

Evaluering av samarbeidet mellom Kristiansand folkebibliotek og Kristiansand Kunsthall

Oxford Research

Knowledge for a better society

Oxford Research utvikler kunnskap for et bedre samfunn, ved å kombinere vår kompetanse innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøker, analyser og evaluerer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferdsområdet, arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet, samt på forsknings- og innovasjonssystemer.

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av våre utredninger og analyser.

Oxford Research ble etablert i 1995 og er en del av Oxford Group. Vi har kontorer i Danmark, Norge, Sverige, Finland, Latvia og i Belgia (Brussel).

Oxford Research AS

Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
Norway
(+47) 40 00 57 93
post@oxford.no
www.oxford.no

Oppdragsgiver

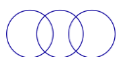
Kristiansand Folkebibliotek

Prosjektperiode

Juni – oktober 2022

Team

Prosjektleder ph.d. Frode Bjørge
Prosjektressurs Sunniva Weschke
Kvalitetssikrer ph.d. Elisabet S. Hauge



The **venn-diagram** is a stylistic representation of Oxford Research's efforts to combine competences in research, strategy and communication, in providing knowledge for a better society.

Forord

Oxford Research har på oppdrag fra Kristiansand folkebibliotek gjennomført en begrenset evaluering av samarbeidet mellom folkebiblioteket og Kristiansand Kunsthall. Samarbeidsprosjektet *Scener fra et ekteskap* har vært utgangspunktet for evalueringen, men i evalueringen er det ikke skilt mellom aktiviteter finansiert av *Scener fra et ekteskap* og aktiviteter gjennomført ved hjelp av andre finansieringskilder.

Datainnsamlingen har bestått av observasjon av fagdagen 22. juni 2022 og totalt 14 intervjuer med ansatte ved de to samarbeidende institusjonene. I tillegg har prosjektteamet hatt to møter med bibliotekledelsen.

Prosjektleder for oppdraget har vært senioranalytiker ph.d. Frode Bjørgo. Med på laget har han hatt analytiker Sunniva Weschke. Sjefsanalytiker ph.d. Elisabet Sørfjorddal Hauge har vært kvalitetssikrer.

Vi takker alle som har bidratt i datainnsamlingen og for deltakelse i svært interessante diskusjoner om et bygg og to institusjoner av stor betydning for Kristiansand som en levende kulturby.

Frode Bjørgo

Innholdsfortegnelse

Forord	2
1. Bakgrunn og formål	4
1.1 Formål og problemstillinger	4
1.2 Metodisk tilnærming og vurdering av datamaterialet	5
2. Litteraturgjennomgang	6
2.1 Styringsdokumenter og strategier	6
2.2 Teoretiske perspektiver og begreper.....	8
3. Hovedfunn	8
3.1 Aktiviteter	8
3.2 Resultater	12
3.3 Måloppnåelse	15
4. Diskusjon av funn og anbefalinger for videreutvikling av samarbeidet.....	17
4.2 Anbefalinger for videreutvikling av samarbeidet	19

1. Bakgrunn og formål

Kristiansand Kunsthall og Kristiansand Hovedbibliotek er lokalisert i samme bygning i sentrum av Kristiansand og utgjør til sammen *Kunsten og litteraturens hus*.

Selve bygget ble tegnet av arkitekt Bjørn Hovstad og ferdigstilt i 1979. I 1983 mottok bygget Houens fonds diplom, en utmerkelse innen arkitektur og byggeskikk.¹ Siden den gang har Kristiansand Kunsthall (tidligere Christiansands kunstforening) hatt lokaler i 4. etasje, mens folkebiblioteket har vært lokalisert i 1.-3. etasje. Bygget ligger sentralt ved siden av Kristiansand domkirke og har hovedinngang fra Torvet. Det er også et inngangsparti fra Gyldenløves gate.

I Kristiansand kommunes bibliotekplan for 2013-2017 ble det formulert et mål om å inngå en samarbeidsavtale mellom Kristiansand Kunsthall og hovedbiblioteket for å sikre optimal utnyttelse av lokalene for begge parter.² Denne samarbeidsavtalen resulterte i prosjektet *Scener fra et ekteskap* – en tittel som både symboliserer den kunstneriske og litterære koblingen, og samarbeidsprosjektet som helhet.

Målet for samarbeidsprosjektet har vært 1) å skape et kvalitetsløft og bidra til at kompetanse og ressurser blir delt, og 2) å skape nye tilbud og perspektiver til publikum.³ Prosjektperioden var satt til 2019-2021, men på grunn av pandemien, som førte til at to av prosjektårene ble sterkt preget av nedstenging, ble deler av prosjektmidlene overført til 2022.

1.1 Formål og problemstillinger

Formålet med denne evalueringen er å undersøke prosjektets aktiviteter, resultater og måloppnåelse, og gi anbefalinger til hvordan dette samarbeidet kan videreutvikles. Med disse elementene i evalueringsmodellen, har opplegget vært i tråd med DFØs veileder til gjennomføring av evalueringer.⁴

Problemstillingene har knyttet seg til tre hovedområder: aktiviteter, resultater og måloppnåelse.

Aktiviteter

Aktivitetene i prosjektet har bestått av blant annet fagdager, utstillinger, samarbeid om innkjøp av kunstbøker, formidlingsrom og verksted. Aktiviteter ses her som de konkrete elementene og arrangementene som har kommet ut av samarbeidsprosjektet. I hovedtrekk følger disse aktivitetene to spor: 1) bruk av felles arealer og nye rom for publikum, og 2) samarbeid om formidling til publikum.

I undersøkelsen av prosjektets aktiviteter har vi stilt spørsmål som:

- Hva er de viktigste aktivitetene i samarbeidet?
- Hvilke erfaringer har biblioteket og Kristiansand Kunsthall fra de felles aktivitetene som er gjennomført i prosjektet?
- Hvilke aktiviteter har vært særlig viktige for å skape merverdi for publikum?

Resultater

I undersøkelsen av resultater har vi hatt fokus på erfaringer ut over aktivitetene i prosjektet. I dette

¹ [Info - Kristiansand Kunsthall](#)

² [bibliotekplan-.pdf \(kristiansand.kommune.no\)](#)

³ Sluttrapport *Scener fra et ekteskap*.

⁴ https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/veileder_til_gjennomforing_av_evalueringer.pdf

inngår resultater som økt bruk av både biblioteket og kunsthallens tilbud og lokaler, og hvordan samarbeidet har identifisert og rekruttert nye publikumsgrupper. Vi har stilt spørsmål som:

- Hvilke resultater kan dere vise til?
- Hvordan brukes bibliotekets kompetanse i samarbeidet?
- Hvordan brukes kunsthallens kompetanse?
- Gir samarbeidet merverdi for publikum?

Måloppnåelse

I vurderingen av måloppnåelsen har vi tatt utgangspunkt i sluttrapportens beskrivelse av målene for samarbeidet, som beskrevet over. Her har vi stilt spørsmål som:

- I hvilken grad opplever samarbeidspartnerne at målene for prosjektet er nådd?
- Hva er årsaken til at enkelte mål er nådd/ikke nådd?
- Hva er suksesskriterier for å lykkes med samarbeidet?
- Hvilke barrierer har samarbeidspartnerne støtt på i prosjektperioden?

I tillegg til disse tre hovedområdene har vi stilt spørsmål som omhandler hvordan samarbeidet kan videreutvikles:

- Hvordan kan biblioteket og Kristiansand Kunsthall utvikle potensialet ved samarbeid ytterligere?
- Hvilke nye og eksisterende oppgaver bør/kan det samarbeides om?
- Hva er suksesskriteriene for at samarbeid skal lykkes i fremtiden?

1.2 Metodisk tilnærming og vurdering av datamaterialet

Datainnsamlingen har konsentrert seg om to hovedelementer: 1) deltakelse på fagdag i juni 2022, hvor videreutvikling av samarbeidet stod på agendaen, og 2) kvalitative intervjuer med ledelse og ansatte som er involvert i prosjektet. I forkant av dette ble det holdt et oppstartsmøte hvor oppdragsgiver fortalte mer om bakgrunnen for samarbeidet. Oppstartsmøtet var viktig for vår forståelse av rammene for samarbeidsprosjektet og denne evalueringens formål.

Deltakelsen på fagdagen bestod primært av observasjoner av hvordan samarbeidet artikuleres og jobbes med hos de involverte, hvilke temaer og utfordringer som tas opp og hvordan disse tilbakemeldingene mottas hos ledelsen. Fremtidige planer og eventuelle beslutninger var også av interesse.

De kvalitative intervjuene ble gjennomført med 13 ansatte i kunsthallen og hovedbiblioteket (herunder avdelingsledere, prosjektleder og øvrige ansatte), samt leder for kunsthallen og biblioteksjef. Intervjuene ble gjennomført som en-til-en intervjuer med en semistrukturert intervjuguide. Enkelte er intervjuet flere ganger. Valget av de 13 ansatte ble hovedsakelig tatt på bakgrunn av hvem som ble invitert og deltok på fagdagen i juni, men det er også intervjuet andre ansatte.

I tillegg til den primære datainnsamlingen har vi fått omvisning på biblioteket og i kunsthallen, og har gjennom dette kunne observere og oppleve de fysiske rammene for samarbeidet. Dette har vært viktige

observasjoner for å forstå beskrivelsene av prosessene og samarbeidet som informantene senere har gitt oss gjennom intervjuene.

I analyseprosessen har vi også tatt utgangspunkt i offentlige lov- og styringsdokumenter og nasjonale, regionale og lokale strategier for bibliotekfeltet og for kunst- og kulturfeltet. Vi har også gjennomgått eksisterende forskning på kunst og kulturområdet, blant annet den forskningen som har blitt gjort på barn og unges kulturbruk. Dette har dannet et kunnskapsgrunnlag og en forståelse for de politiske og faglige rammene for bibliotekdrift og kunst- og kulturbruk. Bakgrunnen for den analytiske tilnærmingen er kort beskrevet i kapittel 2.

Vi har i dette oppdraget bevisst valgt en kvalitativ tilnærming gjennom intervjuer og observasjoner som har gitt oss innsikt i og forståelse for samarbeidsprosjektets prosesser, utfordringer, suksesser og potensiale. Til tross for at evalueringsprosjektet har et begrenset omfang, har datainnsamlingen i sum gitt oss et solid grunnlag for å evaluere aktivitetene, resultatene og måloppnåelsen, samt å gi anbefalinger til hvordan kunsthallen og biblioteket kan fortsette sitt samarbeid.

2. Litteraturgjennomgang

2.1 Styringsdokumenter og strategier

Samarbeidet mellom Kristiansand folkebibliotek og Kristiansand Kunsthall foregår ikke i et vakuum. Tvert imot er det både tydelige nasjonale og regionale / lokale styringssignaler som viser retning for hva som forventes av et bibliotek, så vel som av de regionale visnings- og formidlingsarenaene for visuell kunst. Også lokale strategidokument som kommuneplanens samfunnsdel og den nylig vedtatte *Bibliotekplan for Kristiansand folkebibliotek 2022 – 2026* danner et bakteppe for samarbeidet. I det følgende gjennomgår vi kort de mest relevante styringsdokumentene for biblioteket og kunsthallens mandat og rolle.

2.1.1 Nasjonale styringsdokumenter

Stortingsmeldingen *Kulturens kraft – kulturpolitikk for framtida* (2018-2019) understreker hvordan kunst og kultur er ytringer med samfunnsbyggende kraft. Meldingen fremmer på denne måten kunst og kultur som del av et velfungerende demokrati, og beskriver hvordan deltakelse i kunst og kulturaktiviteter er verdifullt for den enkelte. I en tidligere melding for visuell kunst fra 2011-2012 (Meld. St. 23 (2011–2012)) blir også fokuset på spesifikt billedkunst og annen visuell kunst trukket frem, hvor viktigheten av kunsthaller og museer blir fremhevet.

I Nasjonal bibliotekstrategi 2020-2023 *Rom for demokrati og dannelse* beskrives bibliotekene som en del av den bærende infrastrukturen i samfunnet. Bibliotekenes sentrale posisjon som demokratihus og arenaer for ytringsfrihet og meningsutveksling understrekes. Videre blir bibliotekene beskrevet som «relevante for å legge til rette for et fritt og uavhengig kulturliv» og derfor som viktige bidrag til å oppnå de kulturpolitiske målene som er oppstilt i den nevnte stortingsmeldingen *Kulturens kraft*. Målet med bibliotekstrategien er å «videreutvikle bibliotekene som relevante og viktige institusjoner i fremtiden, som skal bidra til folkeopplysning og dannelse for befolkningen.»

En av hovedlinjene i strategien handler om å stimulere til samarbeid og utvikling, hvor et av tiltakene er å lyse ut midler til å utvikle nye måter å samarbeide på. I strategien beskrives det at samarbeid

mellom institusjoner ofte innebærer kompetansedeling, kunnskapsdeling og læring. Samarbeid kan bidra til at bibliotekene blir mer tilgjengelige og synlig for nye brukergrupper. Med denne begrunnelsen oppfordres det til samarbeid med blant annet private aktører som museer.

I fotsprene av Kulturens kraft – kulturpolitikk for framtida, ble det for første gang utarbeidet en egen stortingsmelding om barne- og ungdomskultur. Barne- og ungdomskulturmeldingen fremhever viktigheten av at barn skal få oppleve et kunst- og kulturtilbud som er laget for dem og som involverer dem. Hovedbudskapet i meldingen er at barn og unge skal ha tilgang på arenaer hvor de kan utvikle skaperglede, engasjement og utforskertrang. Dette gjelder ikke bare i skolen, men også i fritiden, hvor biblioteker, museer, og andre arenaer kan være relevante aktører.

Sammen utgjør disse nasjonale strategiene og meldingene et tydelig uttrykk for politiske ambisjoner knyttet til kulturens rolle i samfunnet. Ikke minst framheves demokratiseringsaspektet, et aspekt som åpenbart er en del av folkebibliotekenes historiske grunnlag. Styringsdokumentene legger også vekt på at barn og voksne på tvers av sosiale skillelinjer skal kunne oppleve og ta del i kunst og kulturopplevelser livet igjennom på forskjellige måter og på forskjellige arenaer.

2.1.2 Regionale og lokale styringsdokumenter

I strategidokumentet Regionplan Agder 2030 beskrives fremtidsbildet for kulturområdet i Agder: Agder skal være «*internasjonalt kjent som en nyskapende og mangfoldig kulturregion med en kunnskapsbasert kulturpolitikk. Frivillig og offentlig sektor, academia og næringsliv samarbeider målrettet for å styrke forskning og kunstnerisk utviklingsarbeid, og eksperimenterer med nye samarbeidsformer i regionen, nasjonalt og internasjonalt.*»⁵ Et annet mål i planen er at tettheten av kunstnere og kulturarbeidere skal være den høyeste i landet utenfor Oslo, og bidra til kunstnerisk og kreativ kompetanse som stimulerer fritidskulturlivet, skoleverket og næringslivet. Disse målsetningene og visjonene vitner om at Agder ønsker å arbeide ambisiøst og målrettet for å heve kvaliteten og anerkjennelsen av kunst- og kulturtilbudene i regionen.

På samme måte som Regionplan Agder 2030, har Kristiansand kommunes samfunnsdel *Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030*, klare mål for hvordan Kristiansand kan være en attraktiv by. Som innledning til samfunnsdelen nevnes blant annet at *Kristiansand står for en betydelig del av verdiskapningen på Sørlandet, og er en viktig kunst- og kulturby for hele regionen*. Blant annet defineres målet: *skape gode kulturarenaer og møteplasser sammen med byens kunst- og kulturinstitusjoner, profesjonelle kunstnere, kulturliv, kommunale tilbud, universitets- og studentmiljøene og frivilligheten*. Og at Kristiansand skal være en inkluderende og mangfoldig by blant annet ved å *legge til rette for at alle innbyggere kan delta aktivt i kunst- kultur- og fritidslivet*.⁶ Kristiansand kommunes samfunnsdel vitner derfor om kommunens ønske om å satse på og støtte arenaer hvor kunst og kultur er tilgjengelig for alle.

Som nevnt innledningsvis, var det en del av Kristiansand kommunes bibliotekplan 2013-2017 at det skulle inngås et samarbeid mellom hovedbiblioteket og Kristiansand Kunsthall. I den nye bibliotekplanen for 2022-2026 blir tre hovedmål listet opp, hvor mål nummer to lyder at *innbyggerne skal oppleve biblioteket som en formidler av kunst og kultur*. Det beskrives også at hovedbiblioteket

⁵ Regionplan Agder 2030, s. 287.

⁶ Sterkere sammen – Kristiansand mot 2030

her har et unikt fortrinn i sitt samarbeid med kunsthallen, og det legges opp til et videre samarbeid om blant annet kunstboksamlingen, programmering av utstillinger, arrangementer og verksteder.

De regionale og lokale planene er samlet og hver for seg tydelige på verdien og ønsket om å videreutvikle Kristiansands og Agders kunst- og kulturtilbud. Kristiansand folkebibliotek og Kristiansand Kunsthall beskrives som viktige elementer i disse målene.

2.2 Teoretiske perspektiver og begreper

I analysen av datamaterialet har vi benyttet oss av perspektiver og begreper fra det som på norsk kalles samstyring. Samstyring kan defineres som «den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening».⁷

Samstyring betegner horisontale styringsrelasjoner preget av gjensidig avhengighet og autonome aktører. En slik styringsform hevdes å føre til økt problemløsningsevne og større styringskapasitet. Vi skal kort trekke fram tre argumenter for dette, ettersom vi mener det er relevant for forståelsen av samarbeidsprosjektet mellom kunsthallen og biblioteket. For det første øker styringskapasiteten fordi man ved å samle ulike aktører også samler ulike ressurser. Ressurser kan i denne sammenheng være kunnskap, nettverk, økonomiske ressurser, iverksettelseskapasitet, legitimitet eller mulighet til å delta i det offentlige ordskiftet. For det andre blir styringen mer effektiv, både fordi man får tilgang til mer informasjon og dermed en bedre problemforståelse, og fordi implementeringen av nye ideer og tiltak blir enklere når de berørte aktørene føler eierskap - både til problemet og den foreslåtte løsningen. For det tredje har en rekke bidrag vist hvordan samarbeid på tvers av sektorer fremmer innovasjon og nyskaping.

I analysearbeidet har vi også trukket veksler på arbeidet til Chris Huxham og Siv Vangen. Deres klassiske bok *Managing to collaborate*⁸ fungerer som et analytisk rammeverk for en rekke av temaene og problemstillingene som har blitt artikulert og diskutert av intervjudeltakerne i denne studien.

3. Hovedfunn

I dette kapittelet gjør vi rede for hovedfunn fra vår evaluering av prosjektets aktiviteter, resultater og måloppnåelse.

3.1 Aktiviteter

3.1.1 Fagdagen

Fagdagen blir av mange intervjudeltakere omtalt som en viktig og svært vellykket aktivitet. Her møttes ledelsen og 11 ansatte fra kunsthallen og biblioteket for å snakke om erfaringer så langt og muligheter for prosjektet videre. Det ble også holdt en fagdag i november 2021, og et av punktene på årets agenda var å følge opp temaene og beslutningene som ble diskutert der.

⁷ Vabo, S. I., & Røiseland, A. (2008). Governance på norsk. Samstyring som empirisk og analytisk fenomen. *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 24(1-02), 86–107. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2936-2008-01-02-05>

⁸ Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203010167>

Fagdagen i juni inneholdt flere innlegg og presentasjoner fra eksterne aktører. Kurator ved Deichman Bjørvika, Erik Kaspartu, fortalte om hvordan Deichman i Bjørvika jobber aktivt med kunst som en integrert del av biblioteket. Samtalen med Kaspartu vakte betydelig engasjement og nysgjerrighet blant de ansatte og ble et referansepunkt som svært mange intervjudeltakere refererte til i de senere intervjuene. Vi vil derfor kort redegjøre for hovedelementene i Kaspartus presentasjon.

Kaspartu var tydelig på at det var viktig med stramme kvalitetskrav og jobbet etter egne ord «*beinhardt ut fra hva som vil fenge publikum*». Videre var kuratoren skeptisk til omfangsrike temautstillinger. For at kunsten skulle fenge, måtte antall informasjonselement og andre visuelle forstyrrelser i og rundt utstillingen reduseres:

Vi skal ikke gi folk mer informasjon! Det er enorme mengder informasjon her inne, vi trenger ikke prakke mer på. Her er det kunst som en pause – mellomrom – for folk som kommer innom, ikke som enda et element. Det viktigste er å skape et godt sted å være for folk. Folk er oversvømt av informasjon, ikke gi dem mer.

Ved Deichman hadde man lagt vekt på å skape rom som var gode og inspirerende å være i. Et dedikert kunstprogram inne i biblioteket var en viktig bestanddel i miksen som skulle til for å skape slike rom. Hensikten var ifølge Kaspartu å gi besøkende pusterom, legge til rette for refleksjon og fascinasjon og gjøre kunsten tilgjengelig for bibliotekets brukere. De fleste av de verkene var laget stedsspesifikt eller tilrettelagt spesielt for Deichman Bjørvika, men det ble også vist kuraterte utstillinger i samarbeid mellom Deichman Bjørvika og Oslo kommunes kunstsamling. Kaspartu poengterte at hærverk ikke hadde vært et problem hittil: *Folk er glad i biblioteket sitt! Ungdommen er nesten som voktere.*

Kaspartu fortalte også at han var den eneste kuratoren i full stilling ved et norsk bibliotek. Enkelte bibliotek, som for eksempel Stormen bibliotek i Bodø, hadde kurator i deltidsstilling, men etter Kaspartus kjennskap hadde ingen andre bibliotek heltidsansatte kuratorer. Organisatorisk var han plassert i formidlingsseksjonen. Budsjettet for kunstprogrammet var internt, og det hadde vært en kampsak for Kaspartu, ettersom det var vanskelig å få midler eksternt om man ikke var prioritert internt. Årlig budsjett ble anslått til om lag 750 000,-.

De nordiske og lokale kunstnerne Pelle Brage og Sandra Norrbin utfordret i sine presentasjoner ansatte og ledelse på hva som kunne være mulig å få til i Kunstens og litteraturens hus. Danske Brage har hatt en rekke utstillinger og performance-aktige prosjekter hvor han bruker det offentlige rom på måter som skaper debatt, samtale og kritisk refleksjon. Innbyggermedvirkning står ofte sentralt, og han tematiserer gjerne sosial bærekraft og inkludering. I sin presentasjon lekte Brage med begrep som kunst, elite og folkelighet, og han understreket betydningen av kunst som arbeidet på sosiale premisser, ikke kunstens premisser. Kunsten måtte ifølge Brage være med, røre og fange folk inn. Slik kunne den oppfordre til lek og deltakelse og bidra til å skape nye forbindelser. På det nåværende tidspunkt var det imidlertid to ulike enheter i Kunstens og litteraturens hus, uten tilstrekkelig sterke forbindelser. For å få huset til å virke bedre sammen, var det ifølge Brage behov for en prosjektleder, eller det Brage kalte en koordinator-kurator. En slik person, gjerne med samme bakgrunn som Kaspartu, kunne binde huset sammen, sørge for komplementaritet mellom institusjonene og gi merverdi til publikum.

Svenske Sandra Norrbin presenterte innspill til den fysiske innretningen og arealbruken i biblioteket. Norrbin hadde på forhånd foretatt en befarings på biblioteket og tatt bilder som skulle illustrere hennes

poeng om at huset var for lukket mot utsiden og for rotete på innsiden. Norrbin argumenterte for at både litteratur og kunst bør være mer synlig utad. Dagens skilt med «Kunsthall» og «Bibliotek» er et viktig element som kommuniserer hva som er inne i huset, men det er ikke tilstrekkelig til å friste publikum inn til et levende hus. Norrbin nevnte i den forbindelse vinduene, eventuelt bruke skjermer eller flytte mer ut på Torvet. Også innvendig var det behov for å ta grep, ifølge Norrbin. Uttrykket var for lite helhetlig, resultatet var et lite innbydende og attraktivt lokale. Norrbin problematiserte også bibliotekets egne utstillinger som for omfangsrike. Samtidig pekte hun på at gangen inn fra Gyldenløves gate hadde et stort potensial til å gi en forsmak av hva man kunne få mer av på innsiden. Her viste Norrbin til mulighetene for utstillinger, interaktive kunstverk eller stunts fra billedkunstnere eller forfattere.

Norrbin påpekte også at barneavdelingen har mange fine kvaliteter, både når det gjelder fine rom og detaljer i enkelte møbler og interiør. Totalinntrykket blir likevel preget av at barna ser rett ut på rusmiljøet utendørs. Det er ubehagelig både for foreldre og barn å bivåne, og det påvirker folks ønske om å oppholde seg i barneavdelingen. Barneavdelingens plassering i bygget, med store vinduer ut mot rusmiljøet ved domkirka, ble også påpekt av andre på fagdagen.

I etterkant av Norrbins presentasjon var det gruppearbeid hvor oppgaven var å jobbe stedsspesifikt med etasjene på huset. Følgende problemstillinger dannet utgangspunktet for gruppearbeidet:

- Hvilke muligheter og utfordringer har vi til å gjøre noe visuelt og «profilerende» for Kunsten og litteraturens hus på huset?
- Hvordan kan vi heve kvaliteten på det vi jobber med? På det visuelle uttrykket? Og hvor bør dette skje? Vi tar for oss sted for sted.

Gjennom gruppearbeidet kom det opp en rekke forslag og ideer. Mange var opptatt av bedre lyssetting og bedre skilting. Samtidig ble behovet for en koordinator eller kurator understreket, og enkelte viste også til at en felles programkomite kunne føre til bedre samkjøring og profilering mellom biblioteket og kunsthallen. Samtidig synliggjorde også gruppearbeidet spenninger mellom ansatte med ulike oppgaver, roller og erfaringer. Bibliotekledelsen hadde også en del motforestillinger til ideene, som oftest basert på bibliotekets brede rolle og mandat.

Fagdagen inneholdt også en presentasjon av to samarbeidsutstillinger som skal foregå vinteren 2023 og høsten 2023

Mange intervjudeltakere trakk fram fagdagen som nyttig, inspirerende og faglig interessant. Flere pekte også på at slike arrangementer fikk ansatte på kunsthallen og biblioteket til å bli bedre kjent og føle seg som kolleger:

Seminarene er veldig lure! Det tar også tid, men da føler vi oss som kolleger. Det må vi fortsette med jevnlig! Vi gikk fra fagdagen med en god følelse.

3.1.2 Open Call

Open Call har vært en åpen utlysning for alle som ønsker å bidra med et kunstuttrykk til kunsthallen og biblioteket. Arrangementet har blitt holdt to ganger, og vært koordinert som et samarbeid mellom kunsthallen og biblioteket, med prosjektleder for dette samarbeidet i koordineringsrollen. Utstillingene

har funnet sted både i kunsthallen og i bibliotekets lokaler. Open Call beskrives av flere informanter som en viktig aktivitet i samarbeidet. Det har resultert i at hver av partene har måttet forholde seg til hverandres verdener. Det er også her at det tverrfaglige mellom kunst og litteratur har kommet til uttrykk, gjennom tematikkene Open Call har tatt for seg.

Prosjektlederrollen som koordinator for Open Call blir beskrevet som vesentlig for at arrangementet har blitt arrangert. Videre understrekes det at Open Call både har gitt stor verdi for publikum, men at det også har vært en viktig arena for samarbeid og relasjonsbygging mellom de to partene. I intervjuene blir Open Call trukket fram av mange og omtalt i svært positive ordelag.

3.1.3 Verkstedet

Verkstedet er et nytt tiltak og rom, som er en del av kunsthallens lokaler, men som også brukes av biblioteket i form av prosjekter for unge. I verkstedet gjennomføres ukentlige workshops og verksteder for unge mellom 15-25, hvor fokus er på kunst. Dette ungdomsverkstedet beskrives som noe av det viktigste, hvor samarbeidet kommer til uttrykk på en veldig positiv måte. Her har det nye samarbeidet gjort det lettere for kunsthallen å drive verkstedet, gjennom bibliotekets involvering. Kunsthallen og biblioteket har begge en medarbeider som har dette som sitt ansvar, og disse personene samarbeider tett.

Verkstedet blir tematisert av nær samtlige i intervjuene. De ansatte med ansvar for aktiviteten blir rost for å ha klart å tiltrekke seg en ny målgruppe til Kunstens og litteraturens hus, produsere jevnlig arrangementer og skape en arena for reell samhandling mellom de to institusjonene:

Verkstedet er det som fungerer best i samarbeidet – et hverdags samarbeid! Det fungerer veldig godt for å fange opp målgruppa 15-25 år. Rommet fungerer veldig, veldig bra! Noe av det viktigste for samarbeidet, her får vi til regelmessig program og samarbeid.

3.1.4 Kunstbøkene

Allerede i 2018 ble kunstboksamlingen flyttet opp til 4. etasje og kunsthallens område rett utenfor selve galleriet. Samlingen sto tidligere i voksenavdelingen. Det nye området for kunstbøkene ble samtidig renoveret med nye plassbygde hyller og benkeplasser. Kristiansand Kunsthall har etter flyttingen hatt hovedansvaret for medieinnkjøp til samlingen, og fått midler fra biblioteket for å utføre dette oppdraget. På denne måten har man fått brukt den kunstfaglige kompetansen kunsthallen har, til beste for alle som vil lese om kunst. Utlån av kunstbøkene har økt siden flyttingen, og flere intervjudeltakere beskriver den nye plasseringen som viktig for å oppnå et tettere samarbeid og et mer åpent hus hvor publikum beveger seg opp i 4. etasje. Utformingen har gjort området til et populært sted for å sitte og lese, og mange av intervjudeltakerne er opptatt av kvaliteten på møblene, det estetiske uttrykket og atmosfæren man klarer å skape med noe som er gjennomført og helhetlig.

3.1.5 Omvisningene

I forkant av nye utstillinger inviteres de bibliotekansatte til omvisning i kunsthallen. Tanken er at de ved å gjøre seg kjent med verkene, og ved å få informasjon om kunstnerne og temaet bak utstillingen lettere kan reklamere for utstillingen når de møter besøkende i biblioteket. De alle fleste kommer inn i førsteetasje. Dermed blir de ansatte der viktige som veiledere til det andre som skjer i huset. Før

hendte det at de ansatte ved skrankene i førsteetasjen ikke kunne svare når brukere spurte om utstillingen i kunsthallen. Det skjer ikke lenger. I tillegg forteller flere at kunstsynet til flere av de ansatte har endret seg fordi de har blitt tatt med på omvisningene. Økt nysgjerrighet og interesse smitter også over på de ansattes motivasjon til å vise veien opp til fjerde etasje.

3.2 Resultater

3.2.1 «Huset har blitt åpnet opp»

Mange av informantene peker på at et av de primære formålene med samarbeidet, har vært å åpne huset opp. De beskriver at kunsthallen i mange år var en avskåret del av bygningen, beliggende i 4. etasje uten kontakt med biblioteket i 1.-3. etasje: *Før hadde vi ikke noe forhold til kunsthallen, det var veldig adskilt. Trappa var stengt. Ingen visste hva som foregikk.* Verken ledelse eller medarbeidere kjente til hverandre, og de bibliotekansatte kunne ikke gi publikum informasjon om kunsthallen når de har fått spørsmål fra bibliotekbrukere. Dette har nå endret seg vesentlig. Mange av intervjudeltakerne viser til at man nå snakker sammen og er blitt kjent på tvers av institusjonene. Flere trekker også fram at et gryende fellesskap har bedret arbeidsmiljøet og gitt nye impulser.

Selv om veien mot et åpent og integrert hus har tatt tid og krevd strategiske beslutninger, beskriver flere samarbeidet som naturlig. Ikke bare fordi man faktisk befinner seg i samme bygg og fordi samarbeidet bidrar til tiltrengt byutvikling i et sentralt kulturkvartal, men også fordi kunst og litteratur er beslektede, ekspressive kulturuttrykk som alltid har hentet inspirasjon fra hverandre. Overraskende mange peker på hvordan kunst og litteratur går hånd i hånd, og enkelte viser også til hvordan denne koblingen har blitt en større trend i tiden og at flere bibliotek nå er nysgjerrige på kraften som kan ligge i kombinasjonen av disse kunstuttrykkene. Intervjudeltakerne er i den forbindelse snare med å fortelle at Kristiansand Kunsthall og folkebiblioteket var først ute.

Endringen fra gjensidig isolasjon til samarbeid, hvor de ansatte og ledelsen nå snakker sammen, informerer hverandre og har konkrete samarbeidsprosjekter rettet mot publikum, beskrives av flere informanter som et svært positivt resultat av samarbeidet. Samtidig kommer intervjudeltakere med flere eksempler på at det rom for mer informasjonsutveksling mellom institusjonene. Dette handler både om hva den enkelte institusjon planlegger av aktiviteter og mer praktiske ting som bygningsmessige utbedringer som vil påvirke bruken av lokalene.

3.2.2 Kompetanseutvikling og kunnskapsdeling

Når vi har spurt intervjudeltakere om hva som er det primære formålet med samarbeidet, har de enten trukket fram et åpent hus med gode relasjoner på tvers, eller kompetanseutvikling og kunnskapsdeling. Kompetanse framstår dermed som et sentralt tema for prosjektet, men det er også et tema som ikke er uten nyanser og latente spenninger.

Det er ulike typer kompetanse som trengs og kreves i Kunstens og litteraturens hus. Et samarbeidsprosjekt som «Scener fra et ekteskap» setter noen typer kompetanse i søkelys og reduserer etterspørselen etter andre. Flere av intervjudeltakerne er inne på at kravene som stilles til dem som jobber i bibliotek, har endret seg de senere årene. Før var bibliotekar en klart definert profesjon, og stillingsbeskrivelsen var ikke knyttet til stort annet enn bøker. Det var også en klar styrke, og i folkebibliotekloven stilles det krav til at biblioteksjefer skal ha bibliotekfaglig utdanning. Men som

den nasjonale bibliotekstrategien 2020-2023 *Rom for demokrati og dannelse*⁹ påpeker, relevant i går er ikke alltid relevant i morgen. Sett bort fra fallet under pandemien, har besøket på norske bibliotek vokst de senere årene. Mye av økningen tilskrives satsingen på bibliotekene som arena for debatt og kulturopplevelser. Når biblioteket skal være både en kulturarena, en læringsarena og en møteplass, stiller det også andre krav til dem som jobber der. Denne endringen kan være krevende. Satt på spissen: de som valgte bibliotekfaglig utdanning for 20 år siden, utdannet seg til et annet yrke enn det de har i dag. Dette er ikke unikt for bibliotekarere, men det er likevel liten tvil om at utviklingen de siste årene med digitalisering og andre krav til hva et bibliotek skal være, har gått fort. Og enkelte i vårt intervjumateriale er åpne på at de tidvis synes bøkene får litt for lite oppmerksomhet.

Kompetansen som etterspørres endrer seg. Utviklingen av bibliotekets rolle. Kompetansene som brukes inn mot kunsthallen er kanskje mye i retning av hva slags publikumstilbud vi får til i fellesskap. Hvordan vi får ting til utad. Den kompetansen som er i sving, er ikke de som er utdannede bibliotekarere. Vi har Tore som driver med pod og formidling, Maria som jobber for barn og unge, men som ikke er bibliotekar. Det er en annen type kompetanse, en annen type kompetanse som blir satt inn. Det er på en måte det som handler om formidling og publikum.

Evnen til å få ting til å skje, samle kunnskapsrike mennesker og jobbe prosjektbasert mot et klart definert mål, er en måte å arbeide på som de ansatte ved kunsthallen har lang erfaring med og er gode på. Den lille organisasjonen er også rigget til å ta hurtige avgjørelser og snu seg raskt, og kvalitet er den fremste rettesnoren. Dermed kan det som noen oppfatter som kompetanseforskjeller også handle om organisasjonsforskjeller. Her er det betydelige forskjeller mellom den lille kunsthallen og det store biblioteket. Mange bibliotekansatte er likevel tydelige på biblioteket trenger mer av kunsthallens handlingsorienterte kompetanse. Enkelte beskriver derfor kompetanseoverføringen som noe som primært har gått en vei, fra kunsthallen og ned til biblioteket. I bytte er det en utbredt oppfatning om at kunsthallen ønsker seg flere besøkende.

Det er grunn til å merke seg at flere av de bibliotekansatte ønsker at kunsthallens kompetanse skal brukes mer i biblioteket til å skape et mer helhetlig og estetisk uttrykk.

3.2.3 «Å snuble over kunsten»

I samtale og intervjuer med både ledelsen, prosjektleder og medarbeidere, kommer det frem at en stor verdi for publikum ligger i at de «snubler over kunsten». Dette uttrykket ble brukt i forbindelse med beskrivelsene av hvordan publikum som går opp i 4. etasje for å for eksempel finne et sted å sitte for å studere eller lese, og plutselig finner kunstbøkene og kunstgalleriets utstillinger som er gratis og fritt tilgjengelig i åpningstiden.

En lignende refleksjon ble gjort av en annen informant, som beskrev viktigheten av å gi mennesker, og kanskje spesielt barn og unge, noe de ikke visste at de trengte. Refleksjonen kom ut fra en anerkjennelse av hvordan barn og unge i dag i høy grad lever digitale liv, hvor algoritmene styrer hva de får se, og at dette skaper en risiko for et ekkokammer.

Vi prøver å nå ut til de unge. De unge i dag lever i algoritmene, i ekkokammeret. Vi prøver å få dem til å oppdage noe nytt, se noe de aldri selv ville søkt etter på nettet.

⁹ Kulturdepartementet og Kunnskapsdepartementet (2019). *Rom for demokrati og dannelse Nasjonal bibliotekstrategi 2020–2023 Rom for demokrati og dannelse. Nasjonal biblioteksstrategi 2020-2023 (regjeringen.no)*

Å la folk snuble over kunsten har i denne sammenhengen blitt en verdi som både kunsthallen og biblioteket trekker frem. Blant annet trekkes det frem eksempler på hvordan unge gutter, mange med innvandrerbakgrunn, besøker kunsthallen av eget initiativ, og at samarbeidet har åpnet opp for at denne målgruppen gratis og med lav terskel, kan få tilgang på kunst og ulike kunstuttrykk.

Jeg synes det viktigste er at vi har tilgang på et yngre publikum som et resultat av dette. Vi vil gjerne ha mer kontakt med dette publikum. Det er blant annet unge guttegjenger som går inn inn i utstillingene helt på egen hånd og ikke for eksempel i regi av skolen. Mange har bakgrunn fra andre land og kulturer. Og dette er jo en målgruppe kulturlivet er opptatt å få kontakt med. Det skjer av seg selv hos oss – og det er vi veldig glad for.

Disse refleksjonene synliggjør at samarbeidet mellom kunsthallen og biblioteket har ført til at barn og unge har fått flere tilbud. Terskelen er også blitt lavere for å oppsøke og bli introdusert for kunst. Både gjennom verkstedet, hvor de kan delta på workshops og kurs og selv skape, men også gjennom et mer åpent hus, hvor de selv kan utforske og oppdage kunst de ikke nødvendigvis selv ville ha oppsøkt andre steder som er mindre tilgjengelige. Gratisprinsippet kommer på denne måten godt til uttrykk, og viser verdien av biblioteket som en felles og gratis arena for den brede befolkningen. Samarbeidet med kunsthallen, som også har et sterkt gratisprinsipp i sin virksomhet, bidrar til å fastholde og understøtte dette.

3.2.4 Publikum

I intervjuguiden var spørsmålene om publikums utbytte av samarbeidet med vilje lagt til slutt. Hensikten var å teste ut en hypotese vi fikk tidlig i prosjektet, nemlig at publikums opplevelser og bruk av bygget på samme tid var både det viktigste med samarbeidet, men også tydelig fraværende når samarbeidet diskuteres. Og det var få som kom inn på publikum på eget initiativ. I et intervju med en bibliotekmedarbeider, hvor et av spørsmålene handlet om hvordan publikum blir tenkt inn i samarbeidsaktivitetene, reflekterer medarbeideren over hvordan publikum ikke alltid har forsete når man skal planlegge sin hverdag og aktiviteter.

Hver og en har sine oppgaver. Det er kanskje ikke det første en tenker på. Vi prøver å bruke hele huset. Jeg har et håp om at noen av barna husker hva kunsthallen er, og bruker det senere. Det hender av barna vet hva kunsthallen er og foreldrene ikke. Jeg har lyst til å oppdra en generasjon med bibliotekbrukere, som har hatt gode opplevelser her og i kunsthallen.

Det var også mange som mente at publikum i stort neppe merket så mye til samarbeidet, og at få hadde lagt merke til vesentlige endringer i hvordan huset fungerte som et hele. Unntaket var uten tvil ungdommene som deltok på aktivitetene på verkstedet. Som en påpekte, deltakelsen på verkstedet telles ikke i tusentall, men det er et viktig tilbud for dem som deltar. Verkstedet har også vært viktig i arbeidet for å få flere ungdommer inn i Kunsten og litteraturens hus.

Publikumsperspektivet er fraværende i mange intervjuer. Selv om enkelte peker på gode grunner til at publikumsfokuset ikke alltid skal være øverst på agendaen, er det likevel overraskende. Det har rett nok vært, og er fortsatt, mer enn nok de ansatte selv kan ta tak i uten å nødvendigvis trekke inn publikum. De to kulturinstitusjonene har betydelig publikumskontakt hver eneste dag, og i intervjuene kommer det tydelig fram at de kjenner sitt publikum. Vi er også usikre på om det bør være noe eksplisitt mål at publikum skal vite om samarbeidet, eller hvorvidt det er så mye å hente i å kommunisere samarbeidet til allmennheten. Det viktigste må være å skape et bedre tilbud i et bedre

hus. Men for å gjøre det, er det viktig at man har gode kanaler for å få kunnskap om hva eksisterende og potensielle brukere av biblioteket og kunsthallen setter pris på og ønsker seg mer av. Det gjelder ikke minst nye brukergrupper som per i dag ikke besøker biblioteket eller kunsthallen.

3.3 Måloppnåelse

«Scener fra et ekteskap» ble naturlig nok sterkt påvirket av pandemien. Perioder med besøksrestriksjoner og nedstengning reduserte bruken av biblioteker betraktelig landet rundt.¹⁰ Et samarbeidsprosjekt med mål om å «skape nye tilbud og perspektiver til publikum» får naturlig nok dårlige kår i en slik situasjon. Pandemien førte som nevnt til at deler av prosjektet ble forskjøvet til 2022, men ledet nok også til en intern forskyvning av fokus fra publikumsrettede aktiviteter til det mer interne målet om å få til «et kvalitetsløft og bidra til at kompetanse og ressurser blir delt». Vi ser ingen grunn til å kritisere en slik dreining. Tvert imot tror vi den var fornuftig, ettersom ansatte og ledelse fikk tid til å la samarbeidet modne.

I stedet for en rigid evaluering av måloppnåelsen sett opp mot samarbeidets opprinnelige målformuleringer, vil vi i dette delkapittelet heller primært rette oppmerksomheten mot mulige barrierer for ytterligere måloppnåelse. Vi starter likevel med et kort blikk på hvordan aktivitetene har bidratt til å realisere målene for prosjektet.

3.3.1 Aktivitetenes evne til å realisere samarbeidsprosjektets mål

Aktivitetene som er gjennomført får samlet sett svært gode tilbakemeldinger fra de ansatte. Ikke minst gjelder dette verkstedet og programmet som er utviklet i fellesskap mellom ansatte i biblioteket og i kunsthallen. Verkstedet beskrives som et konkret og håndfast bevis på merverdien som publikum kan få ved at kunsthallen og biblioteket samarbeider. Fordi verkstedet også rekrutterer – og viser evne til å holde på – en ung og dels ny publikumsgruppe, treffer denne aktiviteten målformuleringen og ambisjonene for prosjektet fullt ut. I arbeidet med verkstedet har man også identifisert en klar målgruppe og innrettet innsatsen for å treffe dette publikummet. Etter vår mening skiller verkstedet seg ut som aktivitet ved å ha et tydeligere publikumsfokus.

De andre aktivitetene får også god omtale fra de ansatte. Open Call trekkes fram som en aktivitet som binder institusjonene sammen og tar i bruk Kunsten og litteraturens hus som et hele. Her er det samhandling og felles innsats i større grad enn aktivitetene som primært baserer seg på at den ene institusjonen er på besøk hos den andre, slik omvisningene er et eksempel på. Det betyr ikke at omvisningene ikke har en sentral funksjon i å øke kjennskapen til hverandres arbeid og gjøre de ansatte ved biblioteket bedre i stand til å veilede besøkende opp i fjerde etasje, men det er en form for samarbeid som bærer mer preg av koordinering enn samhandling.

Noen av de ansatte peker på samarbeidet som en prosess som har gitt dem flere kolleger, bedret arbeidsmiljøet og fått dem til å føle seg som del av en større helhet i Kunsten og litteraturens hus. Dette er en form for måloppnåelse som vi mener det er grunn til å framheve, ikke minst fordi det legger grunnlag for videreutvikling av huset og innholdet publikum kan benytte. Ofte vil samarbeidsprosjekter av denne typen ha en rekke mer uintenderte effekter som ikke er del av den opprinnelige målformuleringen, men som kan vise seg vel så viktige. Fagdagen er et eksempel på en

¹⁰ SSB (2021) Kulturstatistikk 2020. [Kulturstatistikk 2020 \(ssb.no\)](https://www.ssb.no/kulturstatistikk-2020)

aktivitet som ikke bare er viktig sett opp mot prosjektets formulerte målsetninger, men som ifølge mange av intervjudeltakerne ga inspirasjon, ideer og en følelse av å ha flere kolleger.

3.3.2 Målforskyvning i samstyring

Med samstyring som analytisk blikk, ser vi at målbildet for prosjektet er noe vagt. Vi spurte intervjudeltakerne om hva som var det primære målet med prosjektet, og vi fikk mange ulike svar. Mens noen pekte på kompetansedeling, viste andre til ungdom. Og mens noen framhevet betydningen av å knytte litteratur og kunst sammen, mente andre at selve samarbeidet var målet for samarbeidsprosjektet.

Et mangfold av implisitte og eksplisitte forventninger er ikke uvanlig for et samarbeidsprosjekt av denne typen. Samstyring krever i utgangspunktet oppslutning om noen mål som man i fellesskap mobiliserer ressurser for å realisere, men som Røiseland og Vabo (2016, s. 145) understreker, vil ikke predefinerte mål nødvendigvis være autoritative. Nettopp fordi samarbeidet involverer to autonome aktører, vil også interessene og forventningene sprike. Her skiller samstyringsprosesser seg fra en mer klassisk rasjonell beslutningsprosess; ved samstyring er ikke nødvendigvis målene endelig bestemt i forkant, men tvert imot gjenstand for fortolkning, forhandling og justering underveis. På tross av at man er blitt enige om noen mål i forkant av prosjektet, vil nettopp samarbeidet føre til at disse målene ikke oppleves som fullt ut bindende, eller kanskje rettere sagt begrensende, for prosjektet.

Underveis i datainnsamlingen lurte vi tidvis på hvilke aktiviteter og resultater som kunne tilskrives prosjektet og hvilke som var del av de to institusjonenes ordinære drift. I en mer spisset prosjektevaluering kunne både målforskyvning og uklarheter i målbildet blitt påtalt som svakheter. Vi ser det derimot som en styrke. Når aktiviteter som strengt tatt ikke hører hjemme i samarbeidsprosjektet trekkes fram, tolker vi dette som at partene har blitt bedre kjent med hverandre og samhandler på stadig nye områder. Samarbeidsprosjektet har med andre ord senket terskelen for at institusjonene gjør ting i fellesskap, eller har den andre institusjonen i mente når aktiviteter og arrangementer planlegges. Dessuten ville en mer rigid tilnærming etter vår mening ikke evnet å fange kompleksiteten i samarbeidet mellom to aktører med såpass ulike roller og mandat.

En slik vurdering av måloppnåelse er i tråd med den vitenskapelige litteraturen om kriterier for evaluering av samstyring. Selv om anbefalingen i denne litteraturen spriker, pekes det likevel på utfordringene ved å evaluere samstyring basert på forhåndsbestemte kriterier. Årsaken er nettopp de ulike partenes legitime rett til å delta i både problemformulering og løsningsforslag. Det er miksen av ulike perspektiver og praksiser som framheves som årsaken til at samskaping kan stimulere til nye ideer og løsninger. Nyskaping impliserer imidlertid læring underveis, noe som dermed lett fører til justering av både målbildet og aktiviteter underveis i en samskappingsprosess.

Kristiansand Kunsthall og biblioteket skal sameksistere under samme tak i udefinert framtid. Vi mener derfor at måloppnåelsen i prosjektet først og fremst må vurderes ut fra hvordan relasjonen mellom de samarbeidende partene har utviklet seg i løpet av perioden. Dette er i tråd med vitenskapelige bidrag som framhever betydningen av at samarbeidet skaper gunstige vilkår for framtidig samarbeid gjennom institusjonell læring, og at felles problemløsning bidrar til utvikling av gjensidig avhengighet og gjensidig tillit. For det er lett å glemme risikoen ved denne type samarbeid. Skakkjorte samarbeid har ikke bare dårlig måloppnåelse, men kan også så mistro og frustrasjon mellom de samarbeidende partene. Vi finner lite av denne type følelser i vårt datamateriale. Tvert imot er det mange eksempler

på utsagn hvor ansatte har visjoner for framtidige samarbeidsprosjekt, forteller om en utvidet kollegafølelse og snakker varmt om den andre kulturinstitusjonens kompetanse.

4. Diskusjon av funn og anbefalinger for videreutvikling av samarbeidet

I dette avsluttende kapittelet drøfter vi først enkelte momenter som vi mener er relevante med tanke på videre samarbeid, før vi avslutningsvis kommer med noen anbefalinger for veien videre.

4.1.1 Ressurssituasjonen

Mangel på økonomiske ressurser, og kanskje i enda større grad mangel på tid og medarbeiderressurser, blir trukket frem som en betydelig barriere av alle intervjudeltakere.

Med den nye bibliotekloven har biblioteket fått mange nye oppgaver som handler om å legge til rette for arrangementer, dialog, debatter, kurs, frivillighet og opplæring. I Kristiansand hovedbibliotek finner man blant annet kurs i digitale verktøy, og biblioteket huser og organiserer en rekke arrangementer hvert år. Biblioteker rundt om i landet legger ofte lokaler til frivillige organisasjoner som driver språkkafeer eller lignende møteplasser, og flere biblioteker tilbyr også utlån av sykler, symaskiner, verktøy etc. Som flere av informantene også beskrev, er biblioteket i dag mye mer enn et bibliotek. Det er et forsamlingshus, en hjelpesentral, en arena for ytringsfrihet, dialog og kunst- og kulturuttrykk på en rekke forskjellige måter. Biblioteket yter en viktig servicefunksjon i lokalsamfunnet. Godt oppsummert i følgende sitat:

Biblioteket har en viktig servicefunksjon. Vi skal være et sted for alle, som er inkluderende. Alle kan komme og få hjelp. Terskelen skal være lav for å få hjelp til å ta kopi av passet eller printe noe. Mange som sier «bare gå ned på biblioteket og få hjelp». Vi må fortsette å være et sted hvor alle kan komme.

Dette mandatet og rollen som et sted for alle blir understreket i regjeringens bibliotekstrategi 2020-2023, hvor hovedbudskapet er at biblioteket skal være et demokratihus. Det gir biblioteket et mandat med vesentlig større omfang og bredde enn kunsthallens smalere kunstfaglige mandat.

De nye oppgavene biblioteket har fått de siste årene, har også gjort at bibliotekarene og de ansatte ved biblioteket har fått nye oppgaver. Ut fra beskrivelsene og informasjonen vi har fått fra informantene, har Kristiansand Hovedbibliotek fått en merkbar reduksjon i antall årsverk de siste årene. Dette skjer blant annet ved at stillingene til personer som går av med pensjon ikke blir videreført. Ifølge flere av informantene er resultatet at de må løpe fortere og gjøre flere oppgaver. Denne utviklingen har kommet over tid, og i delvis samme periode som samarbeidet med kunsthallen har eksistert. Samarbeidet innebærer også en grad av merarbeid for enkelte medarbeidere, og en forventning om at medarbeiderstaben støtter opp under samarbeidsutviklingen og de aktivitetene som foregår.

En informant beskriver stemningen hos flere av sine kolleger som at «folk er sånn «sukk – skal vi gjøre enda mer»». To informanter uttrykker ganske enkelt at «folk er slitne» og «vi lider under mangelen på folk».

Disse beskrivelsene og sitatene viser hvordan tids- og medarbeiderressursene for folkebiblioteket er en utfordring. Denne utfordringen blir beskrevet som en reell barriere for samarbeidet.

Tilsvarende melder ansatte ved kunsthallen også om begrenset tid. Kunsthallen består kun av en leder og to andre ansatte og er derfor sårbar ved for eksempel sykmeldinger. De ansatte mottar også en rekke forespørsler om samarbeid og andre aktiviteter, og enkelte uttaler derfor et økende behov for å verne om tida for å ha tilstrekkelig ressurser til å skjøtte kjernevirksomheten.

4.1.2 Ledelse

Samarbeidet mellom de to kulturinstitusjonene har skapt mange ønsker og ambisjoner, og det er tidvis frustrerende for de ansatte å se at man ikke klarer å virkeliggjøre ideene. Manglende iverksettingskapasitet handler ikke bare om tilgjengelige personalressurser og økonomi, men også om ledelse.

Samarbeidet har økt evnen og kapasiteten til nytenkning i Kunsten og litteraturens hus. Fagdagen i juni synliggjorde dette. Arenaer for kreativitet og idemyldring skaper også forventninger om medvirkning og involvering i en påfølgende beslutningsprosess. På den annen side er ikke iverksettingskapasitetens styrker tilsvarende. Mangel på effektiv beslutningstaking er først og fremst synlig i biblioteket. Det skyldes først og fremst organisasjonens størrelse og dens innplassering i et større kommunalt kulturbyråkrati.

Ledelsen, og da spesielt samspillet mellom lederne i de to kulturinstitusjonene, får mange godord i intervjuene som er gjennomført. De erfarne lederne får ros for å ha løftet samarbeidet og for at de har hatt kraft nok til å stå i opp- og nedturen underveis. De to lederne gir også selv uttrykk for at samarbeidet oppleves som lystbetont, noe andre mener å kunne observere og som flere forteller at de blir inspirert av. Relasjonen og kommunikasjonen mellom de to lederne blir i enkelte intervjuer framhevet som det viktigste verktøyet til å utvikle huset og samarbeidet mellom de to institusjonene videre.

Samtidig utøver de to ledelse på ulikt vis. Det er ikke overraskende med tanke på de to organisasjonenes grunnleggende forskjeller. Mens det er forholdsvis flat struktur i kunsthallen, krever bibliotekets drift en større og mer hierarkisk rigg. Flere ansatte, omfattende driftsoppgaver og behov for mellomledere skaper også større avstand fra toppen og ned i bibliotekets organisasjon. Dette skaper tidvis utfordringer relatert til kommunikasjon og forankring. Ønsket om mer involvering og delegering uttales også fra flere på biblioteket.

Det kommunale byråkratiet frustrerer mange av intervjudeltakerne. Kommunen blir beskrevet som topptung og en barriere for gevinstrealisering i samarbeidet mellom de to kulturinstitusjonene. Tiden det tar å avklare og forankre beskrives som en brems for kreativitet, lyst og engasjement. Flere er også skuffet over at kommunen ikke er mer aktiv og ser potensialet som samlokaliseringen av kunsthallen og biblioteket gir, både for Kristiansand som kulturby, men også som et viktig element i byutviklingen. Kunsten og litteraturens hus ligger midt i byen; som sentralt plasserte kulturinstitusjoner spiller kunsthallen og biblioteket også en rolle for omgivelsene og for andre kulturaktører langs kulturaksen i sentrum. Enkelte stiller også spørsmål ved bibliotekets organisatoriske tilhørighet under Innbyggerdialog. Skuffelse og frustrasjon rammer også kommunens kulturpolitikere som ifølge intervjudeltakerne ikke kjenner sin besøkelsestid og har begrenset kunnskap om hva man forsøker å få til i Kunstens og litteraturens hus.

4.1.3 Kunsten og litteraturens hus?

Vi har spurt de aller fleste intervjudeltakerne følgende spørsmål: Hva tenker du på når jeg sier Kunsten og litteraturens hus?

Svarene har vært overraskende samstemte. Oppsummert mener de fleste at navnet er helt ukjent for folk flest, framstår pretensiøst og pompøst, ikke er dekkende for husets innhold og derfor ikke fungerer. Flere påpeker at biblioteket er biblioteket, og at det er dette navnet folk vil bruke om bygget, nær uansett eventuelle forsøk på å markedsføre Kunstens og litteraturens hus. Som én intervjudeltaker understreker; I Kristiansand går vi ikke på Kunstens og litteraturens hus, vi går på biblioteket.

Det er likevel flere som sier at byggets navn ikke så viktig, og at større diskusjoner om navnet fort vil bli et sidespor. Det viktigste er å jobbe med hvordan bygget framstår innvendig og kvaliteten på det som formidles.

4.1.4 Et samarbeid med potensial

Samarbeidet beskrives av de aller fleste som et samarbeid med stort potensial. Det er fortsatt en del som gjenstår å finne ut av, men det er mange tilbakemeldinger i intervjuene om at man er på riktig vei. Flere framhever mulighetene som ulike kompetanseprofiler gir, og mange ønsker å ta i bruk mer av kunsthallens kompetanse i den estetiske utformingen av biblioteket. De to kulturinstitusjonene har en sentral plassering i bybildet, og den mulige gevinsten for byen som helhet er stor dersom man i enda større grad klarer å utnytte mulighetene som ligger et tettere samarbeid. Dette er en prosess som utfordrer de ansattes rutiner, tenkemåte og holdning:

Gjør samarbeidet at dere går på kompromiss med noen av verdiene deres?

Ja, og det er bare fint, tenker jeg. For eksempel da vi måtte skru ned basslyden på kunstinstitallasjonen i fjor. Og de må finne seg i at vi serverer alkohol etter kl 19, litt fleipete sagt. Skal vi få til forandring, må vi forandre oss, tenker jeg.

Sitatet demonstrerer tydelig hvordan de ansatte både ser stort potensial ved samarbeidet, og hvordan de selv er den viktigste kraften til å utforske og forløse mulighetene samarbeidet gir.

4.2 Anbefalinger for videreutvikling av samarbeidet

Vi vil i denne avsluttende delen peke på tre forhold vi mener er viktige i videreutviklingen av samarbeidet mellom Kristiansand hovedbibliotek og Kristiansand Kunsthall: Styrke iverksettingskapasitet, endre organisatorisk forankring av biblioteket og fremme publikumsorientering. Vi avslutter med en kort refleksjon om den politiske konteksten for samarbeidet mellom biblioteket og kunsthallen.

En klassisk implementeringsstudie av Hjern og Hull (1982) argumenterer for at iverksetting må studeres som en brytning mellom et organisatorisk og programmatisk rasjonale. Det er etter vår mening et nyttig perspektiv i evalueringen av samarbeidet mellom Kristiansand Kunsthall og hovedbiblioteket. Det programmatiske rasjonale – ønskene og drømmene for hva dette kan bli og hva det kan bety for byen – er levende til stede i intervjuene med de ansatte. Alle er enige om at Kunstens og litteraturens hus har et uforløst potensial, og mange ønsker en annen estetisk framtoning og profil. Alt dette er de ansatte også invitert til å mene noe om. Den organisatoriske strukturen er imidlertid

svært ulik for de to kulturinstitusjonene. Kunsthallen er klare til å snu seg rundt, gripe mulighetene og ta sats, men bibliotekets organisasjon, handlingsrom og evne til å ta klare beslutninger i et byråkratisk hierarki, er i begrenset grad tilpasset utfordringen. Problemet er at biblioteket selv ikke ser noen umiddelbare snarveier ut av sin noe fastlåste situasjon. Budsjettet kommer neppe til å vokse i årene framover, beslutningsprosesser må fortsatt gå i linja, og på veien oppover i den linja blir det stadig flere som med rette kan mene noe om hva som bør gjøres. Det skaper en viss frustrasjon blant de ansatte, både i biblioteket og i kunsthallen.

Denne utfordringen er på ingen måte unik for dette samarbeidet, men oppstår ofte i samstyringsprosesser hvor aktørene har ulikt handlingsrom for å ta beslutninger. Typisk vil samarbeid mellom offentlige og private aktører lett preges av denne spenningen, hvor private aktører med et mer begrenset mandat kan snu seg fortere. Som nevnt finner vi noe frustrasjon rundt iverksettingskapasitet og framdrift blant ansatte. Dette bør følges opp. Vi mener derfor det er behov for å tenke gjennom aktørenes handlingsrom på nytt og se nærmere på hvordan ledere på ulike nivåer kan myndiggjøre andre. For det første bør samarbeidet mellom biblioteket og kunsthallen forankres politisk og administrativt på en måte som gir biblioteksjefen større mulighet til å ta beslutninger og drive samarbeidet framover. For det andre bør også ansatte få tilstrekkelig makt og myndighet til å ta beslutninger og iverksette endringer de selv mener er nødvendige.

Et tiltak som kan forsterke iverksetting og framdrift, er en egen koordinator som fungerer som bindeledd og brobygger mellom de to kulturinstitusjonene. Dette er et tiltak som flere av de ansatte etterlyste, og som også flere av de eksterne bidragsyterne på fagdagen pekte på. Vi mener dette kan være et godt tiltak, men at det må stilles strenge krav til vedkommendes kompetanse. I den forbindelse var Palle Brages begrep om en koordinator-kurator en god indikasjon på hvilken rolle en slik koordinator bør ha. Med det mener vi at en ren koordinator lett kan passivisere de andre ansattes ansvar for å drive samarbeidet om og utviklingen av Kunsten og litteraturens hus videre. Koordinering blir i en slik sammenheng det motsatte av reell samhandling. Dersom vedkommende derimot har kunnskap og forståelse om begge kulturinstitusjoner og er i stand til å mobilisere til innsats, kan en slik koordinator styrke iverksetting. Vi vil her minne om at Bodø, en kommune halvparten så stor som Kristiansand, har en kurator i 50 % stilling ved Stormen bibliotek. Med ambisjonene som kommer til uttrykk i de regionale og kommunale styringsdokumentene, vil dette være et naturlig mål å strekke seg etter for kulturkommunen Kristiansand.

I kulturkommunen Kristiansand er det også et spørsmål om bibliotekets organisatoriske forankring er optimal med tanke på å realisere potensialet i Kunsten og litteraturens hus. I dag er biblioteket organisert under «Innbyggerdialog», og ikke under «Kultur og idrett». Med tanke på de unike forutsetningene man har for å se kunst og litteratur i sammenheng, er det et spørsmål om denne tilhørigheten tilfører biblioteket nok kompetanse og kraft til å utvikle seg videre.

Som en naturlig forlengelse av disse momentene mener vi at samarbeidsaktørene må bli tydeligere på hvordan samarbeidet skaper merverdi for publikum. Dette handler i stor grad om å kommunisere og tydeliggjøre samarbeidets bidrag til et kvalitativt bedre tilbud for publikum. Vi mener ikke at publikum nødvendigvis må vite om samarbeidet mellom de to kulturinstitusjonene. Sagt på en annen måte mener vi at samarbeidet mellom kulturinstitusjonene gjerne kan foregå backstage, mens det er kvaliteten på opplevelsen man får ved å besøke bygget som er frontstage. Publikumsorientering vil likevel være viktig for å sørge for at samarbeidet holder oppmerksomheten mot tiltak og forbedringer som kommer publikum til gode.

Som en avsluttende refleksjon vil vi peke på at kulturdebatten tidvis foregår med utestemme i Kristiansand. Frontene er klare, og enkelte saker diskuteres så heftig at de suger luften ut av det politiske rommet hvor andre, kanskje mindre konfliktfylte saker kunne blitt løst. I Kunstens og litteraturens hus føles politikken som en trussel. Flere intervjudeltakere refererer til politikken uforutsigbare natur, og det pekes på at Kristiansand er en by hvor enkeltforslag kan komme seilende inn fra sidelinjen og true med å rive grunnen vekk under føttene på en kunstinstitusjon som har vært en del av huset i årevis. Flere viser til at dette er slitsomt, krever unøddig energi og preger arbeidet. Kristiansands kulturpolitikere kan ikke være bekjent av en slik situasjon. Ordskiftet skal være levende, men institusjonell usikkerhet gagner ingen.

OXFORD RESEARCH

Denmark

Oxford Research A/S
Vesterbrogade 149, Bld. 12
3rd floor, 1620 Copenhagen V
office@oxfordresearch.dk

Norway

Oxford Research AS
Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
post@oxford.no

Sweden

Oxford Research AB
Norrandsgatan 11
111 43 Stockholm
office@oxfordresearch.se

Finland

Oxford Research Oy
Eteläinen Hesperiankatu 18
LH 2, 00100 Helsinki
office@oxfordresearch.fi

Baltics/Riga

Oxford Research Baltics SIA
Kr.Valdemara 23-37, k.2
LV-1010, Riga
info@oxfordresearch.lv

Belgium/Brussels

Oxford Research c/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
office@oxfordresearch.eu