sjangeroverskridende prosjekter (Ibid.). De gjør også prosjekter for barn og unge. Administrasjonen består av tre hele, og to halve årsverk, som leier faste plasser i 4. etasje på Sentralen, og musikerne er engasjert på prosjektbasis (Det Norske Kammerorkester). Intervjuet er med direktøren.

3.2.4 Jo Strømgren Kompani (STI)

Jo Strømgren Kompani ble etablert i 1998, og fra sin base i Norge har de vokst til å bli en av meste suksessfulle danse- og teaterkompaniene i Skandinavia (jskompani.no, 2019). Det kulturelle uttrykket er en unik blanding av dans og teater, med humor og mørkere politiske undertoner (Ibid.). Jo Strømgren selv er fast koreograf i Den Norske Opera & Ballett, der kompaniet gjør en rekke forestillinger, i tillegg til hyppig turnevirksomhet med omlag 150 forestillinger i året (Jo Strømgren Kompani). Dette innebærer også forestillinger for barn og unge. Administrasjonen består av daglig leder og to produsenter, samt en fast tekniker, som delte tre faste plasser i 6.etasje på Sentralen. I etterkant av intervjuet med daglig leder, har virksomheten flyttet ned i 4.etasje hvor de deler kontor plasser med flere andre dansekompanier.

3.2.5 Inferno Metal Festival – (NUF)

Inferno Metal Festival er en norsk heavy metal-festival, som ble arrangert for 19. gang i påsken 2019 på Rockefeller Music Hall og John Dee Live Club & Pub i Oslo (Inferno Metal Festival). Det kunstneriske uttrykket er primært ekstremmetall med undersjangere som death, thrash, doom og black metal, og noen av årets headlinere var Dimmu Borgir, Taake, Opeth, Hypocrisy og 1349 (Ibid.). Inferno leier to faste plasser i 4.etasje på Sentralen. Intervjuet var med daglig leder/bookingansvarlig for festivalen, som også er innehaver av selskapet Radar Booking, og arrangerer ca. 50 konserter igjennom året (Ibid.).

3.2.6 Panta Rei Danseteater (AS)

Panta Rei Danseteater er et av de mest aktive dansekompaniene i Norge, og er opptatt av å skape produksjoner av høy kunstnerisk kvalitet som også engasjerer bredt igjennom samarbeid med lokalmiljøer og deres programmerende scener, festivaler, kommuner, fylkeskommuner eller regionteatre (Pantareidanseteater.no, 2019). Panta Rei turnerer i tillegg utenlands bl.a. i England, Frankrike, Palestina og Tanzania, og har spesialisert seg på undervisning i kreativ dans for barn og unge (Ibid). Administrasjonen består av fire personer, som deler to fleksi plasser i 4.etasje på Sentralen, og intervjuet var med kunstnerisk leder.

3.2.7 Assitej Norge (AAFY)

Assitej Norge er del av Assitej International, en internasjonal sammenslutning etablert i 1965, som fremmer barn og unges rett til å oppleve god scenekunst i nærmere 100 land (Assitej.no, 2019). I Norge har medlemsorganisasjon eksistert siden 80-tallet, og arbeider med å bygge broer mellom profesjonelle aktører i feltet, som også innebærer å arrangere den internasjonale scenekunsthifestivalen SAND (Assitej Norge). Administrasjonen består av daglig leder og en produsent, og intervjuet var med avtroppende daglig leder som også fungerer som rådgiver. De leier tre faste plasser i 3.etasje på Sentralen, der den ene plassen også brukes som fleksi plass for medlemmene.

3.2.8 Vega Scene (AS)

Vega Scene kombinerer uavhengig kino med nyskrevet teater og debatt, og har over en femårsperioden arbeidet med å etablere sitt eget hus i Oslo som åpnet dørene høsten 2018 (Vegascene.no, 2019). De skal ha et eget produserende kompani, som kuraterer visningene for å få et helhetlig og krysskulturelt innhold, i tillegg vil scenen bli brukt til co-produksjoner og utleie. Vega Scene hadde en midlertidig kvadratmeter kontrakt med Sentralen i 4.etasje, som

rommet 4-6 faste kontorplasser, i påvente av at de fikk sitt eget hus. I dag består administrasjonen av åtte ansatte, i tillegg til skuespillere, og jeg intervjuet daglig leder.

3.2.9 Hussjefen

Jeg intervjuet i tillegg hussjefen på Sentralen jf. kapittel 1.1, som bidrar til å sette funnene i sammenheng med deres intensjoner og fasilitering. Hussjefen har forøvrig også kontor på Sentralen og har god kjennskap til det daglige virket.

3.3 Kvalitativt intervju

3.3.1 Forarbeid

Jeg har som nevnt valgt å bruke en semistrukturert intervjuguide med overordnede temaer, som følger de medvirkende årsakene til entreprenøriell læring jf. teorikapittel 2. Det gav en struktur og et formål med intervjuet, samtidig som det var fleksibilitet til å bevege seg frem og tilbake i intervjuguden, og stille oppfølgingsspørsmål etterhvert som det var relevant i samtalen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Det var ikke hensiktsmessig å gjøre informantene kjent med problemstillingen og medvirkende årsaker til læring, da temaene består av del faglige uttrykk som også kan forvirre. Jeg valgte bevisst å nevnte forskningsspørsmålene, som var konkrete og gav en overordnet kontekst til intervju spørsmålene i de tre hoveddelene. Forskningsspørsmål (a) og (b) var enkle å forstå, men jeg var avhengig av å forberede en kort beskrivelse av kulturelt entreprenørskap i forskningsspørsmål (c).

Jeg gjennomførte først et prøveintervju med kollegaene mine i Oslo Jazzfestival, som var en tilnærmet reell situasjon, da de også arbeider i kontorfellesskapet Sentralen. Dataene herfra benyttes ikke i masteroppgaven, men var nyttig for å forme intervju spørsmålene. Videre gjorde jeg to prøveintervjuer med Assitej Norge og Vega Scene, der intervjuguiden fortsatt var under bearbeiding. De resterende seks intervjuene med kulturprodusenter ble gjennomført med intervjuguiden i vedlegg 1, som beskrives mer utdypende i forbindelse med gjennomføringen av intervjuer. I samtalen med hussjefen benyttet jeg en egen semistrukturert intervjuguide jf. vedlegg 2, som presenteres kort til slutt.

3.3.2 Gjennomføring av intervjuer

Rammen for intervjuene var en time, og de ble gjennomført i et møterom på Sentralen innenfor ordinær arbeidstid, som var praktisk for informantene. Møterommet ble booket en halvtime før og en time etter intervjuet, for å ha tid til forberedelser og etterarbeid. Jeg

benyttet en mobilapplikasjon som heter VoiceRecorder for å gjøre opptak, som gjør det mulig å senke tempoet på opptaket i forbindelse med transkribering.

Selve intervjuet var delt i tre hoveddeler, som fulgte de tre forskningsspørsmålene jf. intervjuguide vedlegg 1. Innledningsvis gikk jeg raskt igjennom informasjonsskrivet jeg hadde sendt per e-post, før lederne fortalte litt om virksomheten og sin egen utdanning og erfaring. Videre spurte jeg om ambisjonene fremover, som kan si noe om tilnærmingen til causation og effectuation. Det gikk naturlig over i **forskningsspørsmål (a)**, som omhandlet bakgrunnen eller *intensjonene* for at kulturprodusentene ville samlokaliseres på Sentralen. Jeg stilte først et åpent spørsmål, for å få et mest mulig bredt tilfang av kulturprodusentenes intensjoner. Avhengig av emnene informantene selv tok opp, stilte jeg oppfølgingsspørsmål, og gikk siden over til å spørre konkret om betydningen av faglig og sosialt fellesskap, infrastruktur og fellestjenester, forretningsutvikling og kunstnerisk utvikling.

Jeg gikk så over på **forskningsspørsmål (b)**, som for egen del var delt inn etter temaene autonomi og fasilitering, redundans, mangfold og fluktuasjon. Temaenes struktur varierte i tråd med samtalen, og hadde opprinnelig ikke samme rekkefølge som teori- og drøftingskapitlet. Intervjuguiden startet med *redundans*, og hvordan lederne selv samhandlet uformelt med andre kulturprodusenter i etasjene jf. buzz. Basert på prøveintervjuene viste det seg å være en fordel å fokusere på hvordan informantene selv tok initiativ til uformell prat, da erfaringen var at samtalen ofte sporet inn på hvordan andre ikke tok initiativ. Jeg spurte så om den uformelle pratene var arbeidsrelatert, og om de hadde lært noe konkret av det, som var direkte relatert til forskningsspørsmålet. Det var også interessant å finne ut hvordan buzz i åpent landskap påvirker arbeidsvaner internt i virksomhetene. Videre var fokuset på mer intensjonell overlappning i form av om kulturprodusentene var involvert i hverandres prosjekter eller hadde gjennomført noen samarbeidsprosjekter. Neste tema var *mangfold*, og om informantene opplevde at læringsutbyttet var størst mellom like eller ulike virksomheter, både med tanke på grad av kulturelle uttrykk, etableringsgrad, antall ansatte og organisering. Jeg spurte også hvor informantene henter faglig inspirasjon fra, som også åpnet opp for at de eventuelt kunne svare utenfor huset. Jeg avsluttet temaet med å spørre om det er noe som heter konkurranse mellom aktørene, som i likhet med samarbeid også kan virke inn på læring, og var bevisst på at et kunne være et litt ømfintlig emne, som jeg derfor tok midtveis i intervjuet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). *Fluktuasjon* var neste tema, og her var det essensielt å finne ut om virksomhetene hadde hatt noen større utfordringer eller endringer den siste tiden, og om aktører i kontorfellesskapet hadde hjulpet dem igjennom prosessen.

Utfordringer kan også være vanskelig å snakke om, og var derfor også midtveis i intervjuet. Poenget var å finne ut om kontorfellesskapet bidrar i dobbeltkretslæring, noe jeg også fulgte opp i forhold til om kontorfellesskapet hadde bidratt til at de satte spørsmålstegn ved egne verdier eller rutiner og praksis. Til slutt spurte jeg hvordan de vil beskrive at læring foregår i hverdagen i kontorfellesskapet, som var rettet mer mot å kartlegge enkeltkretslæring. Forskningsspørsmål (b) ble avsluttet *autonomi og fasilitering*, der fokuset var på administrasjonen av kontorfellesskapet og hvilke harde og myke tjenester som tilbys. Jeg spurte også konkret om møteplasser, som var rettet inn mot fasilitering av passiare fellesskap.

Forskningsspørsmål (c) tok for seg betydningen kontorfellesskapet har for kulturelt entreprenørskap, i form av eksplorerende og eksploaterende læring. Etter å ha forklart hva jeg la i kulturelt entreprenørskap, så spurte jeg informantene om de ville definere seg som en entreprenør, som forøvrig også henger sammen med ledernes entreprenørielle intensjoner og mestringstro. Det samme gjelder om virksomheten har mål om gå i balanse eller generere fortjeneste. De neste spørsmålene gikk spesifikt på kapasitets- eller ambideksteritetsutfordringen, og hvordan kontorfellesskapet bidrar til kunstnerisk og forretningsmessig utvikling. Denne delen gikk mer spesifikt inn på hvordan kontorfellesskapet bidrar til entreprenøriell læring, som også avhenger av de andre medvirkende årsakene.

Intervjuet med **hussjefen** var det siste intervjuet jeg gjorde, slik at jeg kunne se tilpasse det til virksomhetenes tilbakemeldinger. Jeg benyttet jeg en egen intervjuguide (vedlegg 2), som også var strukturert etter forskningsspørsmålene og de medvirkende årsakene til entreprenøriell læring, men jeg la mer vekt på intensjoner og forholdet mellom autonomi og fasilitering. Sentralens intensjoner og fasilitering kan også virke inn på entreprenøriell læring hos virksomhetene. Hussjefen var veldig behjelpelig underveis i masterprosjektet, og sendte dokumenter om bakgrunnen for prosjektet, strategien for 2017 – 2022 og Hakkespettboken som er et introduksjonsskriv til nye beboere. Fra før av hadde jeg utlysningen fra da Sentralen søkte beboere, og oversikten over alle beboerne. Papirene la grunnlaget for samtalen med hussjefen, som gjorde at jeg hadde mer innsikt i Sentralens etablering og strategier. Blant annet så henvises det til ”Bank-by-beta” i intervjuguiden, som var en vurdering om Sentralen skulle være en allmenntilgjengelig eller finansiell investering, i tillegg til ”sjangerblindt samlingspunkt” som handlet om kulturprodusentens kunstneriske autonomi.

Jeg avrundet intervjuene med å spørre om informantene hadde noe å tillegge om læring eller kulturelt entreprenørskap, og gikk så over i en mer uformell avslutningsfase der de kunne stille spørsmål om masterprosjektet og eventuelt supplere med noen siste refleksjoner. Helt avslutningsvis var det på sin plass å takke informantene, og forklare at jeg ville sende transkribert intervju, der de kunne se over og eventuelt kommentere svarene. Det var fordel at møterommet er booket en ekstra time, slik at jeg fikk tid til å notere umiddelbare refleksjoner og feilkilder som oppsto under intervjuet. Gjennomføringen gikk stort sett greit, da jeg også hadde gjennomført tre prøveintervjuer, men det kan nevnes at siste intervjuet med Panta Rei Danseteater måtte komprimeres noe på grunn av sykt barn. At det var siste intervju med virksomhetene, gjorde det enklere å prioritere spørsmål. Det må også nevnes at jeg hadde litt mange spørsmål, men ofte ble flere spørsmål besvart samtidig, slik at jeg kunne sløyfe de senere i intervjuguiden. Tidsrammen ble derfor overholdt i de fleste intervjuene.

3.4 Transkribering og analyse av intervjuer

Jeg gikk så over til å transkribere intervjuene, der bruk av VoiceRecorder og temaer i intervjuene til en viss grad forenklet analysearbeidet. Ved å senke tempoet på opptaket, var det mulig å skrive samtidig som jeg hørte på intervjuet, i tillegg var det en spoleknapp som gikk 15 sekunder tilbake slik at jeg kunne kontrollere at transkripsjonen var korrekt. Tempoet gjorde det også enklere å forstå ord og setninger som var uklare. Jeg transkriberte intervjuene fortløpende og sendte til informantene, slik at de kunne se over og komme med kommentarer. Det var også en fordel å porsjonere ut det møysommelige arbeidet med å transkribere ca. 9 timer med intervjudata. Muntlig er det vanlig å svare i ufullstendige setninger, med innskutte leddsetninger, som det ved enkelte anledninger var nødvendig å justere for at det skulle være lesbart. Enkelte av informantene etterspurte dette selv, etter å ha lest transkripsjonen, og små justeringer ble gjort med særlig omhu og etiske hensyn til informantene (Kvale et al., 2015). Jeg fikk også tilbakemelding på at enkelte utsagn ikke skulle gjengis, som naturligvis ble respektert. En av informantene spurte om å få sitatene med konteksten tilsendt per e-post, noe som jeg også fulgte opp.

Temaene i intervjuguiden gav en første grovsortering av datamaterialet, og videre gikk jeg analogt til verks med utskrift av intervjuene og markering av sitater i ulike fargekoder, som tilsvarte det teoretiske rammeverket. Kodingen her var også uavhengig av temaene i intervjuguiden, da et sitat under eksplorering og eksploatering vel så gjerne kunne være en intensjon f.eks. hvorvidt de definerte seg som entreprenører. Neste steg i prosessen var å

samle aktuelle sitater i et Excel-skjema, med virksomheten horisontalt og medvirkende årsaker til entreprenøriell læring vertikalt. Hensikten med å kategorisere dataen etter tema var å «(...) å legge et godt grunnlag for analysen uten å miste viktig informasjon.» (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 187). Dataanalysen kan beskrives som en *tversnittbasert inndeling*, men det må presiseres at hensikten ikke var for å sammenligne så orienteringen var samtidig kontekstuell (Ibid.). Tekstutdrag og sitater var fortsatt lange, så analysen gikk videre ut på å trekke ut det meste essensielle i det Kvale et al. (2015) omtaler som meningsfortetting.

De enkeltstående sitatene måtte så fortolkes i sammenheng med helheten, der hensikten var å besvare problemstillingen om hvordan kontorfellesskapet bidrar til entreprenøriell læring hos kulturprodusenter på Sentralen. Jeg søkte i førsteomgang å forstå informantenes intensjoner for å samlokaliseres, og hvordan de mente at kontorfellesskapet bidro til læring og kulturelt entreprenørskap. «Mens koding bryter ned en tekst i mindre enheter, kan meningstolkning utvide dem opprinnelige teksten ved å legge på hermeneutiske lag som muliggjør forståelse.» (Kvale et al., 2015, s. 230). Fortolkning innebærer å veksle mellom del og helhet, mellom sitatene og kontorfellesskapet som kontekst, som også påvirkes av min egen virkelighetsforståelse (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 418). Før vi går videre til analyse og drøfting, så vil jeg gå litt nærmere inn på masteroppgavens validitet og etiske problemstillinger.

4.0 Hva er bakgrunnen for at kulturprodusentene vil samlokaliseres?

4.1 Intensjon

Vi har allerede vært inne på at myndighetenes intensjoner om at samlokalisering skal bidra til entreprenørskap, mens Sentralens målsetning er å skape nye møter på tvers av kunst- og fagretninger. Vi har sett at det er stor etterspørsel fra kulturprodusenter, og skal videre undersøke hva som er bakgrunnen deres for å samlokaliseres jf. *forskningsspørsmål a*), som igjen kan virke inn på entreprenøriell læring. I hvilken grad intensjonen påvirker læringsprosessen avhenger av om virksomhetene følger en causation eller effectuation tilnærming, som drøftes avslutningsvis i kapittel 4.

4.1.1 Entreprenørskap

Jeg spurte virksomhetslederne om de vil karakterisere seg som entreprenør, som også sier noe om deres entreprenørielle intensjoner og mestringstro jf. kapittel 2.1.1. Innledningsvis så vi at kulturelt entreprenørskap innebærer både kunstnerisk utvikling og forretningsutvikling. Det

var flere som identifiserte seg som entreprenør, men med bakgrunn i ulike mål for verdiskaping, jf. Europakommisjonens definisjon av entreprenørskap som både omfatter kulturell, sosial og økonomisk verdi. Det er gjennomgående at kulturprodusentene har intensjoner om kulturell verdiskaping, slik sitatet fra Det Norske Kammerorkester illustrerer:

«Ja, det mener jeg vi er fordi vi gjør hele tiden prosjekter som handler om å utfordre de grensene som feltet vårt på mange måter har satt(...). Vi forsøker egentlig å holde på med entreprenørskap hele veien, vi kan sikkert bli flinkere, men det er en veldig viktig del av det vi gjør da. At hver eneste prosjekt hos oss skal ha et eller annet som er unikt. Det behøver ikke å være en stor ting, men at det skal være noe som oppleves som annerledes og noe som er uforutsett og som publikum opplever som annerledes.» (Det Norske Kammerorkester).

Miniøya trakk også paralleller til samfunnsinnovatørene hos SoCentral, og festivalens bidraget til å løse sosiale utfordringer.

«Ja, egentlig. Vi har tenkt mye på det da. (...) Det var litt derfor når vi kom inn på Sentralen, som en del av SoCentral, og da tenkte vi egentlig at vi er en sosiale entreprenør også. Fordi vi gjør mange prosjekter som kan bidra til å løse sosiale utfordringer, men også at vi har startet en bedrift. Vi bidrar jo virkelig med entreprenørskap i mange former synes jeg da.» (Miniøya).

Assitej Norge arbeider for barn og unges rettigheter til å oppleve god scenekunst, som også kan forstås som en kombinasjon av sosiale og kulturell verdiskaping. Kulturprodusentene bidrar samtidig til økonomisk verdiskaping gjennom billettsalg. Det viste seg at Jo Strømgren Kompani hadde utviklet en ny infrastruktur for scenografi, som gav mulighetene til å spille samme forestilling på flere steder samtidig, hvilket igjen kan ha en økonomisk verdi:

«Sånn rent entreprenør helt uavhengig av kultur, så vil jeg jo alltid si at kompaniet er det fordi det var det første kompaniet som lagde en veldig offensiv turné policy for kompaniet hvor vi bygde alt scenografi som skulle fraktes enkelt på fly, og alt ble bygget i flere sett, så man kunne spille samme forestilling i Sør-Amerika og Norge samtidig. Sånne ting hadde aldri blitt gjort før her, som har resultert i en helt enormt lang turnéliste.» (Jo Strømgren Kompani).

Videre er det interessant at flere kulturprodusentene som har startet egne virksomheter ikke karakteriserte seg som entreprenører, men dette handlet gjerne om semantikk, noe det påfølgende sitatet illustrerer: «Jeg har jo alltid presentert meg som konsertarrangør. Det er det jeg sier. Man kan jo si når man lagde festival, så var jo det entreprenørskap uten at jeg definerte det som det der og da.» (Inferno Metal Festival). Plym Produksjoner & Artisan Teater karakteriserte seg heller ikke som entreprenør, og begrunnet det i at virksomheten ikke benyttet en entreprenørskapstilmærming i denne fasen.

«Nei, jeg vil vel egentlig ikke det. Selv om jeg har bygget opp min egen arbeidsplass over 15-20 år snart, og et marked og et kontaktnett som gir meg jobb, så opplever jeg ikke at jeg har en entreprenørskapstilnærming til det, i hvert fall ikke i denne fasen. Jeg hadde det kanskje mer akkurat i oppstarten, og da jeg byttet arbeidsmarked for 5 år siden, fra inspisient til produsent(...). Når det er sagt, så var egentlig målet mitt da jeg flyttet inn her at jeg skulle fokusere på entreprenørskapsbiten, og videreutvikle firmaet mitt, men sånn har det ikke blitt.» (Plym Produksjoner & Artisan Teater).

Vi ser også at Plym Produksjoner & Artisan Teater hadde intensjoner om å fokusere på entreprenørskap, men det virker å være uavhengig av valget om å flytte inn på Sentralen. Av informantene var det kun Vega Scene som uttrykte en klar intensjon om å bli en del av et fagmiljø av entreprenører i etableringsfasen: «Vi tenkte jo at vi skulle få komme i et miljø hvor det var andre som drev med etablering og ny virksomhet. Hvor man kunne rådføre seg med hverandre.» (Vega Scene).

Jeg spurte om virksomhetens målsetning er å gå i balanse eller generere fortjeneste, som også sier noe om intensjonene for økonomisk verdiskaping. Utbytte er ikke mulig for kulturprodusentene som mottar offentlige tilskudd, så virksomhetenes mål er gjerne å gå i balanse eller overskudd som siden investeres i ny kulturproduksjon.

«Virksomheten vår er basert at vi skal gå i balanse. Når vi har overskudd så er jo det midler vi da omsetter i ny produksjon, sånn sett kan du si at det er et mål å gå i overskudd for det gjør at du etterpå har en buffer. Vi har i en periode veldig bevisst gått i overskudd sånn at vi har en god egenkapital, så vi kan ta risiki vi ellers ikke kunne gjort hvis vi ikke hadde hatt det.» (Det Norske Kammerorkester).

«Vi kan ikke ta ut fortjeneste. Vi går i null, eller har som mål å gå i null. Vi har alltid et mål om å redusere administrative kostnader mest mulig, og putte mest mulig i produksjon (Jo Strømgren Kompani).

Vi ser også at kulturprodusentene er opptatt av sunn økonomisk drift, som igjen kan bidra til kunstnerisk frihet. For Plym Produksjoner & Artisan Teater og Inferno Metal Festival, avhenger lønnen av overskudd, som dermed innebærer å ta ut fortjeneste, men også her ser vi at penger investeres i ny kulturproduksjon. Lederen for Inferno driver forøvrig også som konsertarrangør og med booking av artister ved siden av festivalen, som generer hoveddelen av lønnen.

«Jeg jobber for å generere en fortjeneste i betydning at jeg vil tjene litt mer enn jeg må for å overleve. Jeg vil gjerne ha et overskudd utover det jeg ser som lønnsmålet mitt, slik at jeg kan

investere de pengene i nye prosjekter. Det er viktig for meg å jobbe mot å få en fortjeneste i bedriften.» (Plym Produksjoner & Artisan Teater).

«Vi budsjetterer med at det skal gå i overskudd, og det har vi gjort de fleste årene, selv om vi ikke alltid har gått i overskudd. Det er to år vi har gått i underskudd, hvor eierne har måttet lånt litt penger for at det skulle gå rundt, og vi har fått utsettelse på noen regninger og kommet opp igjen, men bortsett fra det har vi gått, om ikke i overskudd, i hvert fall at vi som har jobbet med det har kunnet tatt ut litt i honorar, ikke sant.» (Inferno Metal Festival).

Samlet sett virker det ikke som forretningssiden av entreprenørskap er bakgrunnen for at kulturprodusentene vil samlokaliseres. «I utgangspunktet tenkte jeg ikke at det skulle generere noe ekstra business for å oss å være her. Jeg tenkte at det skulle være inspirerende å være her.» (Inferno Metal Festival). Det virker i større grad å være kunstnerisk utvikling, gjennom samarbeid i det faglige fellesskapet som engasjerer, som vi kommer nærmere inn på i neste delkapittel.

4.1.2 Faglig og sosialt fellesskap

Tidligere studier tyder på at kulturprodusenter samlokaliseres i søken etter faglig og sosialt fellesskap, som også samsvarer med Sentralens mål om å skape nye møter på tvers av kunst- og fagretninger. Jeg startet med et åpent spørsmål, hvor informantene forklarte bakgrunnen for at de ville bli en del av kontorfellesskapet Sentralen, og da var det mange som selv trakk frem faglig og sosialt fellesskap som en intensjon for å samlokaliseres:

«Det å kunne ha et kontorfellesskap hvor du kanskje møter noen i gangen, med de samme utfordringene som deg, eller som er på søkeren etter noe nytt og spennende kunstnerisk, det er jo med på å skape en god arbeidsplass, og ikke bare for meg, men de andre som jobber i kompaniet. At du vet at du har et hjem på et vis, og hvor du møter likesinnede kollegaer i gangene som gjør at du får bekreftelse på at det du holder på med faktisk er av verdi. For det tror jeg mange sliter litt med når de sitter hjemme og har et ensomt kontor i leiligheten sin, eller i kjelleren av huset eller hvor det nå skal være da.» (Panta Rei Danseteater).

«Når du sitter alene på kontor, så blir det lett slik at du sitter der med hodet i Mac-en å tar deg ikke en pause engang, og går deg litt trøtt på det, så både faglig og sosialt så ønsket jeg å ha flere mennesker rundt meg.» (Jo Strømgren Kompani).

«Vi har de store institusjonen, men veldig mange som er små og til dels ensomme som ikke har noe fagmiljø eller noe miljø i det hele tatt. Så både det å tilgang til et slikt kontorfellesskap på et så fleksibelt grunnlag tenkte jeg at kom til å bli veldig attraktivt, i tillegg til at det var fylt med aktører som på en eller annen måte ville være relevant.» (Assitej Norge).

Funnene bekrefter dermed at kulturprodusentene søker et faglige og sosiale fellesskapet, noe som er særlig viktig for de som ikke har et kollegium internt. Det virker som det grunnleggende behovet er sosialt, samtidig som de vil ha tilgangen på et faglig miljø der de kan lære av hverandre. For virksomhetene med flere ansatte virker disse behovene i større grad å være ivaretatt, samtidig har alle kulturprodusentene på Sentralen relativt små administrasjoner. Til informantene som ikke nevnte noe om fellesskapet i første omgang, stilte jeg siden et direkte spørsmål om betydningen det faglig og sosialt fellesskapet hadde for at de ville samlokaliseres, og samtlige svarte at det var vesentlig. Lederen for Det Norske Kammerorkester som er en av de større aktørene på huset, med tre hele og to halve stillinger, mente også det var fordelaktig med et større miljø:

«Det å være sammen med andre i en sånn konstellasjon det er noe vi har tro på da, som noe som kan utvikle oss videre i nye retninger og gjennom impulser som vi ellers ikke får. Og erfaring fra det forrige huset var at det skjedde i noen grad, ikke veldig stor grad, men i noen grad.» (Det Norske Kammerorkester).

Tidligere erfaring med å være samlokalisert virker samtidig å bidra til nøkterne forventninger til det faglige og sosiale miljøets innvirkning på læring i virksomheten, slik siste setning i sitatet over illustrerer. Det fremkom at både Det Norsk Kammerorkester, Plym Produksjoner & Artisan Teater, Inferno Metal Festival, Jo Strømgren Kompani, Assitej Norge og Vega Scene var samlokalisert også før de flyttet til Sentralen, mens Panta Rei Danseteater hadde hjemmekontor og Miniøya arbeidet fra en leilighet før de leide enkle kontorfasiliteter. «Da hadde vi også helt konkrete erfaringer, for hvorfor samlokalisering for vårt vedkommende var nyttig. Det var noe vi liksom la inn i søknaden for å få lov til å komme inn hit da.» (Assitej Norge). I tillegg var Det Norske Kammerorkester, Miniøya, Panta Rei Danseteater, Vega Scene og Inferno Metal Festival også en del av pilotprosjektet Sentralen, som startet opp i 2013, og svarene deres tyder også på at de var motivert av mulighetene til å være med å påvirke Sentralens faglige profil:

«Utgangspunktet vårt var kanskje mer at dette er helt perfekt for oss, og at vi kan være med å påvirke hvordan det skal være (...). Bare det at huset er et sted der barn og unge skal komme veldig tydelig frem og være i fokus.» (Miniøya).

«Også var det kombinert med en ambisjon om å være med på å påvirke dette til å bli et hus som ble synlig innenfor det området vi dreiv, som et alternativ til de arenaene som eksisterer i dag gjennom Oslo konserthus, Universitetets Aula osv.» (Det Norske Kammerorkester).

Tilbud til barn og unge er en viktig del av Sparebankstiftelsen og Sentralens formålsrettede virksomhet, så mange av aktørene på Sentralen har et særlig fokus på yngre målgrupper bl.a. Miniøya, Assitej Norge og Panta Rei Danseteater av informantene. Musikkbransjen er også godt representert på huset, som blant annet kommer til uttrykk gjennom utstyret som ble handlet inn til salene. Videre er det flere som trekker frem den tverrfaglige sammensettingen av kulturprodusenter som en sentral faktor for å samlokaliseres på Sentralen jf. mangfold kapittel 5.3, og assosiasjonen til det faglige fellesskapet bidrar også til at informantene fremstår seriøse.

«En annen ting som var viktig for oss var jo at det nettopp har et tverrfaglig aspekt, først og fremst på kulturfeltet selvfølgelig. Vi tenkte at det er bare et pluss at man kommer i nærhet av aktører som på en eller annen måte driver med noe nærliggende legger grunnlaget for samarbeid på en helt annen måte.» (Assitej Norge).

Og at det er en blanding av kulturprodusenter på huset, som jeg ikke tror du finner så mange andre steder. Hvor det er både festivaler, klassisk, metal, voksne og unge og... Det er virkelig alt mulig som du kan finne. Også er det veldig seriøse aktører, alle sammen. Jeg tror også ved å sitte her, så føler man at man er mer seriøs kanskje.» (Miniøya).

4.1.3 Infrastruktur og fellesfunksjoner

Den mest åpenbare intensjonen for å samlokaliseres var at virksomhetene hadde behov for et nytt kontor, og ble rekruttert av hussjefen. «Vi måtte vi flytte ut av Borgen, så når jeg fikk tilbudet av [hussjefen] takket jeg ja til det, rett og slett fordi jeg trengte kontor.» (Inferno Metal Festival). Sentralen vokste organisk i pilotperioden, og var som nevnt et prestisjeprosjekt i Oslo kulturliv som gjorde at prosjektet fikk mye oppmerksomhet. I musikkbransjen i Oslo hadde det også lenge vært et ønske om et musikkens hus med fellesfunksjoner:

«Drømmen om et musikkens hus har eksistert helt siden 70-tallet, drømmen om en sånn samlokalisering av organisasjoner som kan ha nytte av hverandre, samtidig som de kan få ned leieprisen og ha noen sånne fellesskapsfunksjoner, slik at ikke alle sitter å gjør alt hver for seg, har også vært et ønske gjennom mange år.» (Hussjefen).

Kontorfasilitetene på Sentralen virket besnærende for mange av informantene, som ikke hadde ressursene til dette på egenhånd.

«Det mest konkrete var egentlig at jeg hadde behov for tilgang på ordentlige møterom, og det hadde jeg ikke der oppe på Sorialab, og jeg fikk ikke gjennomslag i kollektivet for å omdisponere rommene våre eller bygge møterom i lokalene. Det var den rent konkrete utløsende faktoren, også var det et ønske om å ha litt mer ordna forhold rundt meg, bedre arbeidsmiljø, stille på kontoret, god luft og lys. Ting som virker.» (Plym Produksjoner & Artisan Teater).

«Vi har sittet i små krøkkete steder, så det å komme hit og få ordentlig arbeidsplass var jo viktig. Det er noe med den seriøsiteten og sånn. Vi vurderte lenge, om vi hadde råd til det. Hvordan vi skulle klare det, men nå er det en del av budsjettet.» (Miniøya).

Vi ser at Miniøya måtte vurdere om de hadde budsjetter til det, mens andre informanter nevner at rimeligere leiepriser var en fordel med Sentralen.

«Det ble omtrent halv pris rett og slett og det var en periode vi utvidet virksomheten. Det gjorde at det å utvide med en full ekstra kontor plass, ikke var noen stor utgift av betydning for oss da. Fordi vi da allerede hadde et budsjett for kontor plass. Det er jo helt fantastisk, og kunne slippe å bruke for mye penger på noe som bare er et sluk ikke bidrar noe til produksjon. Eller produktivitet. Det er definitivt noe å si.» (Assitej Norge).

«Grunnen til at vi søkte var jo nettopp for å komme inn i en midlertidig situasjon i et etablert kontor fellesskap, med likesinnede og den infrastrukturen man trenger for å jobbe og få rimelige lokaler i en utviklingsfase hvor økonomien er trang.» (Vega Scene).

I hvilken grad prisnivå spilte inn på kulturprodusentenes muligheter til å leie kontor plass på Sentralen er dermed ikke entydig. Vi ser også at Vega Scene også hadde en klar intensjon om at leieforholdet var midlertidig, da de skulle starte sitt eget hus for film og teater. Videre ble beliggenhet også trukket frem som en av fordelene med Sentralen, som ligger midt i Oslo sentrum rett ved Stortinget T-banestasjon.

«Vi har også en svær nøkkelgruppe på 30-40 personer som vi har møter med, og det var trangere de andre stedene vi har vært. Litt lettere når alle skal komme hit. Det har med hvor Sentralen ligger, og det er lett å komme seg hit. Etter at vi flyttet hit har vi nesten alle møtene våre her, og før var vi mye rundt i møter.» (Miniøya).

Selv om jeg fokuserte på kontor fellesskapet i intervjuet, så var det flere informantene som trakk frem Sentralen som kulturhus med flere scener som en av hovedgrunnene til at de ville samlokaliseres. Det var også en meget viktig grunn til at de ville til Sentralen.

«Det var nok knyttet til noen utfordringer og ambisjoner, hvor utfordringene nok bestod i at vi har levd et liv hvor selve produksjonen vår ikke har noe fast tilhold, så man må ut på byen hele veien for å drive produksjon, både i forberedelser og gjennomføring. Og et håp om at Sentralen da skulle være et sted hvor vi i større grad fikk tilhold til et hus, som vi følte som vårt eget hjem» (Det Norske Kammerorkester).

4.1.4 Causation og effectuation

I starten av intervjuet spurte jeg lederne om ambisjonene for virksomheten, som ikke nødvendigvis tok for seg kontorfellesskapet direkte, men som sier noe om tilnærmingen til causation eller effectuation. Causation-prosesser tar som nevnt utgangspunkt i spesifiserte mål, og velger deretter virkemidler som kan forårsake ønskede effekter, mens i effectuation-prosesser går ut fra virkemidlene som er tilgjengelig og arbeider mot overordnede mål som dermed også kan resultere i uventede effekter jf. kapittel 2.2.1. I denne delen ser vi nærmere på kulturprodusentens tilnærming, og tar utgangspunkt i Inferno Metal Festival og Miniøya.

Inferno Metal Festivals arrangeres i påsken på Rockefeller og John Dee, der artistene er forskjellige fra år til år, mens konseptet er godt innarbeidet i løpet av 19 år.

«Vi prøver ikke å være det, men det er det jo litt satt, og rammene er gitt. Man begynner med booking allerede nå. Er litt i gang med 2020 (...). Konseptet er satt i og med at alt foregår på Rockefeller og John Dee. I år skal vi ha et par matinékonserter på Kniven Bar, som er rett ved siden av Rockefeller med 150 kapasitet. Det er sånne ting vi bare legger til.» (Inferno Metal Festival).

Selv om Inferno gjøre små justeringer, med konserter på nabopuben, så virker det som de følger en causation-tilnærming med et klart formål om å arrangere metal festival på Rockefeller og John Dee.

Miniøya arrangerer en årlig barnefestival i Tøyenparken på forsommeren, som også er godt innarbeidet i sitt tiende år, men parallelt har de etablert nye konsepter som Kulturfest Tøyen og Miniøyas jul. Utviklingen av Miniøyas jul ble til som en følge av at administrasjonen flyttet inn på Sentralen, uten at det var planlagt, og kan forstås som en effectuation-prosess. Arrangementet er i desember, og uavhengig av moderfestivalen, samtidig som det samsvarer med Miniøyas formål om at kultur for barn og unge skal tas på alvor. Måten daglig leder uttrykker Miniøyas ambisjoner fremover på gir også inntrykk av en effectuation tilnærming:

«Ja, jeg føler at vi alltid har vært sultne. At vi jobbe fremover, og jeg tror ikke nødvendigvis at vi har ett mål, men lager oss nye mål hvert år. I det der, så er det hele tiden å tenke nytt, tenke at vi må være annerledes som vi var i fjor.» (Miniøya).

Majoriteten av kulturprodusentene på Sentralen er godt etablert, og informantene uttrykker klare formål, selv om strategi og målsetninger ikke alltid er formulert skiftelig. Usikkerhet omkring drifts- og prosjekttilskudd viser seg å være utfordrende for causation-prosesser, og det blir særlig tydelig blant dansekompaniene som sliter med å manøvrere langsiktige mål med midlertidighet i driften.

«Det vi jobber mest med er å skape en slags langsiktighet i det arbeidet vi gjør, for vi har holdt på i 18 år og er ikke en ung organisasjon, vi er ganske godt etablert, men finansieringsstrukturene for dans i Norge på det frie feltet gjør at det er vanskelig å tenke langsiktig.» (Panta Rei Dansteater).

«Vi jobber veldig aktivt nå for å få noe økte midler fra Kulturrådet eller Kulturdepartementet, fordi vi ønsker, og har egentlig ambisjoner om, å få Jo Strømgren ansatt så han kan jobbe mer dedikert for kompaniet, for han jobber nå også mye for institusjoner for å få ting til å gå rundt.» (Jo Strømgren Kompani).

Avhengigheten av private og offentlige tilskudd kan muligens medvirke til at godt etablerte kulturprodusenter, også belager seg på effectuation-prosesser slik som entreprenører gjør. Tilnærmingen til causation og effectuation er dermed ikke entydig, og virker ofte å være en kombinasjon.

4.2 Oppsummering

Entreprenørskap var ikke en intensjon for å samlokaliseres for de fleste kulturprodusentene jeg intervjuet, noe som ikke må forveksles med at lederne mangler ambisjoner om kulturelt entreprenørskap på vegne av virksomheten. Funnene tyder på at kulturprodusentene på Sentralen er opptatt av økonomisk verdiskaping, selv om det primært har en instrumentell verdi for det egentlige formålet om kulturell verdiskaping. Det virker ikke som forholdet til forretning er så anstrengende, som det en gang var.

Intensjonen for å samlokaliseres viser seg i større grad å være faglig og sosialt fellesskap, noe som er særlig gjeldende for mindre virksomheter uten et kollegium internt. Hva de ønsker å få ut av det faglige og sosiale fellesskapet er derimot lite spesifikt, som gir inntrykk av å være en effectuation-prosess. Tidligere erfaring fra samlokalisering virker samtidig å bidra til nøkterne forventninger til det faglige og sosiale miljøets innvirkning på læring i virksomheten.

Infrastruktur og fellesfunksjoner viste seg å være den sterkeste motivatoren for å samlokaliseres på Sentralen, og i neste kapittel starter vi med å se nærmere på tjenestene som tilbys. Helt avslutningsvis så vi at kulturprodusentenes tilnærming til causation og effectuation varierer, som også fungerer som et bakteppe for den videre drøftingen av kontorfellesskapets bidrag til entreprenøriell læring.

5.0 Hvordan medvirker kontorfellesskapet til læring?

Vi beveger oss nå over på *forskningsspørsmål b*), og vi vil fortsette å se læring i sammenheng med virksomhetsledernes intensjoner. Vi tar utgangspunkt i teorien som ble presenterte i kapittel 2.1.2 til 2.1.5, som tok for seg Nonaka og Takeuchis fire gjenstående faktorer som medvirker til kunnskapsutvikling. Vi diskuterer først sammenhengen mellom autonomi og fasilitering, igjennom tilbudet av harde og myke tjenester i kontorfellesskapet Sentralen. Vi går så over til redundans mellom virksomhetene, som både kan være intensjonell og utilsiktet. I forbindelse med nødvendig variasjon kartlegger vi hvordan balanseforholdet mellom homogenitet og heterogenitet påvirker virksomhetenes læring. Til slutt tar vi for oss fluktuasjon, og går konkret inn på hvordan virksomhetslederne reflekterer over læring i kontorfellesskapet, i form av enkeltkrets- eller dobbeltkretslæring.

5.1 Autonomi

Forholdet mellom virksomhetenes autonomi og vertskapets fasilitering skiller ulike samlokaliseringsmodeller fra hverandre, og vi undersøker hvordan kontorfellesskapet Sentralen medvirker til læring gjennom tilbudet av harde og myke fellestjenester. Vi har tidligere sett at forskning som tyder på at samlokalisering kan motvirke små virksomheters kapasitetsutfordringer, noe som avhenger av fasilitering av fellestjenester og administrative støttetjenester (Ericsson & Andersen, 2016). Nonaka og Takeuchi mener på sin side at autonomi øker motivasjonen for å utvikle ny kompetanse, og sannsynligheten for at uventede muligheter oppdages og skapes.

5.1.1 Harde tjenester

Vi tar først for oss de harde tjenestene, som forstås som fysisk infrastruktur og driftstjenester, som både kan frigjøre kapasitet for virksomhetene og tilrettelegge for tilfeldige møter i

passiare fellesskap jf. kapittel 2.2.2. Sentralen tilbyr følgende harde tjenester i kontorfellesskapet:

- Leie av fast- eller fleksi plass i åpent landskap (3.-6.etasje).
- Pulter, hyller og låsbare skap.
- Kjøkkenfasiliteter, møterom, telefonbokser og toaletter.
- Renhold, tømning av søppel og etterfylling av papir og såpe.
- Printere/skannere og bredbånd med support fra Garnes Data.
- Nøkkelt kort og digitalt system for møteromsbooking.
- Bemannet resepsjon og posthyller (1.etasje).
- Leie av lagerplass i kjelleren (etasje U)

Det finnes også ytterligere fasiliteter, med interne og eksterne priser:

- Kafé og restaurant (1.etasje)
- Møteromsavdeling (2.-3.etasje).
- Fem scener med lyd og lys (1.-4.etasje).
- Tre produksjonsrom til øvelser (4.etasje).

Se også etasjekart i vedlegg 3.

Det er tydelig at informantene er fornøyd med kontorfasilitetene – og driften, som nevnt også var en av intensjonene for å samlokaliseres på Sentralen. «Det rent driftsmessige er godt ivaretatt av Sentralen (Plym Produksjoner & Artisan Teater). Kulturprodusentene trekker frem resepsjonen, lagerplass, fleksibelt nøkkelt kortsystem, og tjenestene via Garnes Data som harde tjenester som forenkler hverdagen, og dermed frigjør kapasitet for små virksomheter som ikke har ressursene til dette hver for seg. Velfungerende harde tjenester henger sammen med at husledelsen gjorde en grundig behovskartlegging i pilotperioden, og var opptatt av å finne avstanden mellom leietakernes ønsker og faktiske behov.

«Det jeg var opptatt av å finne ut i piloten var avstanden mellom det folk sier at de må ha, og trenger, og det de faktisk gjør i praksis og hvordan det ser ut i hverdagen. Alle overrapporterer jo sin egen innsats, alle overrapporterer sitt eget behov og alle går inn med å posisjonere seg selv og sørge for at man får nok armslag, men hvordan fungerer det egentlig i praksis.»
(Hussjefen).

Bortsett fra support fra Garnes Data, så medførte behovskartleggingen også et bevisst valg om å prioriterte bort administrative støttetjenester, bl.a. felles regnskapsfører, som enkelte av kulturprodusentene mener kunne vært praktisk.

«Vi har vært veldig bevisst på at vi ikke skal lage vårt eget økonomiske økosystem innenfor veggene av Sentralen, det må skje eksternt, det er usunt at stiftelsen skal være et vertskap for det, at en privat aktør er vertskap for det velger de selv, men veldig mange av den type samlokaliseringssprosjekter blir jo et slags kjøpesenter hvor du slipper å forlate ditt eget bygg fordi du kan få alle behovene dekket internt.» (Hussjefen).

Støttetjenester virker likevel ikke å være et stort behov for virksomhetene. Videre innebar Sentralens behovskartlegging også vurderinger av autonomi og fasilitering i den daglige driften, og de har lagt seg på en linje der vertskapet sørger for at tekniske funksjoner virker bl.a. nøkkelkort, ventilasjon, bredbånd og printere, mens koordinering av kontorfellesskapet i de enkelte etasjene er opp til leietakerne selv f.eks. rutiner for bruk av kjøkken og møterommet.

«Hva skal vi blande oss i, og hva skal vi ikke blande oss i? Skal du komme til meg når noen bruker litt for høy innestemme, eller skal du komme til meg når det er kaldt i lokalet? Hvor går grensesnittet mellom at vi har skaffet pulten din, mens resten må du ordne selv? Her står kjøkkenhylla, men serviset må du skaffe selv.» (Hussjefen).

I intervjuene med virksomhetene fremkommer det også kulturprodusentene har høy grad av autonomi i koordineringen av 3. og 4. etasje, mens 5. og 6. etasje er koordinert av SoCentral som er en inkubator for samfunnsinnovatørene. Funnene videre tyder på at et koordinerende ledd i kontorfellesskapet legger forholdene bedre til rette for læring. Jo Strømgren er godt fornøyd med rutinene til SoCentral i 6. etasje.

«Det er en som har det fra SoCentral, det er en som jobber der, vet ikke om hun jobber fulltid, men hun har liksom ansvar og lager alle mulige skilt om stillesoner, og ikke stillesoner, oppvaskrutiner og alt, og det har egentlig fungert veldig bra.» (Jo Strømgren Kompani).

Oppvaskrutinene betyr ikke all verdens for læring, men egne stillesoner og passiare soner for uformell prat er av større betydning. Det viser seg nemlig at 3. og 4. etasje ikke har noen adskilte soner, slik at det åpne kjøkkenet fungerer som en passiar sone i lunsjpausen, som forøvrig også er et innskutt passiar tidspunkt, og det viser seg å være utfordrende for virksomhetene som sitter tett på.

«Ja, det er jo lunsj fra elleve til ett/to hver dag. Akkurat nå fungerer det ikke særlig bra, hehe. Nå skal vi jo kanskje ha et møte å prate om det, da det er mye bråk fordi folk ikke spiser samtidig. Når man sitter på kjøkkenet så tenker man at i lunsjen er det pause, men da må vi bli enig om tider for når det er pause. Det slår på alle oss, fra i hvert fall Foreningen Les til

AKKS, som sitter veldig tett på kjøkkenet. Det har jeg kanskje lagt mer merke til akkurat i det siste, og vi er ikke noe bedre vi heller. Alle må tenke over det tror jeg.» (Miniøya).

Vi ser også at det planlegges et etasjemøte, for å bli enig om lunsjtider, men autonomi virker å gjøre at det blir lenge mellom møtene. «Jeg har hørt rykter om at det har eksistert etasjemøter, men det var før min tid, hehe.» (Plym Produksjoner & Artisan Teater). Den utvidede perioden for lunsj kan muligens også henge sammen med at det ikke finnes noen alternativ sone for uformell prat, som også begrenser mulighetene for redundans jf. kapittel 5.2. Mange av informantene argumenterer for at kjøkkenet bør få vegger, som ville løst begge de overnevnte utfordringene, men ombygging vil medføre omkostninger. Det har vært en dialog mellom Sentralen og leietakerne angående å justere leieprisene tilsvarende, men de har ikke kommet til en løsning.

«Jeg tror at det har en så banal forklaring som at det er ikke er noe ordentlig område hvor man kan sitte å snakke litt høyere gjennom hele dagen enn akkurat rundt lunsj. Hvis det fellesområdet der borte ved kjøkkenet hadde blitt tilrettelagt for at man kan prate helt uten å forstyrre noen.» (Assitej Norge).

«Støy er jo et problem for folk, det at man skal gå forbi, det blir mye fokus på det, manglende stillesoner og sånne ting, som er tydelig kilde til irritasjon, vi sitter jo innerst i et hjørne og er egentlig storfornøyde, men jeg ser jo at det sliter litt på mange.» (Vega Scene).

SoCentral har forøvrig heller ikke vegger rundt kjøkkenet, men de har ikke adskilte soner for virksomhetene, som gjør at det er plass til flere fellesoner. En relatert utfordring som kulturprodusenten fremmer er at møterommet i etasjen ofte er fullbooket, og de vil gjerne ha et sted hvor de kan ha impulsive teammøter. Det finnes noen mindre telefonbokser, men de er ikke egnet til møter. Dette påvirker også dynamikken internt i teamet, noe vi diskuterer nærmere i forbindelse med buzz i kapittel 5.2.2. Det finnes også møterom til leie på huset, og selv om disse er rimelig med interne priser, så er det ikke alle kulturprodusentene har råd til å benytte disse. Sentralen oppfordrer til at huset kan benyttes på alternative måter, og har blant annet installert bord og kontorpulter i Gullhallen i 3.etasje, slik at det er mulig å ha småmøter eller sitte å arbeide for seg selv der.

«Vi må bli utfordret på hvordan vi bruker bygget, ikke sant, det er mange små tilpasninger vi har gjort med åpne opp rom som tidligere var stengt, så du kan bruke de på dagtid om det er Gullhallen eller Galleriet. Vi tenker at det går an å booke et rom en time i Marmorsalen, hvis det likevel er ledig, vi forsøker å utvikle det å bli mer fleksible.» (Hussjefen).

Vinterhagen og kaféen i 1. etasje er andre passiare soner, som også benyttes jevnlig, men gjerne i forbindelse med eksterne møter, noe vi kommer nærmere inn på i forbindelse med buzz i kapittel 5.2.2. Kulturhuset med scener og produksjonsrom var også en av hovedgrunnene til at kulturprodusentene ville samlokaliseres på Sentralen, men det varierer hvor godt salene og teknikken er tilpasset de ulike kulturprodusentene. Det henger også sammen med kontorfellesskapet igjennom potensialet for samarbeidprosjekter og aktivitet, og relaterer seg direkte til kulturproduksjonen.

«Det som er interessant som generell betraktning er multifunksjonelt hus er jo en sannhet med modifikasjoner fordi for scenekunst er det fremdeles ikke ideelle forhold. Gymsalen som jo er det beste rommet for scenekunstforestilling. Godt rom å spille i, det er intimt og fint, men det er jo litt sånn klønete med formen på det, og at det er et amfi som ikke kan flyttes på. Ikke noen ordinær blackboks liksom(...). Hvis man skal ha større produksjoner blir det fort veldig krevende, og man må antakeligvis leie inn mye hjelp.» (Assitej Norge).

I teorien var vi også innom passiare tidspunkter som kan være kontinuerlige eller innskutte, der førstnevnte er arrangementer i tidsavgrensede perioder hvor det sosiale er spesielt i fokus f.eks. høytider, mens sistnevnte er kortere rutinemessige eller spontane hendelser f.eks. lunsjpausen. Lunsjen har vi allerede diskutert. Arrangementer er videre svært relevant for kulturprodusenter, og for dem er nok ikke gjennomføringen av arrangementer tidspunktet de lærer mest av kollegene i kontorfellesskapet, så fremt det ikke er direkte tilknyttet avviklingen.

«Rett rundt festival er vi ikke så veldig åpne for noen ting. Da skal vi bare få gjennomført. For oss er det gøy med ting som skjer tidlig på høsten eller tidlig på vinteren. Det er vi med på, men så er det gjerne tre hektisk måneder på våren og en hektisk måned på høsten, og da er det ikke plass til så mye annet egentlig. Vi er selvfølgelig åpne for innspill og læring i den perioden som er mest hektisk hvis det har en verdi der og da.» (Miniøya).

Sentralen er forøvrig et meget fleksibelt hus i forhold til åpningstider, og flere av kulturprodusentene arbeider og har møter også utover kveldene bl.a. møter med frivillige medhjelpere. «Det er veldig greit, de andre jobber stort sett med andre ting på dagtid, så møtene blir stort sett på ettermiddagen og kveld og da er det lite folk der.» (Inferno Metal Festival). Det kommer også frem at stemningen er avslappet på kveldstid, som også kan fungere som et interaksjonspåskudd som legitimerer kommunikasjon (Henriksen, 2008; Henriksen & Tjora, 2014).

5.1.3 Myke tjenester

Myke tjenester innebærer at vertskapet aktivt kobler, veileder og/eller kurser beboerne. Utover å fasilitere sammensettingen av aktører har Sentralen bevisst valgt en modell tilnærmet uten myke tjenester, noe som begrunnes i virksomhetenes autonomi.

«Der kommer du til vår, kanskje, fremste hovedutfordring, at vi er en stiftelse som er fryktelig forsiktig med å blande oss inn (...). Vi går ikke inn å fasiliterer de møtene, og det er det som skiller oss fra et mer sånn inkubatormiljø, som har et mer aktivt vertskap som går inn å kobler, og som også ofte har en egeninteresse av å gjøre den koblingen. Der vil jo vår rolle fungere mye mer som Kulturrådets rolle, at vi praktiserer en armlengdes avstand. Vi skal ikke bygge kultur-Norge i vårt bilde.» (Hussjefen).

Kulturprodusentene er også opptatt av kunstnerisk autonomi, men etterspør samtidig fasilitering av møteplasser internt i huset. Informantene er bevisst sitt eget ansvar for å tilrettelegge, og Miniøya mener at initiativer først og fremst må komme fra kontorfellesskapet selv, noe som blir diskutert nærmere i forbindelse med redundans i kapittel 5.2. Uavhengig av hvem som bør tilrettelegge, så tyder informantenes tilbakemeldinger på at samlokalisering i seg selv ikke er tilstrekkelig for et velfungerende faglig og sosialt fellesskap.

«Jeg tenker kanskje at det ligger noe i å kna folk i huset enda bedre sammen, så kan man ikke forvente at Sentralen som utleier skal ta hele det grepet, men kanskje de kunne initiert noe rundt det.» (Det Norsk Kammerorkester).

«Samlokaliseringen skaper en del gode utgangspunkt for at det kan forekomme, men det skjer ikke av seg selv fordi man er samlokalisert. Det krever at man lager lavterskel møteplasser aktivt, hvor folk blir satt sammen. Jeg tror at det trengs et koordinerende ledd som kan initiere det, og så vil det leve selvstendig derfra. Det må initieres igjen og igjen. Noen faste møteplasser eller fora må initieres fra et Sentralt hold.» (Plym Produksjoner & Artisan Teater).

«Man er opptatt av samlokalisering og klynger og alt mulig sånn, men man må jo ha en plan for hvordan samlokaliseringen skal gi noe annet enn det rent fysiske, praktiske arbeidsmiljøet da.» (Vega Scene).

Videre er aktiv eller passiv tilknytting til kontorfellesskapet utslagsgivende for om kulturprodusentene benytter seg av myke tjenester. Sentralen har arrangert en rekke sosiale samlinger for beboerne i forbindelse med høytider, blant annet Luciafeiring, julebord, påskefrokost og bursdagsfeiring for Sentralen, der oppmøtet til kulturprodusentene har vært varierende. «Jeg ser og at de gangene man har hatt fellesfrokoster nede og sånn, så er det ikke så veldig mange som kommer.» (Assitej Norge). SoCentral som er en inkubator for de sosiale

entreprenørene i 5. og 6. etasje har i tillegg invitert kulturprodusentene til en rekke faglige seminar, men det er gjennomgående at informantene tar selvkritikk for å ikke ha deltatt. Det skyldes gjerne kapasitetsutfordringer i arbeidshverdagen, som også kan relateres til autonomi i form av å prioritere noe annet.

«SoCentral er flinke til å invitere, jeg har ikke tatt opp invitasjonen enda på å gå opp i etasjen og være med på arrangementene deres. Det har rett og slett handlet om tilgjengelighet.

SoCentral drives også på en litt annen måte. Det er en inkubatorvirksomhet, men det virker som de er ganske flinke på å ha faglige samlinger og sosiale samlinger for de som holder til i sine etasjer. For å sørge for en informasjonsutveksling og kompetanseutveksling mellom de som sitter hos dem. Og det kan nok hende at vi som sitter lenger ned i etasjene kunne vært flinkere til å oppsøke de arrangementene.» (Plym Produksjoner & Artisan Teater).

«Sånn som 5. og 6. etasje der har de jo med SoCentral der er det også masse som skjer, de har flere arrangementer som er lavterskel, men jeg merker at jeg har ikke benyttet meg av det. Det er jo dumt for meg. Det er på en måte et faktum i hverdagen.» (Assitej Norge).

Det virker å være en motsetning mellom ønsket om økt fasilitering av myke tjenester, og passiv tilknytting der det faglige og sosiale tilbud ikke benyttes. Hussjefen tillegger at behovet for sosialt fellesskap gjerne henger sammen med alder og grad av familieetablering, samt at behovet også er større for enkeltpersonforetak kontra organisasjoner med flere ansatte.

«Forventning til at arbeidsplassen skal dekke øvrig behov enn kun arbeid, den øker jo yngre miljøet er. Det handler i stor grad om før og etter familieetablering, eller før og etter fylte 30. Sentralen har en mer voksen profil på de som jobber her, og da er det mindre sånn at man blir sittende igjen etter kl. 16.00 for å pils og spille bordtennis og dekke de sosiale behovene sine her. Det merker vi i beboerundersøkelsen og, at det er veldig sprik med de som synes det er alt for lite av det sosiale her og de som er godt fornøyd. Det handler også om grad av virksomhetsetablering, så det er også en forskjell på SoCentral og resten av 3. og 4. etasje, da de har flere enkeltpersonforetak som trenger å dekke det sosiale behovet sitt gjennom jobb, mens i 3. og 4. er det flere organisasjoner.» (Hussjefen).

Sentralen Mat som drifter kaféen og restauranten, har også arrangert after work med DJ på fredager, og beboermat i restauranten mandag til torsdag ettermiddag, og enkelte ganger handler det nok om små justeringer av tilbudet:

«Nå har de invitert til et felles måltid mellom 15-16 i restauranten, men det er jo kanskje den minst gunstige tiden av alle. Da skal folk avslutte arbeidsdagen sin, de har spist lunsj. Det som

ville fungere var mer lunsjrettet tilbud, der det var en pris som gjorde at folk faktisk kom ned.»
(Det Norske Kammerorkester).

Avslutningsvis må det legges til at Sentralen fasiliterer noen myke tjenester for beboerne, selv om det ikke direkte er målet deres. Miniøya nevner blant annet at «Jeg synes folk, også de som jobber på Sentralen eller i Sparebankstiftelsen, er flinke til å sette hverandre i kontakt.» (Miniøya). I forbindelse med General Data Protection Regulation (GDPR) var en av de ansatte på Sentralen, involvert i å lage fellesrutiner for personvern, og Vega Scene som gründer sitt eget kulturhus har fått tilgang på alt av informasjon om hvordan Sentralen driftes. Dette er helt konkrete eksempler på at myke tjenester bidrar til læring, og for Vega Scenes del er læringen knyttet til entreprenørskap. Sentralen har også tatt initiativ til enkelte kunstneriske samarbeid, bl.a. en felles satsing på ungdomsband som de kalte Hvelvet Underground. Stiftelsens tilskudd til flere av kulturprodusentene på huset, og subsidiering av formålsrettet kulturaktivitet kan muligens også forstås som myke tjenester.

«Det er et forretningsmessig et ganske sprøtt konsept, men stiftelsen går jo inn å finansierer gapet mellom det som heter formålspris og basispris, så hver gang dere har gjort et arrangement til formålspris, gitt 15 000,- for Marmorsalen, så går det en faktura til stiftelsen på 25 000,- fordi prisen er 40 000,- for salen. På den måten gjør det at vi kan velge formålsnær aktivitet, vi kan prioritere arrangementer for barn og unge, men vi har jo 2000 bookinger av salene våre (...). 500 av de bookingene er barn og unge, og 70% av de 2000 er formålsaktivitet.» (Hussjefen).

5.2 Redundans

Redundans er som kjent overlappingen av informasjon, aktiviteter og lederansvar mellom virksomhetene i kontorfellesskapet utover de rent operative arbeidsoppgavene internt, som igjen kan medvirke til læring jf. kapittel 2.1.3. I forrige kapittel tok vi for oss hvordan husledelsen fasiliterer harde og mykte tjenester, der passiare soner og sosiale tiltak også kan forstås som tilrettelegging av redundans fra deres side. Fokuset i dette kapittelet er på virksomhetenes *intensjonelle overlapping*, samt *buzz* som oppstår mer spontant og formålsløst i kontorfellesskapet. Kategoriene er ikke absolutte, og det er gjerne slik at samhandling starter uformelt og går over i mer formalisert overlapping. Sitatene under illustrerer nettopp hvordan buzz oppstår tilfeldig, uformelt og formålsløst, og etterhvert kan gå over i mer formaliserte og strategiske samarbeid.

«Ja, jeg føler nesten alltid at jeg støter på noen jeg har hilst på før, eller blir introdusert for nye folk.. Ja, vi tar en kaffe også snakkes vi jo, og det er egentlig det som også er veldig bra. Det er ikke sånn at vi må samarbeide. Det er lov å si at det har vi ikke mulighet til eller råd til. Kanskje neste år. Noen ting tar flere år før man får planlagt, avtalt og gjort noen med det, også er det ting som bare går rett i boks med en gang, så blir det bra.» (Miniøya).

«De samtalene vi har er ofte med bakgrunn i at du enten sier hei fordi du kjenner folk og slår av en prat, eller så har det bakgrunn i at du kanskje har en idé som du vil teste ut eller sjekke ut i forhold til andre som samarbeidspart, og noen ganger så blir det med den lille praten, og andre ganger går det hele veien frem til noe som får et uttrykk gjennom et samarbeid.» (Det Norske Kammerorkester).

5.2.1 Intensjonell overlapping

Informantene trekker frem små og store samarbeidsaktiviteter i intervjuene, og en gjenganger som flere av kulturprodusentene var delaktig i, er danseprosjektet TILT som ble arrangert på Sentralen høsten 2017. Det ble initiert av Panta Rei Danseteater med tilskudd fra Sparebankstiftelsen DNB, og involverte både Assitej Norge, Jo Strømgren Kompani og Vega Scene som presenterte kunstnerisk innhold, i tillegg til Sentralen UNG som dekket lokaler, teknikk og vakthold på grunn av formålsrettet aktivitet. TILT er et eksempel på intensjonell overlapping mellom virksomhetene, der Sentralen og Sparebankstiftelsen DNB også fasiliterte.

«Vi har tenkt at vi har et ansvar for et godt samarbeidsmiljø på huset, så selv om de prosjektene som kommer fra en type vandring i gangene eller sitte felles i etasjene og sånn tar lenger tid, så går det an å ta initiativ til helt konkrete prosjekter med utgangspunkt i de ressursene man har selv, så da tenkte vi at det er fint å ha et godt samarbeid på huset. Vi må ta ansvar, da vi er en del av det, og akkurat i 2017 var vi i Oslo, og hadde noen ressurser vi faktisk kan dele med andre som sitter oppover eller nedover.» (Panta Rei Danseteater).

TILT arrangeres ulike steder i landet over en seksårsperiode, så arrangementet på Sentralen var et engangstilfelle, og flere av de involverte argumenterer for at dette burde skjedd regelmessig. Når jeg snakket med informantene er det tydelig at slike prosjekter er ressurskrevende, som gjør at aktørene ikke har kapasitet til å gjøre tilsvarende uten tilskudd i bunnen. Vi kommer tilbake til TILT i forbindelse med drøftingen om forretningsutvikling i kapittel 6.1.1.

I forrige kapittel så vi at aktiv eller passiv tilknytting til kontorfellesskapet utslagsgivende for om kulturprodusentene benytter seg av myke tjenester, og det samme er tilfellet for

intensjonell overlapping. Det Norske Kammerorkester har kommet med mange initiativ, og videre vil vi presentere noen av disse. Med utgangspunkt i samlokaliseringen på Sentralen har de blant annet etablert en fast konsertserie i Oslo, i samarbeid med tre andre kulturprodusenter på Sentralen. Et fast innslag i serien er klassiske lunsjkonsserter på Sentralen, med gratis inngang, som dermed også legger opp til redundans ved at andre kulturprodusenter deltar som publikum.

«Vi har jo faktisk med utgangspunktet i dette huset også satt i gang en egen konsertserie i Oslo som heter Klassisk tirsdag, som er at fire aktører på huset samarbeider om en konsertserie i Oslo, for å etablere et tilbud som blir mer synlig. Ved at vi er små aktører hver for oss, men vi da sammen utgjør noe som plutselig blir en hel konsertserie i Oslo.» (Det Norsk Kammerorkester).

Dette er forøvrig også et eksempel på kulturelt entreprenørskap i form av kunstnerisk utvikling og forsøk på forretningsutvikling, noe vi drøfter mer utfyllende i kapittel 6.1. Det Norske Kammerorkester har i tillegg initiert en felles utstyrsbank på produksjonssiden, som også generer litt inntekter på utleie.

«Også er det mye samarbeid på det praktiske på produksjonssiden. Vi sitter med ganske mye utstyr og infrastruktur som da andre mindre aktører kommer å leier av oss, ikke sant, så det er litt vinn-vinn. Vi tjener noe penger på det, og de får lettere tilgang og rimeligere leie på ting de trenger.» (Det Norsk Kammerorkester).

Dette bidrar ikke direkte til læring, men det kan være kapasitetsbesparende for kulturprodusenter som arrangerer på Sentralen. Det Norske Kammerorkester forklarte videre hvordan intensjonell overlapping og læring kan foregå administrativt mellom virksomheter i kontorfellesskapet.

«Akkurat nå ser vi til Det Norske Solistkor, som sitter ved siden av oss, og spør hvordan de gjør det med sangerne som er inne på oppdrag eller som frilansere. For å se på hvordan de gjøre det, og hva kan vi lære av dem. Vi driver litt på samme måte. Hva er det lov å gjøre og hva er det ikke lov å gjøre? I forbindelse med en del sånne ting er det flyt i kunnskap og informasjon mellom institusjoner.» (Det Norsk Kammerorkester).

Dansekompagniene i 6.etasje har også intensjonelt overført velfungerende maler til hverandre, og det finnes en rekke slike eksempler der små grupper av virksomheter overfører kunnskap til hverandre. En annet eksempel Det Norske Kammerorkester kom med var hvordan fellesskapet i 4.etasje intensjonelt har tilrettelagt for felleslunsj.

«Typisk samlingsplass på huset er rundt lunsjbordet, så oppe hos oss har vi valgt en løsning, istedenfor sånn det opprinnelig var satt opp med mange småbord er det satt sammen til et stort bord, sånn at det stort sett er plass til alle rundt et bord. Vi har et alternativ hvis det er noen som skal ha litt kombinert lunsj og møte, så er det en mulig og. Det er alltid en mulighet og en plass rundt felles bordet til alle, så det ikke skal være noen som sitter og bare har en halv frilans plass, de skal også føle seg velkommen inn i et fellesskap. Det vil jeg si er, den, for vår del viktigste møteplassen. Der det er mulig å snakke om noe annet enn jobb, og det er også viktig. Bli kjent med folk.» (Det Norske Kammerorkester).

Bordene i 3.etasje er organisert på tilsvarende måte, men der viser det seg at virksomhetene ofte har intern felleslunsj uansett.

«Det at organisasjonene har sin interne felleslunsj vil jeg anta er et bra tiltak for dem intern i organisasjonen, men for utvekslingen generelt i etasjen så er det ikke nødvendigvis så positivt. Da kunne det kanskje vært mer nyttig for alle at man hadde en åpen felleslunsj der alle var blandet fra de forskjellige organisasjonen.» (Plym Produksjoner & Artisan Teater).

Det finnes også noen eksempler på sosiale aktiviteter i regi av kontorfellesskapet i de ulike etasjene, bl.a. konkurranse i forbindelse med fotball EM, vorspiel før felles julebord på Sentralen og vaffelfredag. SoCentral arrangerer som nevnt også en del faglige arrangementer jf. kapittel 5.1.3, der kulturprodusentene også er invitert, og deres nyeste påfunn er beboertrening og kanonballturnering. I likhet med Sentralens fasilitering av sosiale aktiviteter for hele huset, så er det noen av informantene som ønsker ytterligere tiltak i regi av fellesskapet, både faglig og sosialt.

«Sånn type at vi en gang i halvåret hadde en felles lunsj hvor alle fortalte hva de jobbet med og hva som var problematisk i deres virksomhet da, f.eks. Som gjør at det blir lettere i hverdagen å gå og snakke med en kollega, og si hei det vi diskuterte forrige gang på det dere. Nå har jeg en problemstilling som er sånn, hva var din erfaring med det. Den type samtaler opplever jeg at i liten grad, i hvert fall har ikke jeg vært noe særlig involvert i det her. Jeg savner kanskje et sånn type forum.» (Plym Produksjoner & Artisan Teater).

Totalt sett virker intensjonell overlappning å være en viktig kilde til læring på Sentralen, noe hussjefen som følger det daglige virket på Sentralen understreker.

«Faktum er at praktiske produksjonsbedrifter, har mer enn nok med å få hverdagen til å gå opp, og man trenger et sted hvor kanskje terskelen for å utveksle praktisk, liten, nyttig informasjon er lav. Det at folk her spør hverandre om hvilket billettsystem som fungerer, hvilken frivilligdatabase som fungerer, hvilket planleggingsverktøy som fungerer, om

WebBusiness [produksjonsverktøy] er bra eller ikke, om de kan få låne en frivillig, om de kan tipse om en teknisk dyktig type, og hva slags trykkeriavtale, hvor de leier backline, om de har tips til et nytt styremedlem som er flink. All den type informasjon som er hverdag, summen av det er viktig.» (Hussjefen).

Det finnes også enkelte eksempler på at ansatte kulturprodusenter skifter arbeidsgivere i kontorfellesskapet, som også bidrar til intensjonell overlapping.

5.2.2 Buzz

Samhandling kan også oppstå mer spontant og uformelt, som dermed skiller seg fra intensjonell overlapping. Informantene forklarte at de stort sett er opptatt med egne arbeidsoppgaver, men at det innimellom oppstår uformelle samtaler med andre i etasjen, og nok en gang ble lunsjen et tema.

«Det jeg synes har vært noen av de morsomste samarbeidene, jeg kaller det et samarbeid da, er når man har havnet i sofaen for å spise lunsj, så har plutselig Talent Norge eller Sykehusklovnene (...), og oss endt opp med en sånn diskusjon om hva som har stått i mediene av kultur, også får man på en måte andres synspunkter som kommer fra feltet, men fra en helt annen side av feltet, og sånne situasjoner oppstår jo.» (Jo Strømgren Kompani).

Alternative synspunkter fra andre deler av kulturfeltet kan også bidra til overføring av taus kunnskap. I intervjuene ble det også klart at mange av kulturprodusentene ønsker seg mer buzz i kontorfellesskapet.

«Jeg synes, og det har jeg inntrykk av at mange jeg snakker med er ganske enig i, at det er overraskende lite uformell omgang her. Det synes jeg faktisk er et stort drawback. Det synes jeg er veldig synd fordi sammensettingen av folk og viljen er så innmari til stede. Jeg synes det blir gjort masse fra Sentralledelsens hold for legge til rette for ting, og jeg skjønner at man må legge til rette for uformelle arenaer selv, men jeg tror at i praksis er folk så ekstremt opptatt. Alle har nok med sitt i hverdagen sin.» (Assitej Norge).

Vi ser at lederen for Assitej Norge mener at både fasilitering, sammensetting og vilje er på plass, og begrunner det i tidsklemma som også er relatert til kapasitetsutfordringen. Leder for Miniøya mener derimot at det er «(...) unnskyldningen til veldig mange, inkludert meg selv, men jeg har jo alltid tid til en times møte et eller annet sted for å bygge nettverk. Og det bør man kanskje gjøre innimellom.» (Miniøya). En annen forklaring er mangelen på passiare soner, som vi diskuterte i kapittel 5.1.1.

Buzz viser seg mest utfordrende mellom kontorfellesskapets ulike etasjer, som tidligere ble begrunnet i nøkkeltilgang, men etter at 3. og 4. etasje fikk tilgang til hverandre har det ikke gjort nevneverdig forskjell. Informantene forklarer at det fortsatt er en barriere, og at føles unaturlig uten en hensikt.

«Vi fikk jo tilgang med nøkkelkort mellom etasjene 3 og 4.etasje, men for min del har jeg vært oppe to ganger og da har jeg gått for å spørre noen konkret om noe som jeg kjenner der oppe liksom, det var ikke det nøkkelkortet som gjorde om jeg gikk opp der eller ikke, hehe.»
(Assitej Norge).

«Her må det legges til at mange av aktørene etterhvert har fått tilgang mellom 3. og 4.etasje, så der er det mulighet til å besøke de andre, men det blir unaturlig uten en hensikt.» (Panta Rei Danseteater).

Her bør det muligens gjøres noen tiltak med intensjonell overlappning eller fasilitering. Med intensjoner viser det seg likevel at det foregår en del samarbeid på tvers av etasjene.

«Men etter at vi flyttet inn, så er det mye tydeligere hvem som sitter her, og vi har samarbeid med aktører i 4.etasje og egentlig også opp i 5. og 6. etasje. Også flere av Sosial entreprenørene». (Miniøya).

Videre er kombinasjonen av kulturhus, kafé, restaurant, konferanseavdeling og kontorfellesskap noe av nøkkelen til det pulserende livet på Sentralen, som gjør at kulturprodusentene også får impulser fra eksterne som besøker huset. Hussjefen forklarte som nevnte at det er ca. 2000 bookinger av de fem salene og tre produksjonsrommene i året, i tillegg er det 3500 møteromsbookinger. Sentralen Kafé og Vinterhagen er populært for eksterne møter, men ikke nødvendigvis for å tilfeldige samtaler mellom beboerne i kontorfellesskapet.

«Kaféen fungerer ekstremt godt. Ikke nødvendigvis som en samlingsplass for huset internt, men som et sted som bransjefolk oppsøker. Fordi veldig mange legger møter hit eller sitter her og jobber for seg selv i kaféen.» (Plym Produksjoner & Artisan Teater).

«Det er en spilt mulighet etter mitt syn at kaféen ikke i større grad brukes som et samlingspunkt for huset. Den har blitt et samlingspunkt for folk utenfor huset, og det er fint det at man vender folk til å gå hit, men det tar mye areal og det gjør at ikke det blir det samholdet på huset som jeg tror det kunne blitt om man hadde initiert en retning på det.» (Det Norske Kammerorkester).

Det er interessant at ekstern buzz faktisk ser ut til å ha en hemmende effekt på intern buzz. Buzz kan videre også oversettes til summing, som kan gå over i støy og det er ikke nødvendigvis slik at all informasjon fører til læring. Hovedutfordringen virker å være å finne balansen mellom egenrefleksjon, teamarbeid og fellesskapet i åpent landskap. Mange av kulturprodusentene sliter med konsentrasjonen, samtidig som de foretrekker åpent landskap foran cellekontor.

«Det er kanskje den største utfordringen for min del i hvert fall. At jeg mister konsentrasjonen av det. Jeg merka veldig i den uken det var høstferie, og at det ikke var noen andre på kontoret så var det veldig mye som ble gjort, da var jeg supereffektiv. Det er nok både positive og negative ting ved å sitte sånn, men jeg vil ikke si at det hadde vært bedre for meg å sitte i cellekontor.» (Miniøya).

«Jeg har alltid likt å jobbe i landskap og da jeg begynte kuttet vi ut vanlige kontorplasser og gikk inn i fellesskap og jeg synes fortjenesten ved det er mye høyere enn tapet. Det største problemet er at det er vanskelig å jobbe konsentrert i de periodene du må det. Når man sitter med type kompliserte søknader eller tekster du skal skrive som er sånn at du må ha en del fokus på, og når det da snakkes mye rundt og det er arrangement i Vinterhagen som dundrer i veggene så kan det være litt vanskelig å konsentrere seg.» (Det Norske Kammerorkester).

Intern buzz i virksomhetene, virker å være det som genererer støy, i tillegg til kjøkkenet. Kulturprodusentene tar selvkritikk på at de til tider glemmer at andre sitter rundt, og er opptatt av å ta hensyn, og for virksomhetene med flere ansatte påvirker også hensynet til andre dynamikken internt i teamet.

«Den litt store impulsive og kreative brainstormingen er det ikke rom for her rett og slett. Av hensyn til andre. Det er ikke et rom man bare kan gå til, ”dere la oss bare gå ditt også tar vi det nå som vi er på gli”, det er det ikke så veldig mye rom for her.» (Jo Strømgren Kompani).

«Det er alle de gangene du skulle hatt en til en-samtaler, som du ikke kan ha. For det først må du ta hensyn til at det ikke er for høyt for folk, også er det informasjon og diskusjoner som ikke er allemannseie, og da ender vi opp hjemme litt oftere enn vi kanskje skulle ønsket oss da.» (Panta Rei Danseteater).

Funnene tyder derfor på at på at åpent kontorfellesskap både hemmer individuell konsentrasjon, og intern buzz i team igjennom at man hele tiden forsøker å ta hensyn til naboene. Flere ansatte og perioder med høyt aktivitetsnivå, generer også mer støy for naboene i kontorfellesskapet.

«Jeg tror nok de som er små opplever at det er mer problematisk enn vi som er store, i denne målestokken, for jo flere du er jo mer snakk blir det. Vi har nok slitt litt med det oppe hos oss uten at folk har blitt sure på noen måte, men naboen vår var nok litt irritert på oss til å begynne med fordi de syntes vi snakket mye, og etter hvert har de blitt større så plutselig har deres støynivå begynt å matche vår. Også tror jeg det er noe at man vender seg til det.» (Det Norske Kammerorkester).

«Man skulle tro at det blir litt støyende ved at det er så mye folk der, men selv når Ultima har fullt kjørt, rett før de skal på og de har masse folk der som de tar inn, og det er frivillige og. Det kan bli litt summing da, men det er stort sett bare i starten, så skjønner de nye folk det å tilpasse seg.» (Inferno Metal Festival).

Det virker samtidig å være takhøyde for at andre kulturprodusenter gjennomfører arrangementer i huset, og at arrangøren tilpasser seg.

5.3 Nødvendig variasjon

Kulturprodusentene bør i følge Nonaka og Takeuchi håndtere bredden av mangfoldet de betjener, gjennom nødvendig variasjon i tilfanget av informasjon. I dette kapitlet diskuterer vi hvordan kontorfellesskapets homogenitet og heterogenitet komplementerer virksomhetene og bidrar til læring. I teorikapitlet skilte vi mellom *spesialiserte samlokaliseringer*, som har fokus på lokaliseringsfordeler igjennom samarbeid og konkurranse i verdisystemer i samme bransje, og *generelle samlokaliseringer* som vektlegger urbaniseringsfordeler på tvers av bransjer, gjerne i større bysamfunn. Kulturprodusentene er i samme bransje, men representerer et mangfold av forskjellige uttrykk som musikk, dans, litteratur og teater, samt at virksomhetene har ulike undersjangere, etableringsgrad, organisasjonsform og konstellasjoner av verdikjeden jf. modell 1.2. Enkelte av kulturprodusentene på Sentralen deler også kontorfellesskap med samfunnsinnovatører.

5.3.1 Generelle og spesialiserte samlokaliseringer

Overordnet er Sentralen en spesialisert samlokalisering med kulturprodusenter i 3. og 4. etasje, som nevnt innebærer at primærvirksomheten deres er å produsere kunst og kultur som formidles i direkte kontakt med publikum f.eks. festivaler, ensembler, konsertarrangører, teater- og dansekompanier.

«Utgangspunktet for vår idé var at vi ikke viste hva dette kunne bli, så vi gikk brett ut, og så snevret det seg inn. Fra å være et sånt kreativt hus med arkitekter og design og det hele, alt som er randsonene til kulturfeltet, så kom vi inn på kulturproduksjon, forstått som de som

lager et innhold som de formidler til et levende publikum. Altså ikke via sekundærmedier som film eller print, og ikke de som representerer disse igjen.» (Hussjefen).

Vi ser at Sentralen vurderte en bredere profil med kreative næringer, men at de spesialiserte seg på et produserende fagmiljø i kulturnæringen, som samtidig fyller kulturhuset med innhold. Jo Strømgren Kompani deler som nevnt også kontorfellesskap med samfunnsinnovatørene, men de ønsker seg ned til 3. og 4. etasje for å komme i kontakt med aktører som driver med noenlunde det samme.

«Det er vel noe av grunnen til at vi ønsker å komme ned her også, fordi det er mange flere kulturaktører som er mer relevante som vi på en eller annen måte kunne fått til et samarbeid med. Jeg føler jo også at det skjer ting innenfor kultursektoren nå... At det er veldig mye samarbeid på kryss og tvers, det er litt i tiden på en måte. Dans og musikk og konserter, alt det skal.. Det er mye mer rom for samarbeid på tvers.» (Jo Strømgren Kompani).

Etter intervjuet flyttet de forøvrig også ned i 4. etasje, sammen med de andre dansekompaniene, og tok over Vega Scene sine plasser som skulle starte opp sitte eget hus for film og teater. Vi ser at Vega Scene mener det kunne vært en fordel med et inkubatormiljø.

«Vi hadde nok kanskje passet bedre inn i et Gründerstyrt etasje, fordi det er jo det sånne ting vi lurer på, alt som har med å gjøre hvordan man driver en virksomhet når man ikke har gjort det før, og tester ut litt idéer osv.» (Vega Scene).

Funnene tyder på at informantene foretrekker en spesialisert samlokalisering kontra en mer generell samlokalisering, og som vi husker var det kulturfaglige fellesskapet også en av intensjonene for å samlokaliseres på Sentralen. Vega Scene hadde i tillegg intensjoner om et fagmiljø av entreprenører i etableringsfasen, som ikke var tilfellet for 3. og 4. etasje på Sentralen.

Hussjefen forklarer videre at sammensettingen av aktørene i 3. og 4. etasje forsøksvis er en miniatyr av totalen, der kulturprodusenter med ulik uttrykksform, sjanger, etableringsgrad og størrelse blandes, som igjen bidrar til heterogenitet.

«Mer enn sjanger, tror jeg, er det viktig å sørge for at du får en ulik puls, og en ulik måte å jobbe på representert i hver etasje. At du utfordrer litt den der at, jo større en organisasjon blir, naturlig nok, så vil den jo jobbe mer strømlinjeformet, og hvis alle jobber på samme måte i en etasje så får du veldig lite friksjon. Det har vært et poeng med den programmeringa.» (Hussjefen).

Det viser seg at arbeidsmetodene gjerne er relaterte selv om sjangerne kan variere, slik eksemplene med festivaler under presiserer. Det Norske Kammerorkester opplever også at Sentralen bidrar til møter med aktører som er forskjellige fra dem, noe som også resulterte i et samarbeide med klassisk orkestermusikk og kubanske dansere (vi diskuterer dett eksemplet videre i forbindelse med kunstnerisk utvikling i kapittel 6.1.2).

«Det er en del institusjoner som er ganske like, type musikkfestivaler. Musikkfestival er musikkfestival om du driver med jazz, metal eller folkemusikk, du svever rundt det samme. Vi er ganske like, men det er mange som ikke er så like. Vi dumpet litt tilfeldig borti, oppe hos oss, noen som driver med kubansk dans.» (Det Norske Kammerorkester).

«Jeg bruker jo ofte poenget med Inferno og Kirkemusikkfestivalen, ikke sant, som har korset hver sin vei og benekter å prise gud om en annen, men alt i alt så er jo de helt like bortsett fra akkurat det de viser på scenen. Det er offentlig og privat finansiering, det er scene-produksjon, publikumsutvikling og kommunikasjon og alt.» (Hussjefen).

Innenfor rammene av kulturproduksjon varierer det videre hvorvidt aktørene lærer mest av like eller ulike aktører. Flere av informantene trekker frem tverrfagligheten av kulturprodusenter på Sentralen som inspirerende.

«Det er litt inspirerende å sitte i en etasje hvor du har alt fra Infernofestivalen, til Ultimafestivalen og til Kirkemusikkfestivalen, ikke sant, den sjangerbredden i musikk er litt inspirerende å tenke på at, søren heller, det skulle det vært i dans og.» (Panta Rei Danseteater).

Lederen for Panta Rei tillegger at det ikke nødvendigvis handler om likhet eller ulikhet, men nettopp det at man samlokaliseres og bygger tillitt.

«Det tror jeg kommer litt av at man er på samme sted, man møter hverandre, man opparbeider en tillitt ved å være på samme sted, men jeg opplever at den tillitten kan man like gjerne bygge opp på tvers av en musikkorganisasjon og en scenekunstorganisasjon, det trenger ikke å være dans-dans.» (Panta Rei Danseteater).

Flertallet av informanter heller imidlertid mot at likhet fremmer mer utveksling av kompetanse, slik svaret til Plym Produksjoner & Artisan Teater illustrerer. For Vega Scene innebærer det også likhet i etableringsgrad, som er litt motstridende til Sentralens plan om en miniatyr av totalen.

«Det har nok litt med bransje å gjør, for man har litt likere problemstillinger. Selv om jeg opplevde at vi jobba med veldig forskjellig prosjekter, og veldig forskjellige ende av spekteret innenfor scenekunstheltet, men vi hadde allikevel en del felles problemstillinger og rammer

som gjorde at det ble en faglig diskusjon hvor vi kunne bidra med ting inn mot hverandre.» (Plym Produksjoner & Artisan Teater).

Ja, jeg tror at samhandler mye mer med de som driver med det samme som deg, og jeg tror det å sette sammen store veletablerte organisasjoner med små yngre i startfasen gir ikke voldsomt dynamisk samarbeid (Vega Scene).

Lederne for Inferno Metal Festival og Jo Strømgren Kompani utdyper og mener at man lærer konkrete og håndfaste ting fra de som er like enn selv, og at ulikhet kan medvirke til nye idéer som ikke nødvendigvis er eksplisitt med en gang.

«Fra de som holder på med mer eller mindre det samme, kan man plukke opp helt konkrete ting, sånn som at de leide backline fra dem, hvordan fungerte det i forhold til hos den leverandøren. Såne helt praktiske ting, men hvis man har noen som holder på med noe som er litt annerledes, om de arrangerer konferanser, teater eller... Litt av det samme, men fremdeles litt annerledes, da får man kanskje noen nye idéer.» (Inferno Metal Festival).

«Jeg har blitt sånn at jeg synes det er interessant å snakke med folk som ikke nødvendigvis er i akkurat samme bransje. F.eks. Talent Norge, det er kanskje de jeg har fått mest ut av i kontorfellesskapet, og vi operer jo på veldig forskjellig måte. Og selvfølgelig med de andre scenekunstkompaniene, fordi vi kan utveksle konkret informasjon som maler og diverse liksom, men... Det har ikke åpnet så mange nye dører for oss, mer å sparre litt som er kjempe verdifullt i seg selv, men jeg synes det å tenke litt nytt har kommet i møte med andre aktører som ikke er akkurat innenfor scenekunst.» (Jo Strømgren Kompani).

At likhet og ulikhet fører til ulike nivåer av læring, er førøvrig også et interessant poeng i forhold til enkeltkrets- og dobbeltkretslæring som diskuteres i neste kapittel 5.4.1. Jeg vil avslutte kapittelet med en refleksjon fra hussjefen, som for så vidt oppsummerer funnet om at like barn leker best, samtidig som det er inspirerende med et mangfold av kulturprodusenter. Samtidig uttrykker sitatet et behov for litt friksjon, og det leder over til neste tema som handler om fluktuasjon i form av svingninger. Litt friksjon i arbeidsprosessene også kan bidra til kreativt kaos, som dermed også fremmer dobbeltkretslæring jf. kapittel 2.2.5.

«Det jeg så gjennom de intervjuene var at den forelskelsen i det voldsomme mangfoldet, den kan være litt kontrært til det faktum at vi mennesker ofte orienterer oss mot det som ligner oss selv. Vi søker altså relevans mellom likhet, og så søker vi friksjon nok til å utfordre det vi driver med, men da må ikke den friksjonen være for langt unna for da blir det litt sånn perifert.» (Hussjefen).

5.4 Fluktuasjon

Fluktuasjon er uventede svingninger, som står i et motsetningsforhold til det stabile. Nonaka og Takeuchi mener at fluktuasjon stimulerer interaksjon, og dermed læring mellom virksomheten og dens omgivelser. Kontorfellesskapet kan også ha en stabiliserende effekt for virksomhetene, som muligens også påvirker læring.

Funnene fra casestudiet viser at kulturprodusentene er vant til svingninger, også i perioden de har vært samlokalisert på Sentralen. Fluktuasjon for informantene henger gjerne sammen med endringer i prosjekt- og driftstilskudd, og her vil jeg benytte to eksempler fra Jo Strømgren Kompani og Miniøya.

Jo Strømgren Kompani har vært på basisstøtteordningen til Norsk kulturråd i 12 år, som er maksperioden, og det gjør at de økonomiske rammene er uavklart for årene fremover.

«Akkurat for øyeblikket er vi i en veldig spesiell økonomisk situasjon hvor vi driver og venter på Kulturrådet og Kulturdepartementet som skal bestemme bevilgningene vi skal ha. Dette gjelder egentlig ikke bare Jo Strømgren Kompani, det gjelder en rekke etablerte kompanier.»
(Jo Strømgren Kompani).

I en meget utfordrende periode har Jo Strømgren Kompani rådført seg med lederen for Talent Norge, som de delte kontorfellesskap med i 6. etasje. Talent Norge spesialiserte seg på å løfte frem unge kunstneriske talenter ved å forene krefter mellom kulturaktører og private bidragsytere (Talentnorge.no, 2019). Selv om dette ikke har ført til et konkret prosjekt med en privat partner foreløpig, så har samtalene med Talent Norge vært læringsrike for lederen til Jo Strømgren Kompani.

«Ja, altså Talent Norge som jeg har nevnt mange ganger, så er det egentlig lederen der jeg har snakket mest med, så hun har vi snakket med i forhold til konkrete samarbeid, og det at vi er i en spesiell situasjon økonomisk og politisk, så har jeg diskutert det med en som da ser ting fra utsiden på en litt annen måte, og kan gå i dialog med henne på sånn, og det er kjempe verdifullt. Jeg hadde ikke fått den dialogen med henne om jeg ikke hadde sittet på kontor med henne, for da hadde det blitt mer formelt og måtte tatt et initiativ, men nå kan vi ta det i et ledig øyeblikk og det er det som er en kjempe stor verdi ved å sitte på et sånt sted.»

Det viser seg også at daglig leder for Jo Strømgren Kompani, i sitt arbeid med å forsøke å få på plass en ny tilskuddsordning for etablerte scenekunstkompanier, har manet til støtte fra de andre dansekompaniene på Sentralen. Det er også en måte virksomhetene i kontorfellesskapet kan støtte hverandre i vanskelige perioder.

«Der kjenner vi at det er ingen som er med oss, vi jobber alltid helt alene for sånne ting. Det er kanskje også fordi vi er større og har ressursene, ikke i form av penger, men tid til å prioriterer det. Jeg tok en runde i dag da, hvor jeg sa at jeg hadde satt pris på at, nå kjemper vi på vegne av feltet og at dere viser utad støtte.» (Jo Strømgren Kompani).

Miniøyas tilskudd fra Norsk kulturråd ble nedjustert med 20% i 2019, og det varsles om ytterligere kutt i årene fremover, som en del av en prosess for å se om Miniøya kan klare seg selv (Ballade.no, 2019). I intervjuet spurte jeg Miniøya om de har opplevd større utfordringer eller endringer de siste årene, og i svaret er det interessant å følge etableringsprosessen fra oppstarten med store svingninger mot mer stabilitet, samtidig som de arbeider hardt for å holde utgiftene nede.

«De første årene var det jo minus og pluss annethvert år. En tøff start, og det var nok ventet også. Vi har hatt en publikumsvekst fra det første året, som er veldig trygt og bra, men så er det noe med at når man vokser så får man flere utgifter. Også tror jeg at noen av de siste årene har vi følt at vi er ganske trygge, og har vi kanskje hatt høyere utgifter enn det vi har måttet. I fjor landet vi rett på null, men det så ut til at vi skulle gå i minus, så da strammet vi inn og har gjort mange store grep for å komme i null igjen. Vi har klart det dette året her ved å jobbe virkelig hardt. Man lærer veldig mye av det, ved å se på hva som er unødvendige utgifter og hva må vi ha.» (Miniøya).

Miniøya er primært avhengig av billettsalg, som gjør at det fortsatt kan svinge med værkreftene. «Det har mye å si. Om det er varmt, i år var det nesten for varmt [2018]. Styrtregn året før.» (Miniøya). Jeg spurte også lederen for Miniøya og om de har søkt råd hos andre kulturprodusenter på huset i utfordrende perioder, men for dem var det mer naturlig å rådføre seg med styret og eksterne som ikke er så tett på virksomheten i hverdagen.

«Nei, jeg har nok ikke det altså, men jeg har jo snakket mye med de som er tett på oss på en måte. Styreleder hos oss for eksempel, så det har vært viktig. Også har jeg snakket med andre utenfor huset, kanskje mest for å komme seg litt ut. Det blir for tett hvis det er her, og folk kjenner kanskje de andre i organisasjonen litt for godt.» (Miniøya).

Tilnærmingen til Jo Strømgren og Miniøya er forskjellig, og det virker å være opp til kulturprodusentene selv om de rådfører seg med andre i kontorfellesskapet. Svingninger virker å være relativt vanlig for kulturprodusentene, og vi ser også at Inferno Metal Festival har vært igjennom noen utfordrende perioder økonomisk.

«Det er to år vi har gått i underskudd, hvor eierne har måttet lånt litt penger for at det skulle gå rundt, og vi har fått utsettelse på noen regninger og kommet opp igjen, men bortsett fra det har

vi gått, om ikke i overskudd, i hvert fall at vi som har jobbet med det har kunnet tatt ut litt i honorar, ikke sant.» (Inferno Metal Festival).

En annet type eksempel på svingninger i perioden jeg intervjuet kulturprodusentene var endringer i regelverket rundt General Data Protection Regulation (GDPR), der lederen for Miniøya som er utdannet advokat, tok initiativ til å utvikle felles rutiner for personvern. Det er flere slike eksempler på samarbeid mellom kulturprodusentene under masterprosjektet, blant i forbindelse med en varslet frivilligskatt, en ny kassalov og miljøsertifisering som også skaper svingninger for virksomhetene. Ved å lære av hverandre har kontorfellesskapet også en stabiliserende funksjon for kulturprodusentene. Gjennom å tilby langsiktige leieavtaler skaper også Sentralen forutsigbarhet for kulturprodusentene. Hussjefen mener at det er viktig for kulturaktører som stort sett brukes i midlertidighetens tjeneste for å utvikle bygningsprosjekter, tomter eller bydeler.

«Man tar det inne i byutviklingsprosjekter for å bygge tomme lokaler, som en del av en større gentrifiseringsplan, vi skal ikke tilby midlertidighet til kulturaktører som i alt for stor grad lever i det ustabile, så folk kan være her i 20 år hvis de trives.»

5.4.1 Enkelkrets- og dobbeltkretslæring

I teoridelen så vi at svingninger i form av kritiske hendelser kan forårsake et dypere nivå av læring hos kulturprodusentene, igjennom refleksjon omkring verdier som ligger til grunn for handlinger og rutiner, også omtalt som *dobbeltkretslæring*. Samtidig anerkjennes det at kulturprodusentene lærer kontinuerlig i administrasjonen av virksomheten, igjennom rutinepregede og repetitive oppgaver som først og fremst fører til *enkelkretslæring* jf. kapittel 2.2.5. Enkelt- og dobbeltkretslæring tar spesifikt for seg kontorfellesskapets medvirkning til læring, og sammenfatter dermed diskusjonen om læring i *forskningsspørsmål (b)*.

Vi har allerede sett at Jo Strømgren Kompani og Miniøya har opplevd større svingninger i perioden de har vært samlokalisert på Sentralen, men at det varierte i hvilken grad de henvende seg til kontorfellesskapet for råd. I hvilken grad det fører til endringer i grunnleggende verdier er for tidlig å fastslå, da det vil avhenge av hvordan de møter utfordringene fremover. Vi kan likevel se tegn til at Jo Strømgren søker nye alternativer til å finansiere driften, som kan tolkes som dobbeltkretslæring i samspill med kontorfellesskapet, i tillegg gjør både Jo Strømgren Kompani og Miniøya grep for å senke utgiftene. Funnene fra casestudiet tyder imidlertid på at kontorfellesskapet primært bidrar til enkelkretslæring.

Måten informantenes reflekterer over læring i kontorfellesskapet gir inntrykk av at det foregår inkrementelt, gjerne som en følge av buzz, og så kommer eureka-øyeblikkene på et senere tidspunkt.

«Det er ikke sånn at man plutselig, gjør så veldig mye annerledes til daglig liksom, men innimellom så snakker man om ting. Noen kommer bort til meg og lurer på hvordan det fungerer med artistskatt, eller en artist som har avlyst. Også prater man litt uformelt om søknadsordninger, og plukker opp litt her og der, som noen ganger er vanskelig å se helt konkret. Et halvt år etterpå så sitter man å jobber med et eller annet, også ”snakket ikke vi om akkurat det..”, ikke sant.» (Inferno Metal Festival).

«Jeg tror ikke det er så lett å sette fingeren på noen kjempe store endringer. Jeg tror endringene skjer i det små, også får det større konsekvenser enn det du kanskje hadde sett for deg da.» (Panta Rei Danseteater).

Panta Rei Danseteaters sitat kan også tolkes dit hen at akkumulasjon av enkeltkretslæring gradvis fører til dobbeltkretslæring, slik Burgoyne og Hodgson (1983) påviste jf. kapittel 2.1.5. Jo Strømgren Kompanis observasjoner av SoCentral i 6.etasje, tyder også på at grunnleggende verdier kan endre seg inkrementelt.

«Ja, når folk gjør positive ting. Jeg ser jo at folk oppe hos SoCentral er veldig flinke med samhold, og huske bursdagene, sånne små ting i hverdagen, og når du har jobbet mye alene så har du egentlig ikke forhold deg til dette på årevis. Som vi har prøvd å dra inn sånne ting, som man gjør i store deler av resten av arbeidslivet, og som ikke er så vanlig i den sektoren vi er i (...). Jeg har også sett at SoCentral trekker frem folk som har vært flinke, og fremsnakker hverandre og det synes jeg er en veldig fin verdi.» (Jo Strømgren Kompani).

Stort sett består læringen informantene beskriver av rent praktiske tips og enkeltkretslæring. Uten at det påvirker den grunnleggende kjernevirksomheten.

«Et eksempel er at jeg var med i flere EU-prosjekter her i fjor høst og hadde noen banale spørsmål, også viste jeg at Ultima hadde vært involvert i flere prosjekter og da spurte jeg om å ta et møte med dem. De stilte selvfølgelig opp i et møte på 20 min, som kostet dem så lite, og det var så verdifullt for meg (...). Sånne ting er gull verd, og det er mye mer enn at man bare er et kontorfellesskap innenfor samme bransje. Her er det såpass stort at man har ulike kompetanser rundt på huset, som tilsammen utgjør, at man har noe å spørre om smått og stort.» (Assitej Norge).

«I piloten når vi satt i Skippergata hadde økonomisjefen i Ultima et Excel-kurs. Det er ikke så lett å huske hva man lærer konkret. Vi har byttet ut Dropbox, for å bare bruke OneDrive. Det er gjennom Sentralen og Garnes data, vi får hjelp til sånne ting.» (Miniøya).

Læringen kan også være direkte relatert til kulturproduksjonen, som blir kulturfeltets benchmarking.

«I forhold til måtene vi jobber er det interessant å se at der ligger det også en sånn benchmarking, som gjør at, oi skitt, du må løfte deg litt. På måten Ultima bruker huset på så ser TekstLab at jøss det går an å stå i trappa, så gjør de det på neste festival.» (Hussjefen).

Å bli kjent og lære av hverandre tar også tid, noe husledelsen treffende fremstiller som at 3-åringen Sentralen kun har nådd trassalderen. I prøveintervjuene med Assitej Norge og Vega Scene spurte jeg hvordan samlokalisering bidrar til samarbeid, og svarene er illustrerende for at ting tar tid og at samarbeid ikke nødvendigvis alltid fører til læring.

«Vi samlokaliseres så skal man begynne å samarbeide. Det må være noen prosjekter, noe må utvikles(...), men det tar kanskje 5 år fra man møttes til noe skjer. Jeg har veldig stor tro på at man skal legger til rette for at man kommer i prat. Også tror jeg de mer strategiske samarbeidene, og dypere større samarbeid, de vil komme i stand uavhengig at man møter noen på kjøkkenet og tør å snakke høyt med dem.» (Assitej Norge).

«Samarbeid må være 100% motivert fra alle parter. Det er så lett å snakke om synergieffekter. Mye samarbeid er unødig arbeid som ikke bringer noe nytt, men andre ganger er det kjempeviktig og fint.» (Vega Scene).

Lederen for Det Norske Kammerorkester er også inne på at læring krever vilje: «Jeg tror egentlig mye av overføringsverdien mellom de ulike institusjonene handler til syvende og sist om det er tilstrekkelig vilje til å lære av andre.» (Det Norsk Kammerorkester). Hussjefen legger til at læring som følge av konkurranse er undervurdert, som også er et vanskelig tema å ta opp for virksomhetslederne i kontorfellesskapet.

«Det er et perspektiv av samlokalisering som veldig ofte handler om delingskultur, men konkurranseelementet snakkes det veldig lite om, men den implisitte konkurransen som det blir når vi kommer tettere på hverandre tror jeg er veldig viktig.» (Hussjefen).

5.5 Oppsummering

Sparebankstiftelsens mål med Sentralen er å skape nye møter på tvers av kunst- og fagretninger, men de er forsiktige med å fasilitere møtene da de ikke vil forme kultur-Norge i

sitt bilde. Utover å fasilitere sammensettingen av aktører og tilby harde tjenester, som informantene er svært godt fornøyd med, så er det derfor opp til kulturprodusentene selv å ta initiativ til faglig og sosialt fellesskap. Det gav et godt utgangspunkt for å undersøke hvordan Nonaka og Takeuchis teori om autonomi påvirker entreprenøriell læring. Funnene tyder på at informantene har behov for økt fasilitering i form av koordinering, passiare soner og til dels myke tjenester, samtidig som autonomi også uttrykkes gjennom en passiv tilknytting.

Uavhengig av hvem som bør tilrettelegge, så tyder informantenes tilbakemeldinger på at samlokalisering i seg selv ikke er tilstrekkelig for et velfungerende faglig og sosialt fellesskap, og de etterlyser også ytterligere intensjonell overlapping og buzz. Ønsker om økt fasilitering og redundans, kombinert med passiv tilknytting der det faglige og sosiale tilbud ikke benyttes er noe ambivalent. Intensjonell overlapping og buzz virker samtidig å være en viktig kilde til læring på Sentralen, men det er behov for noen tiltak for å skape mer flyt på tvers av etasjene. Det er videre et interessant funn at ekstern buzz (eksterne utenifra som besøker huset) til dels hemmer intern buzz (mellom beboerne), og et relatert funn er at hensynet til andre i kontorfellesskapet, også hemmer intern buzz innad i virksomhetene. Hovedutfordringen i åpent landskap virker å være å finne balansen mellom egenrefleksjon, teamarbeid og fellesskapet.

Selve ordlyden i Nonaka og Takeuchis begrep nødvendig variasjon er beskrivende for balanseforholdet mellom heterogenitet og homogenitet. Kulturprodusentene søker likhet, og foretrekker spesialisering fremfor generalisering, også på mikronivå i kontorfellesskapet. Mangfold er inspirerende, men når alt kommer til alt virker det som læring foregår inkrementelt i form av enkeltkretslæring mellom de som er like enn selv. Samtidig er det behov for noen små svingninger for å skape kreativt kaos, som leder oss over på fluktusjon. Kulturprodusentene virker å ha mange svingninger på grunn av eksterne forhold, og kontorfellesskapet medvirker hovedsakelig til stabilitet.

6.0 Hvilke innvirkning har kontorfellesskapet på kulturelt entreprenørskap?

I innlednings- og teorikapitlet ble det klart at kulturelt entreprenørskap består av både forretningsutvikling og kunstnerisk utvikling, og det er vanlig å hevde at kulturentreprenører eller -produsenter, har et ambivalent forhold til forretningsiden. I møte med kapasitetsutfordringen, nedprioriteres ofte felles- og støttetjenester, samtidig som forskning tyder på at samlokalisering kan frigjøre kapasitet gjennom fasilitering. Videre ble kulturelt entreprenørskap knyttet opp til eksplorerende og eksploaterende læring, og vi skal nå drøfte hvordan kontorfellesskapet Sentralen medvirker til at kulturprodusenter lærer å utforske og utnytte kunstneriske- og forretningsmessige muligheter jf. *forskningsspørsmål c*).

Eksplorerende læring handler som nevnt om å utforske ny kompetanse, om det som kan oppstå, mens eksploaterende læring dreier seg om å utnytte det man allerede vet (Levinthal & March, 1993). Prosessene er gjensidig avhengige, som innebærer at virksomhetene må balansere utforskning og utnytting (Ibid.).

6.1 Eksplorere og eksploaterere

Jeg spurte informantene hvordan det er å balansere kunstneriske og forretningsmessige hensyn, og temaet viste seg å engasjere.

«Det er det å kunne klare å balansere det, at ikke vekta blir feil i den ene eller den andre enden, det er kjempe viktig, og det er ikke alle som er like gode på det. Jeg har sett konsekvensen av det i England, hvor vektskåla har vært så mye over på penger at man glemmer det kunstneriske uttrykket også stivner det helt, ikke sant. Og jeg har sett det motsatte at de ikke tar hensyn til kvaliteten av det arbeidet man gjør på entreprenørsiden, sånn at det arbeidet ikke blir bra nok.» (Panta Rei Danseteater).

Lederen for Panta Rei Danseteater er opptatt av balanse mellom eksplorering og eksploatering. Kulturprodusentene legger mye ressurser i utforskning av det kunstneriske programmet, som enkelte ganger kan gå bekostning av utforskning og utnytting på forretningsiden. Samtidig er de også avhengig av å prioritere prosjekter som generer inntekter, noe eksemplet med Plym Produksjoner & Artisan Teater illustrerer.

«Jeg har valgt å si fra meg eller si nei til prosjekter som jeg synes var kunstnerisk interessant, men hvor jeg ser at jeg ikke reelt sett ser at jeg får betalt for tiden min. Jeg har noen sånne prosjekter fremdeles, som jeg driver å faser ut fordi jeg ser at jeg bruker mye tid på det, men

får veldig lite økonomisk igjen for det. Basically jobber gratis. Så ja, det er innimellom litt vanskelig å balansere.» (Produksjoner & Artisan Teater).

Jo Strømgren Kompani kom med et helt konkret eksempel på hvordan de arbeider med å balansere hensyn mellom utforskning og utnytting.

«Det er veldig få begrensninger når man jobber med kreative mennesker da, men så er de jo også veldig flinke til å tilpasse seg, nettopp fordi de er så kreative så man kan justere andre veien, man må man hele tiden inn å justere fordi de fleste har lyst på mer, man vil bare gjøre det så bra som overhode mulig, og da vil man gjerne ha den scenografien, lampen eller musikeren så vil det bli bedre, bedre og bedre, så må man sette et stopp da, og det kan oppleves som at kunsten ikke er bra nok, så blir det heldigvis det til slutt. Det er absolutt den balansen der. » (Jo Strømgren Kompani)

Jeg fulgte opp informantene med å spørre hvilke type prosjekter som tilfører mest kunstnerisk og økonomisk, der svaret til Det Norske Kammerorkester også viser hvordan de arbeider med å eksploatere ved å variere antall musikere i orkesteret.

«De prosjektene som går best for oss er jo der vi har færrest musikere involvert og allikevel full sal. Vi har jobbet lenge med å bygge opp serier i Oslo som selger godt, og på de aller fleste konsertene er det helt fullt, som gjør at når vi da putter på et mindre ensemble og gjøre mindre ting så er det konserter som går veldig bra økonomisk. Og da bruker vi det som en buffer til både å utvide kvantiteten av hva vi gjør uten at det går på bekostning av kvalitet, men faktisk er en viktig del av det kunstneriske uttrykket vårt og musikernes muligheter til å gjøre ting som er spennende for de.» (Det Norske Kammerorkester).

Jeg nevnte myndighetenes intensjon om samlokalisering skal bidra til entreprenørskap for hussjefen, og svaret tyder også på at kulturprodusentene er bevisst opptatt av forretningssiden av driften.

«Jeg mener også det at disse virkemiddelapparatene da utviser en ganske grunnleggende mistillit til at disse aktørene. Det forsterker noen myter om enkelte kulturarbeidere som slappe, at de ikke er opptatt av publikum, og at det er arrogant og driter i publikum, jeg møter ikke så mange kulturarbeidere i 2018 som driter i publikum jeg , det finnes en og annen arrogant type her og der, men de sitter ofte i institusjonene for de sitter så langt fra sånne type hverdagslige problemstillinger, mens de som jobber mer i arrangørfeltet og det frie feltet opplever jeg som sykt opptatt av å nå flest mulig, og det er viktig for dem å nå flest mulig fordi 10% økning i billettsalget betyr fryktelig mye for den type organisasjoner.» (Hussjefen).

Funnene viser at kulturprodusentene i aller høyeste grad er opptatt av å balansere eksplorering og eksploatering, som også må ses i sammenheng med at enkelte kulturuttrykk også har mindre kommersielt potensiale, men de har en samfunnsøkonomisk verdi som gjør at de også mottar offentlig tilskudd. Jeg vil videre gå litt nærmere inn på hvordan kontorfellesskapet medvirker til entreprenøriell læring, som nevnt kommer til uttrykk igjennom handlinger, og vi vil derfor drøfte konkrete eksempler på forretningsmessige og kunstneriske utviklingsprosjekter som kommer til som en følge av tilknyttingen til kontorfellesskapet Sentralen.

6.1.1 Forretningsutvikling

Vega scene var den eneste av virksomhetene som hadde klare intensjoner om at kontorfellesskapet skulle medvirke til entreprenørskap i form av forretningsutvikling, og de er tydelig på at kontorfellesskapet ikke har bidratt på denne måten for dem.

«For oss som er i en Gründerprosess, så er vi jo en annen prosess en folk som driver en etablert organisasjon, dermed så hadde vi kanskje passet bedre et annet sted, på en annen side så vet jeg jo ikke hvor mye vi da hadde hatt tid til å være utadvendte, men altså du skal starte en bedrift og er ikke ekspert på justeringsmoms og MVA-avgiftsplikt og sånne ting, finnes det noen som har vært gjennom de samme problemstillingene, det er sånne ting i en Gründerprosess, det er så mange hindringer, ting man ikke kan, og kunne man lært av hverandre.» (Vega Scene).

Det kan virke som en inkubator som fokuserte mer på oppstartsvirksomheter hadde vært mer passende i den fasen Vega Scene befinner seg i, samtidig som de nevner at gründerprosessen muligens hadde gjort at de ikke hadde hatt tid til å være utadvendte uansett. Selv om intensjonene for å samlokaliseres ikke var forretningsmessige for de andre kulturprodusentene, så er det fortsatt mulig at kontorfellesskapet bidrar til nye muligheter i form av effectuation-tilnærming jf. kapittel 2.1.1. Sitatet til Assitej Norge illustrer hvordan en effectuation-prosess kan foregå, i forbindelse med at de grep muligheten til å opprette Teaterlørdag Ung. Prosjektet var også litt utenfor det de vanligvis driver med som medlemsorganisasjon, selv om også arrangerer en festival.

«Vi skal i utgangspunktet ikke produsere eller programmer selv, men en av de tinga som har skjedd etter at vi kom hit, da kommer jeg inn på noe av det som skjer her på Sentralen, er at vi nettopp har grepet en mulighet som dette huset har gitt oss til å lage en programmerende scene for scenekunst for barn og unge.» (Assitej Norge).

Miniøyas jul er en av de større prosjektene som har oppstått på grunn av samlokaliseringen på Sentralen, og er tidligere benyttet som eksempel på effectuation-tilnærming jf. kapittel 4.1.1. Miniøya ønsker å videreføre prosjektet i 2019, til tross for at de ikke mottar ikke ekstra tilskudd til prosjektet. Jeg spurte daglig leder om nye prosjekter bidrar økonomisk:

«Jeg vil jo si det egentlig. Særlig Miniøya jul, da har vi mer arbeid og klarer også å overleve på det økonomisk. Den siste faste stillingen hos oss har blitt bygd opp på grunn av Miniøyas Jul og Kulturfest Tøyen, så vi har ekstra prosjekter vi gjør som vi da bare må finne budsjett til på en måte. Så ja.» (Miniøya).

Det er noe uklart om Miniøya jul står på egne ben økonomisk foreløpig, men vi ser at de innenfor rammen av Miniøya går rundt, og at prosjektet sammen med Kulturfest Tøyen har ført til utvidelse av staben. Jeg tolker Miniøyas jul som et eksempel på vellykket forretningsutvikling, der samlokaliseringen på Sentralen gjorde at det oppsto en mulighet for en ekstra barnefestival til jul. Kontorfellesskapet er også involvert gjennom at enkelte av kulturprodusentene bidrar med kunstnerisk innhold i programmet.

Danseprosjektet TILT er et annet eksempel vi brukte i forbindelse med redundans, som er et ambulerende prosjekt i regi av Panta Reid Danseteater som er støttet av Sparebankstiftelsen. Det har vært et ønske blant kulturprodusentene som var med på prosjektet at det bør gjentas.

«Det er hovedtilbakemeldingen fra de som var med, dette burde skje på regelmessig basis, men ingen av de organisasjonene som sitter her har ressurser til å gjøre det vi gjorde i fjor. Vi brukte enormt mye ressurser og tid, både penger og tid på å gjennomføre det.» (Panta Rei Danseteater).

Det var et samarbeidsprosjekt med alle dansaktørene på huset. Det er et veldig godt eksempel på at man kan få til mye. Det var jo enormt arbeidskrevende, så det er også litt sånn pilotprosjekt, som de har sagt at de ikke kan gjøre om igjen.» (Assitej Norge).

Til tross for at Sentralen bidrar med saler og teknikk, og en rekke kulturprodusenter medvirker med kunstnerisk innhold, så viser det seg at TILT ikke er mulig å eksploatere kommersielt. Samlokalisering med støttespiller Sparebankstiftelsen, som også har kontorer på Sentralen, har samtidig bidratt til at prosjektet blir mer synliggjort for dem.

«Jeg kan ikke se cause and effect helt konkret, men når vi har sittet her under piloten, så er det klart at dialogen med Sparebankstiftelsen har vært tettere. Det har gjort det mulig å synliggjøre det arbeidet vi gjør. Jeg vet jo ikke om vi hadde fått til det samme, og vært like gode på det å

holde stiftelsen oppdatert og at de så resultatet like godt hvis vi hadde sittet et annet sted, det er jeg litt usikker på.» (Panta Rei Danseteater).

Lederen for Panta Rei Danseteater mener at kontorfellesskapet først og fremst har bidratt til kunstnerisk utvikling, som vi kommer nærmere inn på i neste delkapittel, og foreslår videre at Sentralen bør fasilitere kontakt mellom kulturprodusentene og private næringslivsaktører som leier møterom på Sentralen.

«Jeg skulle nok gjerne ha sett at vi kunne bruke det mer i forhold til næring, i forhold til å se på merverdien av andre finansieringskilder enn stiftelsen(...). Utbyttet har nok mer vært på det kunstneriske, altså innholdet og spennende dialoger, men det hadde vært superfint om Sentralen hadde tilrettelagt litt mer for at det frie feltet for scenekunst kunne ha høyere kompetanse på hvor det er vi kan finne finansiering, når Kulturrådet ikke har nok (...). Der er jo Sentralen i en særstilling ved at de sikkert kunne invitert inn privat næringsliv. Hvor mange private bedrifter er det ikke som leier seg inn på Sentralen, altså det er blitt en hotspot for mange flere enn kunst og kulturverden.» (Panta Rei Danseteater).

For enkelte av virksomhetene kunne det vært aktuelt å søke nye kunder eller leverandører i kontorfellesskapet, som også er en form for eksploatering. Det viser seg at det ikke er tilfellet på beboerne på Sentralen, kanskje med unntak av Assitej Norge som er en medlemsorganisasjon for scenekunstheltet, men det virker som de først og fremst pleier eksisterende medlemmer med kontorer på huset.

«Jeg har ikke fått noen oppdrag gjennom å holde til på huset her, og jeg jobber ikke med noen andre som jobber på huset per i dag. Det handler kanskje også litt om at jeg ikke har hatt behov for det, så jeg har ikke søkt det.» (Plym Produksjoner & Artisan Teater).

«Med musikkjangeren som jeg jobber med, så jeg at det ikke var noen av de andre jeg kunne selge noen av de artistene til.» (Inferno Metal Festival).

Det Norske Kammerorkester har som nevnt tidligere et samarbeid på produksjonssiden der de leier ut teknisk utstyr til mindre aktører, men det er i småskala og er ikke å regne som forretningsutvikling. Miniøya tillegger også at det er en del frilansere som jobber for mange av festivalen, som på den måten har et marked i huset.

«Det jeg ser mye av er jo at det er flere frilansere jeg kjenner som løper fra det ene kontoret til det andre. Det er jo folk innom som ikke har fast jobb, men som har mesteparten av arbeidstiden her, fordi de jobber for forskjellige festivaler»

6.1.2 Kunstnerisk utvikling

Vi går nå over til kunstnerisk utvikling, som handler om eksplorering eller utforskning av estetiske virkemidler. Eksempelene med forretningsutvikling over, er forøvrig gjerne også knyttet til kunstnerisk utvikling, da mange av kulturprodusentene deltar i hverandres prosjekter. Kontorfellesskapet Sentralen viser seg å bidra til en del kunstneriske samarbeid, som også kan medføre læring. Det Norske Kammerorkester har tatt initiativ til en rekke kunstneriske samarbeid med de andre kulturprodusentene på Sentralen:

Ja, det vi gjorde med SalsaNor, da drev vi med cubansk musikk. Det er en måte å spille på som vi ikke er vant med. Det er en helt annen rytmeopplevelse, og veldig utfordrende. Det var et annerledes prosjekt, og et fint prosjekt. Det vi skal gjøre med Fortellerfestivalen er også egentlig litt i den retningen(...). Når vi samarbeider med andre handler det både om å gjøre kjernen av det vi egentlig er til for, som å spille på Ultima eller Oslo Kirkemusikkfestival, eller sammen med Det Norske Solistkor, til å samarbeide med andre som fører oss i en helt annen retning igjen (Det Norske Kammerorkester).

Samarbeidene med Ultima, Oslo Kirkemusikkfestival og Det Norske Solistkor har riktignok startet før de ble samlokalisert, mens det har også oppstått uventede samarbeid med SalsaNor og Fortellerfestivalen. I kapittel 5.2.1 om intensjonell overlapping trakk vi også frem prosjektet Klassisk tirsdag. Vi ser at det er et skille mellom kjerneaktivitet, og samarbeid som fører dem i helt annen retning, noe som også henger sammen nødvendig variasjon jf. kapittel 5.3. Prosjekter som treffer kjernepublikummet deres, kan tolkes som eksploatering, mens det som fører de i helt andre retninger muligens er eksplorering. Samtidig er det selvfølgelig mulig å være utforskende innenfor den klassiske musikktradisjonen. Direktøren for Det Norske Kammerorkester reflekterer også over hvordan eksplorerende læring foregår på huset:

«Absolutt, vi har hatt flere prosjekter sammen med ulike aktører på huset, som kanskje ikke hadde blitt noe av, hvis vi ikke hadde vært under samme tak. Det åpner opp for større vidsyn for andre uttrykk enn ditt eget, altså andre kunstuttrykk, som gjør at du kan reflektere rundt det på ulikt vis og bruke det på ulikt vis i det du ellers holder på med uten at det nødvendigvis er en direkte link eller et direkte samarbeid.» (Det Norske Kammerorkester).

Daglig leder for Vega Scene mener at kunstnerisk samarbeid ikke først og fremst oppstår fordi man er samlokalisert: «Kunstnerisk samarbeid kan oppstå på tvers av alt tror jeg. Man må ikke sitte i samme sted for å få til det, da det handler om at man har et møte i ånden på en eller annen måte.» (Vega Scene). Plym Produksjoner og Artisan Teater mener at det er en kombinasjon av tilfeldigheter og hardt arbeid:

«Det krever en del enten flaks eller personlig innsats for å få det til. Selv om vi er samlokalisert i et bygg, så er det ikke så mange arenaer hvor man faktisk møtes for å snakke sammen og utveksle kunstnerisk idéer. Litt tilfeldig om man tilfeldigvis hilser, møter eller plukker opp noen som gir den inngangen. Sett med min øyne i hvert fall.» (Plym Produksjoner og Artisan Teater).

Noen av aktørene ønsker seg også flere kunstneriske samarbeid, noe vi også var inne på under redundans og som også er relatert til fasilitering av møter. Kulturelt entreprenørskap avhenger derfor også av de andre medvirkende faktorene til entreprenøriell læring. Hussjefen mener at intensjonell overlapping, i form av launch before perfection i programmering også kan være noe av løsningen, som er i tråd med Nonaka og Takeuchi hevdet at redundans var spesielt viktig i konsept- og virksomhetsutvikling.

«Denne flyten av basis, praktisk, dagligdags informasjon som flyter i et sånt fellesskap, den tror jeg er jævlig viktig, og den gjør at du kan komme raskere inn å teste ting før du lanserer, litt sånn typisk launch before perfection slagord, at veldig mange utviklere sitter for lenge å utvikler før de lanserer det, så det å få testet app-en din på noen andre før du lanserer den, er parallelt med at du tester programidéer på andre kollegaer som kan kuratering før du booker det. Det vet jeg ikke om man gjør i noe særlig grad av her, men jeg tror at man overvurderer viktigheten av å være så hemmelighetsfull på en del program-ting, man kunne tjent mye på å teste ut idéer på andre rundt deg.» (Hussjefen).

6.2 Oppsummering

Funnene tyder på at kulturprodusenter er opptatt av å finne en balanse mellom eksplorering og eksploatering. Det gjelder både på den forretningsmessige og kunstneriske siden, som også er gjensidig avhengig. Utforsking av nye kunstneriske prosjekter er ofte det som genererer minst på den økonomisk siden i starten, men kan på sikt føre til nye forretningsmuligheter.

Prosjektene som genererer mest økonomisk virker ofte å være de minst kunstnerisk spennende, men virksomhetslederne er også bevisst på at det er behov for disse prosjektene i porteføljen. Etablerte produksjoner er allerede ferdig innstudert, som senker kostnadene etter hvert, i tillegg så vi eksempel på at færre besetningsmedlemmer er en vanlig måte å eksploatere.

Samlokalisering i kontorfellesskapet Sentralen har ført til en del nye samarbeidsprosjekter, gjerne som en del av en effectuation prosess, men det viser seg ofte å være vanskelig å eksploatere som også er naturlig i oppstarten. Det er ikke lenger enn 3,5 år siden Sentralen ble

etablert, i tillegg til pilotperioden, så det gjenstår å se om det vil bli økonomisk bærekraftige prosjekter fremover. Enkelte av prosjektene er spesielt utfordrende å eksploatere, og gjør at de er avhengig av tilskudd, slik som i eksemplet med TILT. Sentralen virker i større grad å bidra til utforsking enn utnytting, og blant annet bidrar det at virksomhetene er i samme ledd i verdikjeden til at det er lite økonomisk aktivitet dem i mellom. En av informantene etterlyser at Sentralen bør fasiliterer møter mellom beboerne og privat næringsliv, som har konferanser og møter på huset, noe som muligens også kan bidra til entreprenøriell læring. Et siste interessant funn er at virksomhetene i liten grad involverer hverandre i utviklingen av egne kulturproduksjoner, og her er det et potensiale for overføring av taus kunnskap.

7.0 Hvordan bidrar kontorfellesskapet til entreprenøriell læring hos kulturprodusenter på Sentralen?

I konklusjonen fokuseres det på teoretiske implikasjoner, og jeg henviser til oppsummeringene i forbindelse med de enkelte analyse- og drøftingskapitlene for konkrete funn jf. kapittel 4.2, 5.5. og 6.2. Entreprenøriell læring utvikles i grensesnittet mellom organisasjonsteori og entreprenørskap, der vi har sett at det er behov for forskning på hvordan individuell læring forekommer i samlokaliseringer, og hvordan dette bidrar i utforsking og utnytting av entreprenørielle muligheter. Masteroppgaven har således videreutviklet et teoretisk rammeverk for organisasjoner og deres kontekst, til å kunne anvendes i analyse og drøfting av kontorfellesskapets medvirkning til entreprenøriell læring.

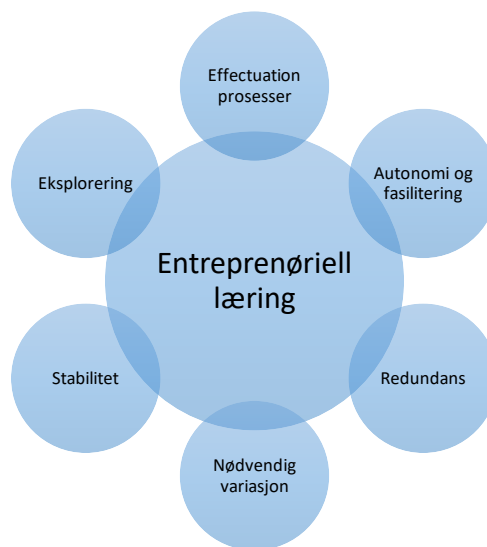
Det teoretiske rammeverket tok utgangspunkt i Nonaka og Takeuchis fem grunnleggende vilkår for kunnskapsutvikling i organisasjoner jf. intensjon, autonomi, redundans, nødvendig variasjon og fluktuasjon i kapittel 2.1.1 til 2.1.5, i tillegg til eksplorerende og eksploaterende læring i kapittel 2.1.6. Avslutningsvis vil jeg presentere et revidert rammeverk for entreprenøriell læring i kontorfellesskap, som baserer seg på funnene fra casestudiet, og som kan benyttes i videre forskning.

Funnene tyder på at kulturprodusentene ikke har spesifikke intensjoner for hvordan samlokalisering skal medvirke til entreprenørskap og læring. Hver for seg har de klare virksomhetsformål, men ikke for kontorfellesskapets funksjon. Det er fortsatt nødvendig å kartlegge hvorvidt forutbestemte intensjoner forsterker læring, noe Nonaka og Takeuchi argumenterer for, og her har jeg ikke grunnlag for å konkludere. Det vi derimot har sett er at *effectuation tilnærming* har medvirket til både læring og prosjekter som Miniøyas jul, Klassisk tirsdag og det kunstneriske samarbeidet mellom Det Norske Kammerorkester og SalsaNOR m.fl. Entreprenøriell læring i kontorfellesskapet Sentralen har derfor primært kommet til igjennom en *effectuation tilnærming*, og ikke en *causation tilnærming*.

Det er innforstått at virksomhetene på Sentralen har autonomi, men det viser seg at informantene stadig argumenterer for økt *fasilitering* fra sentralt hold, i form av koordinering, passiare soner og til dels myke tjenester, samtidig som *autonomi* også uttrykkes igjennom en passiv tilknytting. Autonomi virker ikke å være tilstrekkelig for et velfungerende faglig og sosialt fellesskap, så jeg vil hevde at det også er behov for fasilitering. *Redundans* er den tydeligste medvirkende faktoren til entreprenøriell læring på Sentralen, der informantene også uttrykker et ønske om ytterligere intensjonell overlappning og buzz. I tråd med Nonaka og

Takeuchi bør virksomhetene sette av mer tid til intensjonell overlapping, som kan være motstridende i forhold til kapasitetsutfordringen, men som kan bidra til økt kompetanse til å se muligheter og handlingsalternativer som siden frigjør og øker kapasitet. *Nødvendig variasjon* gjenspeiler funnet om at det bør være balanse mellom homogenitet og heterogenitet i kontorfellesskapet. For stor ulikhet virker hemmende på gjensidig læring, samtidig som det må være nok friksjon til å utfordre det bestående i virksomheten. Funnene var ikke entydige angående om kontorfellesskapet medvirker til læring i perioder med fluktusjon, som trolig avhenger av hvorvidt andre kulturprodusenter involveres i utfordringene. Kontorfellesskapet medvirke likevel til *stabilitet* for små kulturvirksomheter som ofte opplever svingninger. Når virksomhetslederne reflekterer over egen læring så viser det seg som oftest å foregå inkrementelt, i form av enkeltkretslæring.

Avslutningsvis så vi at kontorfellesskapet medvirker til utforskning av nye kunst- og kulturprosjekter, som Miniøyas jul, Klassisk tirsdag og TILT er eksempler på, men det viser seg vanskelig å utnytte disse forretningsmessig. For kulturprodusenter på Sentralen virker fellesskapet i større grad bidrar til *eksplorering* enn eksploatering. Funnene legger grunnlaget for det reviderte rammeverket.



Figur 2.1 Medvirkende faktorer til entreprenøriell læring

8.0 LITTERATUR

Andersen, S. S. (2013) *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utg. Bergen, Fagbokforl.

Andersen, T. (2019) *Coworking på Norsk Fysisk miljø, fellesskap og tilrettelegging for samarbeid*. Elverum, Kunnskapsverket.

Andersen, T. & Hoff, E. (2016) *Bedre sammen? – Samlokaliseringer som virkemiddel for utvikling av kulturelle næringer?* Lillehammer, Kunnskapsverket.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1974) *Theory in practice : increasing professional effectiveness*. San Francisco, Jossey-Bass.

Assitej.no. (2019) *Om ASSITEJ Norge* [Internett]. Tilgjengelig fra: https://assitej.no/?page_id=2164 > [Lest 13.05.2019].

Ballade.no. (2019) *Kutt i Kulturrådsstøtten til Miniøya* [Internett]. Oslo, Ballade. Tilgjengelig fra: <http://www.ballade.no/sak/kutt-i-kulturradsstotten-til-minioya/> > [Lest 13.05.2019].

Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004) Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28 (1), s. 31-56.

Borch, O. J., Madsen, E. L. & Rasmussen, E. (2005) Strategisk entreprenørskap ; organisatoriske mekanismer for nyskapning i etablerte foretak. *Magma*, 8 (2), s. 34-49.

Boye, I. (2012) *Hvilke faktorer har betydning for om entreprenører innen kul- turnæringene velger å bli i næringsfellesskapet Fabrikken eller forlate det?* Master, Høgskolen i Lillehammer.

Burgoyne, J. G. & Hodgson, V. E. (1983) Natural learning and managerial action: A phenomenological study in the field setting. *Journal of management studies*, 20 (3), s. 387-399.

Christensen, J. & Dahl, M. (2016) *Ikaroskomplekset*. Oslo, Sentralen.no.

Cope, J. (2003) Entrepreneurial Learning and Critical Reflection: Discontinuous Events as Triggers for 'Higher-level' Learning. *Management Learning*, 34 (4), s. 429-450.

Cope, J. (2005) Toward a Dynamic Learning Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4), s. 373-397.

Cope, J. & Watts, G. (2000) Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6 (3), s. 104-124.

Costello, N. (1996) Learning and Routines in High-Tech SMEs: Analyzing Rich Case Study Material. *Journal of Economic Issues*, 30 (2), s. 591-597.

Dalley, J. & Hamilton, B. (2000) Knowledge, Context and Learning in the Small Business. *International Small Business Journal*, 18 (3), s. 51-59.

Deakins, D. & Freel, M. (1998) Entrepreneurial learning and the growth process in SMEs. *The Learning Organization*, 5 (3), s. 144-155.

Eia-Revheim, M. (2015) UTLYSNING AV KONTORPLASSER I SENTRALEN. Oslo, Sentralen.

Ericsson, B. & Andersen, T. (2016) *Hvordan lykkes stort som små? Mikrobeidrifters kapasitetsutfordringer*. Lillehammer, Østlandsforskning.

Espelien, A. & Gran, A.-B. (2011) *Kulturnæringens betydning for norsk økonomi*. Oslo, MENON Business Economics.

Europakommisjonen. (2018) *Council Recommendation on Key Competences for Lifelong Learning*. Brussels, Council of the European Union. Tilgjengelig fra: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1527150680700&uri=CONSIL:ST_9009_2018_INIT> [[Lest 13.05.2019].

Filstad, C. (2016) *Organisasjonslæring : fra kunnskap til kompetanse*. 2. utg. Bergen, Fagbokforl.

Flatnes, A. & Hansen, T. B. (2016) *Evaluering av Program for kreative næringer: Utført på oppdrag fra Møre og Romsdal fylkeskommune*. Kristiansand, Oxford Research.

Florida, R. & Gates, G. (2002) Technology and Tolerance: Diversity and High-Tech Growth. *The Brookings Review*, 20 (1), s. 32-36.

Fuzi, A. (2016) *Space for creative and entrepreneurial activities? Coworking spaces in the entrepreneurial landscape of an economically challenged region*. PhD, Cardiff Metropolitan University.

Gotvassli, K.-Å. (2015) *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen, Fagbokforl.

Gran, A.-B. (2015) *Må kunstnere være entreprenører?* [Internett]. BI Business Review. Tilgjengelig fra: <<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/03/ma-kunstnere-vare-entreprenorer/>> [Lest 13.05.2019].

Gran, A.-B., Torp, Ø. & Theie, M. G. (2015) *Kreativ næring i Norge 2008 -2014*. Oslo, BI Centre for Creative Industries.

Hansen, T. B. et al. (2010) *To mål – to midler*

Økt kunnskap om virkemidlene for kulturnæringene. Kristiansand, Oxford Research.

Haraldsen, T., Hagen, S. E. & Alnes, P. K. (2008) *KULTURNÆRINGENE I NORGE MULIGHETER OG UTFORDRINGER*

- en oppdatering av kartleggingen fra 2004. Lillehammer, østlandsforskning.

Henriksen, I. M. (2008) *Bygda i byen : en kvalitativ studie av bomiljø i Ilsvikøra*. Trondheim, I.M. Henriksen[Lest Access Date].

Henriksen, I. M. & Tjora, A. (2014) Interaction Pretext: Experiences of Community in the Urban Neighbourhood. *Urban Studies*, 51 (10), s. 2111-2124.

Hitt, M. A. et al. (2001) Guest Editors' Introduction to the Special Issue Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), s. 479-491.

Jacobs, J. (1961) *The Death and Life of Great American Cities*. New York, Random House.

Jacobs, J. (1969) *The Economy of Cities*. New York, Random House.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo, Abstrakt forl.

jskompani.no. (2019) *About-us* [Internett]. Oslo, Jo Strømgren Kompani. Tilgjengelig fra: <<https://jskompani.no/about-us/introduction>> [Lest 13.05.2019].

Kammerorkesteret.no. (2019) *dnk* [Internett]. Oslo, Kammerorkesteret. Tilgjengelig fra: <<https://www.kammerorkesteret.no/dnk>> [Lest 13.05.2019].

Kulturdepartementet. (2015) *Verdikjede kulturell og kreativ næring. Fabrikkseminar 21.09.2018*. Lillehammer, Kulturdepartementet.

Kulturdepartementet. (2017) *Statsbudsjettet 2017 – tildelingsbrev – Norsk kulturråd*. Oslo. Tilgjengelig fra: <<https://www.kulturradet.no/documents/10157/fd1347ab-509c-46dc-9460-ad50219d0cf2>> [[Lest 13.05.2019].

Kulturdepartementet et al. (2013) *Fra Gründer til kulturbedrift – Handlingsplanen for kulturnæringer*. Oslo. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kud/samfunn_og_frivillighet/rapporter/fra_grunder_til_kulturbedrift_2013.pdf> [[Lest 13.05.2019].

Kvale, S. et al. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. utg., 2. oppl. Oslo, Gyldendal akademisk.

Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo, Vigmostad & Bjørke AS.

Leadbeater, C. & Oakley, K. (1999) *The Independents Britain's new cultural entrepreneur*. London, Demos.

Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993) The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14, s. 95-112.

March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), s. 71-87.

Marshall, A. (1890) *The Principles of Economics*.

Minioya.no. (2019) *Info* [Internett]. Oslo, Minøya. Tilgjengelig fra: <<https://minioya.no/info/>> [[Lest 13.05.2019].

Minniti, M. & Bygrave, W. (2001) A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3), s. 5-16.

Moe Skarstein, V. (2015) *Kunstens autonomi og kunstens økonomi*. Oslo, Kulturdepartementet.

Myhre, C. W. (2011) *Samlokalisering av små bedrifter*. Master, Universitetet for miljø og biovitenskap.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford University Press.

Onsager, K. (2005) *Teknologibyene : omstillinger, innovasjon og utfordringer*. Oslo, Norsk institutt for by- og regionforskning.

Oslo Byråd. (2014) *Vekst og verdiskaping i kulturnæringen i Oslo*. Byrådssak 246/14. Oslo, Oslo kommune

Oslo Economics. (2015) *Evaluering av kulturnæringssatsingen*. Oslo, Oslo Economics.

Pantareidanseteater.no. (2019) *Om-oss* [Internett]. Oslo, Panta Rei Danseteater Tilgjengelig fra: <<http://www.pantareidanseteater.com/om-oss>> [Lest 13.05.2019].

Parr, J. B. (2002) Agglomeration economies: ambiguities and confusions. *Environment & Planning A*, 34 (4), s. 717.

Pittaway, L. et al. (2011) The role of entrepreneurship clubs and societies in entrepreneurial learning. *International Small Business Journal*, 29 (1), s. 37-57.

Polanyi, M. (1983) *The tacit dimension*. Glouchester, Mass, Peter Smith.

Politis, D. (2005) The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (4), s. 399-424.

Porter, M. E. (1990) The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, (March-april 1990 ussue).

Rae, D. (2005) Cultural Diffusion: A Formative Process in Creative Entrepreneurship? *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 6 (3), s. 185-192.

Rae, D. & Carswell, M. (2000) Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: the development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education + Training*, 42 (4/5), s. 220-228.

Regjeringen.no. (2018) *Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre, Fremskrittspartiet og Venstre*. Moss, Regjeringen. Tilgjengelig fra: <<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/politisk-plattform/id2585544/>> |[Lest 13.05.2019].

Reuber, A. & Fischer, E. (1999) Understanding the consequences of founders' experience. *Journal of Small Business Management*, 37 (2), s. 30-45.

Romer, P. M. (1990) Endogenous technological change. *Journal of political Economy*, 98 (5, Part 2), s. S71-S102.

Røyseng, S. & Mangset, P. (2009) *Kulturelt entreprenørskap*. Bergen, Fagbokforl.

Sarasvathy, S. D. (2001) Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26 (2), s. 243-263.

Sentralen.no. (2018) *Om Sentralen* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.sentralen.no/huset/om-sentralen>> [Lest.

Sparebankstiftelsen DNB. (2018) *Om stiftelsen* [Internett]. Sparebankstiftelsen.no
Sparebankstiftelsen DNB. Tilgjengelig fra: <<https://www.sparebankstiftelsen.no/no/om-stiftelsen>> [Lest 13.05.2019].

Spilling, O. R. & Johansen, V. (2011) *Entreprenørskap i utdanningen : perspektiver og begreper*. Oslo, NIFU[Lest Access Date].

ssb.no. (2018) *Virksomheter* [Internett]. ssb.no. Tilgjengelig fra: <<https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>> [Lest 13.05.2019].

Storper, M. & Venables, A. (2002) Buzz: The economic force of the city. Paper presentert på DRUIDs sommerkonferanse: Industrial Dynamics of the New and Old Economy -- who is embracing whom? Copenhagen/Elsinore 6-8 juni.

Talentnorge.no. (2019) *Om oss* [Internett]. Oslo, Talent Norge. Tilgjengelig fra: <<https://www.talentnorge.no/om-oss/hvem-er-vi/>> [Lest 13.05.2019].

Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse*. Bergen-Sandviken, Fagbokforl.

Tjora, A. (2016) Passiare fellesskap. *Plan*, (01), s. 46-51.

Vatne, E. (2005) Storbyen i kunnskapssamfunnet. *Plan*, (02), s. 10-15.

Vegascene.no. (2019) *Om Vega* [Internett]. Oslo, Vega Scene. Tilgjengelig fra: <<https://vegascene.no/meny/article1369695.ece>> [Lest 13.05.2019].

Virani, T. E. (2015) *Re-articulating the creative hub concept as a model for business support in the local creative economy: the case of Mare Street in Hackney*. London, Creativeworks London & Queen Mary University London.

Waldahl, R. H., Clausen, T. H. & Alsos, G. A. (2014) *Næringshagemiljøene sett fra næringshagebedriftene*. Bodø, Nordlandsforskning.

Wang, C. L. & Chugh, H. (2014) Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16 (1), s. 24-61.

Yin, R. K. (2007) *Fallstudier : design och genomförande*. Malmö, Liber.

VEDLEGG 1: Intervjuguide virksomheter

Problemstilling: Hvordan medvirker kontorfellesskapet til entreprenøriell læring hos kulturprodusenter på Sentralen?

Gå igjennom informasjonsskrivet.

Bakgrunn:

1. Kan du fortelle litt om virksomheten? (Etablering, organisasjonsform, årsverk, finansiering, formål, målgrupper, marked og nøkkelaktiviteter).
2. Hva er din bakgrunn? (utdanning/tidligere erfaring).
3. Hva er ambisjonene for virksomheten fremover? Hva er dere gode på? Forbedringspotensial?

Forskningsspørsmål (a): Hva er bakgrunnen for at kulturprodusentene vil samlokaliseres?

Intensjon:

4. Hva var bakgrunnen for at du/dere ville bli en del av kontorfellesskapet Sentralen? Var det knyttet opp til noen ambisjoner? Eller utfordringer dere hadde?
5. Hvilken betydning hadde tilgangen på et faglig og sosialt fellesskap? Infrastruktur og tjenester? Muligheter for forretningsutvikling? Kunstnerisk utvikling?

Forskningsspørsmål (b): Hvordan medvirker kontorfellesskapet til læring?

Redundans:

6. Hvordan samhandler du uformelt med andre kulturprodusentene i etasjen? På tvers av etasjene? Hele huset? Tar du ofte initiativ?
7. Er praten arbeidsrelatert? Har du lært noe konkret du kan komme på?
8. Hvordan er det å arbeide i åpent kontorlandskap? (Individuelt/team/fellesskapet). Må du tilpasse arbeidsvanene dine?
9. Involverer du andre aktører i kontorfellesskapet i idémyldring / konseptutvikling / gjennomføring / evaluering? Er du involvert i andres prosjektfaser?
10. Har det ført til mer formelle møter? Har dere gjennomført noen små eller store samarbeidsprosjekt? Gjort deg noen erfaringer?
11. Har du deltatt på andre kulturprodusenters arrangementer/seminarer e.l.?
12. Opplever du totalt sett at det er mye eller lite interaksjon i etasjen? Mellom etasjene? Hva tror du er grunnen?

Mangfold:

13. Opplever du at læringsutbyttet er størst mellom like eller ulike virksomheter? (ledd i verdikjeden). Hva med kulturuttrykk? Samfunnsinnovatører?
14. Har virksomhetenes størrelse og etableringsgrad noe å si for læring dere i mellom? Hva med fast og fleksiplass?
15. Har du innsikt i hva andre kulturprodusenter på Sentralen arbeider med? Er det overførbart til det du/dere arbeider med? Hva med samfunnsinnovatørene?

16. Bidrar mangfoldet på Sentralen til at du blir mer oppdatert på hva som skjer i kulturlivet også eksternt?
17. Hvor henter du vanligvis faglig inspirasjon fra?
18. Er det alltid hensiktsmessig å samarbeide? Ønsker du alltid å dele? Er det noe som heter konkurranse?

Fluktuasjon:

19. Har virksomheten din vært igjennom noen større utfordringer eller endringer de siste årene? Søkte du råd/støtte fra andre aktører på huset? Har du lært noe av andres utfordringer/endringer?
20. Utveksler du erfaringer med andre ledere / ev. frilansere på Sentralen?
21. Har involvering i kontorfellesskapet gjort at du har satt spørsmålsteget ved egne verdier, rutiner eller praksis?
22. Hvordan vil du beskrive at læring foregår i hverdagen i kontorfellesskapet?

Autonomi og fasilitering:

23. Hvordan administreres kontorfellesskapet? Er det noen skrevne/uskrevne spilleregler? Er det noen som har/tar på seg en koordinerende rolle?
24. Hvilke tjenester tilbyr Sentralen? Hva benytter du og virksomheten dere av?
25. Formidler Sentralen kontakt og utveksling mellom medlemmene på huset?
26. Hvor er de typiske møteplassene og hvordan fungerer disse? Er det noen tider av døgnet det er mer interaksjon? Tider av året?
27. Hvilke typer fellesaktiviteter/samlinger på huset arrangeres på huset? (i regi av?)
28. Er det noe du ønsker mer ev. mindre av?

Forskningsspørsmål (c): Hvilke betydning har kontorfellesskapet for kulturelt entreprenørskap?

Forklare begrepet kulturelt entreprenørskap (både forretningsutvikling og kunstnerisk utvikling).

Eksplorere og eksploatere:

29. Vil du karakterisere deg selv som entreprenør?
30. Er virksomhetens målsetning å gå i balanse eller generere fortjeneste?
31. Hvordan er det å balansere kunstneriske og forretningsmessige hensyn?
32. Hvilke type prosjekter tilfører mest kunstnerisk og økonomisk?
33. Bidrar fellesskapet på Sentralen til at dere blir mer nyskapende kunstnerisk? Nye kunstneriske møter? Samarbeidsproduksjoner?
34. Har kontorfellesskapet bidratt til forretningsmuligheter? Leverandører/kunder? Eller at du har blitt mer nyskapende som arrangør/producent?
35. Har Sentralen gjort at dere får bedre utnyttelse av tid/ressurser?

Avslutning:

Noe du vil legge til angående kontorfellesskapet bidrag til læring for kulturprodusenter på Sentralen? Kulturelt entreprenørskap?

Tusen takk! Oppsummere hva som skjer videre.

VEDLEGG 2: Intervjuguide hussjef

Problemstilling: Hvordan medvirker kontorfellesskapet til entreprenøriell læring hos kulturprodusenter på Sentralen?

- Gå igjennom informasjonsskrivet.
- Fokus på virksomhetene i kontorfellesskapet.

Forskningsspørsmål (a): Hva er bakgrunnen for at kulturprodusentene vil samlokaliseres?

Bakgrunn/Intensjon:

1. Kan du fortelle litt om bakgrunnen for opprettelsen av Sentralen? Og litt om prosessen fra idé til etablering? Rekruttering?
2. Hvilke erfaringer gjorde dere i piloten? Og behovskartleggingen?
3. Hvilke ønsker og behov hadde kulturprodusentene? For faglig og sosialt fellesskap? Infrastruktur og tjenester? Muligheter for forretningsutvikling? Kunstnerisk utvikling?
4. Hvordan går driften i dag? (aktiviteter, kapasitet, årsverk, økonomi). Hva fungerer bra? Er det noen utfordringer eller forbedringspotensialer? (jf. SWOT-analyse i strategien).
5. Har strategien endret seg noe underveis? Målgrupper? Formål? (plan eller mer organisk?).
6. Hva er ambisjonene for Sentralen fremover?
Kan du si litt mer hvordan dere arbeider med visjonen om å utløse gode krefter? Og Sentralens mål om å skape nye møter på tvers av kunst- og fagretninger?
7. Hvordan balanseres økonomi og filantropi/formålsrettet aktivitet? (jf. Bank-by-beta). Det står bl.a. at dere søker balanse innen 2019.

Samlokalisering er en samlebetegnelse for klynger, næringshager, inkubatorer, co-working spaces, creative hubs, arbeidskollektiv, kontorfellesskap og lignende, der virksomheter deler lokasjon med ulike fellestjenester

8. Hva vil du definere dere som?

Forskningsspørsmål (b): Hvordan medvirker kontorfellesskapet til læring?

Mangfold:

9. Hvordan har der arbeidet med sammensettingen av aktører i kontorfellesskapet? Kulturprodusenter? Samfunnsinnovatører? (SoCentrals rolle?)
10. Like og ulike kulturuttrykk? Etablerte og nyere virksomheter? Størrelse på organisasjonene? Fast og fleksiplass?

Redundans:

11. Hvordan arbeider dere med å skape en delingskultur? Og hvordan bidrar det til læring mellom aktørene? Merker du en endring over tid?
12. Har det oppstått nye samarbeidsproduksjoner? Eksempler?

Fluktuasjon:

13. Har vært støttespiller for noen virksomheter som har utfordringer?
14. Hvordan har dere arbeidet med å koble eksterne som besøker huset med brukerne på huset?

Autonomi og fasilitering:

15. Hvordan administreres kontorfellesskapet? Er det noen skrevne/uskrevne spilleregler? Tar dere en koordinerende rolle?
16. Hvordan fordeles ansvaret for kontorfellesskapet mellom administrasjonen og beboerne?
17. Hvilke tjenester tilbyr Sentralen? Hva benytter virksomhetene seg av?
18. Arbeider dere med formidling av kontakt og utveksling mellom beboerne?
19. Hvilke erfaringer har dere gjort ved å arrangere fellesaktiviteter/samlinger på huset?
20. Er det noe dere ønsker mer eller mindre av? Hva oppfatter du at beboerne ønsker mer/mindre av? (evalueringer dere har gjort).
21. Kan du fortelle litt om hvordan bygget/infrastrukturen er utformet for å skape uformelle møter/samhandling mellom beboerne på huset?

Forskningsspørsmål (c): Hvilke betydning har kontorfellesskapet for kulturelt entreprenørskap?

Forklare begrepet kulturelt entreprenørskap (både forretningsutvikling og kunstnerisk utvikling).

Eksplorere og eksploatere:

22. Hvordan tenker du at Sentralen bidrar/kan bidra til kunstnerisk utvikling? Nye kunstneriske møter? Samarbeidsproduksjoner? (jf. sjangerblindt samlingspunkt)
23. Hva med forretningsutvikling?
24. Er entreprenørskap blant virksomhetene et mål for Sentralen/Sparebankstiftelsen?

Avslutning:

Noe du vil legge til angående kontorfellesskapet bidrag til læring for kulturprodusenter på Sentralen? Kulturelt entreprenørskap?

Tusen takk! Oppsummere hva som skjer videre.

VEDLEGG 3: Kart over etasjer på Sentralen



2 Etg.

01
Hvelvet

02
Sparebankstiftelsen
DNB

M
Møterom
201 – 206

Heis/trapp Møterom
Produksjonsrom Mat og drikke



3 Etg.

01
Forstanderskaps-
salen

02
Gullbaren

03
Direktørrommet

04
Gullhallen

05
Kontorer

M
Møterom 301-304

Heis/trapp Møterom
Produksjonsrom Mat og drikke



4 Etg.

01 Gymsalen

02 Galleriet

03 Kontorer

P Produksjonsrom 1-3

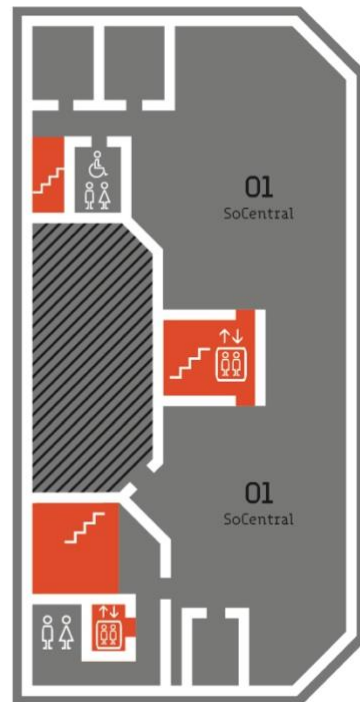
■ Heis/trapp ■ Møterom
■ Produksjonsrom ■ Mat og drikke



5 Etg.

01 SoCentral

■ Heis/trapp ■ Møterom
■ Produksjonsrom ■ Mat og drikke





01
SoCentral

- Heis/trapp
- Produksjonsrom
- Møterom
- Mat og drikke

