

Universitetet i Oslo

SVPRO4000 - Prosjektforum: lederskap og organisering

Norwegian Crafts

En kvalitativ studie av organisasjonens rolle i
kunsthåndverksfeltet

Antall ord: 18881

Skrevet av : Gunvor Grimelid, Julie Fischer Johnsen,
Natasha Mirh, Pietro Giachino.

Veileder: Bjørn Erik Mørk

Høst 2025

Førord

Denne prosjektrapporten markerer avslutningen av et lærerikt og innholdsrikt semester med Prosjektforum – lederskap og organisering (SVPRO4000) ved Universitetet i Oslo. På oppdrag fra Norwegian Crafts har vi undersøkt hvordan NCs bidrag til internasjonalisering av norske kunsthåndverkere oppleves av aktører i deres omgivelser. Gjennom prosjektet har vi fått mulighet til å opparbeide oss kunnskap om kunsthåndverksfeltet og viktigheten av et godt omdømme blant aktørene i feltet. Gjennom grundige analyser og intervjuer har vi fått muligheten til å oppnå ny innsikt og bli bedre kjent med hvordan samspillet i kunsthåndverksfeltet foregår.

Vi ønsker å rette en spesiell takk til Norwegian Crafts for sitt engasjement og hjelp underveis i prosjektet. Deres bidrag har hjulpet oss å forstå kompleksiteten ved kunsthåndverk som et tema vi i utgangspunktet hadde lite kjennskap til fra før. Samtidig har deres hjelp vært avgjørende for å gjennomføre prosjektet på best mulig måte.

Vi vil også rette en spesiell takk til vår veileder, Bjørn Erik Mørk, som har bistått med bred erfaring og gode forslag og tilbakemeldinger. Hans faglige innspill og tilgjengelighet har hjulpet oss med å løfte prosjektet gjennom lærerike veiledningstimer.

Vi vil til slutt rette en takk til informantene som har tatt seg tid til å dele sine refleksjoner og erfaringer med oss. Deres bidrag har vært avgjørende for prosjektets gjennomføring og resultat.

Vi er takknemlige for all erfaring vi som gruppe har lært gjennom dette prosjektet, og vi er stolte over det arbeidet vi har lagt ned sammen.

God lesing!

Oslo, november 2025.

Sammendrag

I dette prosjektet undersøkes hvordan Norwegian Crafts sitt arbeid for internasjonalisering av norsk kunsthåndverk oppleves av aktørene i feltet. Prosjektet retter seg i hovedsak mot hvorvidt det er samsvar mellom NCs egen forståelse av sin virksomhet og aktørenes oppfatning. Vi undersøker også aktørenes meninger om hvordan virksomheten kan styrkes ytterligere. Datagrunnlaget består av 13 semistrukturerte intervjuer gjennomført med representanter fra NC, kunsthåndverkere, museer, gallerier og departementer, samt en kvalitativ dokumentanalyse.

Funnene viser at NC jobber i et stort og sammensatt felt, der kunstnere, gallerier, museer og offentlige myndigheter har ulike forventninger til dem. Kunstnerne er den viktigste gruppen for NC, mens gallerier og museer er sentrale samarbeidspartnere. Myndighetene setter politiske og økonomiske rammer som NC må forholde seg til. Internasjonalisering er sentralt for både NC og aktørene de jobber med. Mange av informantene beskriver NC som en nøkkelaktør som gir dem muligheter de ellers ikke ville hatt, gjennom støtteordninger, messer, besøksprogrammer og seminarer. Over tid har disse tilbudene blitt etablerte, og oppleves av noen som en forventning i feltet.

Mangfold er et sentralt satsingsområde for NC, både når det gjelder minoriteter og geografisk spredning. Informantene er likevel delte i sine vurderinger. Flere opplever NC som et viktig løft for mangfoldet, mens andre mener at enkelte grupper eller regioner får uforholdsmessig mye oppmerksomhet. Særlig geografisk mangfold skaper et tydelig skille: noen ser utfordringene som et bredere strukturelt problem i kunstfeltet, mens andre forventer at NC aktivt skal kompensere for disse skjevhetene. De fleste informantene oppfatter NC som tilgjengelig og hjelpsomme, spesielt når det gjelder søknadsprosessen. Samtidig er samarbeidet med KUD og Kulturdirektoratet preget av en armlengdes avstand-prinsippet, noe som gir NC frihet, men også skaper usikkerhet om hva myndighetene egentlig forventer.

Prosjektet konkluderer med at Norwegian Crafts i stor grad oppfattes som en organisasjon som skaper utvikling og muligheter for kunsthåndverksfeltet, særlig gjennom sitt arbeid med internasjonalisering. Samtidig står NC i et krysspress mellom ulike aktører og forventninger, og dette skaper dilemmaer som krever tydelige prioriteringer. Til tross for disse utfordringene viser funnene at NC har et solid og tillitsbasert omdømme. Aktørene anerkjenner organisasjonen som en viktig og relevant støtte, og prosjektet konkluderer med at NC har gode forutsetninger for å styrke virksomheten ytterligere gjennom strategiske prioriteringer og tydelig kommunikasjon. Rapporten avsluttes med videre anbefalinger som NC kan ta med seg videre i arbeidet med internasjonaliseringen.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	6
1.1 Bakgrunn for prosjektet	7
1.2 Om Norwegian Crafts som bedrift	7
1.3 Problemstilling og avgrensning	8
1.4 Leseveiledning	9
2. Teori	9
2.1 Generelt	9
2.2 Omdømme og legitimitet	9
2.3 Stakeholderteori	11
2.4 Institusjonell logikk	13
2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk	14
3. Metode	14
3.1 Kvalitativ metode	14
3.2.1 Semistrukturerte intervjuer	15
3.2.2 Dokumentanalyse	17
3.3 Analyseprosessen	18
3.4 Refleksjoner over styrker og svakheter ved metodisk tilnærming	19
3.4.1 Validitet og reliabilitet	19
3.5 Etske betraktninger	20
3.5.1 Informert samtykke	20
3.5.2 Personvern og anonymitet	20
4. Funn	21
4.1 Hvem betyr hva for NC?	21
4.2 Internasjonalisering som avgjørende for (nesten) alle	24
4.2.1 Hva tenker aktørfeltet om internasjonalisering?	26
4.2.2 NC som utløsende for internasjonalisering?	27
4.2.3 En forventning fremfor et gode?	29
4.3 Mangfold - viktig men problematisk	31
4.3.1 Geografisk mangfold: en strukturell utfordring eller NC sitt ansvar?	32
4.3.2 Inkludering av minoriteter: betydningsfullt eller styrt av dårlig samvittighet?	35
4.4 NC som rådgivende og tilgjengelig organisasjon	37
4.4.1 Tilgjengelig og rådgivning – for dem som har behov	38
4.5 Armlengdes avstand som styringsprinsipp	40
5. Diskusjon	42
5.1 Forventningshåndtering av ulike interessenter	42
5.2 Hvordan kan NC bevare legitimitet i feltet?	45
5.3 Motstridende logikker i målet om mangfold	47
5.3.1. Mangfold som inkludering av minoriteter - kvalitet fremfor representasjon?	47
5.3.2 Mangfold som geografisk mangfold - Oslo fremfor distriktene?	48

6. Konklusjon og videre anbefalinger	50
6.1 Kan paradoksene i mandatet håndteres?	50
6.2 Risikomatrise og mulige tiltak	51
6.2.1 Anbefalinger	54
7. Litteraturliste	56
8. Vedlegg	61
8.1 Vedlegg 1: Mandat	61
8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide NC	64
8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide kunsthåndverkere	66
8.4 Vedlegg 4: Intervjuguide museer/galleri	68
8.5 Vedlegg 5: Intervjuguide departementer	70
8.6 Vedlegg 6: Informasjonsskriv til informanter	71

1. Innledning

Å sikre et godt omdømme er viktig for enhver organisasjon, enten privat eller offentlig, for å sikre tillit, legitimitet og støtte fra omgivelsene (Byrkjeflot, 2020). Legitimitet handler om at omverdenen oppfatter organisasjonens arbeid som verdifullt, riktig og samfunnsnyttig, noe som igjen gjør det lettere å få ressurser, samarbeidspartnere og handlingsrom. For organisasjoner i kulturfeltet gjelder dette i særlig grad. Kunst- og håndverksfeltet er ofte avhengig av både offentlig finansiering og publikums tillit, og må derfor kontinuerlig vise at aktivitetene deres er relevante, inkluderende og av høy kvalitet. Et godt omdømme bidrar dermed ikke bare til økonomisk støtte, men også til å styrke posisjonen i samfunnet, tiltrekke deltakere og publikum, og sikre fortsatt politisk og institusjonell støtte.

Kunstsektoren, som inkluderer Norwegian Crafts (herunder NC), er spesielt utsatt da det ble foreslått i statsbudsjettet for 2026 kutt i støtten til norsk kunst i utlandet (Fossum, 2025). Dette medfører at det ikke vil gis midler til utstillingshonorar eller søkbare ordninger (Norske Kulturarrangører, 2025). I 2024 mottok Norwegian Arts Abroad, som inkluderer NC, en tildeling på 25 millioner kroner, men i statsbudsjettet for 2025 er det foreslått et kutt på 6,3 millioner kroner sammenlignet med dette nivået (Norwegian Crafts, 2025). Denne reduksjonen vil innebære at nesten en fjerdedel av midlene vil kuttes, noe som er et betydelig inngrep i finansieringen av internasjonale prosjekter. Konsekvensen av dette er at kunsthåndverkernes internasjonale muligheter svekkes (Norwegian Crafts, 2025). I en slik situasjon er omdømme spesielt viktig fordi det kan bidra til å sikre politisk støtte, styrke legitimiteten og fortsatt sikre muligheten til kunsthåndverkere å gå internasjonalt.

På bakgrunn av dette er rapporten utarbeidet på oppdrag fra NC, som har identifisert omdømme som et viktig tema i sin videre utvikling i deres arbeid. Studien er utviklet for å gi innsikt til NC i hvordan de oppfattes av sine omgivelser, spesielt blant kunsthåndverkere som er avhengig av NCs bidrag for å synliggjøre sine prosjekter internasjonalt. Mandatet til prosjektet fremhever at NC allerede har et begrenset budsjett, som kan illustreres ved at NCs årsrapport i 2024 hadde -22 202kr i underskudd (Norwegian Crafts, 2024). På bakgrunn av dette blir et sterkt omdømme nøkkel for å oppnå ønsket effekt.

1.1 Bakgrunn for prosjektet

Norsk kunst i utenlandet er et felt som opplever stadig mer suksess på bakgrunn av internasjonal satsing (Berge, 2022). En viktig årsak til denne suksessen er «en pågående profesjonalisering av mellomleddene som arbeider for å bygge nettverk internasjonalt og sikre en bred og god

distribusjon av norske kunstnere og kulturarbeidere ut til ulike publikum og markeder» (Berge, 2022 s. 12). NC er en slik aktør, og siden organisasjonens etablering har formålet deres vært å styrke den internasjonale posisjonen til norsk kunsthåndverk.

NC forvalter støtteordninger for internasjonale kunsthåndverksprosjekter på vegne av Utenriksdepartementet. Videre er de en formell rådgiver for departement og deres utestasjoner på kunsthåndverkfeltet. Ettersom organisasjonen har begrenset budsjett og ressurser, må de prioritere bort potensielle samarbeid og tiltak som vil gi resultater. Derfor ser NC det nødvendig å styrke hele systemet for internasjonalisering av norsk kunsthåndverk. På bakgrunn av dette vil dette prosjektet kartlegge hva aktørene i feltet mener må til for å oppnå økt internasjonalisering, og hvorvidt de mener at NCs verktøy og beslutninger om hvem som skal få utstillinger og få være med på seminar svarer godt på denne utfordringen.

Med dette utgangspunktet bygger prosjektet på kvalitative intervjuer med personer som er sentrale aktører innenfor NCs arbeid, samt dokumentanalyser. Hovedformålet er å få innsikt i aktørenes meninger om internasjonalisering, samt NCs metoder og verktøy for å oppnå dette. Vi ønsket å utvikle et prosjekt som styrker samarbeidet mellom NC og aktørene. Målet er å kartlegge hva de opplever som nyttig eller mangelfullt, og hvordan NC kan videreutvikle arbeidet med å støtte internasjonaliseringen av norsk kunsthåndverk.

1.2 Om Norwegian Crafts som bedrift

Norwegian Craft er et ideelt AS som ble etablert i 2012 av fagorganisasjonen Norske kunsthåndverkere. Organisasjonen ble etablert som et svar på behovet for en egen internasjonalorientert enhet, med fokus på å fremme og styrke feltet (Gjermundsen, 2022-2023). Organisasjonen er finansiert av Kultur- og likestillingsdepartementet og Utenriksdepartementet, og administrerer en støtteordning for internasjonale kunsthåndverksprosjekter på vegne av disse (Norwegian Crafts, u.å. A). Organisasjonens hensikt er blant annet å øke interessen for og etterspørselen etter kunsthåndverk fra Norge, å utvide mulighetene for norske kunsthåndverkere til å delta på internasjonale messer og utvikle teori og terminologi innen kunsthåndverk (Norwegian Crafts, u.å. A). NC gjør dette gjennom fem sammenhengende aktiviteter; besøksprogrammer, teoriutvikling, markedsutvikling, nettverk, støtteordninger og residencies.

Siden NCs etablering har organisasjonen bidratt til et betydelig antall prosjekter. Siden 2012 har de støttet over 400 internasjonale utstillinger og samarbeidsprosjekter, og bidratt til å plassere norsk kunsthåndverk på viktige arenaer som Milano Design Week, Patrick Parrish Gallery i New York og

Centre International de la Céramique i Sèvres, Frankrike. Under koronapandemien flyttet de deler av virksomheten over til digitale flater, blant annet gjennom filmserien Studio Visits og nettplattformen The Vessel.

NC har dermed etablert seg som en sentral kulturaktør som både fremmer internasjonal synlighet og ivaretar den kunstfaglige utviklingen av norsk kunsthåndverk. Ved å kombinere støtte til kunstnere med et strategisk blikk på internasjonale markeder, fungerer organisasjonen som en sentral drivkraft for at norske kunsthåndverkere kan hevde seg globalt. Kunstnerne utgjør NCs primære og mest sentrale interessentgruppe. De representerer ulike fagfelt – blant annet keramikk, glass, metall og tekstil/mote – og kommer fra forskjellige deler av landet (Oslo, Bergen, Lillehammer, Kautokeino, Askim). Gruppen omfatter både etablerte og yngre kunstnere i ulike faser av karrieren, og gjenspeiler dermed bredden i det norske kunsthåndverksfeltet.

1.3 Problemstilling og avgrensning

Dette prosjektet tar utgangspunkt i følgende problemstilling:

«I hvilken grad er det samsvar mellom NCs egen forståelse av sin virksomhet og hvordan aktører i kunsthåndverksfeltet oppfatter denne? Hvilke behov mener aktørene må adresseres for å styrke virksomheten ytterligere?»

Problemstillingen forsøker å belyse to forhold som vi anser som sentrale. Det første forholdet er hvordan NC selv forstår sine roller og formidler sitt formål i arbeidet med å internasjonalisere norske kunsthåndverkere. Det andre forholdet handler om å identifisere hvordan aktørene i kunsthåndverksfeltet oppfatter NC, og hvilke behov de mener bør prioriteres for å styrke NCs effekt i internasjonaliseringen.

Opgaven avgrenses ved at prosjektet innebærer et smalt fokus på et utvalg av sentrale aktører som har hatt direkte samarbeid og erfaring med NC, dermed ble det ikke foretatt en bred kartlegging av hele kunsthåndverksfeltet. Videre undersøker ikke prosjektet hvilke effekter NC faktisk har av resultater, men er avgrenset til å undersøke hvilke opplevelser og behov NC og aktørene har. Prosjektet har videre blitt avgrenset ved at vi bare så på nåsituasjonen til NC og ikke deres utvikling over tid, samt at vi så på NC alene og ikke sammenlignet med tilsvarende aktører i for eksempel andre nordiske land.

1.4 Leseveiledning

I kapittel 2 vil vi presentere rapportens teoretiske rammeverk. Deretter vil vi i kapittel 3 redegjøre for metodisk tilnærming. I kapittel 4 presenteres og analyseres funn, mens teoriene redegjort for i kapittel 2 anvendes på funnene i diskusjonen. Avslutningsvis vil vi komme med konkrete anbefalinger som NC kan ta med i deres videre arbeid knyttet til arbeidet med internasjonalisering av norske kunsthåndverkere.

2. Teori

2.1 Generelt

For å forstå hvordan organisasjoner som NC bygger legitimitet og omdømme, og hvordan de opererer i samspill med omgivelsene sine, tar vi utgangspunkt i tre perspektiver: teori om omdømme, stakeholderteori og teori om institusjonell logikk.

Kapittelet er strukturert slik at vi først gir en introduksjon til den historiske konteksten mellom legitimitet og omdømmeteori, samt hva det innebærer å ha et godt omdømme. Deretter går vi videre til å presentere stakeholderteori for å gi innsikt i hvordan organisasjoner må forholde seg til interessenter som har ulike behov og forventninger. Til slutt vil teori om institusjonell logikk presenteres for å gi et rammeverk som bidrar til å forstå hvordan organisasjoner navigerer innenfor etablerte normer og praksiser i sitt felt.

2.2 Omdømme og legitimitet

Legitimitet har lenge vært et grunnleggende konsept i organisasjonsteorien lenge før omdømme fikk en sentral plass. Allerede i 1977 kom Meyer og Rowan frem til at institusjonelle regler fungerer som myter som organisasjoner adopterer. Dette fører til at de oppnår legitimitet som igjen påvirker deres overlevelsesmuligheter (Meyer & Rowan, 1977; Suchman, 1995). Legitimitet har blitt definert som en generalisert oppfatning eller antakelse om at handlingene til en organisasjon oppfattes som riktige, ønskelige eller passende innenfor et sosialt konstruert system av verdier, normer eller tro (Suchman, 1995). Senere har DiMaggio og Powell (2000) understreket at organisasjoner ikke bare konkurrerer om kunder og ressurser, men de konkurrerer også om politisk makt og institusjonell legitimitet. I tråd med dette opererer organisasjoner innenfor et overordnet sosialt system, som fører til at deres bruk av ressurser må oppfattes og aksepteres som legitimt i systemet (Deephouse & Carter, 2005; Dowling & Pfeffer, 1975). Dette er med på å understreke at legitimitet har lenge vært et grunnleggende element for organisasjoners eksistens. Viktigheten av

omdømme har senere vokst frem med en økende betydning som en strategisk ressurs for moderne organisasjoner og deres forståelse.

Fra slutten av 1980-tallet og spesielt utover 1990-tallet koblet Fombrun og Shanley omdømme til strategisk organisasjonsledelse, noe som ofte anses som starten på viktigheten av omdømme i organisasjonsteorien (Fombrun & Shanley, 1990). Omdømmebegrepet er blitt et relevant tema hos mange organisasjoner de siste tiårene både innen offentlig sektor og ideelle organisasjoner. Det har blitt viet mer ressurser og tid til å utvikle et godt omdømme, noe som både er vanskelig og kostnadskreven (Kantar, u.å). Et dårlig omdømme har ofte blitt sett på som en alvorlig trussel for organisasjonene. Utfordringen med å få et godt omdømme ligger ofte på at det er flere interessentgrupper med hver sine ulike oppfatninger i samarbeid, noe som kan medføre konflikter (Kantar, u.å). Byrkjeflot (2020) argumenterer for at det har vært et skifte i fokus der økonomiske resultater har tidligere blitt ansett som målet for suksess, mens i dag blir organisasjoners omdømme sett på som en avgjørende ressurs for å oppnå legitimitet i omgivelsene, noe som igjen påvirker deres overlevelses evne.

I likhet med legitimitet handler omdømme om hvordan en organisasjon blir oppfattet av sine omgivelser (Fombrun & Van Riel, 2003). Med andre ord handler det om de vurderingene som blir gjort av flere interessenter i forbindelse med organisasjonens evne til å oppfylle deres forventninger. Det er i tillegg til legitimitet viktig å klargjøre skillet mellom omdømme, identitet og image. På den ene siden handler image om organisasjonens ønske om hvordan de ønsker å fremstå, mens identitet handler om organisasjonens egen forståelse av hvem den er (Fombrun & Van Riel, 2003). Omdømme derimot er forskjellig fra image, da det handler om hvordan organisasjonen faktisk oppfattes av omgivelsene. Gray og Balmer (1998) presiserte at i tillegg til å ha en forståelse for bedriftens omdømme og image, er ledere nødt til å forstå virksomhetens identitet og kommunikasjon samtidig som de forstår samspillet mellom dem. De hevder videre at forretningsmiljøet kan være sensitivt og dermed kan virksomhetens overlevelse være avhengig av å utvikle og opprettholde et gjenkjennelig image og et positivt omdømme (Gray & Balmer, 1998).

I likhet med Gray & Balmer (1998), utdyper Byrkjeflot (2020) ved å vise at dersom det ikke er samsvar mellom det omdømmet organisasjonen ønsker seg og det såkalte «faktiske omdømmet» bør organisasjonen endre atferd slik at samsvar kan oppnås. I tilfeller der det er gap mellom ønsket og faktisk inntrykk bør det igangsettes tiltak fra organisasjonen for å redusere gapet (Byrkjeflot, 2020). Omdømme er spesielt viktig i offentlige virksomheter da det ofte foreligger et vedvarende negativt bilde av offentlige organisasjoner over mange år (Gray & Balmer, 1998; Wæraas & Byrkjeflot,

2012). Eksempelvis blir de ofte kritisert for at de er organisasjoner som er for store, trege, upålitelige og sløsende som fører til at de ikke er tilstrekkelig transparente og oppfattes som ineffektive (du Gay, 2000).

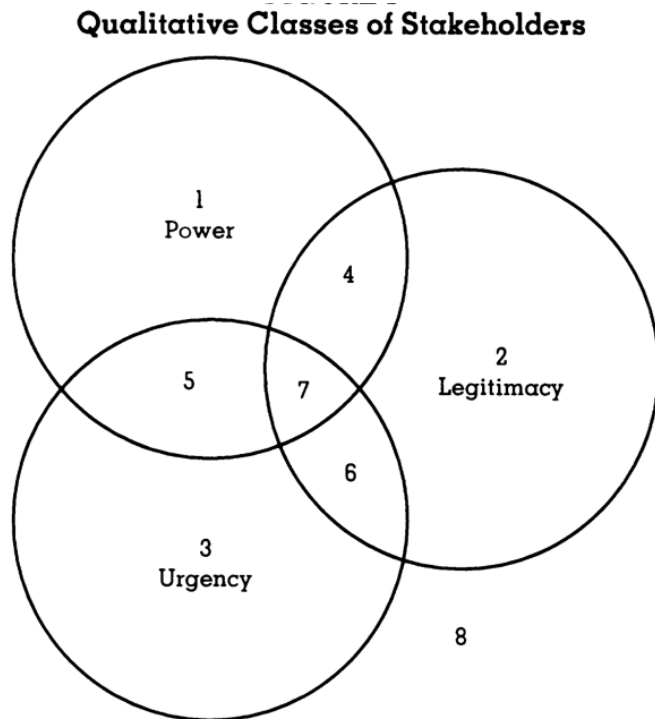
Når en organisasjons omdømme skal vurderes er det nødvendig å rette oppmerksomheten mot hvem aktørene i omgivelsene er, hvilke ulike krav disse har, og hvordan organisasjonen kan håndtere de ulike kravene. Dette fremgår av stakeholder-perspektivet som vil gi et analytisk rammeverk som er med på å underbygge forståelsen av hvordan omdømme skapes, utfordres og opprettholdes i møte med disse aktørene.

2.3 Stakeholderteori

Stakeholderteorien handler om at kjernen i virksomheter er å bygge relasjoner og skape verdier for alle sine interessenter (Cabral, 2024; Freeman & Dmytriiev, 2017; Harrison et al., 2010). Teorien ser hovedsakelig på bedriftens eget perspektiv og fra perspektivet til de nærmeste interessentene til selskapet. Poenget er at selskapet har et ansvar overfor sine interessenter å operere innenfor deres interesser. En interessent kan defineres som en formell eller uformell gruppe av personer og/eller organisasjoner som deler en felles, identifiserbar interesse knyttet til organisasjonen (Freeman, 1984). Disse bidrar med noe som er viktig for organisasjonen og deretter forventer de noe tilbake fra organisasjonen. I tråd med Freeman (1984) sin definisjon av interessent, legger nyere bidrag som Kvålshaugen et al. (2019) vekt på at organisasjonens interessenter har makt til å påvirke organisasjonen. Videre argumenteres det for at interessentene er gjensidig avhengige ved at å skape verdi for en interessent fører til at det kan også skape verdi for de andre (Freeman & Dmytriiev, 2017). Stakeholderteorien kan dermed være nyttig verktøy for å gi veiledning til hvordan selskapet bør operere som helhet i forhold til dets overordnede formål, visjon, verdier, produktivitet, effektivitet og den påvirkningen den har på selskapets interessenter.

Ideelle organisasjoner står overfor et mangfold av interessenter, alt fra formelle myndigheter til brukere, allmennheter, og samarbeidende organisasjoner og liknende (Balser & McClusky, 2005; Bryson et al., 2006). Disse aktørene opererer ofte med ulike forventninger og roller og hvordan organisasjonen håndterer disse relasjonene kan føre til konsekvenser for organisasjonens evne til å oppnå legitimitet og sikre nødvendige ressurser (Herman & Renz, 2004 i McClusky, 2005). For eksempel kan brukere fokusere på tilgjengeligheten av tjenester, mens offentlige myndigheter er opptatt av rapportering og regelverk. På bakgrunn av dette baseres ofte interessentenes forhold til organisasjonen på en vurdering av hvorvidt deres forventninger og behov blir møtt og behandlet i praksis (Balser & McClusky, 2005; Ebrahim, 2003)

Når flere interessentgrupper har ulike og tidvis motstridende forventninger kan det skape en utfordring for organisasjonen å balansere disse, særlig dersom noen forventninger ikke kan innfris (Balser & McClusky, 2005). For å håndtere de motstridende forventningene, identifiserte Mitchell et al. (1997) tre egenskaper som avgjør viktigheten av en interessant for organisasjonen (se Figur 1). Den første er makt som handler om hvordan interessenter har evne til å påvirke organisasjonens beslutninger, f.eks. å få organisasjonen til å gjøre noe den ellers ikke ville gjort. Den andre er legitimitet som handler om hvorvidt interessentens krav og rolle oppfattes som ønskelig eller passende innenfor et institusjonelt rammeverk (Mitchell et al., 1997; Suchman, 1995). Det tredje er pressende karakter som handler om graden av interessentenes krav oppfattes som tidskrisiske og viktige, noe som fører til vurdering av hvor alvorlig og fort organisasjonen må respondere. Disse tre elementene gjør det mulig å kategorisere interessenter inn i tre kategorier. Den første kalles definitive interessenter som er interessenter som bør ha høy prioritering da de har alle tre egenskapene (Mitchell et al., 1997). Den andre er dominerende interessenter som har egenskapene makt og legitimitet, noe som medfører at de bør involveres i strategisk arbeid. Den siste kalles avhengige interessenter som har legitimitet og et presserende behov som fører til at disse må støttes (Fu et al., 2024; Mitchell et al., 1997). Til forskjell fra Mitchell et al. (1997) som fremlegger tre elementer som avgjør viktigheten av interessenter, utdyper Kvålshaugen et al. (2019) hvordan krysspress mellom interessenter påvirker organisasjonen og hvordan det bør håndteres. Dersom det oppstår et krysspress mellom interessenter, noe som er veldig vanlig, er det viktig at organisasjonen forstår de ulike behovene og ønskene de ulike interessentene har slik at det ikke påvirker deres omdømme negativt dersom noen forventninger ikke oppfylles (Kvålshaugen et al., 2019).



Figur 1: Mitchell, Agle & Wood sine tre egenskaper som avgjør hvor viktig en interessent er for en organisasjon (Mitchell et al., 1997).

For å øke forståelsen for hvordan organisasjonene håndterer disse komplekse omgivelsene med mange interessenter som har ulike og eventuelt motstridende behov, kan det dermed være nyttig å se på perspektivet om institusjonell logikk.

2.4 Institusjonell logikk

Institusjonelle logikker defineres som «det sosialt konstruerte, historiske mønsteret av materielle praksiser, antakelser, verdier, overbevisninger og regler som enkeltpersoner bruker til å produsere og reproducere sitt materielle livsgrunnlag, organisere tid og rom, og gi mening til sin sosiale virkelighet» (Faik et al., 2020; Friedland & Alford, 1991; Ocasio et al., 2017; Thornton & Ocasio, 2008, s. 208). Utgangspunktet er at ulike institusjonelle ordner består av egne logikker. Disse logikkene former aktørenes oppfatning av hva som er legitimt og hvilke midler som skal benyttes, samt hvilke mål som skal prioriteres (Thornton & Ocasio, 2008). Kjernen er at institusjonelle logikker er måten bestemte systemer fungerer på; dette er logikker som formes av aktørene, og igjen former beslutningstaking (Thornton et al., 2019)

Institusjonell pluralisme viser til situasjoner der aktører opplever et mangfold av institusjonelle logikker (Friedland & Alford, 1991; Kraatz & Block, 2008; Thornton et al., 2019; Yu, 2015). I slike kontekster står aktørene overfor ulike og til dels motstridende forventninger, verdier og krav, som de må håndtere. Pache og Santos (2010) understreker at organisasjoner stadig i økende grad utsettes for slike motstridende krav fra sine institusjonelle omgivelser, noe de mener gjør det umulig for

organisasjonen å etterleve alle kravene for når organisasjonen tilfredsstiller noen innebærer det å bryte med andre. Dette er på bakgrunn av at logikkene kan være mer eller mindre komplementære, og derfor kan institusjonell pluralisme gjøre logikkene til gjenstand for samarbeid eller konkurranse (Thornton et al., 2019). På denne måten kan institusjonelle logikker både muliggjøre og begrense handlinger i organisasjoner.

Besharov og Smith (2014) gir et teoretisk rammeverk for å prøve å forklare variasjonen i flere logikker kommer til uttrykk i organisasjoner. De baserer det teoretiske rammeverket på to dimensjoner. Den første dimensjonen handler om kompatibilitet, som fremstår som graden av kompatibilitet mellom organisatoriske uttrykk for flere logikker (Besharov & Smith, 2014; Raynard, 2016). Den andre dimensjonen refereres til som sentralitet, som består av hvordan flere logikker manifesterer seg i kjerneelementer som er sentrale for organisasjonens funksjon. Disse dimensjonene blir ansett som kontinuerlige og påvirkes av flere faktorer som andre organisasjoner, individer og det institusjonelle feltet (Besharov & Smith, 2014; Raynard, 2016).

I kunstfeltet kan dette illustreres ved at det eksisterer ulike institusjonelle logikker i feltet (Halvorsen et al., 2020; Kraatz & Block, 2008). På den ene siden eksisterer det for eksempel en kunstnerisk logikk blant kunstnere som vektlegger autonomi, estetikk og originalitet. På den andre siden kan det eksistere en markedslogikk som museer, gallerier og departementer der økonomisk bærekraft og politikk står særlig sentralt. Battilana og Dorado (2010) illustrerer at interne spenninger og uenighet blant organisasjonsmedlemmer kan utløses av slike konflikter, særlig når logikkene er dypt forankret i ulike profesjonelle verdier og normer.

2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk

Prosjektet har avslutningsvis benyttet et sammensatt teoretisk rammeverk bestående av omdømmeteorier, stakeholderteori og institusjonelle logikker. Dette rammeverket er sentralt for å forstå hvordan organisasjoner opererer i komplekse omgivelser der det er viktig å ha kunnskap om hvordan samsvar mellom aktører og virkemidler kan opprettholdes. På den ene siden kan omdømmeteorier gi innsikt i hvordan organisasjoner bygger troverdighet og legitimitet i sine omgivelser. På den andre siden kan stakeholderteori bidra til å gi organisasjonene en oversikt over deres aktørers behov og kartlegge forventninger som organisasjonene må forholde seg til. Avslutningsvis kan institusjonelle logikker gi innsikt i hvordan organisasjoner navigerer ulike verdier, praksiser og normer i sine omgivelser, noe som igjen kan påvirke beslutninger og strategier.

3. Metode

I dette kapittelet vil prosjektrapportens metodiske tilnærming redegjøres for. Først blir prosjektets forskningsdesign og gjennomføringen av semistrukturerte intervju gjennomgått. Deretter vil rekrutterings- og utvalgsprosessen presenteres. Samt, vil det redegjøres for hvordan intervjuguiden ble utviklet. Videre vil det presenteres strukturen av dokumentanalyse, før data grunnlaget og analysen beskrives. Til slutt avsluttes kapittelet med drøfting av prosjektets etiske betraktninger.

3.1 Kvalitativ metode

På bakgrunn av mandatet tildelt ved prosjektets start ble det valgt å gjennomføre kvalitative undersøkelser. Det var den metoden vi anså kunne gi oss den informasjonen som var nødvendig for å svare på problemstillingen. Kvalitativ forskning fokuserer på kontekst, erfaring, perspektiv og mening, noe som tilbyr et unikt perspektiv for å utforske kompleksiteten i en rekke fenomener (Lim, 2025). Å ha et fokus på subjektivitet står i kontrast til kvantitativ forskning, der statistisk generalisering anses som særlig relevant (Grønmo, u.å.). Kvalitativ forskning fremhever dybden av en kontekst, noe som oppnås av å avdekke “hvorfor”, “når”, “hva”, “hvem”, “hvor”, og “hvordan” gjennom metoder som stiller åpne spørsmål, dybdeintervjuer eller fokusgruppeintervju (Lim, 2025).

I dette prosjektet gir kvalitativ metode en mulighet å undersøke i dybden både NC og deres aktørers opplevelser og fortolkninger. Dette er noe kvantitative spørreundersøkelser ikke ville fanget opp fordi det bare ville gitt oss informasjon om eksempelvis hvor fornøyde aktørene er med NCs arbeid fra en skala fra 1-5. Videre fanger kvalitative undersøkelser nyanser mellom aktørene i omgivelsene til NC, da hver aktør kan ha ulike oppfatninger om NC og ha forskjellige begrunnelser på deres oppfatninger. Dette er forskjellig fra kvantitativ metode som ville gitt oss nyanser om hvor mange som enten var veldig fornøyde eller veldig misfornøyde, men gir ingen innsikt i hvorfor de var fornøyde eller misfornøyde.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Semistrukturerte intervjuer

Hensikten med denne rapporten har vært å få innblikk i personlige erfaringer og oppfatninger hos informantene, og derfor har vi valgt å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer er en kvalitativ metode brukt som en måte å forstå informanternes egne oppfatninger og erfaringer (Kvale & Brinkmann, 2015). Ved å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, åpnet vi muligheten for at informantene kunne meddele sine egne personlige erfaringer og perspektiver på tema vi anså som sentrale for å besvare problemstillingen. I dette tilfellet var det spesielt relevant å

fange opp kunstnere, gallerier/museer, departementer og NCs egne perspektiver og oppfatninger av NC i dybden. Formålet med intervjuene var å oppnå en dybdeforståelse av hvordan kunstnerne, gallerier, museer, NC og departementet opplever og forholder seg til samarbeidet med NC.

Intervjuene ble enten gjennomført fysisk i Oslo eller digitalt. Bakgrunnen for å gjennomføre digitale intervju var for å overkomme geografiske begrensninger ved at prosjektmedlemmene var basert i Oslo, mens en rekke informanter var spredt over hele landet. Ved å gjennomføre noen intervjuer digitalt åpnes muligheten for å inkludere deltakere med base andre plasser enn Oslo, noe som fører til økt tilgang til flere informanters perspektiver. Datagrunnlaget består av 13 transkriberte, semistrukturerte intervjuer som ble gjennomført med diktaforappen ved Universitetet i Oslo i perioden september til oktober. Til stede på intervjuet var det to representanter fra prosjektteamet, hvorav én ledet intervjuet og én tok notater, samt informantene. Alle intervjuene ble gjennomført på norsk, og de hadde en varighet på rundt 45 minutter til 1 time. Det var noe variasjon i lengden på intervjuene hvorav noen var kortere, mens andre var lengre.

Utvalget i denne studien ble gjort ut fra en liste over mulige informanter, tilsendt fra direktøren av NC. Listen besto av navn til kunsthåndverkere som de har samarbeidet med i prosjekter, samt kunsthåndverkere som har mottatt tilskudd fra NC til prosjekter eller residency. Videre på listen var det gallerier, museer og departementer som NC har samarbeidet med. Vi delte utvalget inn i fire utvalg: representanter fra NC, kunsthåndverkere, galleri/museer og departementer.

For det første ble tre representanter fra NC rekruttert til å gjennomføre intervju. Utvalgskriteriene var at deres rolle og erfaringer i NC samsvarte med de sentrale temaene valgt ut fra problemstillingen. Disse opplysningene ble innhentet fra NCs egne nettsider, hvor det står informasjon om rollene og hovedområdene de ulike ansatte arbeider med. Rekrutteringen foregikk ved at vi tok kontakt direkte med direktøren av NC som ga et tidspunkt over når intervjuene med de ulike representantene passet.

For det andre foretok vi et utvalg av syv kunsthåndverkere fra listen over mulige informanter. Ved utvalg av kunsthåndverkere ble det laget en oversikt over ulike utvalgskriterier som var relevante for problemstillingen. Utvalgskriteriene var laget av oss for å få en god spredning i alder, kjønn, geografisk område (Østlandet vs. Ikke-Østlandet), og materiale (dvs. ulike kunsthåndverk som f.eks. tekstil og keramikk). Deretter plukket hvert medlem av prosjektteamet ut 7-8 mulige informanter med god spredning av de ulike utvalgskriteriene. Deretter gikk vi sammen og sammenlignet om vi hadde plukket ut noen kunstnere til felles. Til slutt ble det valgt ut syv

kunsthåndverkere som hadde god spredning i alder, kjønn og geografisk område. Videre ble det plukket ut to innenfor keramikk og to innenfor tekstil som direktøren hadde forklart var de to største samarbeidsområdene til NC, samt tre innenfor glass, smykke og metall som var tre mindre samarbeidsområder enn de to forutgående. Rekrutteringen foregikk ved at direktøren sendte ut en e-post til de aktuelle kunsthåndverkerne for å sette oss i kontakt. Deretter avtalte vi nærmere tidspunkt for intervjuene privat med kunstnerne.

For det tredje ble to museer og to gallerier utvalgt ut fra den tilsendte listen. Utvalgskriteriene for museene var å ha god geografisk spredning og ulik størrelse i forhold til et stort og et lite museum. For galleriene ble utvalgskriteriene at det skulle velges en fra Bergen og en fra Oslo, siden det var to av hver på listen, samt at en skulle være kunstnerdrevet med offentlig støtte og en som er drevet kommersiell (markedsdrevet). Det ble videre valgt på bakgrunn av at disse drev med tilnærmet det samme. Med andre ord, begge galleriene var kunstdrevet visningssted som har deltatt på internasjonale messer med tilskudd fra NC. Rekruttering foregikk ved at direktøren av NC sendte ut e-post til de aktuelle galleriene/museene for å sette oss i kontakt, før vi avtalte nærmere tidspunkt for intervju privat.

For det fjerde og siste ble ett av to departement valgt ut fra den tilsendte listen. Utvalgskriteriet besto av at direktøren til NC forela et spesifikt ønske om mer innsikt i det ene departementet da vedkommende mente at de hadde tilstrekkelig samarbeidskanal med det andre departementet. Rekrutteringen foregikk ved at kontaktinformasjonen til en representant av departementet var lagt ved i listen, hvorav vi deretter sendte en e-post til vedkommende for å høre om de ville stille til intervju.

Intervjuguiden ble utformet med grunnlaget i mandatet fra NC som hadde en rekke aktuelle spørsmål og temaer de gjerne ville få mer innsikt i. Med utgangspunkt i dette utformet vi ulike sentrale tema som dannet grunnlaget for intervjuene. Vi utarbeidet fire intervjuguider tilpasset de fire utvalgene. Videre identifiserte vi temaer som skulle være gjennomgående for alle utvalg. Eksempelvis var internasjonalisering et sentralt tema som ble inkludert i alle fire intervjuguidene. Vi tok utgangspunkt i å formulere åpne spørsmål som skal være med på å gi innsikt i å forstå prosessen, noe som er i tråd med kvalitativ metodologi (Weller et al., 2018). Ved å stille åpne spørsmål unngikk vi å legge føringer på svaret til informantene, samt at vi fikk fanget opp mer nyanserte svar om de sentrale temaene istedenfor bare ja/nei respons.

Intervjuene ble utført i en rolig og uformell setting, enten fysisk eller digitalt, der deltakerne først ble informert om prosjektets formål. Samtidig ble det bekreftet samtykke til at intervjuene ble tatt opp for videre analyse. Intervjuene ble innledet med spørsmål om informantene for å etablere tillit og trygghet, før det gradvis gikk over til hvert tema i intervjuguiden. At intervjuene var semistrukturerte åpnet et rom for oppfølgingsspørsmål, samt å gi rom til informantene å dele egne erfaringer på en friere måte. Underveis la intervjuerne vekt på aktiv lytting og åpent kroppsspråk for å skape en god dialog. Avslutningsvis fikk informantene anledning til å komme med oppfølgingsspørsmål de eventuelt lurte på eller om det var noe annet de ville legge til som ikke var berørt under intervjuet.

3.2.2 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er en kvalitativ metode for å undersøke hvordan organisasjoner uttrykker seg gjennom sine egne tekster, og hvilke verdier, fortellinger og prioriteringer som formidles. Metoden innebærer en systematisk gjennomgang og tolkning av dokumenter for å identifisere mønstre, temaer og underliggende betydninger som kan belyse forskningsspørsmålene.

(Bowen, 2009, s. 27-29). Ifølge Bowen (2009) kan dokumentanalysen fungere som en selvstendig datakilde og som et supplerende materiale som setter intervjudata i kontekst. I denne oppgaven brukes dokumentanalysen supplerende for å forstå hvordan NC ønsker å fremstå som organisasjon, og som et grunnlag for å tolke informantenes beskrivelser.

Dette gjør det mulig å sammenligne det som kommuniseres utad med det som beskrives innad i intervjuene.

Dokumentgrunnlaget omfattet både offentlige kilder, organisasjonsdokumenter og bransjerelatert materiale, inkludert årsrapporter, strategidokumenter, nettsider, støtteordninger og faglige publikasjoner som Vessel Magazine. Disse dokumentene ble brukt som supplerende datamateriale for å skaffe et bredere bakteppe for analysen og for å styrke vår forståelse av NCs arbeid og prioriteringer.

I arbeidet gikk gruppen systematisk gjennom hvert dokument ved først å foreta en bakgrunnsundersøkelse av NCs virksomhet. Deretter leste vi dokumentene individuelt og i fellesskap, med særlig oppmerksomhet rettet mot temaer knyttet til mangfold, internasjonalisering, nettverksbygging og kunnskapsutvikling. Dokumentene ble også brukt i forkant av intervjuene for å støtte utviklingen av intervjuguiden, og i etterkant for å gi et faglig grunnlag som kunne belyse, utdype og sette informantenes svar i kontekst.

Analysen hadde som mål å identifisere hvordan NC uttrykker og arbeider med temaene mangfold og internasjonalisering, og hvordan disse verdiene fremstår som sentrale i organisasjonens selvforståelse. Videre undersøkte vi hvordan NC presenterer sin rolle som nettverksbygger, kunnskapsutvikler og kunstformidler, samt hvordan organisasjonen posisjonerer seg som en ideell aktør i skjæringspunktet mellom kulturpolitikk og kunstfeltet.

3.3 Analyseprosessen

Etter at intervjuene var gjennomført, ble lydopptakene transkribert. Deretter ble alt intervjumateriale gjennomgått samlet for å få en helhetlig oversikt. Videre hadde vi en felles arbeidsøkt der vi idemyldret rundt ulike perspektiver, temaer og sammenhenger i materialet. I denne prosessen så vi både etter mønstre og variasjoner, og vurderte hvilke temaer som fremsto som mest relevante og kunnskapsrike for NC sitt arbeid.

Basert på dette tematiserte vi materialet i seks hovedkategorier: Mangfold, Nettverk og relasjoner, Frihet og effektivitet, Internasjonalisering, Begrensninger (som omfattet ressurser, rapportering og andre utfordringer), samt Søknader/ saksbehandling. For å systematisere analysen benyttet vi et fargekodingssystem, der ulike farger representerte temaene.

Temaene ble deretter fordelt mellom oss, slik at vi kunne arbeide både individuelt og i fellesskap med å analysere funnene. Denne kombinasjonen av selvstendig og kollektiv analyse gjorde det mulig å fordype seg i hvert tema, samtidig som vi diskuterte og kvalitetssikret hverandres tolkninger underveis. Gjennom denne prosessen ble materialet systematisk sortert etter relevans, og vi identifiserte hvilke funn som var særlig betydningsfulle innenfor hver kategori.

3.4 Refleksjoner over styrker og svakheter ved metodisk tilnærming

3.4.1 Validitet og reliabilitet

Ved gjennomføringen av prosjektet, har vi tatt stilling til og prøvd å sikre studiens validitet og reliabilitet. Validitet er et element som ofte anses som avgjørende for studiens kvalitet, hvor det handler om studien måler det den har til hensikt å måle. Dette bidrar til å sikre at resultatene gir et pålitelig grunnlag for analysen til prosjektet (Noble & Smith, 2015). Ved gjennomføringen av prosjektet har vi gjennomført jevnlig møter som team, samt jevnlig møter med veileder som kan være med på å sikre at vi følger mandatet og at studien måler det den har til hensikt å måle.

Et annet element som ofte anses som avgjørende for studiens kvalitet er reliabilitet. Reliabilitet i kvalitative metoder har ofte blitt kritisert og ansett som en metodisk utfordring på bakgrunn av at

dataene innhentet ofte har blitt argumentert for at det er vanskelig å replikere pga. de ofte er kontekstavhengig (Noble & Smith, 2015). Elementer som er med på å styrke reliabiliteten i dette prosjektet er at det systematisk har blitt utarbeidet intervjuguider som sikrer at alle intervjuer dekker visse kjerneområder. Dette bidrar til at det oppstår en viss struktur. Det kan derimot også være en begrensning av reliabiliteten ved at prosjektet består av fire ulike intervjuguider slik at det medfører utfordringer med å sammenligne alle data direkte. Videre kan det argumenteres for at flere informantgrupper kan styrke prosjektets reliabilitet i den forstand at det gir en mulighet til å sammenligne på tvers av grupper som kan igjen føre til at påliteligheten styrkes.

Noen potensielle begrensninger i studiens reliabilitet kan komme på grunnlag av at intervjuene er gjennomført av flere i prosjektteamet. Med andre ord, når det er flere som gjennomfører intervjuene vil sannsynligheten være stor at hver enkelt har ulik stil i hvordan de gjennomfører intervjuet. Ulike intervjuteknikker og tolkninger kan være med på å skape variasjon. Videre, er en mulig begrensning at utvalget er relativt smått slik at representativitet blir begrenset. Ved å gjennomføre flere intervjuer som sikrer god spredning i utvalgskriteriene, dvs. alder, geografisk spredning, kjønn og materiale, kan dette bidra til å gi grunnlag for å anse dataene som overførbare.

3.5 Etiske betraktninger

Ved gjennomføringen av prosjektet har vi lagt stor vekt på å sikre etiske hensyn slik at informantenes rettigheter, anonymitet og personvern har blitt ivaretatt. NESH (2021) oppstiller en rekke forskningsetiske retningslinjer som bidrar til å sikre informanternes rettigheter ved deltakelse i forskningsprosjekter. For å være i tråd med disse retningslinjene iverksatte vi nødvendige tiltak for å sikre ivaretagelse av deltakernes rettigheter og personvern. Vi søkte godkjenning fra SIKT om å kunne ta lydopptak under intervju, og utarbeidet et informasjonsskriv som ble utlevert til deltakerne etter godkjent SIKT-søknad. I informasjonsskrivet har vi understreket informantenes rettigheter til å trekke seg fra prosjektet og få sine data slettet når som helst. Dette er i samsvar med NESHS forskningsetiske retningslinjer.

3.5.1 Informert samtykke

Informert samtykke ble innhentet av informantene enten de signerte digitalt eller manuelt før gjennomføring av intervjuet. Informasjonsskrivet ble utarbeidet av en standardmal fra SIKT. I skrivet forekom det blant annet opplysninger om prosjektets formål, samt opplysninger om hva det innebærer å delta. Videre informerte skrivet om hvordan data blir behandlet, eksempelvis at opptakene blir slettet etter prosjektets slutt. Til slutt opplyste informasjonsskrivet om informantenes rettigheter ved at det er frivillig å delta, samt frivillig å trekke seg når som helst underveis. På

slutten av informasjonsskrivet krysset informantene av for å delta i semistrukturert intervju og eventuell publisering av anonymiserte opplysninger med mulighet til å bli gjenkjent basert på beskrivelsen av den enkelte informanten.

3.5.2 Personvern og anonymitet

Innsamlede data ble behandlet konfidensielt for å beskytte personvernet til informantene. Noen tiltak som ble iverksatt for å sikre konfidensiell databehandling var for det første at det ble gjennomført fortløpende anonymisering ved bruk av Autotekst ved transkripsjon av intervju. Autotekst er levert av Universitetet i Oslo som bidrar til sikker databehandling i tråd med deres retningslinjer. For det andre ble transkripsjonene anonymisert ved fjerning av navn og andre identifiserbare opplysninger før de ble lagret på en sikker lagringsplattform i henhold til institusjonens retningslinjer. I informasjonsskrivet og før intervjuene ble tydelig kommunisert til informantene at det ikke er mulig å sikre full anonymitet i den forstand at deres roller i et begrenset utvalg kan være identifiserende. Til slutt ble data slettet etter prosjektets slutt etter gjeldende retningslinjer.

4. Funn

I denne delen presenteres sentrale funn fra datamaterialet som er avgjørende for å besvare problemstillingen. Etter først å ha avklart hvilke aktører som er viktige for NC, organiseres funnene tematisk. NCs eget perspektiv introduseres først, etterfulgt av hvordan aktørfeltet opplever de samme temaene.

4.1 Hvem betyr hva for NC?

NC navigerer i et komplekst økosystem med en rekke ulike aktørgrupper som skiller seg fra hverandre i natur, mål, interesser, og ikke minst rolle i det norske kunsthåndverksfeltet. Ulikhetene blant aktørene innebærer også at de ulike forhold til NC, og at de er viktige for NC av forskjellige årsaker. For å kunne kartlegge hva som påvirker omdømmet til NC, er det grunnleggende å avklare hvilke grupper som er viktig for NC – og hvorfor.

Funnene peker mot at kunstnerne fremstår som en helt sentral aktørgruppe for NC, av flere ulike årsaker. Det overordnede målet til NC er å styrke norsk kunsthåndverk internasjonalt (Norwegian Crafts, u.å. A), og ettersom det er kunstnerne som leverer det kunstneriske innholdet som organisasjonen eksisterer for å støtte og promotere, danner denne gruppen grunnlaget for NC sin eksistens.

Et tydelig eksempel her er de økonomiske virkemidlene som NC bevilger. På mandat fra Utenriksdepartementet har NC ansvar for forvaltningen av tilskuddsordninger. Slik det fremstår av samarbeidsavtalen mellom NC og UD, skal mottakerne av disse tilskuddsordningene være «aktive kunsthåndverkere, material-baserte kunstnere eller doujarát» (UD, 2022, s. 2). Dette illustrerer igjen hvordan økonomiske ordninger som NC har, er forankret i at det eksisterer norske kunsthåndverkere som produserer det kunstneriske innholdet som legitimerer eksistensen av NC.

Den sentrale betydningen kunstnerne har for NC fremkommer også når informant nr. 2 påpeker at «vi jobber for å styrke og fremme kunsthåndverk fra Norge», når vedkommende ble spurt om å definere organisasjonens virke. Det er derfor tydelig at kunstnerne er sentral aktørgruppe for NC, noe informantene også bekrefter under intervjuet.

Galleriene bør også forstås som en viktig aktør for NC, men med en større avstand til organisasjonen enn kunstnerne har. Galleriene fremstår først og fremst som viktige samarbeidspartnere, i den grad både NC og galleriene representerer interessene til kunstnerne. I denne representasjonsrollen fungerer galleriene som et sentralt formidlingsledd mellom kunstneren og publikum.

Særlig viktig virker dette samarbeidet å være mot målet NC har om å «øke mulighetene norske, samiske, og Norges-baserte kunsthåndverkere deltakelse i internasjonale utstillinger» (Norwegian Crafts, u.å A). Et eksempel på et slikt samarbeid finner vi i Brussel Ceramic 2025, der økonomiske tilskudd delfinansierte messedeltakelse for fem norske gallerier, med totalt 14 deltakende kunstnere (Norwegian Crafts, 2024). Videre påpeker informant nr.3 at NC organiserte et sideprogram under messen, noe som ytterligere styrket visibiliteten og oppmerksomheten rundt de norske galleriene.

At NC anser galleriene som viktige aktører fremkommer også ved at informant nr. 2 ønsker å få økt virkemidler for å kunne støtte disse mer:

«Vi ønsker et eksportprogram for galleriene ... sånn at vi har noe av tilskuddsordningene som de kan søke ... men dette ligger fortsatt hos OKA. Det er veldig problematisk for oss»

Med dette menes det at tilskuddene som ble gitt til Brussel Ceramic var et unntak, men at den positive erfaringen gjør at NC ønsker å videreutvikle virkemidlene de har til rådighet for å støtte galleriene fremover. En slik anerkjennelse bekrefter betydningen galleriene har for NC, og at samarbeidet mellom dere bidrar til økt måloppnåelse.

Museene er også viktige interessenter for NC, men på en annen måte enn kunstnerne og galleriene. Av sentral betydning for NC er museenes rolle som institusjonelle representanter for kunstfeltet.

Museene er også en sentral visningsarena, hvor informant nr. 2. påpeker at «nesten alle museene i Norge viser kunstverk», noe som understreker hvorfor det utgjør en naturlig interesse for NC.

Det virker også som om museene spiller en viktig rolle i å styrke innholdet i de internasjonale besøksprogrammene NC arrangerer. Et eksempel på dette er at Nasjonalmuseet ble brukt som et av stoppene i et besøksprogram med smykkefokus tidligere i år (Norwegian Crafts, 2025).

Til tross for at museer er en viktig aktør for NC, opplever ikke NC alltid at museene alltid har samme internasjonale interesse:

«I oktober er det en konferanse som heter Muscon Museum Conference etablert av Vitra Designmuseum ... Jeg har mast på nå hele året på at de [museene] skal dra, men det er fortsatt bare et [som skal dra]»

Her peker informant nr. 2 på at museene ikke ser ut til å dele den samme interesse for internasjonale muligheter, til tross for det store potensialet slike konferanser har. Man kan derfor si at selv om at museene er betydningsfulle aktører for NC, så kan samarbeidet ofte bli begrenset av museenes tilsynelatende begrensede interesse for internasjonalisering.

Statlige aktører er den siste aktørgruppen som inngår i funnene våre. Denne gruppen omfatter Kultur- og likestillingsdepartementet (KUD) som gir driftstilskudd og setter overordnede kulturpolitiske mål, Utenriksdepartementet (UD), som finansierer internasjonale prosjekter, og Kulturdirektoratet, som fungerer som kontaktpunkt for EU- og EØS-programmer. Informant nr. 13 fra norsk offentlig forvaltning påpeker at Kulturdirektoratet mottar rapporteringen fra NC, som de så gir en faglig vurdering videre til KUD.

Disse aktørene bidrar med økonomiske ressurser, kulturpolitiske føringer og strategiske rammer som legger grunnlaget for NC sin virksomhet, og er følgelig av helt sentral betydning for organisasjonen.

KUD har utarbeidet tre internasjonale mål for den internasjonale kulturpolitikken: 1. Kunstnerisk frihet og ytringsfrihet er respektert i alle land 2. Aktører fra Norge benytter internasjonale muligheter for å skape og formidle kunst og kultur som er bærekraftig, mangfoldig og av høy kvalitet. 3. Kulturuttrykk fra Norge har gjennomslag over hele verden (Regjeringen, 2025). NC sin strategiplakat definerer organisasjonens visjon som «Et stort mangfold av kunsthåndverkere i Norge lykkes internasjonalt» (NC, u.å. B). Dette signaliserer at NC aktivt arbeider for å oppnå mål 2 og 3 som KUD har fastsatt. Slik forankring i nasjonale kulturpolitiske prioriteringer styrker NCs legitimitet som aktør i feltet.

Til tross for disse sammenfallende interessene og fokusområder, opplever NC stor variasjon i samarbeid med de ulike institusjonene. NC har et tett og godt samarbeid med UD, som oppleves som en aktiv og forståelsesfull partner. I motsetning til dette beskrives forholdet til KUD som mer distansert, med lite kontakt og begrenset forståelse for NCs rolle og behov.

At NC opplever UD og KUD som helt sentrale aktører kan også tolkes ut fra hvordan informantene vektlegger disse i intervjuene. Informant nr. 2 vektlegger med begeistring at de har en «Kjempegod kontaktperson i UD som vi samarbeider godt med». På den andre siden viser samme informant til en stor og vedvarende bekymring knyttet til at KUD «egentlig ikke forstår hva vi gjør».

Oppsummert har denne delen sett på hvorfor de ulike aktørgruppene er av betydning for NC. Kunstnerne fremstår som den grunnleggende interessenten til NC, da de er med på å lage kunsten som legitimerer NC sin eksistens. Galleriene fremstår som viktige aktører i den grad de både fungerer som en formidlingsarena, men også fordi samarbeidet med galleriene har vist seg å føre til svært vellykkede prosjekter. Museene er av betydning for NC grunnet sin rolle som institusjonelle representanter for kunstfeltet og en sentral visningsarena. I tillegg har museene en viktig verdi for NC i den grad de bidrar til å styrke innholdet i de internasjonale besøksprogrammene NC arrangerer. Til slutt viser funnene at de statlige aktørene er helt sentrale for NC, da disse avgjør de økonomiske ressursene, kulturpolitiske føringene og strategiske rammene som legger grunnlaget for NC sin virksomhet.

Samlet gir funnene et overordnet bilde av de ulike aktørene NC må forholde seg til. Med dette bakteppet kan vi nå gå videre til en sentral dimensjon av NC sitt arbeid i praksis, nemlig internasjonalisering.

4.2 Internasjonalisering som avgjørende for (nesten) alle

For NC er internasjonalisering ansett som ett av deres hovedformål. Dette kommer frem først og fremst gjennom organisasjonens strategiplakat, hvor internasjonalisering anses som mekanismen gjennom hvilket organisasjonen styrker og utvikler kunsthåndverk fra Norge (Norwegian Crafts, u.å B). En slik forståelse gjenspeiles også av informant nr. 2 sitt svar når hen blir spurt om hva hovedformålet til NC er:

«Vi jobber jo for å styrke og fremme kunsthåndverk fra Norge internasjonalt. Og det jeg pleier å si, da, er at vi gjør det på mange ulike måter ... [men] overliggende i alle prosjekter er å åpne dører for de aktørene vi faktisk jobber for»

Sitatet ovenfor illustrerer godt hvordan internasjonalisering er sentralt for NC, og at det er et overliggende fokus i alle prosjekter om å bidra til internasjonalisering av kunsthåndverksfeltet. Videre påpeker Informant nr. 3:

«Vår strategi er å jobbe med kunsthåndverk i en internasjonal sammenheng, sant? Å styrke og synliggjøre kunsthåndverket internasjonalt, og dette gjør vi på ulike områder. At vi jobber med nettverk, markedsutvikling, residency, tilskuddsordningen vår, utstillinger, teoriutvikling, liksom. Så det har liksom vært i hovedvirksomhetsområdene vi jobber med da».

Dette sitatet oppsummerer hva NC ser på som avgjørende for å fremme internasjonalisering. Flere av informantene hos NC uttrykte viktigheten med deres arbeid gjennom besøksprogram, tilskudd til messer og andre internasjonale prosjekter, seminarer og residency-ordninger som er med på å realisere hovedformålet om økt internasjonalisering for norske kunsthåndverkere. Dette viser at NC bruker konkrete ordninger som fungerer som virkemidler for å bygge bro mellom norske kunsthåndverkere og det globale kunstfeltet, og dermed ser på internasjonalisering som en strukturert og aktiv strategi de jobber med.

NCs fokus på resultater illustrerer at de ønsker å bli oppfattet som en støttespiller som faktisk evner å fremme kunsthåndverksfeltets interesser internasjonalt. På denne måten søker de å fungere som en brobygger mellom det norske og det internasjonale kunsthåndtverksfeltet – en aktør som bidrar til reell forskjell:

*«Hvorfor skal vi sette i gang dette prosjektet, og på hvilken måte kan det få best effekt på?
... Det er kjempeviktig for oss»*

Sitatet kom fra Informant nr. 3 når vedkommende ble spurt hvilke refleksjoner NC gjør før de bestemmer hvilke prosjekter som gjennomføres.

At NC ønsker å bli oppfattet som en organisasjon som utgjør en forskjell, kommer også til uttrykk ved at informant nr. 2 beskriver hvordan de nylig har begynt å måle antall møter og «handshakes» med internasjonale aktører. Formålet er nettopp det å klare å dokumentere effekten av arbeidet, og springer ut av en erkjennelse av at det er utfordrende å synliggjøre den reelle innflytelsen de har, og et behov for å kunne formidle til sine interessegrupper at arbeidet gir konkrete resultater.

«I Ceramic Brussel ble det Norge som fokus, ikke sant. Så fikk vi åpnet muligheten for fem gallerier til å delta på en internasjonal messe som da hadde mer enn 13-14 kunstnere. Og vi

ser nå at tre av dem skal delta på nytt. Det er en suksess så da forhåpentligvis kommer til å fortsette».

Sitatet over stryker ytterligere inntrykket om at NC ønsker å kommunisere effekten av prosjektene deres, hvor norsk deltakelse ved messen Ceramic Brussel anses som en stor suksess, nettopp fordi flere av de norske deltakerne fikk muligheten til å delta på nytt.

Oppsummert kan man si at internasjonalisering av norsk kunsthåndverk ligger tydelig i kjernen av NCs virksomhet, og at dette arbeidet realiseres gjennom en rekke ulike virkemidler. Videre ønsker NC å bli oppfattet som en aktør som kan åpne dører som ellers ville vært lukket – og som dermed skaper reell effekt for feltet.

4.2.1 Hva tenker aktørfeltet om internasjonalisering?

Spørsmålet blir følgelig å forstå om aktørfeltet selv opplever et behov for internasjonalisering. Slik vi vil se, anerkjenner majoriteten av informantene et slikt behov, men at de skilles ved årsaken bak.

For brorparten handler dette behovet om at det norske markedet rett og slett er for lite, noe Informant nr. 4 belyser:

«Jeg tenker at det [internasjonalisering] er helt nødvendig når man bor i lille Norge. Man prøver å leve av salg av kunsten sin. Norge er såpass lite at kunsthåndverket er enda mindre markedet enn kunst.»

Sitatet ovenfor er representativt for flere av kunsthåndverkerne og galleriene, som ser på internasjonalisering som først og fremst er et økonomisk spørsmål. Markedet er så lite at man rett og slett må satse internasjonalt for å kunne leve av yrket. Det fremheves at for mange er deres store mål å kunne leve av kunsten sin og slippe å ha andre jobber ved siden av. Det er likevel også andre motivasjoner bak internasjonalisering:

«Jeg ønsker at mitt arbeid skal tale på tvers av grenser. Kunst er et universelt språk Internasjonal deltakelse er en del av min kunstneriske identitet».

Informant nr. 5 påpeker her en helt annen motivasjon bak internasjonalisering, som knytter seg opp mot kunstnerisk identitet fremfor et økonomisk behov – som illustrerer to svært ulike motivasjoner bak samme behov for internasjonalisering.

Informant nr. 10 fra det kommersielle galleriet påpeker at vedkommende ser på internasjonalisering som viktig for både økonomi og kunstnerisk identitet, hvor vedkommende hele tiden balanserer det

å «drive en business som løfter kunstnere frem», mens vedkommende samtidig ivaretar og utvikler en kunstnerisk identitet.

Også Informant nr. 11 ved museet fremhevet viktigheten av internasjonalisering. Informanten forklarte at det var fordelaktig for museet å få flere utøvere fanget opp i utlandet:

«Ja, internasjonalisering er jo viktig for oss også. Vi er jo også et museum som ønsker oss ut over landets grenser også, så vi har jo mye samarbeid, utstillingssamarbeid med utenlandske institusjoner blant annet, men bare tilbake til det generelle altså. Det er bare en fordel for oss hvis flere og flere utøvere blir fanget opp».

Dette illustrerer at museene også ser internasjonalisering som en viktig del i deres virksomhet, men at fokuset er ulikt da det handler om å styrke faglige nettverk gjennom å samarbeide med internasjonale utstillinger som igjen bidrar til at norske utøvere blir synlige internasjonalt.

Informant nr. 13 fra norsk offentlig forvaltning vektlegger også internasjonalisering av norsk kunst er viktig for vedkommens etat:

«Vi mener at norske kunst- og kulturaktører bør samarbeide i størst mulig grad med utenlandske kunstnere for å få til dette europeiske verdifelleskapet. Kultursamarbeidet er viktig fordi kunst og kultur har en viktig rolle i demokratiet som ytringskraft»

Her kan man forstå at informanten ser på verdien av kunst- og kulturutveksling som en viktig demokratisk kraft som skaper rom for ytring på tvers av landegrenser. Vedkommende fortsetter vektlegger videre at om «internasjonalt kunstsamarbeid hadde blitt borte, så hadde en viktig arena for ytringsfrihet blitt borte»

Generelt kan man si at det er en appetitt for internasjonalisering blant alle de ulike type informantene, men at disse skilles ved hva de vektlegger – økonomi, kunstnerisk identitet, utviklingen av sektoren, og den demokratiske ytringsarenaen som kunst skaper.

4.2.2 NC som utløsende for internasjonalisering?

At internasjonalisering er viktig for aktørene fremstår tydelig, og det neste spørsmålet blir derfor om de opplever at NC har en utløsende effekt på deres internasjonale muligheter. Flere av informantene understreker nettopp dette, og beskriver hvordan NC bidrar til å realisere internasjonale prosjekter som gir dem tilgang til sentrale arenaer og muligheter utenfor Norge:

«Jeg hadde utstilling i Japan ... og hvis jeg ikke hadde fått støtte fra Norwegian Crafts, så vet jeg ikke om jeg hadde i det hele tatt vurdert å delta, fordi jeg kanskje ikke har råd til det. Så jeg tenker det helt klart leder til nye muligheter.»

Informant nr. 7 påpeker her tydelig hvordan økonomisk støtte mottatt fra NC var avgjørende i vedkommende beslutning i å delta på en internasjonal messe, og hvordan slike ordninger leder til nye muligheter. En annen informant underbygger at internasjonalisering skaper muligheter, ved å påstå at internasjonale messer «helt klart» leder til nye muligheter.

På lik linje med kunstnerne, vektlegger også galleriene hvordan støtte fra NC muliggjorde deres deltakelse på en internasjonal messe, og at støtten var helt avgjørende for å delta ettersom kostnader er såpass høye. Slik informant nr. 12 fra det ikke-kommersielle galleriet selv sier:

«Siste gang vi var med på en messe, så fikk vi støtte av Norwegian Crafts i tillegg til OKA ... hvor de kunne garantere differensen ... Det er store summer man må betale for [messedeltakelse] ... ca. 300 000 kroner hver gang, og det er helheten av vårt [drifts]budsjett»

Informant nr. 10 fra det kommersielle galleriet påpeker også at støtte fra NC gjør messedeltakelse mindre risikabelt. Denne tryggheten øker samtidig verdien av deltakelsen, ettersom kunstnerne galleriet representerer ikke trenger å fokusere utelukkende på salg, men kan rette større oppmerksomhet mot relasjons- og nettverksbygging – noe informanten opplever som «enda viktigere» enn enkeltstående salg.

Det er dog ikke bare økonomisk tilskudd til messedeltakelse som vektlegges av informantene, men også besøksprogram som Informant nr. 4 påpeker:

«Jeg føler at de er veldig flinke på å invitere kuratorer. Disse kuratorene besøker jo hovedsakelig hovedstaten, og kanskje Trondheim og Bergen»

I tillegg til besøksprogram blir også seminarer vektlagt som et viktig virkemiddel som skaper muligheter. Slik informant nr. 7 påpeker:

«Nylig så har det vært sånn stort seminar ... det blir nye muligheter ut av det.»

Sitatene over viser derfor at internasjonaliseringsinnsatsen til NC ikke er begrenset til økonomiske tilskudd, men også at besøksprogram og seminarer vektlegges for deres internasjonale verdi og de mulighetene som skapes.

Informant nr. 11 fra museet vektlegger også den positive effekten som NC har på internasjonale muligheter for kunstnere og gallerier:

“Jeg tror nok det har vært med på å bidra til at norske kunsthåndverkere for eksempel har blitt fanget opp av enkelte internasjonale gallerier ... Jeg tenker det har nok et utbytte for norsk kunsthåndverk at internasjonale aktører kommer hit og får besøke eller snakke med kunstnere, møte kunstnere, se litt av hva som skjer i feltet”.

Når det kommer til museets forhold til NC, vektlegger informanten at vedkommende savner utstillingsvirksomheten som NC drev med tidligere:

«[Før] drev de med utstillingsvirksomhet. Altså fikk kunsten ut gjennom utstillinger, og det har jeg inntrykk at det har blitt ... Ja, jeg har nesten inntrykk at det har stoppet da»

Selv om relasjonen mellom offentlig forvaltning og NC skiller seg fra de øvrige informantenes, fremhever informanten likevel at vedkommende oppfatter NC som en aktør som utretter en reell forskjell.

“Altså det er jo veldig mange andre, spesielt nordiske land, som misunner oss litt av den strukturen vi har på de eksportorganisasjonene, på en måte nesten sånn disiplinnivå, sant? Så mitt inntrykk er jo at de gjør en veldig solid jobb og veldig profesjonell jobb for sin målgruppe”.

Her ser man at informanten nr. 13 fra offentlig forvaltning opplever at NC har en viktig og reell effekt på sin målgruppe, såpass mye at andre nasjoner er misunnelige på modellen vi har i Norge.

Oppsummert kan man si at store deler av aktørfeltet opplever at NC faktisk gir dem internasjonale muligheter som de ellers ikke ville hatt tilgang til. På denne måten vurderes NC å ha en reell og konkret effekt på informantenes internasjonale handlingsrom.

4.2.3 En forventning fremfor et gode?

Når aktørene i så stor grad opplever NC som avgjørende for deres internasjonale muligheter, blir det relevant å undersøke i hvilken grad de også forventer at NC skal tilby nettopp disse virkemidlene. Som vi skal se, synes en slik forventning å være tydelig til stede hos flere informanter.

Enkelte av kunstnerne retter en tydelig forventning til at kunstnere bør motta støtte som Informant nr. 4 forteller:

“Så jeg tenker at hvis kunstnere i Norge skal kunne holde på å stille ut i utlandet og sånn, så må de ha en form for hjelp, og der tenker jeg at det egentlig bare skulle mangle at Norge som stat hjelper til litt, for det er jo utrolig viktig [...] at Norge blir oppfattet i utlandet som et land som har et rikt kulturliv og kunsthåndverk”

Sitatet over viser nettopp hvordan enkelte av kunstnerne forstår NC sine virkemidler nærmest som en rettighet kunstnere bør ha, i lys av den mer-verdien som kunst og kultur bringer inn.

Forventningen til NC har også et tidsperspektiv, hvor det er viktig å forstå hvordan samarbeidet med informantene har, over tid, utviklet en forventning til NC, som Informant nr. 9 forteller:

«Jeg tenker jo at vi er litt heldige i Norge som har den, at har den ordningen og at det er sterke økonomiske muligheter der.»

Sitatet er representativt for hvordan informantene opplever mulighetene NC tilbyr som noen kunstnere i Norge «har», og som kan sies at over tid har bygd en forventning til NC selv.

Forventningene knyttet til deres rolle som døråpner til det internasjonale markedet bør derfor også forstås som et resultat av deres langsiktige arbeid med internasjonalisering av feltet.

Begge galleriene gjenspeiler også en forventning om at NC skal tilby økonomiske virkemidler. Informant nr. 12 fra det ikke-kommersielle galleriet påpeker at:

“De [kommersielle gallerier] mener at de burde få pengene, og ikke oss som er ikke-kommersielle. Mens vi mener at vi som er ikke-kommersielle har bestemt oss får ikke være en business ... vi presenterer [nye] kunstnere, mens de har en begrenset gruppe kunstnere som allerede er godt etablerte.”

Selv om sitatet over i bunn og grunn handler om hva slags type galleri som bør motta virkemidlene til NC, forteller det oss også at informanten har en grunnleggende forventning til at NC skal fortsette å tilby økonomiske ytelser og andre virkemidler. Informant nr. 12 mener at det er de som bør «motta pengene», som kan sies å rette en tydelig forventning til at NC skal stille med økonomiske virkemidler.

Informant nr. 10 fra det kommersielle galleriet kan også sies å gjenspeile en forventning om at NC skal stille med økonomiske ytelser:

«[Den] franske kuratoren var veldig tydelig på at det ikke var mye penger for research og transport, så sa jeg at det tror jeg faktisk ikke er noe problem, for i det norske feltet er det penger til den type ting»

Konteksten for sitatet er at informanten beskriver et prosjekt som en av kunstnerne galleriet representerer har med et fransk museum. Her understreker informanten nettopp at «det er penger til den type ting i Norge», noe som også kan forstås som en forventning om at NC bør bidra til slike prosjekter.

Hvor både kunstnere og gallerier har klare forventninger til NC, gjelder ikke det samme for museet. Museets forhold til NC skiller seg fra de andre aktørenes, og Informant nr. 11 påpeker at det er «museet som tilbyr NC tjenester». Dette kom frem gjennom et eksempel der museet tok imot et besøksprogram organisert av NC. Kuratorens oppfatning kan tyde på en forventning om at NC tiltrekker seg relevante internasjonale aktører, og at dette er grunnen til at museet stiller seg til disposisjon i slike prosjekter.

Man kan derfor si at funnene løftet frem her preker mot at aktørfeltet forventer at NC skal fortsette å tilby virkemidler for internasjonalisering. Det kan virke som om virkemidlene som NC tilbyr, over tid, har skapt en oppfatning om at slike virkemidler er noe kunsthåndverksfeltet «har i Norge», og fremstår derfor mer som en forventning fremfor et gode.

Oppsummert kan man derfor si at internasjonalisering er sentralt både for NC og for aktørfeltet, at aktørene opplever at virkemidlene som tilbys i høy grad har en utløsende effekt for internasjonale prosjekter, og at det over tid har utviklet seg en forventning om at NC skal tilby slike virkemidler til kunsthåndverksfeltet

Forventningene til internasjonalisering reiser et annet, komplekst spørsmål: hvem er det egentlig som får tilgang til disse mulighetene? Det er her mangfoldsdimensjonen gjør seg relevant, og som vil bli behandlet i neste del.

4.3 Mangfold - viktig men problematisk

Økt mangfold står på toppen av NC sin visjon, med et uttrykt ønske om at et stort mangfold av kunsthåndverkere i Norge skal lykkes internasjonalt (Norwegian Crafts, u.å B). Tanken er at ulike aktører representerer ulike kunstuttrykk og perspektiver fra hele Norge, hvor mangfold blir en nødvendighet for at NC skal representere hele bredden i feltet.

For NC handler mangfold om å utvikle hva norsk kunsthåndverk er og hva det kan være, og ser problematisk på at det historisk har vært et fåtall av mennesker som bestemmer om kunsten er god nok til å være kunsthåndverk. Slik Informant nr. 2 sier det selv:

«... Vi skal jobbe for et mangfold av stemmer. Så det er jo pro mangfold. Vi har et fokus på å åpne opp hva vi mener med kunsthåndverk – altså hvem får være med, hvem får plass, hvem får si noe, hvem får synlighet?»

Sitatet viser et fokus på mangfold, hvor samme informanten påpeker en irritasjon ved at «noen internasjonalt tror at vi jobber for noen spesifikke kunstnere, men vi jobber jo på en måte for hele feltet», som igjen understreker betydningen av mangfold for NC.

Mangfoldsbegrepet virker å ha to ulike dimensjoner for NC, nemlig inkludering av minoriteter og geografisk mangfold. Fokus på inkludering av minoriteter kommer svært tydelig frem når vi snakker med informantene, noe Informant nr. 2 påpeker:

«Ja, vi ønsker å komme dit at det er flere ... Det er nesten ingen samiske som søker oss som støtte. Til tross for at det står at du kan. Og vi har vært i Kautokeino og ... Så det tar lang tid før den endringen som vi jobber med på prosjektet nå ... At folk føler virkelig at det er for dem òg»

Her er det tydelig at NC aktivt jobber for å inkludere minoriteter, men hvor NC opplever at arbeidet er krevende og handler om langsiktige prosesser. Informant nr. 3 vektlegger arbeidet med en annen aktuell minoritet:

“[Romani håndverkstradisjoner representerer en] nasjonal minoritet som jeg hadde liten kjennskap til før, og som vi også har sett at det er veldig lite kjennskap til i feltet for øvrig. Og en gruppe som liksom ... Det er jo ca. 30 000 romanifolk i Norge. Så også en gruppe som har et veldig aktivt håndverk som jeg har lyst til å gjøre noe med. Og da går vi selvfølgelig i samarbeid med aktører. Som har romani bakgrunn. Så vi er på en måte fasilitatorer og støttespillere. Det er viktig at vi ikke skal eie ... For de skal jo eie sitt eget.”

Igjen ser vi hvordan det å inkludere minoriteter for å utvikle den forståelsen av betydningen kunsthåndverk er viktig for informantene.

Måten NC ordlegger seg på sine nettsider gjenspeiler også et fokus på å inkludere minoriteter som ikke nødvendigvis føler seg norske – ved å konsekvent skrive «Kunsthåndverk fra Norge» fremfor «norsk kunsthåndverk» (Norwegian Crafts, u.å. A).

Betydningen av geografisk mangfold kommer frem blant annet ved at NC sitt fokus om å «jobbe for hele feltet», som unektelig har en geografisk komponent. Videre ligger også geografisk mangfold også som en implisitt del av NC sin strategi. Siden norske kunsthåndverkere bor i hele Norge, og

NC har en visjon om å løfte hele feltet, impliserer dette også at NC ønsker å bli opplevd som en aktuell støttespiller uavhengig av geografisk tilknytning.

Oppsummert kan man derfor si at mangfold er sentralt for NC, og at NC ønsker å bli oppfattet som en aktør som fremmer økt inkludering av minoriteter og geografisk mangfold av kunsthåndverk i Norge. Med et overliggende ønske om at alle aktive kunsthåndverkere i Norge anser NC som en støttespiller, uavhengig av bakgrunn og bosted.

4.3.1 Geografisk mangfold: en strukturell utfordring eller NC sitt ansvar?

Når det gjelder geografisk mangfold og hvilken rolle NC bør ha på dette området, er dette et tema som vekker sterke reaksjoner blant informantene. Her trer særlig to tydelige posisjoner frem: Én gruppe mener at utfordringene først og fremst er strukturelle, mens den andre gruppen forventer at NC aktivt motvirker slike strukturelle skjevheter.

Majoriteten av informantene anerkjenner en Oslo-sentrering av kunsthåndverksfeltet, der hovedstaden fungerer som både fysisk og symbolsk sentrum for muligheter, synlighet og nettverk. Mange av informantene opplever at det «skjer mer», noe Informant nr. 7 forteller:

“Det har skjedd veldig mye å flytte til Oslo. Det gikk ganske bra før også, men det har skjedd mye mer. Jeg prøver å finne ut hvorfor. Enten er det bare ... Det stadiet av kunstnerskap, eller så er det ... Jeg vil på en måte gjerne si at det spiller ingen rolle hvor man bor, men det er kanskje ikke helt sant ... Jeg tror nok det hjelper. Jeg vet ikke hva som skjer, men det skjer noe”.

Sitatet er representativt for en generell forståelse blant informantene om at det er mest aktivitet i Oslo generelt.

Interessant i denne sammenhengen er ikke nødvendigvis om feltet er Oslo-sentralisert eller ikke, men heller i hvilken grad informantene forventer at NC motarbeider en slik sentralisering. På dette temaet skilles informantene i to tydelige grupper: de som anser sentralisering som et strukturelt problem, og derfor ikke noe NC kan forvente å bøte på, og de som forventer at NC bør gjøre mer for å skape geografisk mangfold.

Informant nr. 4, som tydelig representerer den første gruppen, sier:

«Jeg føler at de er veldig flinke på å invitere kuratorer. Disse kuratorene besøker jo hovedsakelig hovedstaden, og kanskje Trondheim og Bergen. Men det er veldig lite til distriktene. Men det er jo bare sånn det er, og det skjønner jeg også. Hvis en kurator kommer fra New York og til Oslo, så er det jo mer å vise i Oslo på en måte»

Her vektlegges det at når mesteparten av kunstrelatert aktivitet foregår i Oslo, er det naturlig at NC også legger sine besøksprogrammer dit. Informanten prioriterer derfor kvaliteten på besøksprogrammene fremfor geografisk mangfold; når NC først inviterer internasjonale kuratorer til Norge, bør hovedmålet være å gi dem et mest mulig innholdsrikt og faglig relevant program. Informant 9, som selv er basert i distriktene, uttrykker en lignende forståelse:

«De hadde invitert smykke kuratorer og gallerier fra hele verden til Oslo, [og] så tar de [dem] med til verkstedene. Når man bor på Lillehammer, så er det langt unna og det er ikke sånn dropp-inn [mulighet] her.

Sitatet bør tolkes som en anerkjennelse av at det er problematisk å bo i distriktene om man vil bli inkludert i besøksprogrammene til NC, men at dette ikke nødvendigvis er en kritikk rettet mot NC.

Blant de som representerer den andre gruppen, altså de som forventer at NC bidrar til økt geografisk mangfold, har vi informant nr. 8, som uttrykker en direkte misnøye med hvordan situasjonen er nå:

«Når det er besøksprogrammer, de starter i Oslo, da går de rundt der, og så kommer de ofte til Bergen, og det som skjer da er ofte at de besøkspersonene de er med bare de første dagene i Oslo. Og så når man skal over fjellet til Bergen, da følger ofte bare halvparten med ... men kan ikke de starte [i] Bergen?»

Informanten påpeker her en misnøye knyttet til hvordan besøksprogrammene gjennomføres, og opplever i en forlengelse av dette at det påvirker mulighetene til vedkommende:

“Jeg føler at jeg går glipp av muligheter ... vi er en del i Norge ... men det er bestandig de i min liga ... de som blir valgt, og de bor i Oslo.”

Sitatet er preget av en forståelse om at NC ikke prioriterer kunstnere utenfor Oslo, og at vedkommende «ikke blir tatt med på de seriøse utstillingene som Oslo-kunstnerne gjør».

Ifølge den samme informanten gjenspeiles sentraliseringen også i NCs internasjonale prioriteringer. NC samarbeider tett med visse gallerier i for eksempel New York, mens andre samarbeidspartnere, i liten grad, inkluderes. Informanten sier at det er skjevhet i prioriteringene til NC, både med tanke på de som befinner seg i Oslo og andre byer i Norge, og at visse samarbeidsland favoriseres. En slik oppfatning bidrar til å opprettholde en struktur der geografi blir et kriterium støtte. Vi forstår dette som et paradoks når organisasjonen er opptatt av å fremme mangfold, men oppfatningene til noen informanter er at byer utenfor Oslo nedprioriteres.

“Norwegian Crafts er veldig flink til å jobbe med enkelte gallerier, det er et galleri i New York, de jobber veldig tett med. Jeg har en gallerist i Sveits som aldri får bli med på noen besøksprogram. Det er nesten som om hun ikke eksisterer. Det gjelder også andre gallerier. De er så på...De prioriterer kanskje USA alt for mye, da”.

En tilsvarende skuffelse gjenspeiles også av informant nr. 12 fra det ikke-kommersielle galleriet:

«Så i Ceramic Brussels, mens vi var der, så var vi fire gallerier. [Nesten] alle som var med, var Oslo-baserte. Bortsett fra oss ... majoriteten av kunstnere som blir representert fra disse gallerier er [også] Oslo-baserte»

Her ser man tydelig at informanten påpeker en mangel på geografisk mangfold blant gallerier og kunstnere i Ceramic Brussels, noe som reflekterer en forventning om at NC kunne ha gjort mer for å øke mangfoldet. Videre påpeker informanten vedkommens galleri til tider har blitt invitert til ulike arrangementer, men opplever at *«mange andre utstillingssteder i hele Norge som kanskje kunne vært interessant å gi synlighet til eller å samarbeide med»*

Den samme informanten opplever at de befinner seg i «periferien» av NC, og etterlengter å bli mer inkludert i NC sine aktiviteter i Norge, da disse har en stor verdi for dem:

«Vi har vært også invitert til å presentere vårt prosjekt i Oslo før ... og det er veldig viktig å kunne få invitasjon til seminarer, konferanser, ting som skjer i Norge. Jeg vet at det skjer mange ting i Norge ... det hadde vært veldig fint å bli invitert eller inkludert til å snakke, presentere. Det har vi gjort et par ganger, men det er veldig viktig å fortsette med det»

Alt i alt kan man derfor si at geografisk mangfold, er et tema hvor informantene har sterke meninger og som vekker følelser. Funnene viser til at det i all hovedsak finnes to ulike grupper, med tilnærmet motstridende forventninger til NC: Noen ser sentralisering som et strukturelt problem utenfor NCs kontroll, mens andre forventer at NC nettopp skal motvirke dette.

4.3.2 Inkludering av minoriteter: betydningsfullt eller styrt av dårlig samvittighet?

Inkludering av minoriteter utgjør den andre dimensjonen av mangfold som vektlegges av NC. På samme måte som ved geografisk mangfold viser funnene at det finnes ulike forventninger til hvilken rolle NC skal ha i å inkludere minoriteter.

Særlig viktig er forventningene fra de statlige aktørene i denne sammenheng. KUD, som bevilger driftsmidlene til NC, har en uttalt forventning om at NC «skal arbeide langsiktig og strategisk for å fremme mangfold» og at «målet er å gi alle muligheter for deltakelse» (Kulturdirektoratet, 2025,

s.2). UD presiserer også at tilskuddsordningene NC bevilger skal være tilgjengelige for *doujará*, altså samiske kunstnere (UD, 2022). Slik fremstår KUD og UD som viktige aktører med en formell forventning om at NC skal aktivt arbeide for å gi like muligheter til alle, inkludert minoriteter.

Det er særlig én informant som både forventer og verdsetter NC inkludering av samisk kunsthåndverk. Informant nr. 6 er selv ikke så opptatt av internasjonalisering og vurderer NCs verdi nettopp ut fra i hvilken grad de evner å løfte frem samisk kunst, noe hen anser som «ekstremt viktig»:

«Jeg tror en viktig ting er at når de legger utlysningstekster, så skriver de [duodji] også, som betyr samisk kunstverk ... Jeg tror at det mange [Samer] som tror at det de gjør ikke er kunst ... Det tar veldig lang tid å anerkjenne samisk kunst, fordi det er jo brukskunst ... Det er noe vi lager hele tiden»

Sitatet viser at informanten er imponert over enkle, praktiske, tiltak som NC har gjort for å inkludere samisk kunsthåndverk, særlig knyttet til å bevisstgjøre samiske kunstnere om at det de lager faktisk er kunst. Hen påpeker at NC skiller seg ut ved å stille få formelle krav – verken kunstutdanning, arbeid under 50 % stilling eller språk i søknaden er avgjørende. Ifølge informanten bidrar dette til større mangfold blant søkerne.

«The Vessel ... er et fantastisk magasin, og samisk er jo absolutt inkludert, vil jeg si. Det er vel nesten i hvert nummer, så er det noe om samiske kunstnere. Så det er jo også fantastisk, og det er jo en veldig sann ... Det er også veldig kult gjort. Det er interessant å lese, og ... Ja, de løfter fram ulike samiske perspektiver, det er jo ekstremt viktig»

Samme informant vektlegger her en stor mer-verdi av blandet, og påpeker hvordan The Vessel er med på å gi samiske kunstnere synlighet. Informantens fokus på temaet bør forstås som en tydelig forventning om at det er «dette som er NC» for informanten, og at vedkommende i en forlengelse av dette forventer at NC fortsetter med inkludering av minoriteter.

I motsetning til det ovennevnte, er det flere informanter som stiller seg kritisk til NC sitt fokus på minoriteter. Informant nr. 8 påpeker at NC sitt fokus på minoriteter er overdreven, trendbasert, og motivert ut av dårlig samvittighet:

«De [NC] jobber veldig for samisk kunstnere da. Som er bra, men jeg synes at det blir litt feil at de satser så mye på samisk kunst. Jeg føler at de gjør opp for seg, fordi de har hatt dårlig samvittighet i alle de årene, og satser ... nå som det er veldig inn.»

Det er viktig å påpeke at informanten anerkjenner behovet for inkludering av minoriteter, men stiller spørsmål ved metoden som tas i bruk – og mener at et «jevnt trykk» ville vært bedre enn å plutselig bruke så store midler på dette. Denne kritikken kan også tolkes som en bekymring for at ressursene er begrensede, og at et tilsynelatende overdrevent fokus på minoriteter kan frata andre, dyktige kunsthåndverkere muligheter.

Informant nr. 10 fra det kommersielle galleriet stiller seg også kritisk til konseptet med inkludering av minoriteter i kunsten. Vedkommende vektlegger at man «skal faktisk ha kunst som appellerer». Informanten vektlegger videre at når kvaliteten til kunsten skal stå i sentrum, så bør man ikke være overdrevet opptatt av den type «myke ting» - slik som fokus på å inkludere minoriteter.

I tillegg til synspunktene nevnt ovenfor, viser flere informanter til en nokså nøytral holdning til temaet. Enkelte av informantene er bevisste på at NC har et mandat om å løfte minoritetsstemmer og sami- og doji praksiser, men har ingen videre kunnskap eller refleksjon rundt tematikken, utover at «de bruker en del av budsjettet på det». Holdningen viser at vedkommende har et nokså nøytralt forhold til temaet. Denne holdningen kan tolkes som om at disse informantene er tilfredse med hvordan situasjonen er nå, men det bør tas i betraktning at det kan endre seg om økt satsing på minoriteter fører til reduserte muligheter for disse aktørene.

Oppsummert virker informantene å være nokså tilfredse med NC sin nåværende innsats for å inkludere minoriteter, men hvor det foreligger enkelte kritiske stemmer. Bekymringene er både at et fokus på minoriteter vil gå på bekostning av kunstens kvalitet og appell, men også at et jevnt trykk over tid ville vært en mer passende fremgangsmåte fremfor det overdrevne fokuset minoriteter har fått fra NC den siste tiden. Det er likevel viktig å ta i betraktning at en eventuell økning av støtte til minoriteter, kan føre til misnøye hos de nøytrale informantene, om det skulle være slik at de opplever at økt støtte til minoriteter går på bekostning av deres egne muligheter.

Funnene viser at mangfold fremstår som en sentral kjerneverdi for NC i arbeidet med å internasjonalisere norsk kunsthåndverk, samtidig som temaet vekker motstridende forventninger i aktørfeltet. For å operasjonalisere dette målet har NC også en sentral rolle i å påse at støtteordningene for kunsthåndverkere blir tilgjengelige. Dette gjelder ikke bare i mangfoldsarbeidet, men også i kunsthåndverksfeltet for øvrig. Dette innebærer at NC må samarbeide tett med kunsthåndverkerne. Selv har virksomheten uttrykt ønske om å bli oppfattet som en trygg rådgivende organisasjon, samt at de også arbeider for å være tilgjengelige. Videre vil vi derfor undersøke hvordan aktørene opplever NCs rådgivende funksjon, samt i hvilken grad de opplever at virksomheten er tilgjengelig.

4.4 NC som rådgivende og tilgjengelig organisasjon

Et ytterligere tema som er sentralt for NC sin egenforståelse er ønsket om å bli opplevd som en tilgjengelig organisasjon med en rådgivende funksjon, også utover formelle samarbeid og prosjekter med aktørfeltet. Fra NC sin strategiplakat kan man se at de ønsker å bli oppfattet som åpne og tilstedeværende i aktørfeltet (Norwegian Crafts, u.å. B). I tillegg vektlegger de sin rolle som rådgiver, hvor kompetanseheving, markedskunnskap og profesjonalisering av feltet anses som et viktig bidrag. Informant 2 uttaler:

«Men så er det jo det å være tilgjengelig for kunstnerne. Til rådgivning og sånn, når de skal søke. Det prøver vi på, men der er det forbedringspotensial ... At folk visste at det er bare å ringe på. Men vi har ikke noen ring mellom tolv og fire på tirsdag for å få rådgivning»

Sitatet viser hvordan informantene bekrefter strategiplakaten, ved å legge fokus på tilgjengelighet for kunstnerne. Informant nr. 3 vektlegger hvordan «de ønsker å stille med rådgivning og praktisk støtte til konkrete spørsmål».

Til tross for at internasjonalisering og mangfold nok er mer kjerneverdier av NC sin selvoppfatning, så har NC et sterkt ønske om å bli forstått som en organisasjon som jobber tett med aktørene i kunsthåndverksfeltet. De ønsker med andre ord å bli forstått som en anvendelig samarbeidspartner fremfor en byråkratisk og utilgjengelig institusjon.

4.4.1 Tilgjengelig og rådgivning – for dem som har behov

Blant informantene er det et splittet syn på NC sin rolle som rådgivende støttespiller. Majoriteten opplever at NC er svært tilgjengelig i flere situasjoner. De resterende informantene opplever ikke NC som *utilgjengelig*, men anser i bunn og grunn at en slik rådgivende funksjon ikke er noe de selv har behov for.

Blant informantene som vektlegger betydningen av NC som en rådgivende og tilgjengelig aktør, er det flere aspekter som påpekes. Et gjennomgående tema som informantene løfter frem, er støtten man kan få under søknadsprosessen, Informant nr.4 forteller:

«Hvis de har funnet mangler [i søknaden], så har de tatt kontakt med meg senere, altså ringt og rettet opp. Det er jo veldig positivt i stedet for at de bare sier nei, den går ikke»

Informanten ovenfor viser til hvordan NC har en aktiv funksjon i søknadsprosessen, som vedkommende opplever som meget proaktiv. Informant nr. 8 vektlegger også hvordan NC er tilgjengelig for rådgivning også i forkant av en søknad: *«Jeg sender mail, og spør om denne [utlysningen] er relevant [for meg] ... Da får jeg veldig ærlig svar»*. I tillegg til å være tilgjengelige i forkant og underveis i søknadsprosessen, påpeker informant nr. 5 at vedkommende har fått «korte med nyttige tilbakemeldinger» og at disse hjelper vedkommende «å vokse».

Ifølge informantene, fremstår NC som svært tilgjengelige når det kommer til søknadsskriving, hvor det er rom for å spørre om rådgivning både før, underveis, og etter søknadsprosessen – og at dette hjelper informantene med å utvikle seg.

Utover rådgivning relatert til egne tilskuddsordninger, opplever Informant nr. 8 at det er svært lav terskel for å ta kontakt:

«Jeg bruker dem også som en slags rådgiver, da ... og da, for eksempel, har jeg en telefon eller sender en mail, og så sier jeg, du [jeg] har fått en mail fra den og den, vet dere hvem den personen er?»

Sitatet kan tolkes her som en anerkjennelse av at NC sitter på mye kompetanse og et stort nettverk, og at informanten har tillit til at NC har gode råd knyttet til spesifikke henvendelser. Slike uttalelser viser også at informanten opplever NC som velvillige. Andre informanter peker på at NC generelt er noen man kan kontakte «Hvis man tenker på noe» og at «man vet at de er et støtteorgan ved siden av».

Informant nr. 11 fra museet anser også NC som svært tilgjengelige:

“Men en ting er jeg helt sikker på, hvis jeg hadde ringt dem og sagt at vi skulle ha et seminar eller ønsket å få...Ja, interessante folk til å snakke, så hadde de helt sikkert bidratt til å kanskje komme opp med forslag til navn. Det er jeg ganske sikker på at de ville gjort. Så det ville jo vært på en måte nyttig å bruke nettverket deres”

Her ser man tydelig hvordan museet også opplever en verdi hos NC, som må sies å muligens være et av punktene som informanten vektla mest i samtalen om NCs «merverdi» for museet. Sitatet reflekterer igjen en anerkjennelse om verdien av kompetansen og nettverket til NC.

Når det kommer til informantene som stiller seg kritisk til NC som tilgjengelig og rådgivende aktør, finner vi informanter som ikke opplever at det er et behov de har, Informant nr. 10 påpeker:

«Jeg bruker dem aldri til å si «Åh, er dette en bra kunstner?» Det må jo jeg finne ut av selv. Så jeg har aldri brukt dem til noe annet [enn til internasjonale prosjekter]»

Det handler her ikke om en forståelse av at NC ikke er kunnskapsrike nok til å ta en slik rolle, men heller en ulik rolleforståelse. Informant nr. 7 har tilsvarende rolleforståelse av NC, og påpeker at vedkommende aldri har fått veiledning til søknader, men at det «sikkert er mulig å spørre».

Totalt sett så viser funnene at NC oppfattes som en kompetent og imøtekommende organisasjon som gir faglig og praktisk støtte også utover formelle prosjekter og arrangement. Særlig viktig virker den rådgivende funksjonen å være knyttet til søknadsprosessene. Over tid kan det virke som om dette har skapt en forventning om at slike rådgivende tjenester er en viktig del av hva NC «tilbyr».

Samarbeidet mellom NC og de ulike aktørene fremstår således som betydningsfullt for relasjonen. At NC oppleves som tilgjengelig for veiledning og rådgivning, forstås som verdifullt for aktørene. Denne innsikten om at tilgjengelighet er verdifullt, har samtidig gjort oss oppmerksomme på at NC har uttrykt frustrasjon i samarbeidet med Kultur- og likestillingsdepartementet. Vi vil i det følgende undersøke dette nærmere.

4.5 Armlengdes avstand som styringsprinsipp

I forholdet mellom NC og offentlig forvaltning ble det tydelig for oss at NC hadde en interesse av økt forståelse for hvordan KUD (Kultur- og Likestillingsdepartementet) og dens underliggende Kulturdirektorat anså NC.

En særlig utfordring ble løftet av NCs Informant nr. 2 om mangelen på tydelige ansvarsområder, kommunikasjon, og føringer på hvordan rapportering bør foregå:

«Det er vanskelig å få til møter med [KUD], og det som er utfordringen da, er at vi opplever at de egentlig ikke vet hva vi gjør. Eller forstår hva vi gjør.»

Informanten påpeker en usikkerhet rundt om KUD faktisk forstår hva NC gjør, og hva de bidrar med. Videre påpeker informanten at de heller ikke får noen retningslinjer eller tilbakemeldinger på hvordan KUD ønsker at NC skal rapportere arbeidet sitt. Siden rapportering er avgjørende for NCs økonomiske grunnlag, setter dette organisasjonen i en vanskelig situasjon når det gjelder å vite hvordan de skal arbeide for å styrke mulighetene for økt støtte.

Videre understreker informanten at den formelle rapporteringen fra NC går via Kulturdirektoratet før den til slutt sendes videre til KUD. Dette innebærer at NC i praksis blir et «forvaltningsorgan

under et forvaltningsorgan», noe informanten opplever som en lite hensiktsmessig og lite fungerende struktur.

Informasjonen fra informant nr. 13 fra norsk forvaltning bidrar til en viss forståelse av forholdet mellom NC og KUD. Informanten forklarer at offentlig kunst- og kulturforvaltning i Norge bygger på prinsippet om «armlengdes avstand»:

«Fordi KUD er veldig opptatt av, av denne armlengdes avstand. De kulturorganisasjonene har ganske stor autonomi til å forme sine oppgaver selv, selvfølgelig i tråd med overordnede mål for kulturpolitikken. Så [de] er ikke inne her og detaljstyrer»

Informanten understreker at dette er et bevisst styringsprinsipp der politikk og kultur skal holdes adskilt. Vedkommende anerkjenner at «det høres nok litt vagt ut, men det er det som er tanken». Denne innsikten kan være viktig for NC, ettersom den bidrar til å forklare hvilke styringsprinsipper og mekanismer som ligger til grunn for den tilsynelatende begrensede kommunikasjonen og transparensen i den offentlige forvaltningen.

4.6 Oppsummering

Funnene viser at NC opererer i et komplekst økosystem med flere sentrale aktørgrupper: kunstnere, gallerier, museer og statlige institusjoner. Kunstnerne utgjør grunnlaget for NCs eksistens, ettersom organisasjonens hovedmål er å styrke og fremme kunsthåndverk fra Norge internasjonalt. Gallerier og museer fremstår som viktige samarbeidspartnere og visningsarenaer, mens statlige aktører som KUD, UD og Kulturdirektoratet setter rammer, mål og finansiering for virksomheten.

Internasjonalisering fremstår som en kjerne i NCs selvforståelse og praksis. NC bruker en rekke virkemidler –for å “åpne dører” internasjonalt. Aktørfeltet deler i stor grad oppfatningen om at internasjonalisering er nødvendig, men med ulike begrunnelser: økonomisk overlevelse, kunstnerisk identitet, faglig utvikling og demokratiske og ytringspolitiske hensyn. De aller fleste informanter opplever at NC har en konkret utløsende effekt på deres internasjonale muligheter, og at støtteordningene i praksis avgjør om prosjekter kan gjennomføres. Over tid ser det ut til å ha utviklet seg en forventning om at NC *skal* tilby slike virkemidler, og at slike virkemidler er noe kunstnere «har i Norge»

Funnene viser videre at inkludering av minoriteter og geografisk mangfold er sentrale verdier for NC. Hvorvidt NC aktivt skal arbeide for å fremme mangfold vekker uenighet og følelser blant aktørene. Geografisk mangfold skaper særlig spenning: noen ser Oslo-sentreringen som en uunngåelig strukturell realitet, mens andre forventer at NC aktivt motvirker denne skjevheten, og

slik gi alle «like muligheter». Arbeidet med å inkludere minoriteter forventes av flere informanter, og særlig statlige aktører, men møtes også med skepsis fra noen som opplever satsingen som trendstyrt eller ressurskrevende på bekostning av andre

NC ønsker også å være en tilgjengelig og rådgivende aktør. Majoriteten av informantene reflekterer en slik forventning, hvor NC beskrives som lett å kontakte, særlig i forbindelse med søknadsprosesser, og opplever stor verdi i faglig og praktisk veiledning. Enkelte informanter bruker ikke NC som en rådgiver, nettopp fordi de ikke anser det som rollen til NC. Temaet fremstår derfor som lite konfliktskapende.

Til slutt viser funnene et gap mellom NCs opplevelse av KUD og forvaltningens egen forståelse. NC opplever lav grad av dialog, uklare forventninger til rapportering og en lite hensiktsmessig struktur som “forvaltningsorgan under et forvaltningsorgan”. Samtidig forklarer offentlig forvaltning dette gjennom prinsippet om armlengdes avstand, hvor kulturorganisasjoner gis stor autonomi, med begrenset oppfølging - for å ikke “politisere” kunsten.

5. Diskusjon

NC er den sentrale aktøren i Norge for formidling av norsk kunsthåndverk på det internasjonale markedet. Organisasjonen beskriver selv sin rolle som «avgjørende for å fremme norsk, samisk og norgesbasert kunsthåndverk internasjonalt» (Norwegian Crafts, 2025). Som en nasjonal aktør opererer NC i et komplekst landskap der de må forholde seg til et bredt spekter av interessenter, noe som krever en balansegang mellom ulike forventninger, prioriteringer og målsetninger. Selv om NC anser sine mange mål som gjensidig forenelige, peker enkelte informanter på at det kan oppstå spenninger mellom dem.

Samtidig står NC overfor økende økonomiske utfordringer. Ettersom NC er finansiert gjennom midler fra Utenriksdepartementet, er organisasjonen særlig utsatt for endringer i statsbudsjettet. Reduserte bevilgninger kan påvirke handlingsrommet og kreve strengere prioriteringer. I en slik situasjon blir det særlig viktig å styrke omdømme og legitimitet, både for å sikre politisk støtte og for å bevare muligheten til å representere norsk kunsthåndverk internasjonalt.

Med dette som bakgrunn har prosjektet søkt å belyse følgende problemstilling:

«I hvilken grad er det samsvar mellom NCs egen forståelse av sin virksomhet og hvordan aktører i kunsthåndverksfeltet oppfatter denne? Hvilke behov mener aktørene må adresseres for å styrke virksomheten ytterligere?»

Hovedfunnene i vår tematiske analyse er utgangspunktet for diskusjonsdelen i rapporten. I dette kapittelet skal vi knytte funnene til de teoretiske bidragene vi har valgt. Vi ønsker å se hvordan forskjellige forventninger til NC påvirker interessentenes oppfatning av organisasjonen. Videre argumenterer vi for at det blir avgjørende for organisasjonen å håndtere disse ulike forventningene på en god måte, for å opprettholde legitimitet i feltet.

5.1 Forventningshåndtering av ulike interesser

For å håndtere motstridende forventninger, som interesser kan ha til en organisasjon, har Mitchell et al. (1997) utviklet et teoretisk rammeverk. Mitchell et al. (1997) identifiserer innledningsvis tre egenskaper hos interesser; makt, legitimitet og pressende karakter. Rammeverket viser deretter hvordan ulike kombinasjoner av disse egenskapene plasserer interesser i ulike kategorier. Hvilke egenskaper en interesse har, danner videre grunnlaget for prioritering og sier noe om interessentenes posisjon i forhold til organisasjonen (Mitchell et al., 1997). Hovedkategoriene av interesser er 1) definitive interesser, som bør ha høy prioritering da de har alle tre egenskapene, 2) dominerende interesser, med egenskapene makt og legitimitet, som medfører at de bør involveres i strategisk arbeid og 3) avhengige interesser, som har legitimitet og et pressende behov som fører til at disse må støttes (Mitchell et al., 1997).

Vi har anvendt Mitchell et al. (1997) for å identifisere NCs interesser, kartlegge deres forventninger og vurdere styrken i deres behov. På bakgrunn av dette har vi prioritert interessentene basert på hvor viktige de er for NC, og til sist har vi satt fokus på krysspresset som interessentenes forventninger kan skape. Interessentene vi har undersøkt er kunstnere, myndigheter (KUD, UD og Kulturdirektoratet), museer og gallerier.

Interessent	Makt (Power)	Legitimitet (legitimacy)	Presserende karakter (Urgency)	Type
Kunsthåndverkere	Lav - Avhengig av NC for midler og nettverk	Høy - det er deres interesser NC jobber for.	Moderat - de har behov for synlighet og støtte	Avhengige - må støttes
Offentlig forvaltning	Høy - finansierer virksomhet og søknadsprosessen	Høy - statlig eierskap og formål	Høy - uten dem stopper driften	Definitive interessenter - høy prioritering
Kulturdirektoratet	Moderat - formidler søknader og fordeler midler	Høy	Lav - oppleves som lite tydelig	Dominerende - har makt og legitimitet, men svak relasjon
Museum	Moderat - de styrer synligheten av kunstnere	Høy - formidler kunsthåndverk til offentligheten.	Lav - samarbeidet er langsiktig og ikke akutt.	Dominerende - bør involveres strategisk
Gallerier	Moderat - representerer kunstnerne kommersielt	Høy - viktig del av verdikjeden til kunsthåndverk	Moderat - ønsker større og raskere støtteordninger	Dominerende/ nær definitive hvis NC klarer å møte deres behov

Figur 2: interessentanalyse

Ved å bruke interessentmodellen til Mitchell et al. (1997) kan kunstnerne hovedsakelig forstås som avhengige interessenter, ettersom de har høy legitimitet og presserende behov, men ofte lav makt til å påvirke beslutninger direkte. Enkelte etablerte og profilerte kunstnere, særlig samiske stemmer med sterk politisk gjennomslagskraft, kan imidlertid ha stor påvirkningskraft og kan derfor klassifiseres som dominerende interessenter. For NC fremstår kunstnere derfor som den mest sentrale og verdiskapende interessentgruppen. De gir organisasjonen faglig tyngde og legitimitet, men er samtidig avhengige av NC for økonomisk og profesjonell støtte. Dermed bør gruppen ha høy prioritet i strategiske beslutninger og tiltak.

Mitchell et al. (1997) definerer definitive interessenter som interessenter med høy makt, høy legitimitet og høy pressende karakter. Ettersom offentlig forvaltning har alle disse karakteristikkene, kan denne interessentgruppen forstås som definitive interessenter. De har både økonomisk og politisk innflytelse, og legger direkte føringer for NC sin virksomhet. Ettersom offentlig forvaltning er definitive interessenter, bør deres behov og forventninger derfor håndteres med høy prioritet. Slike forventninger kan illustreres med KUDs forventning om at NC skal arbeide for mangfoldsinkludering, ettersom dette er et krav til alle som mottar støtte fra dem. Fordi KUD er en definitiv interessent, tilsier det teoretiske rammeverket at NC bør prioritere dette høyt. Videre har vi imidlertid vurdert kulturdirektoratet som definitiv interessent, fordi de har moderat makt og lav pressende karakter, da de oppleves som lite tydelige.

Funnene våre viser videre at galleriene også er viktige interessenter for NC, noe som hovedsakelig får uttrykk i det nære samarbeidet de har med organisasjonen. I rammeverket til Mitchell et al. (1997) kan galleriene og museene kategoriseres som dominerende interessenter. Galleriene har moderat makt, ettersom de representerer kunstnerne, og fungerer som et viktig formidlingsledd mellom disse og publikum. Videre har de høy legitimitet, fordi de fungerer som profesjonelle parter i verdikjeden. Periodevis får de også høy pressende karakter, for eksempel ved deltakelse på internasjonale messer. I slike perioder blir samarbeidet kritisk, fordi de samarbeider om tidsfrister og økonomiske rammer. Galleriene krever også kontinuerlig støtte og oppfølging, og NC selv peker på at de ønsker et tettere samarbeid med galleriene.

Videre kan museene sies å ha høy legitimitet, ettersom de representerer offentlig kulturarv og faglige autoriteter i kunstfeltet. De har også moderat makt fordi de kan påvirke hvordan kunsthåndverk formidles på en stor arena. Samarbeidet mellom museene og NC er derfor også viktig, men som følge av at samarbeidet ikke oppleves som kritisk eller tidsfølsomt i virksomhetens daglige arbeid, har museene imidlertid lav pressende karakter. Museene kan således klassifiseres som dominerende interessenter. I tråd med teorien kan det videre argumenteres for at NC har en form for normativ makt i denne relasjonen, fordi deres kompetanse og posisjon gjør dem attraktive som samarbeidspartnere. Funnene våre trekker imidlertid i motsatt retning; NC selv mener at samarbeidet mellom virksomheten og museene er begrenset. Dette er antakelig på grunn av museenes tilsynelatende begrensede interesse for internasjonalisering.

Både kunstnere, offentlig forvaltning, gallerier og museer fungerer som interessenter for NC. I tråd med Kvålshaugen et al. (2019) kan man forstå interessenter som grupper som tilfører organisasjonen noe viktig, og at de derfor vil ønske noe tilbake. Dette gjelder også for NC og deres interessenter. Aktørene opererer ofte med ulike ønsker og forventninger, og hvordan organisasjonen

håndterer disse ulike, og ofte motstridende, ønskene og forventningene vil påvirke deres legitimitet (Herman & Renz, 2004 i McClusky, 2005). For NC betyr dette at både kunstnere, offentlig forvaltning, gallerier og museer har ulike forventninger til dem. Hvordan NC håndterer disse forventningene vil videre være avgjørende for å beholde legitimitet i feltet.

5.2 Hvordan kan NC bevare legitimitet i feltet?

Som en ideell organisasjon må NC forholde seg til en rekke interessenter med ulike forventninger og behov, noe som gjør omdømmebygging og håndtering av forventninger sentralt for organisasjonen. I tråd med Fombrun & Van Riel (2003) kan det argumenteres for at NCs omdømme formes i spillet mellom hvordan organisasjonen selv ønsker å fremstå, hvordan de forstår seg selv, og hvordan organisasjonen oppfattes av sine omgivelser.

Utfordringen i NCs tilfelle er at de må balansere ulike og til dels motstridende forventninger fra flere interessentgrupper. Slik Kantar (u.å) påpeker, kan samarbeid mellom ulike aktører med forskjellige oppfatninger gi grobunn for konflikter, noe som igjen påvirker organisasjonens omdømme. Dette er også i samsvar med Byrkjeflot (2020) sitt poeng om at omdømme er en avgjørende ressurs for å oppnå legitimitet, og dermed også for organisasjonens overlevelse.

Funnene i analysen viser derimot at NC generelt har et sterkt omdømme blant kunsthåndverkere, særlig knyttet til sitt arbeid med internasjonalisering. Aktørene opplever at NC skaper reelle muligheter, som ellers ikke ville vært tilgjengelige. Videre er det en bred forståelse blant informantene at organisasjonen har hatt en tydelig og positiv effekt på feltets internasjonale posisjon. Dette kan tyde på at det er samsvar mellom NCs ønskede og faktiske omdømme på dette området, noe som ifølge Byrkjeflot (2020) er en forutsetning for et bærekraftig omdømme. Samtidig viser funnene våre at det for flere informanter har knyttet sterke forventninger til at NC skal ha denne rollen, noe som kan gjøre organisasjonen sårbar i perioder med særlige økonomiske utfordringer. En risiko er at dersom ressursene blir færre, så kan enkelte interessenter oppleve at deres behov ikke blir møtt, noe som kan føre til misnøye og svekket legitimitet.

Gallerienes ulike forventning til hvem som skal motta økonomisk tilskudd av NC kan slik være en kilde til misnøye. På den ene siden har du et ikke-kommersielt galleri som uttrykker en forventning til at gallerier som dem bør motta økonomiske ressurser nettopp fordi de ikke fokuserer på salg, og at de slik er med på å gi mindre etablerte kunstnere muligheter. På den andre siden har du et kommersielt galleri som først og fremst forventer at det er kunstnerne de representerer som skal motta økonomiske tilskudd for å realisere internasjonale prosjekter.

Slike motstridende forventninger illustrerer hvordan NC står i et vedvarende krysspress mellom de ulike aktørene, der både rettferdighet, transparens og faglig kvalitet må balanseres for å opprettholde et godt omdømme. I tråd med Wæraas og Byrkjeflot (2012) blir det særlig viktig for offentlige og ideelle organisasjoner å vise at de forvalter midler på en måte som er effektiv, inkluderende og samfunnsnyttig. Dette er nettopp fordi slike organisasjoner ofte møter skepsis om ineffektivitet eller manglende transparens (du Gay, 2000).

NCs evne til å bevare sin legitimitet i feltet vil derfor avhenge av hvor vellykket de klarer å håndtere forventningene fra ulike interessenter, mens de samtidig opprettholder en tydelig identitet som kompetente og handlekraftige aktører. Basert på poenget til du Gay (2000) om at offentlige organisasjoner kan møtes med skepsis om ineffektivitet og manglende transparens, tror vi at det vil bli viktig for NC å fortsette å tilby dialog og samarbeid med aktørene. Dette kan bidra til å styrke NCs omdømme, så vel som deres legitimitet i feltet. Dette blir ikke minst viktig i møte med aktører som er skeptiske til dette, slik som galleriet nevnt ovenfor.

I en tid med økende økonomisk usikkerhet og ulike forventninger blir omdømmehåndtering ikke bare et spørsmål om kommunikasjon, men et viktig virkemiddel for at NC skal kunne stå støtt over tid og fortsette å ha gjennomslag internasjonalt.

Selv om både NC selv, og aktørene i det hele opplever at NC bidrar til å øke internasjonaliseringen av kunsthåndverkere i Norge, peker funnene våre også på visse forskjeller i disse opplevelsene. Som kjent er internasjonalisering organisasjonens overordnede mål, og som en viktig del av dette målet er det også et stort fokus på at et stort mangfold av kunsthåndverkere i Norge skal lykkes internasjonalt. I det følgende skal vi derfor diskutere funnene våre som dreier seg om mangfold, og videre hvordan disse kan være motstridende.

5.3 Motstridende logikker i målet om mangfold

Selv om NC overordnet synes å ha et godt omdømme knyttet til internasjonalisering, viser funnene våre sprikende forståelser av hva begrepet mangfold innebærer, samt hvordan satsingen på området bør praktiseres. Disse ulike oppfatningene kan forstås som uttrykk for ulike institusjonelle logikker, som vil si ulike verdier, normer og antakelser som styrer hvordan aktører forstår hva som er riktig og legitimt (Thornton & Ocasio, 2008). For NC, som befinner seg i et komplekst felt av interessenter, blir utfordringen derfor å balansere de ulike logikkene på en måte som ivaretar deres legitimitet.

NC befinner seg i et felt preget av institusjonell pluralisme, som ifølge Thornton & Ocasio (2008) vil si at flere og delvis konkurrerende logikker oppfattes av hva som er legitimt og hvilke mål som prioriteres. Dette blir tydelig når vi retter fokus mot mangfold. Funnene våre viser at begrepet *mangfold* ikke er entydig, men kan splittes i to analytiske dimensjoner. Den første dimensjonen har vi kalt inkludering av minoriteter, mens vi har kalt den andre dimensjonen for geografisk mangfold. I begge dimensjonene finner vi to motstridende logikker. Ved å analysere disse dimensjonene og motsetningene kan vi forstå at NC står overfor krevende prioriteringsdilemmaer.

5.3.1. Mangfold som inkludering av minoriteter - kvalitet fremfor representasjon?

I den første dimensjonen fant vi at NCs arbeid med inkludering av minoriteter rommer ulike forståelser av mangfold blant ulike aktører, som muligens ikke lar seg forene. Særlig tydelig er spenningen mellom det vi har kalt for *inkluderingslogikken* og *autentisitetslogikken*.

Inkluderingslogikken bygger på verdier om representasjon og rettferdighet. Dette kommer til uttrykk blant informantene som mener at inkluderingsarbeidet er betydningsfullt, men også blant de som er mer skeptiske til NCs sterke fokus på inkludering av minoriteter. Denne forståelsen av mangfoldsfokuset er også presisert i media, der det er uttalt at NCs arbeid med minoriteter også kan ses i forlengelse av regjeringens innsats for forsoning (Norwegian Crafts, 2025). Vi oppfatter at informantene som opererer innenfor denne logikken har en forståelse for at NC er en aktør med offentlig legitimitet, og at de derfor har en mulighet til å styre hvem som får delta i feltet (Thornton et al., 2019). Innenfor denne logikken er både informantene som mener at NC bør sørge for bred deltakelse, og de som uttrykker bekymring over at det er begrenset ressurser tilgjengelig, og at et overdrevent fokus på minoriteter fratar andre kunsthåndverkere muligheter.

I tillegg har vi identifisert en autentisitetslogikk, som kan forstås som motstridende til inkluderingslogikken (Friedland & Alford, 1991; Kraatz & Block, 2008; Thornton et al., 2019; Yu, 2015). Denne logikken er basert på at kommersielle aktører har større mulighet til å speile kunst som faktisk treffer og har verdi. Innenfor denne logikken ligger det en idé om at kunsten vurderes etter hva som er attraktivt i markedet og dermed genererer mest respons, snarere enn av representasjon og rettferdighet. Hovedfokuset blir således at kunsten skal være autentisk. Dette reflekteres, som nevnt i funnene våre, av en informant som uttrykker at inkludering er "helt uinteressant".

Kontrasten mellom inkluderings- og autentisitetetslogikken synliggjør to ulike måter å forstå kunstens verdi. Ideelle organisasjoner som vektlegger inkludering, og minoriteter, bygger gjerne på en logikk der verdien av kunsten også ligger i hvem som får delta. Her blir representasjon og rettferdighet estetiske og institusjonelle kriterier, og kunstfeltet kan endres gjennom styring og prioritering. Fra en autentisitetetslogikk kan dette imidlertid forstås mer politisk enn “kunstorientert”. Når informanter hevder at det private muliggjør et fokus på det som er bra, blir markedet gjort til en garantist for kvalitet. I et slikt perspektiv blir økonomisk suksess et uttrykk for autentisk kunst. Den inkluderende logikken kontrasterer dette og ser det heller som sentralt og autentisk at erfaringene til marginaliserte kunstnere løftes frem.

Ettersom inkluderingslogikken og autentisitetetslogikken representerer to forskjellige måter å forstå kunstfeltet på, kan de kategoriseres som motstridende logikker (Friedland & Alford, 1991; Kraatz & Block, 2008; Thornton et al., 2019; Yu, 2015). For organisasjoner som NC innebærer dette at de kontinuerlig utsettes for motstridende krav fra ulike interessenter (Pache & Santos, 2010). Slike motstridende krav gjør det utfordrende, om ikke umulig, for organisasjonen å tilfredsstille alle forventninger samtidig.

5.3.2 Mangfold som geografisk mangfold - Oslo fremfor distriktene?

Fokuset på mangfold og inkludering er ikke avgrenset til representasjon av minoriteter, men handler også om geografisk mangfold. Geografisk mangfold er derfor den andre dimensjonen innenfor mangfoldsbegrepet vi har identifisert. Innenfor norsk kunsthåndverk peker noen av informantene på en tydelig oslosentrering, der hovedstaden fungerer som et sentrum for muligheter, synlighet og nettverksarbeid. Mange kunstnere opplever at det «skjer mer» i Oslo, og at tilstedeværelse i hovedstaden dermed gir større sjanse for å bli invitert inn i profesjonelle sammenhenger.

På den ene siden finner vi informanter som anerkjenner NCs fokus på Oslo og storbyene. En slik forståelse er bygget på at det er naturlig at NC skal ha besøksprogrammene sine i storbyer fordi fokus er å gjøre dagene til internasjonale kuratorer som er på besøk i Norge, mest mulig innholdsrike. Således er kvaliteten på besøksprogrammene viktigere enn mangfold; dette anses som legitimt og rasjonelt innenfor dette perspektivet. Det kan tenkes at dette springer ut av en oppfatning om at NC bør styres av praksiser som sikrer kvalitet, effektivitet og internasjonal synlighet. Derfor forstår vi den institusjonelle logikken som en *effektivitetslogikk*, der fokuset er at byene er sentrum for kunst, og at det vil skape en merverdi for kunstfeltet at aktiviteten skjer i disse områdene.

På den andre siden er *inkluderingslogikken*. Innenfor denne logikken er det forventninger om at NC bør bidra til økt geografisk mangfold, det er også uttrykt misnøye med situasjonen slik den er nå. Innenfor inkluderingslogikken finner vi også anerkjennelsen om at det er utfordrende å holde til i distriktene, men at dette oppfattes som resultatet av et strukturelt problem. Slike forståelser underbygger at logikken er dypt forankret og oppleves som en naturlig del av måten systemet fungerer på (Thornton et al., 2019). Her skaper logikken både rammer for hva som betraktes som legitimt, og begrensninger for hvilke alternative prioriteringer som fremstår som realistiske.

I likhet med dimensjonen om inkludering av minoriteter, må NC også her håndtere flere logikker samtidig; en effektivitetslogikk og en inkluderingslogikk. Disse logikkene er ikke nødvendigvis inkompatible, men Pache og Santos (2010) viser at organisasjoner vanskelig kan tilfredsstille motstridende krav fullt ut. Å oppfylle forventningene knyttet til kvalitet kan dermed innebære å bryte med forventninger om lik geografisk representasjon. Videre kan slike spenninger, avhengig av logikkens kompatibilitet, være mer eller mindre håndterbare (Besharov & Smith, 2014; Raynard, 2016). Dersom logikkene oppfattes som inkompatible og begge er sentrale for organisasjonens funksjon, kan dette skape utfordringer i prioriteringsprosesser.

I lys av Battilana og Dorado (2010) kan slike spenninger videre føre til interne konflikter og uenighet blant organisasjonsmedlemmer, spesielt når de ulike institusjonelle logikkene er dypt forankret. For NC vil det handle om å balansere mellom strategier som maksimerer eksponering versus strategier som fremmer bredere geografisk representasjon. Her viser teorien at institusjonelle logikker både kan muliggjøre og begrense handlinger (Thornton et al., 2019); organisasjonen kan for eksempel bruke logikkene for å legitimere prioriteringer, men samtidig oppleve at de skaper forventninger som er vanskelig å oppfylle samtidig (Thornton et al., 2019).

Når kravene trekker i ulike retninger, kan dette resultere i organisatoriske spenninger, og et behov for prioritering eller tilpasning (Battilana & Dorado, 2010). For NC betyr dette at motstridende krav til mangfold kan utfordre organisasjonens evne til å balansere ulike forventninger, noe som også har betydning for handlingsrommet i omdømmehåndteringen. Det er følgelig risiko for at de som opererer innenfor logikken som nedprioriteres, kan oppleve at NC ikke evner å leve opp til forventningene de selv har. Dette kan igjen svekke omdømmet NC har blant denne gruppen. Det blir derfor avgjørende å enten klare å tilpasse seg begge logikkene, eller prioritere logikken som er viktigst for organisasjonens overordnede mål (Thornton & Ocasio, 2008).

Oppsummert er NC en organisasjon som opererer i et komplekst felt som er preget av mange aktører med motstridende logikker. Institusjonell logikk viser spenning mellom interessentene og

NCs ulike forståelser av organisasjonen. Stakeholderteori belyser behovet for samarbeid og dialog med NCs aktører, mens omdømmeteorien understreker betydningen av å håndtere de ulike forståelsene og forventningene, for å bevare legitimitet i feltet.

6. Konklusjon og videre anbefalinger

6.1 Kan paradoksene i mandatet håndteres?

NC har et bredt og ambisiøst mandat der internasjonalisering, mangfold og inkludering står sentralt. Samtidig har virksomheten tydelige økonomiske begrensninger, som gjør at de ikke kan møte alle forventninger. Dette skaper et iboende paradoks; NC skal både løfte hele feltet og sikre bred representasjon, samtidig som de må prioritere, og dermed også prioritere bort, enkelte interessenter, geografisk mangfold eller kunstnergrupper. Rapporten peker på de motstridende forventningene fra interessentene til NC - disse kan håndteres gjennom tydelige prioriteringer, transparent kommunikasjon og bevissthet om hvilke institusjonelle logikker som vektlegges i ulike beslutninger.

I denne rapporten har vi undersøkt i “hvilken grad det er samsvar mellom NCs egen forståelse av sin virksomhet og hvordan aktører i kunsthåndverksfeltet oppfatter denne” og “hvilke behov aktørene mener må adresseres for å styrke virksomheten ytterligere”. Funnene våre viser at NC oppfattes som en organisasjon som evner å åpne dører som ellers ville vært lukket, og at NC slik har en reell effekt. Samtidig har vi identifisert flere forhold som kan være utfordrende for virksomheten å håndtere.

NC må forholde seg til en rekke interessenter, som tilfører virksomheten verdi, men som også forventer noe tilbake. Kunstnere, offentlig forvaltning, museer og gallerier er interessenter, som retter ulike forventninger til NC, også innad i interessentgruppene. Med støtte i rammeverket til Mitchell et al. (1997) har vi identifisert behovene til de ulike gruppene og videre prioritert hvordan organisasjonen bør forholde seg til disse, basert på gruppenes egenskaper. De ulike forventningene setter NC i et krysspress, som gjør det nødvendig å prioritere hvilke behov som er mest trykkende.

Blant aktørene har vi også identifisert ulike institusjonelle logikker. Disse blir tydelige i forbindelse med mangfoldsarbeidet til NC. Virksomheten står overfor to separate, men samtidig overlappende, to-dimensjonale problemstillinger. For det første har vi identifisert to ulike logikker innenfor inkludering av minoriteter; inkluderingslogikk og autentisitetlogikk. For det andre har vi identifisert to ulike logikker innenfor dimensjonen geografisk mangfold, som er en

effektivitetslogikk og en inkluderingslogikk. Begge dimensjonene er sentrale for NC, og logikkene innenfor dimensjonene har lav kompatibilitet. Dette gjør at NC ikke bare må prioritere innen én konflikt, men de må parallelt håndtere to konfliktlinjer som også påvirker hverandre. Selv uttrykker NC at de er opptatt av mangfold i form av minoriteter og å være tilstede i hele landet, men anerkjenner også at det ikke alltid finnes kapasitet til å følge opp alle.

Til tross for disse utfordringene viser studien at Norwegian Crafts har et godt og bærekraftig omdømme. NC oppfattes som en sentral aktør i kunsthåndverksfeltet, og både kunstnere og andre samarbeidspartnere anerkjenner verdien av arbeidet deres. Det fremheves at NC skaper muligheter som ellers ikke ville vært tilgjengelige, gjennom å åpne dører til internasjonale arenaer og bidra til økt synlighet og kunnskap i feltet. Aktørene uttrykker videre en forståelse for at virksomheten fremstår som tilgjengelig og en trygg rådgivende støtte. Dette understreker at NCs funksjon oppleves som reell og relevant.

6.2 Risikomatrise og mulige tiltak

Fra vårt teoretiske rammeverk kan vi trekke ut noen forslag til løsninger på hvordan NC på best mulig kan bevare legitimitet og omdømme, i en slik situasjon. Vi har avslutningsvis oppsummert dette i en risikomatrise, med forslag til løsninger basert på vårt teoretiske bidrag.

Risiko	Observasjon	Mulig konsekvens	Sannsynlighet	Mulig tiltak
Gap mellom ønsket og reelt omdømme	Overordnet omdømme er godt, og det virker å være bærekraftig.	Usikkerhet blant interessentene.	Lav	Transparens i beslutningsprosesser (du Gay, 2000).

Ressursknapphet	NC har allerede et begrenset budsjett, og med kutt i midlene, vil NC stå i en ny situasjon med enda knappere midler.	Redusert kapasitet til å gjennomføre samarbeid og prosjekter som ville gitt avkastning.	Høy	Prioritere (muligens nedprioritere) mål i organisasjonen (Battilana & Dorado, 2010).
Interessentkonflikter, krysspress	Ulike interessenter har ulik forståelse for NCs rolle. Dette gjelder også innad i interessentgruppene.	Krysspress mellom ulike interessentgrupper, og innad i disse. Kan igjen føre til misnøye med at forventninger ikke blir innfridd.	Moderat	Styrket dialog med interessenter (Mitchell et al, 1997) og være bevisst på hvordan interessentenes forventninger kan påvirke omdømmet (Kvålshaugen et al., 2019).
Motstridende logikker	Inkluderingslogikk vs. autentisitetslogikk og effektivitetslogikk vs. inkluderingslogikk. Logikkene i begge dimensjonene er motstridende og sentrale for NC.	Svekket legitimitet i beslutningsprosessen til virksomheten.	Moderat	Balansere eller prioritere kravene i tråd med organisasjonens overordnede mål (Pache & Santos, 2010).

Figur 3: Risikomatrise

Figuren viser fire sentrale risikoområder som NC står overfor og hva vi har observert i virksomheten. Videre viser figuren mulige konsekvenser av risikomomentet, hvor sannsynlig det er at disse konsekvensene blir problematiske for virksomheten, samt foreslåtte tiltak for å redusere de potensielle konsekvensene av disse. Den første risikoen vi har identifisert er gapet mellom ønsket og reelt omdømmet. Vi har observert at NC overordnet har et godt og bærekraftig omdømme blant aktørene. Manglende innsyn i beslutningsprosesser kan imidlertid skape usikkerhet blant interessentene. Det foreslåtte tiltaket er i tråd med dette økt transparens, noe som kan styrke forståelsen for prioriteringer og videre bidra til å redusere misoppfatninger. Vi har imidlertid vurdert det som lav sannsynlighet at NC vil få svekket omdømme som vil føre til usikkerhet blant informantene. Dette er på bakgrunn av at vi oppfatter omdømmet til NC som godt og robust.

Videre vil ressursknapphet være en risiko for NC. Både NC og aktørene uttrykker misnøye med at virksomheten har begrensede ressurser, og at de ønskelig skulle hatt mer. Det vil også bli tildelt

færre midler i 2026, sammenliknet med årene før, noe som medfører at NC får redusert kapasitet. Bekymringen er derfor at de må bortprioritere samarbeid og prosjekter i større grad enn hva som allerede er tilfellet. Budsjettkuttet vil unektelig skje, og det er derfor avgjørende at NC prioriterer de prosjektene og samarbeidene som er sentrale for virksomhetens overordnede mål. I en slik situasjon vil det også være avgjørende å prioritere i samsvar med hvilke interessenter som er viktige for virksomheten. Samtidig er det avgjørende med tydelig kommunisere hvordan de prioriterer ressurser til interessentene. Vi opplever at interessentene har forståelse for virksomhetens begrensede budsjett, og det argumenteres derfor for at tydelig kommunikasjon kan sikre legitimitet for NC, selv når de opplever å bli prioritert bort.

Av denne årsaken har vi også identifisert interessekonflikter og krysspress som en sentral risiko NC står overfor. Funnene våre tilsier at de ulike interessentene til virksomheten har forskjellige, og i noen tilfeller motstridende forståelse for virksomhetens rolle. Vi ser også dette spriket innad i de ulike interessentgruppene, særlig når det gjelder blant kunstnere og gallerier. Dersom interessentenes forventninger ikke blir innfridd, er en mulig konsekvens at det blir misnøye blant interessentene. NC kan best håndtere dette ved styrket dialog med disse. Det vil også være avgjørende å være bevisst på at interessentenes forventninger kan påvirke omdømmet til virksomheten.

Til sist har vi sett ulike motstridende logikker blant interessentene. Når det gjelder inkludering av minoriteter har vi identifisert en inkluderingslogikk og en autenticitetslogikk. Og når det gjelder geografisk mangfold har vi identifisert en effektivitetslogikk og en inkluderingslogikk. Risikoen med motstridende logikker er at NC får svekket legitimitet i beslutningsprosesser som en konsekvens av dette. Vi vurderer det som avgjørende at NC balanserer eller prioriterer disse logikkene i tråd med de målene som er sentrale for virksomheten. I denne prosessen vil det også være et moment at KUD har krav om at mottakere av støtte fra dem skal arbeide for mangfold, noe som derfor bør prioriteres. Det bør imidlertid utvises forsiktighet med å vektlegge mangfold i for stor grad, ettersom dette kan være grobunn for misnøye blant de som faller utenfor dette fokuset.

Oppsummert står NC i en situasjon der de må balansere interessentenes krav, og muligens også prioritere og bortprioritere disse. Prioriteringene bør gjøres med et fokus på transparens i beslutningsprosessen og styrket dialog med interessentene. Hensikten med riskikomatrisen er at det vil være verdifullt for NC å være bevisst på risikomomentene, og ved å gjennomføre tiltak kan organisasjonen redusere opplevd misnøye, styrke omdømme og gjøre det mulig å håndtere

paradoksene i mandatet; ikke nødvendigvis ved å løse dem fullstendig, men ved å gjøre dem håndterbare i praksis.

6.2.1 Anbefalinger

Dette avsnittet er en uformell del av rapporten, der vi kommer med konkrete anbefalinger til NC, basert på vår forståelse av arbeidet med prosjektet gjennom dette semesteret.

- **Anbefaling 1** - Aktørfeltet har forståelse for at NC opererer med begrensede økonomiske ressurser, og at dette nødvendiggjør tydelige prioriteringer. I lys av statsbudsjettet for 2026 vil det være hensiktsmessig å kommunisere disse prioriteringene åpent til aktørfeltet. En slik forventningsavklaring kan bidra til å forebygge misforståelser og sikre at aktørene forstår hvorfor enkelte tiltak prioriteres fremfor andre.
- **Anbefaling 2** - Samtlige av aktørene er meget fornøyd med virkemidlene som tilbys fra NC, og det bør forsøkes å opprettholde tilsvarende aktivitet fremover. Med reduserte ressurser i tiden som kommer kan internasjonale prosjekter som samler flere aktørgrupper – slik som Ceramic Brussels – være en strategi som skaper synergieffekter mellom aktørene og som samlet øker både merverdien og effekten av et enkelt prosjekt.
- **Anbefaling 3** - Imidlertid er det avgjørende for NC å være bevisst over potensiell misnøye når det gjelder et stort fokus på mangfold; med et økt fokus på mangfold er det risiko for at de aktørene, som faller utenfor denne gruppen, opplever at dette går på bekostning av egne interesser. Dette gjøres særlig gjeldende dersom gruppen også opplever at mangfold går utover kvaliteten av kunsten, eller dersom fokuset på mangfold blir for politisk.
- **Anbefaling 4** - Aktørene uttrykker at rådgivning og veiledning fra NC oppleves som verdifullt. Ingen har hatt innvendinger på denne rollen til NC, de som ikke benytter seg av slike tjenester begrunner dette i at de ikke har behov for dette. Dersom man ser rådgivning og veiledning opp mot hvor ressurskrevende tilbudet er, synes vi det virker som en “low hanging fruit”. Vi anbefaler derfor at NC vurderer å gjøre denne rollen større, og ikke minst formaliserer og rapporterer dette arbeidet.

7. Litteraturliste

- Balser, D. & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(3), 295–315. <https://doi.org/10.1002/nml.70>
- Battilana, J. & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Berge, O. K. (2022). *Norske kunstnere og kulturarbeideres internasjonale virksomhet* (TF-notat 7). Telemarksforskning.
- Besharov, M. L. & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *The Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Middleton, M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66, 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Byrkjeflot, H. (2020). Omdømmehåndtering – drivkrefter, kritikk og paradokser. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 13(1-2), 3–24.
- Cabral, S. (2024). Stakeholder management in the public interest. I P. Macmillan (Red.), *Strategy for public and nonprofit organizations*. Cham.
- Deephouse, D. L. & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of Management Studies*, 42(4), 251–470. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (2000). The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. I F. Dobbin & J. Baum (Red.), *Economics meets sociology in strategic management* (Bd. 17, s. 143–166).
- Dowling, J. & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Du Gay, P. (2000). *In Praise of Bureaucracy*. London: Sage.
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)

- Gray, E. R. & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Elsevier Science Ltd*, 5, 695–702.
- Grønmo, S. (u.å.). *Kvalitativ metode*. Store Norske Leksikon.
https://snl.no/kvalitativ_metode
- Faik, I., Barrett, M. & Oborn, E. (2020). How information technology matters in societal change: An affordance-based institutional logics perspective. *MIS Quartetly*, 44(3), 1359-1390. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14193>
- Fombrun, C. J. & Van Riel, C. B. M. (2003). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. Pearson.
- Fossum, C. (2025). *Statsbudsjettet skuffer kunstnerne*. Norske Kunsthåndverkere.
<https://www.norskekunsthåndverkere.no/aktuelt/statsbudsjettet-skuffer-kunstnerne>
- Freeman, R. E. & Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management I*, 7–15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev>
- Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. I W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Red.), *The new institutionalism in organizational analysis* (s. 232–267). Chicago: University of Chicago Press.
- Fu, J. S., Cooper, K. R., Woo, D. & Kwestel, M. (2024). Beyond stakeholder management: Organizational listening for nonprofit stakeholder engagement. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(4), 841–865.
<https://doi.org/10.1177/08997640231201068>
- Halvorsen, L. J., Neple, A. & Bjerke, P. (2020). *Logikker i strid*. Fagbokforlaget.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A. & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility function, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 58–74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Gjermundsen, V. M. (2022-2023). *Norwegian Crafts as a Knowledge Broker*.
[Masteroppgave]. Alma Mater Studiorum.
- Kantar. (u.å.). *Hvordan bygge et sterkt omdømme som kan støtte opp under merkevaren deres?* Kantar.
- Kraatz, M. & Block, E. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Red.), *The SAGE handbook of*

- organizational institutionalism* (s. 243–275). SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.4135/9781849200387.n10>
- Kultur- og likestillingsdepartementet. (2024). *Mål for den internasjonale kulturpolitikken*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/innsiktsartikler/Internasjonalt-kultursamarbeid/mal-for-den-internasjonale-kulturpolitikken/id3080801/>
- Kulturdirektoratet. (2025). *Statstilskudd for 2025 – tilskuddsbrev*. Kulturdirektoratet.
 [Internt dokument]. (Se vedlegg 8)
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. Utg.). Gyldendal.
- Kvålshaugen, R., Wennes, G. & Nesse, G. J. (2019). *Organisere og lede dilemmaer i praksis*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal*, 33(2), 199–229. <https://doi.org/10.1177/14413582241264619>
- NAA Abroad. (2024). Årsrapport 2023 - 2024.
https://static1.squarespace.com/static/5c5c0762c46f6d030e28550a/t/689c33c8d7d880510c7ff0e1/1755067336685/NAA-årsrapport-2023_2024.pdf
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteene. <https://www.forskningsetikk.no/om-oss/komiteer-og-utvalg/nesh/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- Noble, H. & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18, 34–35. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102054>
- Norske Kulturarrangører. (2025, 15. oktober). *Statsbudsjettet 2026: – Uforståelig kuttforslag*. Norske Kulturarrangører.
<https://www.arrangor.no/nyhetsarkiv/2025/statsbudsjettet-2026/>
- Norwegian Crafts (u.å. A). *About Norwegian Crafts*.
<https://norwegiancrafts.no/about>
- Norwegian Crafts. (u.å. B). *Strategiplakat 2023-2025*. [Internt dokument]. (Se vedlegg 7)
- Norwegian Crafts. (2024). Norwegian Crafts Annual Report 2024.
<https://indd.adobe.com/view/d538cbaf-8177-4808-99bd-9a31d428d944>
- Norwegian Crafts (2024, 1. november). *Ceramic Brussel 2025*.
<https://norwegiancrafts.no/projects/ceramic-brussels-2025>

- Norwegian Crafts. (2025, 8. oktober). *Visitor Programme September 2025*.
<https://norwegiancrafts.no/projects/visitor-programme-september-2025>
- Norwegian Crafts. (2025. 10. november). *Apply for support at STIKK*.
<https://norwegiancrafts.no/opportunities/apply-for-support-at-stikk>
- Norwegian Crafts. (2025. 10. november). *ISGIES*.
<https://norwegiancrafts.no/opportunities/isgies>
- Norwegian Crafts. (2025. 10. november). *Opportunities*.
<https://norwegiancrafts.no/opportunities>
- Norwegian Crafts (2025, 16. oktober). *Norwegian Crafts' prosjektmidler foreslås kuttet i statsbudsjettet for 2026*. <https://norwegiancrafts.no/news/norwegian-crafts-prosjektmidler-foreslas-kuttet-i-statsbudsjettet-for-2026>
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
<https://doi.org/10.2307/259247>
- Ocasio, W., Thornton, P. H. & Lounsbury, M. (2017). Advances to the institutional logics perspective. I R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2. utg., s. 509–531). SAGE inc.
- Office for Contemporary Art Norway. (2025. 10. november). *International support*.
<https://oca.no/grants-residencies/international-support>
- Pache, A.-C. & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *The Academy of Management Review*, 35(3), 455–476.
- Raynard, M. (2016). Deconstructing complexity: Configurations of institutional complexity and structural hybridity. *Strategic Organization*, 14(4), 310–335.
<https://doi.org/10.1177/1476127016634639>
- STIKK – Senter for norsk kulturutvikling. (2025. 10. november). *Reisestøtte*.
<https://www.stikk.no/reisestotte/index.php?action=7&ordningid=9>
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby & K. Sahlin (Red.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (s. 99–128). SAGE Publications Ltd., <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n4>
- Thornton, P. H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2019). *The institutional logics perspective: A framework for understanding institutional complexity*. Oxford University Press.
- UD. (2022). *Samarbeidsavtale mellom Utenriksdepartementet og Norwegian Craft om overført forvaltning av en tilskuddsordning og kunsthåndverksfaglig rådgivning for perioden 2022-2025*. Utenriksdepartementet. [Internt dokument]. (Se vedlegg 9)
- Vessel Magazine. (2025. 10. november). *Issue 10 – Home*. <https://vessel-magazine.no/issues/10/home>
- Weller, S. C., Vickers, B., Bernard, H. R., Blackburn, A. M., Borgatti, S., Gravlee, C. C. & Johnson, J. C. (2018). Open-ended interview questions and saturation. *PLoS ONE*, 13(6), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0198606>
- Wæraas, A. & Byrkjeflot, H. (2012). Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal*, 15(2), 186–206. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.702590>
- Yu, K.-H. (2015). Institutional pluralism, organizations and actors: A Review. *Sociology Compass*, 9(6), 464–476. <https://doi.org/10.1111/soc4.12269>

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Mandat

**Norwegian
Crafts**

Internasjonalisering av kunsthåndverk fra Norge: Hvilken rolle oppfatter aktørfeltet at Norwegian Crafts (NC) har og hvilke forventninger har de til organisasjonens virke?

Om Norwegian Crafts

Norwegian Crafts (NC) er et ideelt AS etablert av Norske Kunsthåndverkere i 2012. NC jobber for at et stort mangfold av kunsthåndverkere i Norge skal lykkes internasjonalt. NC mottar driftstilskudd fra Kultur- og likestillingsdepartementet og prosjektmidler fra Utenriksdepartementet (UD). NC forvalter en støtteordning for internasjonale kunsthåndverksprosjekter på vegne av UD og er formell rådgiver for departementet og deres utestasjoner på feltet kunsthåndverk. NC er med i nettverket Norwegian Arts Abroad som er regjeringens virkemiddelapparat for internasjonalisering av kunst og kultur fra Norge, samt European Crafts Alliance, Nordic Network of Crafts Associations og Balansekunst.

NC har fem virksomhetsområder: 1) utstillingsprogram, 2) teoriutvikling, 3) markeds- og bransjeutvikling, 4) nettverk, og 5) tilskudds- og residency-ordninger, som samlet skal bidra til:

- økt interesse for og etterspørsel etter kunsthåndverk og duodji fra Norge internasjonalt.
- økt samarbeid og utveksling mellom kunsthåndverksaktører på tvers av landegrenser.
- å sikre norske, samiske og norgesbaserte kunsthåndverkere, kuratorer, gallerister og andre aktører tilgang på tilskudd, internasjonale nettverk og kompetanse.
- flere internasjonale utstillingsmuligheter for norske, samiske og norgesbaserte kunsthåndverkere og duoårat (utøvere av duodji).
- å sikre norske gallerier innpass på anerkjente internasjonale arenaer og messer for kunsthåndverk.
- teoretisk og språklig utvikling innen kunsthåndverksfeltet nasjonalt og internasjonalt.

Bakgrunn for prosjektet

NC består av fire ansatte pluss en daglig leder med lang erfaring fra internasjonalt kultursamarbeid. Organisasjonen har siden 2012 samarbeidet med en rekke internasjonale og nasjonale museer, gallerier og kuratorer om utstillinger, seminarer, publikasjoner, residency-opphold, og nettverksarrangementer. Det norske kunsthåndverksfeltet opplever nå en økende interesse fra internasjonale aktører hvor flere kunstnere, gallerier og andre enn før blir invitert til å delta på internasjonale messer, biennaler, residencyer etc. NC har bidratt til den økende interessen med vårt solide internasjonale nettverk og spisskompetanse på internasjonalt kultursamarbeid, i kombinasjon med treffsikre tilskuddsordninger.

En viktig del av vårt virke er å være ute i felten, identifisere hvilke aktører som er betydningsfulle og bygge nettverk slik at vi kan åpne dører for kunsthåndverkere fra Norge. I 2023–24 skrev Vera Gjermundsen som student ved School of Economics, Management and Statistics, Universitetet i Bologna, en masteroppgave om Norwegian Crafts med tittelen *Norwegian Crafts as a Knowledge Broker*. I oppgaven ser hun på hvordan NC har rollen som *knowledge broker*, og viser til at organisasjonen jobber med grenseflaten mellom kunsthåndverkere og fagfeltet i Norge og den

internasjonale kunsthåndverksscenen ved å fasilitere kontakt og bygge broer, tette kunnskapshull mellom partene, og forhandle et mulighetsrom internasjonalt for norske kunsthåndverkere. Denne delen av virksomheten er mer usynlig enn store utstillingsprosjekter og seminarer, men er sentrale for å få gode resultater.

NC har et begrenset budsjett og ressurser, hvilket betyr at vi må prioritere bort mange potensielle samarbeid og tiltak som vi vet ville ha gitt resultater. Vi ser et behov for å styrke hele økosystemet rundt kunsthåndverkene for å oppnå de resultatene vi ønsker om økt internasjonalisering av kunsthåndverk fra Norge og ønsker en analyse av hvordan internasjonaliseringsarbeidet i det norske kunsthåndverksfeltet foregår i dag og hvilke forestillinger og forventninger relevante aktører har om NCs reelle og potensielle rolle i dette arbeidet. For å lykkes med internasjonaliseringen av kunsthåndverk fra Norge må de vi jobber med anse våre metoder og verktøy som relevante. Derfor ønsker vi å kartlegge hva aktørene i feltet mener må til for å oppnå økt internasjonalisering, og hvorvidt de mener at NCs programmering og verktøy svarer godt på denne utfordringen. Analysen skal brukes som kunnskapsgrunnlag i NCs videre strategiarbeid.

Mandat

NC ønsker en kartlegging av hvordan kunsthåndverksfeltets aktører oppfatter NCs virksomhet, samt deres nåværende internasjonale tilstedeværelse og hvilke behov de mener må adresseres for å styrke denne ytterligere.

NC ønsker å få en dypere forståelse av hvordan ulike aktører i kunsthåndverksfeltet vurderer NCs virksomhet, programmering og internasjonale satsinger opp mot deres egne internasjonale mål.

Forskningen skal gi innsikt i hvilke tiltak som aktørene mener har størst effekt, og hvilke justeringer som eventuelt kan gjøres for å fremme internasjonalisering av kunsthåndverk fra Norge.

Målet med undersøkelsen er å identifisere styrker, forbedringsområder og behov for tilpasning av strategier og verktøy, i relasjonen mellom NC og feltet.

Spørsmål NC vil ha svar på er:

- *Hva tenker aktørene om NCs virksomhet, programmering og internasjonale muligheter?*
- *Opplever de at NC har de riktige satstingene for å nå målet om økt internasjonalisering av kunsthåndverk fra Norge, eller er det andre ting de burde gjøre?*
- *Hva mener de ulike aktørene er det viktigste at NC gjør?*
- *Hva mener de har mest effekt for internasjonalisering av kunsthåndverk fra Norge på kort sikt, og lang sikt?*
- *Hvor stor interesse har de selv for å jobbe internasjonalt? Hvis ja – på hvilke måter?*
- *I hvor stor grad opplever de at verktøyene for internasjonalisering er tilstrekkelig til stede?*
- *Er det forskjell på hvor fornøyde aktørene er med NCs programmering og verktøy basert på hvilken rolle de har (kunsthåndverker, kurator, galleriansatte, museumsansatte etc.)?*

Gjennomføring/metode

Gjennomføringen av oppdraget vil i hovedsak dreie seg om å gjennomføre intervjuer internt i NC om hvilke aktører i omgivelsene som regnes som signifikante for NC, for deretter å gjennomføre intervjuer med (representanter for) de identifiserte aktørene med sikte på å identifisere deres relasjon til internasjonalisering, samt deres forventninger og meninger om NCs virksomhet/muligheter/verktøy.

Disse aktørene vil bestå av et utvalg av kunsthåndverkere, duo/jarat (samiske håndverkere) gallerier, kuratorer, museer og andre relevante aktører som NC har eller ønsker samarbeid og/eller støtter opp under på en eller annen måte.

Analysen vil presenteres i en rapport samt i form av en muntlig presentasjon for NC. Det vil være naturlig at rapporten også oppsummerer kunnskapsstatus fra annen dokumentasjon om NCs og tilsvarende virksomheters rolle og funksjon, inkludert oppsummering av tidligere analyser (som masteroppgaven til Gjermundsen).

NC vil bistå med å komme i kontakt med informanter.

Praktisk informasjon:

Adresse oppdragsgiver: Rådhusgata 20, 0151 Oslo

Kontaktperson: Hege Henriksen

Stillingstittel: Direktør, Norwegian Crafts

Epost: hh@norwegiancrafts.no

Mobilnummer: 415 55 915

8.2 Vedlegg 2: Intervjuguide NC

Introduksjon:

- Kan du fortelle om din rolle i NC?
- Hvor lenge har du jobbet i NC?
- Kan du fortelle litt om NC?

Refleksjonsspørsmål:

Tema: Om NC

- Hva opplever du som de største styrkene ved NCs arbeid?
 - Hva er de største utfordringene ved NCs arbeid?
- Hvordan vil du beskrive NCs virksomhet og programmering slik du selv ser det?

Tema: samarbeid

- Hvordan opplever dere samarbeidet mellom dere og aktører/brukere?
- Hvordan opplever dere samarbeidet mellom dere og departementet?
 - Er det motstridende interesser?
 - Hvis ja, hvordan?
- Hvordan oppfatter du NCs omdømme utad?

Tema: internasjonalisering og kunnskapsutvikling

- Opplever du at NC har riktige satsninger for å nå målet om økt internasjonalisering?
 - Hva fungerer optimalt?
 - Hva fungerer ikke optimalt?
 - Er det noen områder du mener bør vektlegges sterkere?
- Hvordan ser du forholdet mellom kortsiktige prosjekter og mer langsiktige prioriteringer?
- I hvilken grad opplever du at NC har gode nok verktøy og ressurser til å støtte internasjonalisering?
 - Hva fungerer godt?
 - Hva fungerer mindre godt?
- Hva mener du er det aller viktigste NC kan gjøre fremover for å styrke internasjonaliseringen av norsk kunsthåndverk?

Tema: Søknadsprosess

- Kan du ta oss gjennom hvordan dere vurderer søknader?
- Hva vektlegges i søknadsprosessen?
 - Hvilke retningslinjer må dere følge?
- Opplever dere at dere må avslå søknader på grunn av at midlene ikke strekker til?
- Hva tenker du kan forbedres i søknadsprosessen?

Tema: Samfunnsoppdrag

- Hva oppfatter du som samfunnsoppdraget til NC?
- Hvilke tanker gjør du deg om NCs fokus?
- Hvilke prioriteringer opplever du at NC må gjøre?
 - Feks: by/distrikt - aldersgrupper - internasjonal erfaring/mangel - materialer/teknikker osv
 - Hvordan opplever du at NC kan/klarer å levere på samfunnsoppdraget?

Avrundingspørsmål:

- Er det noe du vil tilføye?
- Er det noe vi ikke har kommet inn på som du mener er viktig for å forstå NCs rolle i internasjonalisering?

8.3 Vedlegg 3: Intervjuguide kunsthåndverkere

Introduksjon:

- Hva er din rolle/bakgrunn?
- Hvilke internasjonale ambisjoner har du?
- Hva er dine kortsiktige og langsiktige mål for arbeidet?

Refleksjonsspørsmål:

Tema: NC virksomhet

- Kjenner du til NC og hvordan kom du i kontakt med dem?
 - Hvis ja, hvor ofte har du kontakt med dem?
 - Hva slags tjenester/tilskuddsordninger har du fått?
- Hvilken opplevelse har du med NC?
 - Hva tenker du om NCs virksomhet og utvelgelsesmetode (dvs. prioriteringsområder)?
 - Vet du hvordan prioriteringene deres foregår? Hvis ja: hvordan
- Har NC hjulpet til med eksponering av deres arbeid?
 - Hvis ja, hvordan?
- Kjenner du til The Vessel eller annet arbeids NC driver med, utover de tjenestene du benytter deg av?

Tema: internasjonalisering

- Bidrar de til å øke muligheten til internasjonalisering?
 - Hvorfor/hvorfor ikke
- Hva er din erfaring med internasjonalisering?
 - Er internasjonalisering en sentral motivasjon for deg?
- Dekker NC behovet ditt når det gjelder internasjonalisering?
 - På hvilken måte? Evt. Hva mangler?

Tema: Søknadsprosess

- Hva var motivasjonen din for å søke?
- Kan du ta meg igjennom søknadsprosessen?
 - Hva er viktig å tenke på?
 - Hvordan har du opplevd søknadsprosessen?
- Har du fått avslag på søknaden?
 - Hvis ja, hvordan var det og fikk du skriftlig tilbakemelding?
- Hva tenker du kan forbedres i søknadsprosessen?

Avrundingspørsmål

- Er det noe du vil tilføye?
- Er det noe vi ikke har kommet inn på som du mener er viktig for å forstå NCs rolle i internasjonalisering?

8.4 Vedlegg 4: Intervjuguide museer/galleri

Introduksjon:

- Hva er din rolle/bakgrunn?
- Hvilke internasjonale ambisjoner har du?
- Hva er dine kortsiktige og langsiktige mål for arbeidet?

Refleksjonsspørsmål:

Tema: NC virksomhet

- Kjenner du til NC og hvordan kom du i kontakt med dem?
 - Hvis ja, hvor ofte har du kontakt med dem?
 - Hva slags tjenester/tilskuddsordninger har du fått?
- Hvilken opplevelse har du med NC?
 - Hva tenker du om NCs virksomhet og utvelgelsesmetode (dvs. prioriteringsområder)?
 - Vet du hvordan prioriteringene deres foregår? Hvis ja: hvordan
- Har NC hjulpet til med eksponering av deres arbeid?
 - Hvis ja, hvordan?
- Kjenner du til the vessel eller annet arbeids NC driver med, utover de tjenestene du benytter deg av?

Tema: internasjonalisering

- Bidrar de til å øke muligheten til internasjonalisering?
 - Hvorfor/hvorfor ikke
- Hva er din erfaring med internasjonalisering?
 - Er internasjonalisering en sentral motivasjon for deg?
- Dekker NC behovet ditt når det gjelder internasjonalisering?
 - På hvilken måte? Evt. Hva mangler?

Tema: samarbeid med NC

- Hvordan samarbeider dere med NC?
 - Hva funker bra og hva funker mindre bra?
- Hva er motivasjonen deres for å samarbeide med NC?
- Kan du ta oss gjennom et typisk prosjekt dere har hatt med NC?
 - Hvordan foregikk samarbeidet i dette prosjektet?

Avrundingspørsmål:

- Er det noe du vil tilføye?

- Er det noe vi ikke har kommet inn på som du mener er viktig for å forstå NCs rolle i internasjonalisering?

8.5 Vedlegg 5: Intervjuguide departementer

Introduksjon:

- Kan du fortelle om din rolle/bakgrunn?
- Hvilke kjennskap og tilknytning har du til NC?

Refleksjonsspørsmål:

Tema: Samarbeid

- Hva tenker dere kan forbedres av NC?
 - På hvilken måte?
- Finnes det koordineringssamarbeid på tvers av departementer og direktorater som bevilger midler til NC?
 - Hvordan?
 - Hva fungerer bra?
 - Hva fungerer dårligere?

Tema: internasjonalisering

- Hvilken rolle mener du NC har i å fremme internasjonalisering av norsk kunsthåndverk?
- Hva mener du gir mest effekt for internasjonalisering på kort sikt?
 - Hva mangler?
- Hva er mest virkningsfullt for internasjonalisering på lengre sikt?
 - Hvorfor?
- I hvilken grad mener du de tilgjengelige verktøyene for internasjonalisering er tilstrekkelig?
 - Hvorfor?

Tema: Saksbehandlingssprosess

- Hvordan avgjøres bevilgningen til NC?
- Hvilke kriterier, tidsrammer, føringer og evalueringer legges til grunn?
 - Opplever du at denne prosessen er optimal for formålet til NC (hvordan tar dere til følge ikke-målbare arbeidsoppgaver).
 - Hvorfor/hvorfor ikke?

Avrundingspørsmål:

- Er det noe du vil tilføye?
- Er det noe vi ikke har kommet inn på som du mener er viktig for å forstå NCs rolle i internasjonalisering?

8.6 Vedlegg 6: Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet «Kartlegging av Norwegian Crafts (NC) aktørtilfredshet?

Formålet med prosjektet

Dette er en forespørsel til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt. Formålet med prosjektet er å identifisere styrker, forbedringsområder og behov for tilpasning av NCs strategier og verktøy i relasjonen mellom NC og aktørene de samarbeider med i kunsthåndverksfeltet. Videre har de et formål om å få innsikt i hva aktørene mener har størst effekt for å fremme internasjonalisering av kunsthåndverk fra Norge. Problemstillingen er «*I hvilken grad er det samsvar mellom NCs egen forståelse av sin virksomhet og hvordan aktører i kunsthåndverksfeltet oppfatter denne? Hvilke behov mener aktørene må adresseres for å styrke virksomheten ytterligere?*». Prosjektet gjennomføres i forbindelse med SVPRO4000 Prosjektforum hos UiO.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har gjennom vår kontaktperson i Norwegian Crafts fått kontaktinformasjonen din. Du får denne forespørselen på bakgrunn av at du har tilknytting til NC og vi ønsker å kartlegge din/deres tilfredshet og hva dere mener er forbedringspunkter. 12-14 vil få denne henvendelsen

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for personopplysningene som blir behandlet i prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller hvis du senere velger å be om å få dine opplysninger slettet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden vi skal bruke er semistrukturerte intervju. Vi planlegger å ta opptak av intervjuene, for å sikre oss så detaljert data som mulig. Opptak vil ikke være tilgjengelig for noen andre enn prosjektdeltakerne og prosjektansvarlig. Opptak vil umiddelbart bli slettet etter prosjektets slutt (11.11.25). Personopplysningene som vil samles inn er navn og bakgrunnsopplysninger om arbeid/stilling.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har beskrevet i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer utfyllende om personvern under.

Med vennlig hilsen

Lars Erik Kjekshus

Professor ved Universitetet i Oslo

Gunvor Grimelid, Julie Johnsen, Natasha Mirh, Pietro Oliver Giachino

Masterstudenter ved Universitetet i Oslo.

Du kan lese mer om personvern på neste side.

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

- Prosjektgruppen og prosjektansvarlig vil ha tilgang til personopplysningene om intervjuobjektene.
- Selv om alle personopplysninger vil bli anonymisert i projektrapporten, vil det ikke være mulig å sikre fullstendig anonymitet. Dette er fordi informasjon som fremkommer i intervjuene om deltakernes rolle og erfaringer kan føre til indirekte erfaring.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysningene om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 11.11.25. Opplysninger og opptak vil da slettes.

Dine rettigheter

Så lenge det er mulig å identifisere deg i datamaterialet har du en rekke rettigheter, blant annet retten til å be om innsyn og sletting. Les mer her: <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/den-registrertes-rettigheter/>

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Lars Erik Kjekshus, prosjektansvarlig og professor ved Universitetet i Oslo.
- Vårt verneombud: personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på epost: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Kartlegging av Norwegian Crafts (NC) aktørtilfredshet”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta i semistrukturert intervju

☐ at anonymiserte opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes (beskrivelse av det enkelte intervjuobjektet)

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)