



Lars Lindkvist

Vandalorum Konst och Designcentrum

KULTURELLT ENTREPRENÖRSKAP OCH LEGITIMERANDE LEDARSKAP

INLEDNING

Den 16 april 2011 öppnade Vandalorum Konst och Designcenter i Värnamo som en plats för upplevelser av konst och design. Vandalorum är ett djärvt initiativ sprunget ur lokalt entreprenörskap. I mer än 15 år har det av initiativtagaren, kulturentreprenören Sven Lundh, hållits vid liv av sitt unika koncept. Dessutom av en stark övertygelse om att en dag kunna förverkligas och bli en mötesplats för regionens kultur- och näringsliv samt en utbildningsplats för nya formgivare. Det har setts som viktigt att få regionens invånare att känna både ägandeskap och delaktighet.

Avgörande för Vandalorums tillkomst har varit samverkan med en kärntrupp av vänner som stöttat projektet både finansiellt och idémässigt. Till en början fanns en tvekan till projektet men efterhand har stödet vuxit sig allt starkare. Hur denna samverkan har förändrats i styrka under projektets gång och vad som påverkar en skeptisk omgivning är jag speciellt intresserad av i denna artikel. Under åren fram till invigningen har bidrag lämnats från både privata och offentligt håll, offentligt från Jönköpings läns landsting, Värnamo Kommun, Länsstyrelsen i Jönköping, Regionförbundet i Jönköpings län och Stiftelsen framtidens kultur. Det som är unikt med Vandalorum är att från privat håll sponsrar 50 företag verksamheten med summor från 10 000 kr till flera miljoner. Vänföreningen har 1400 medlemmar. Efter tre år, i april 2014, har Vandalorum haft drygt 150 000 besökare.

I ett förändrat kulturlandskap med minskade offentliga tillskott *är min tes att det, liksom i Vandalorums fall, är avgörande att få omgivande intressenter att inse det legitima i nyetableringen av en kulturinstitution.* Genom intervjuer med ledande aktörer under flera år

och analys av sekundärdata insamlade av andra, kommer jag i denna artikel att beskriva och tolka hur de kulturella entreprenörerna i och runt Vandalorum genomfört denna legitimeringsprocess samt avsluta med fem lärdomar.

KULTURELLT ENTREPRENÖRSKAP OCH LEGITIMERANDE LEDARSKAP

Begreppet entreprenörskap är, och har länge varit, centralt inom ekonomisk litteratur. För Swedberg (2006) är det förmågan att kombinera saker på ett nytt sätt som utgör kärnan i såväl entreprenörskap generellt sett som kulturellt entreprenörskap. Förhållandet mellan kultur och näring beskrivs som vitalt för ändringsprocesser och regional utveckling (Lindeborg 2010). Kulturellt entreprenörskap har etablerats som särskilt studieområde sedan slutet av 1990-talet (Lindkvist 2013). Mangset (2009) gör en intressant dekonstruktion av kulturentreprenörskapsbegreppet. Han börjar med att lyfta fram den österrikiske historikern Andrea Ellmaier (2003) som beskriver framväxten av ny kreativ arbetskraft, kallad kulturentreprenörer vars kännetecken är att de ser skiljelinjen mellan konsumtion och produktion som oklar och att de utnyttjar varje möjlighet de ser inom konst, musik och media, gärna genom att kombinera dessa. Enligt Leadbetter & Oakley (1999, 2001) är inte kulturentreprenörernas primära mål ekonomisk vinst utan att behålla känslan av oberoende, kreativitet, uppfinningsrikedom och fantasi.

Darmer (2008) drar slutsatsen utifrån en studie av entreprenörer inom musikbranschen att dessa i första hand inte motiveras av ett snävt vinstintresse och att tjäna pengar utan har en bredare syn på sitt entreprenörskap. Det handlar om ett risktagande utifrån den ultimata tillfredställelsen att kunna framställa och erbjuda en ny vara eller tjänst till andra människor.

Nathanson (2009) ser den ökade entreprenöriella aktiviteten inom kulturella näringar som en effekt av minskade kommunala satsningar och ett ökat intresse från förening- och näringsliv. Ett annat exempel på kulturellt entreprenörskap ser Mangset & Røyseng (2009) i de många skådespelare som arbetar allt mer i frilansform. Kulturarbetare anses inte längre behöva tillhöra en institution och de storskaliga verksamheterna har övergått i mindre företag där kulturarbetaren måste vara sin egen företagare. Stenström (2008) menar att vi kan se en ekonomisering av konst- och kulturlivet som följer av detta. Liksom gränserna mellan konsumtion och produktion suddas ut, menar Mangset & Røyseng (2009), att det samma gäller för gränserna mellan arbete och icke-arbete. Kulturentreprenören kombinerar ofta individualistiska och samarbetsorienterade värderingar för att ingå i ett vidare kreativt "community". Kulturentreprenören kan även beskrivas som en mikroentreprenör på en konkurrensutsatt och fragmenterad kulturarbetsmarknad. Kulturellt entreprenörskap handlar om att vara företagsam i sitt kulturarbete, och kulturentreprenören är någon som driver på utvecklingen genom att fånga nya möjligheter.

Mangset & Røyseng (2009) talar om en deinstitutionalisering i kulturarbetslivet som innebär att kulturarbetare i större utsträckning behöver agera entreprenöriellt. Kultur-

entreprenören ses som en kreativ individ och en mindre kommersiellt orienterad sådan. En uttalad skillnad hos kulturentreprenören är att det professionella och familjära ofta sammanfaller; det vill säga att privatliv och affärliv sammanfaller i ett intresse som utgör entreprenörens satsningar. På detta sätt binder kulturentreprenören samman de två fälten kultur och ekonomi. Nielsén (2008) skiljer på kulturentreprenörer och kulturföretagare. Han skiljer på kulturentreprenören som någon som skapar pengar och aktiviteter, utvecklar nya verksamheter, vill växa och fungerar snarare som en uppdragsgivare. Kulturföretagare är nämligen oftast egenföretagare, det vill säga att de kan betraktas som uppdragstagare och därmed beroende av pengar och resurser i kulturella system.

LEGITIMERING OCH LEGITIMERINGSSKAPANDE ÅTGÄRDER

I sin begreppsbestämning av konstnärligt entreprenörskap kommer Scherdin & Zander (2011b) även in på vikten av storytelling och legitimitetsskapande åtgärder.

In reality, new art ideas and initiatives often face severe resistance among certain groups of external evaluators. Overall, art and artistic processes represent an arena that seems particularly suited for empirical study of legitimacy. (ibid:173)

Påverkan på och av externa intressenter i entreprenörprocessen ses även av andra forskare som viktigt att studera. Utgångspunkten är att den typiske entreprenören inte uppfattas som ensam och envis. Det legitima entreprenörskapet uppkommer genom en samverkansprocess med externa intressenter (Aldrich & Martinez 2003, Bjerke 2007). Legitimitetsaspekten är viktig att beakta även för konstnärer, och något de kan ta med sig från entreprenörskapsforskningen. Genomförandet av konstnärliga idéer är beroende på i vilken utsträckning dessa idéer kan säljas in till olika intressenter som måste låta sig övertygas om deras värde. Dessa intressenter använder sig också av annorlunda urvalslogiker än vad konstnärer är vana vid.

Lounsbury & Glynn (2001) ser kulturellt entreprenörskap som nödvändigt för näringslivet i stort, inte bara för kulturella och kreativa näringar. För dem handlar allt om storytelling som bidrar till att skapa legitimitet för nya idéer och verksamheter och därmed tillgång till nödvändiga ekonomiska resurser. Mangset (2009:225) efterlyser i sin genomgång av kulturellt entreprenörskap mer empiriska exempel där en utgångspunkt är berättelser om hur kulturentreprenörer verkar och vad de bidrar med. En nödvändig betingelse för att få legitimitet är att organisationer anpassar sig till rådande normer och värderingar om hur effektiva organisationer bör utformas för att fungera. Redan Meyer & Rowan (1977) och Pfeffer & Salancik (1978) såg i legitimitet ett uttryck för att en organisations intressenter uppfattar organisationens handlingar och mål som kongruenta med deras egna värderingar och förväntningar. Ashforth och Gibbs (1990) ser legitimitet som nyckeln till resurser, och ser legitimitet som en resurs i sig själv. Även Wry, Lounsbury och Glynn (2011) ser legitimitet som en nyckel för organisationer genom att det medger tillgång till stödresurser. Författarna sträcker sig till och med så långt att legitimitet ger en kulturorganisation dess existensberättigande, funktion och jurisdiktion.

IDÉN VÄXER FRAM

Upphovsman till idén om en konsthall i Värnamo med designinriktning är Sven Lundh, grundare av och tidigare chef för möbelföretaget Källemo i Värnamo. Ursprungligen diskuterades en konsthall 1984 när Smålands Konstarkiv, som ska ta ansvar för den regionala konsten, flyttade till gamla Knäppfabriken i Värnamo. Fröet till det kommande Vandalorum är sålunda Smålands Konstnärsförbund och dess 184 medlemmar som stiftade Smålands Konstarkiv och som sedan är med som stiftare för Vandalorum utifrån tanken att kultur inte bara ska finnas tillgänglig i storstadsregionen. Tankar på ett nybygge utvecklas när Sven Lundh samma år får Pontus Hultén intresserad som i sin tur tar kontakt med den italienske arkitekten Renzo Piano. Piano är den italienske arkitekt som på 1970-talet tillsammans med den engelske arkitekten Richard Rogers ritade Pompidou-centret i Paris, där Pontus Hultén var chef.

Projektet konkretiserades 1998 med bildandet av stiftelsen Vandalorum. Namnet Vandalorum kommer från museimannen Pontus Hultén som 2001 gjorde en stor utställning på Knäppfabriken i Värnamo som hette ”Den sanna historien om Vandalerna” och som presenterade idén att vandringsfolket Vandalerna skulle ha en historisk anknytning till Småland. Hultén fick genitivformen ”Vandalorum” från minnesstenen över drottning Kristina i Peterskyrkan i Rom där det står Svecorum Gothorum et Vandalorum Reginae – alltså att hon var Svearnas, Götarnas och Vandalernas drottning. Arkitekten Renzo Piano skisserade en anläggning med elva höga, laduliknande sammanbundna hus kring en innergård. I anläggningen skulle finnas tillfälliga utställningar av konst och design, en permanent utställning med verk bland annat från Smålands Konstarkiv samt lokaler för högre designutbildning i samarbete med olika universitet och högskolor och kulturevenemang. Bakgrunden till Renzo Pianos ritning är att när han kom till Värnamo såg han en gammal lada med torkat hö och blev förtjust. Denna lada omtolkade han och multiplicerade. Han ritade flera lador med markerade takstolar, takfönster mot norr och glasade passager som knöt ihop de röda husen. Därmed fanns ett färdigprojekterat bygge men inga pengar. När medel fanns skulle det byggas utifrån Renzo Pianos ritningar som förste arkitekt. Tillgången till offentliga ekonomiska resurser var emellertid begränsade så det var nödvändigt att succesivt öka sponsor- och partnerskapsstödet från det lokala näringslivet.

Kulturdepartementet fattade år 2000 ett beslut om stöd till Vandalorum om minst 8 miljoner årligen. Sven Lundh såg det som viktigt att kulturminister Marita Ulvskog invigde, välsignade och rekommenderade projektet. ”Pengarna var inte det centrala utan det var legitimiteten. När hon gjorde det så var det den tunga starten.” Samma år anslog Landstinget i Jönköpings län 15 miljoner kronor för projekteringen av själva bygget fram till byggfärdiga ritningar. Sedan dess har projekteringsarbetet och uppbyggnaden av den inre verksamheten pågått kontinuerligt. Även om löftet om driftsmedel från kulturdepartementet togs bort i budgetpropositionen 2003, då Vandalorum inte uppfyllde sitt löfte om byggstart. Projektmedel fick istället sökas på lokal och regional nivå. Stödet från Värnamo kommun och Landstinget i Jönköpings län var redan från början en förutsätt-



Foto: Marirosa Ballo, ©Studio Ballo, Milano, 2011

ning för projektet. Kommunen har under många år givit stöd till Smålands Konstarkiv och enligt en tidig överenskommelse överlät kommunen tomten där Vandalorum skulle byggas till stiftelsen Vandalorum.

År 2003 utarbetades en driftsbudget, baserad på uppgifter från erfarenheter från bl.a. Moderna Museet i Stockholm och Louisiana i Humlebæk vars positiva stöd var viktigt. Sven Lundh:

Det har talats mycket under vår resas gång om att vi låg för nära Louisiana, bara 25 mil bort, men när jag talade med Knut W Jensen redan på 1980-talet om detta så sade han att det borde finnas fler konsthallar runt omkring i södra Sverige. Det stimulerar intresset.

De kommande åren kantades dock projektet av problem med finansiering och interna motsättningar. Men från 2007 förändrades situationen.

NY STYRELSE MED REPRESENTANTER FRÅN DET LOKALA NÄRINGSLIVET

Hösten 2007 inleddes med att Styrelsen för Vandalorum ombildades. Ny ordförande blev Jan Ove Forsell, känd inom regionalt företagande och ledande affärsställningar, bland annat VD för Forsheda Gummifabrik och Expanda Design Group. Jan Ove Forsell underströk som stiftelsens ordförande Vandalorums betydelse för samhällsutvecklingen men för att lyckas med projektet var trovärdighet nödvändigt:

Hela regionen behöver ny energi. När vi ska rekrytera folk till våra företag, legoföretag och underleverantörer, går det inte bara att hänvisa till frisk luft. Vi såg Vandalorum som ett projekt för näringslivs- och samhällsutveckling.

KUNSKAP OCH KOMPETENSUTVECKLING – NY PROJEKTLEDARE TRÄDER TILL

I decennier har sålunda konst- och designcentret Vandalorum i Värnamo planerats och vuxit fram. Våren 2007 engagerades Sune Nordgren som ny projektledare för Vandalorum. Med ett förflutet som bland annat konstnär, formgivare, konstkritiker i tidningar och radio, programledare i TV, chef för Malmö konsthall, BALTIC Centre for Contemporary Art i Gateshead och Nasjonalmuseet i Oslo uppfattades han ha den erfarenhet som projektet behövde.

Sune Nordgren tog omedelbart itu med att skärpa projektets profil och att marknadsföra det med hjälp av en tydligare identitet. Tonvikt lades också på frågorna kring finansieringen av byggnationen och den framtida driften. Hela Vandalorum, med utställningshallar för konst, design-utbildning, restaurang, Smålands konstarkivs samling, butik och auditorium beräknades till en början till 300 miljoner kronor. Att realisera ett sådant projekt tar enligt Sune Nordgren tid: ”Jämför man med liknande anläggningar i Europa har det marscherat på rätt snabbt. Det finns exempel på konsthallar, museer och operahus i andra landsändar som tagit både två och tre decennier ytterligare för att bli verklighet.”

RESURSANSKAFFNING FRÅN NÄRINGSLIVET – PARTNERS OCH SPONSORER

Investeringskostnaden för hela projektet, som till en början beräknades till 300 miljoner kronor, reviderades 2011 ner till 150 miljoner. En första etapp med fem byggnader på 3 000 kvadratmeter sågs som lämplig start och budgeterades till 50 miljoner kronor, varav Carl-Olof och Jenz Hamrins stiftelse i Jönköping och donatorer inom lokalt näringsliv svarade för 20 miljoner. ”Vandalorum är ett egensinnigt projekt, som envist segat sig upp ur den småländska myllan”, sade Christina Hamrin, ordförande i stiftelsen som bär hennes föräldrars namn i ett pressmeddelande från den 17 april 2009: ”Det känns underbart bra att på detta sätt få bidra till ny forskning och nya spännande mötesplatser också i Värnamoregionen.” Hon uppmanade dessutom andra, enskilda och företag, att följa hennes exempel. En aktie i Vandalorum såg hon som en god placering.

I januari 2010 kom Vandalorum ännu ett steg närmare att realiseras. I och med att familjeägda Liljedahlsbolagen satsade 10 miljoner kronor var finansieringen för en första etapp av bygget säkrad och de första hundra första spadtagen togs av arkitekter, formgivare och konstnärer som stått bakom idén om Vandalorum. Etapp 1, som det kallas, av bygget innefattar fem hus; ett entréhus, ett hus för café och butik samt tre utställningshallar. Runt de fem husen står rödmålade plank som visar var anläggningen ska växa vidare. Enligt styrelseordförande Jan Ove Forsell var trovärdigheten för den finansiella konstruktionen viktig:

Det gällde att skapa en finansieringsform för Vandalorum som var trovärdig. Vi aktiverade därför ett aktiebolag i botten, Fastighetsbolaget Vandalorum. Istället för att satsa pengar direkt i vad som kan uppfattas som en osäker stiftelse har våra partners, Hamrin stiftelsen, Svenstigs och Liljedahlsgruppen, satsat pengarna i fastighetsbolaget som de äger tillsammans. Men de gör inte detta för att tjäna pengar. De får ingen pekuniär utdelning på sina aktier utan gör det för att medverka till samhällsutvecklingen.

Liljedahlsbolagen är en viktig partner och delägare i Vandalorum Fastighets AB. I den familjeägda koncernen, som grundaren Bengt Liljedahl driver tillsammans med son och dotter, ingår verktygsföretaget Ravema, före detta Värnamo maskin, Hörle tråd, Finnvedens lastvagnar och Finnvedens bil. Koncernen omsätter cirka 8 miljarder och har 1300 anställda. Med sin insats på 10 mkr blir Liljedahlsbolagen en dominerande och viktig medaktör i projektets fortsatta utveckling. Bengt Liljedahl:

Jag kommer visserligen från den hårda, materiella siffervärlden, men att se saker från olika håll har man nytta av även inom affärlivet. Konst och design är inte mina hemmaområden, men jag tror på människorna runt projektet. Inte minst designutbildningen tror jag kommer att ge positiva effekter.

Vid sidan av en aktiv vänförening, där ett medlemskap för privatpersoner i Vandalorums vänner kostar 250 kr per år, kan företag och organisationer stödja Vandalorums verksamhet genom att vara evenemangssponsor, årssponsor, huvudsponsor eller partner. Sponsorarbetet går ut på att medvetet bygga förtroenden och lägga grunden för långsiktiga avtal med olika bidragsgivare. Med utgångspunkt i framför allt programverksamheten kommer även tillfälliga och mera specifika överenskommelser att göras, liksom för "sponsorship in kind" där företag kan erbjuda sina varor och tjänster. År 2011 fanns 50 olika sponsorer och partners. Ett exempel på hur näringslivets representanter resonerar är Bengt Svenstig som är partner och styrelserepresentant i Vandalorum. Bengt representerar Svenstigs som är ett familjeföretag som säljer och servar Audi, Volkswagen och Skoda personbilar, Volkswagen transporter samt Scania lastbilar och bussar. Med en insats på 2 miljoner kr är Svenstigs Fastighets AB i Värnamo partner till Vandalorum. Bengt förklarar sitt engagemang:

Temporära konstupställningar av hög internationell klass kommer att bli en stimulerande inspiration och en intressant attraktion för besökare från när och fjärran... Vandalorums arkitektur med sin grund från den världsberömda arkitekten Renzo Piano blir en attraktion i sig. Vi är glada och stolta över att hjälpa till att skapa ännu bättre förutsättning för en god näringslivsutveckling.

Förutom de som stöttat Vandalorumprojektet genom att med stora belopp gå in som partners har ett flertal lokala småföretag gått in och sponsrat verksamheten genom att bli pionjärer. Detta uppfattades också som viktigt för den allt mer stärkta legitimiteten.

Till en början var det de allmänna som krattade manegen genom projektmedel, tomtmark och driftmedel. Efter 2008 har vi dock inte fått en krona i offentliga medel till bygget. Istället har ett 25-tal pionjärer, olika småföretag, satsat 100 000 kr vardera vilket har varit viktigt för den löpande driften. Det har också varit viktigt för att öka trovärdigheten, 'kan han satsa lite så kan väl jag'. I och med att vi började gräva så ökade omvärldens tilltro då det sågs som ett realistiskt projekt. (Jan Ove Forsell)

INVIGNING DEN 16 APRIL 2011 OCH NY MUSEICHEF ANSTÄLLS

Under invigningshelgen den 16 april 2011, där invigningstalet gjordes av museidirektör Poul Erik Tøjner på Louisiana, kom 3 000 besökare. Efter fyra år som projektledare för Vandalorum bestämde Sune Nordgren att lämna sitt uppdrag i augusti 2011 då en annan

form av ledarskap behövdes. Själv uppfattade Sune Nordgren sig inte som en administratör utan som en entreprenör. ”Jag är med och får igång en verksamhet och nu när det är igång så drar jag vidare.” Den 1 augusti 2012 tillträdde den internationellt verksamma curatören och konstkritikern Elna Svenle som ny museichef. Hon innehar både den konstvetenskapliga och utställningsmässiga grunden för att få legitimitet genom att både vara fil. kand. i konstvetenskap från Lunds universitet och Master of Curating Contemporary Art från Royal College of Arts i London. Elna Svenle kom senast från Wanås Utställningar i Skåne där hon var verksam som curator. Dessförinnan arbetade hon som curatorsassistent på MoMA/PS 1 i New York samt konstkritiker på DN och Kristianstadsbladet. Efter att Sven Lundh tagit kontakt med Svenle i januari 2012 hörde hon av sig till sin företrädare Sune Nordgren som menade att jobbet skulle passa henne. Svenle besökte verksamheten i februari och blev entusiastisk:

Utöver den fantastiska arkitekturen finns här utställningslokaler som är otroligt flexibla. Kändes bra att man kommit långt med utbildningsverksamhet med studenter från Sverige och Danmark vilket jag ser som viktigt att utveckla. Detta ska vara en folkbildande institution som också vänder sig till allmänheten.

FRAMTIDA LEDNING, STYRNING OCH UTSTÄLLINGSVERKSAMHET

Omsättningen 2013 låg på 9 miljoner per år. 50 sponsrande företag varav många från bygden bidrar med allt från små summor, 10 000 kr, till flera miljoner. De tre stora sponsorer som bidrog till byggnationen, familjeföretagen Hamrin, Svenstig och Liljedahl hålls med löpande information om verksamheten. De har inga synpunkter på utställningarnas innehåll. Övriga företag som är årssponsorer får VIP-kort och exklusiva visningar för dem och deras gäster. Vänföreningen har 1 400 medlemmar vilket ses som positivt. Sedan april 2011 till oktober 2014 har man haft 200 000 besökare, 50 000 besökare per år. Framförallt på sommaren kommer många spontanbesökare, vilket är svårt på vintern.

Under 2013 visades utställningen ”Out in the sea” som handlar om vad som händer med produkter, plastföremål efter att vi använt dem. Denna gjordes i samarbete med Designmuseet i Zürich och gick sedan vidare till Trapholt i Danmark och Hamburg i Tyskland. Utställningen åtföljdes av ett samarbete med skolorna i Värnamo kommun för att medvetandegöra bristen på nedbrytning och miljöproblematiken. Elna Svenle förklarar: ”Jag ser museal verksamhet som en folkbildande institution. Jag vill uppehålla mig i ett fält där man kommenterar vad som sker och därigenom fungerar folkbildande.” Under de närmaste åren kommer Svenle som chef ägna sig åt att få fler grupper att interagera med Vandalorum. I samarbete med Nationalmuseum och Alzheimerfonden, geriatrika kliniker och dagboenden i kommunen genomförs projektet ”Möten med minnen”. Det handlar om en speciell pedagogik som skapades på MoMA 2006 där man dagligen gör visningar för Alzheimerpatienter och deras anhöriga. Det har blivit en stor framgång.

2014 genomförs en mastodontutställning som heter ”Barnets århundrade.” Vandalorum gör en särskild nordisk variant av en tidigare MoMA utställning med 550 föremål, med

inriktning på barndesign, möbler, leksaker och arkitektur utifrån Ellen Key och hennes tankar om Barnets århundrade. I maj 2014 invigdes en utställning om design och barn under hundra år. Där presenteras både positiva gjorda lärdomar och de problem som uppkommit i form av politiska, ekonomiska och sociala hinder, såsom könsuppdelning och form använd i propagandasyfte. Utställningen görs i samarbete med en av curatorerna från MOMA samt ett 20-tal olika experter som berättar i en stor katalog. Alla husen på Vandalorum kommer att användas för utställningen. Elna Svenle ser det inte möjligt att driva flera sådana stora projekt efter varandra. Däremot kan man i samarbete med andra institutioner visa färdiga utställningar som kan översättas och anpassas. Mängder med aktiviteter kan göras vid sidan av för att anpassas till olika lokala förutsättningar.

FEM LÄRDOMAR OM KULTURELLT ENTREPRENÖRSKAP OCH LEDARSKAP I ETT FÖRÄNDRAT KULTURLANDSKAP

1. VIKTIGT ATT INTRESSETER I OMVÄRLDEN TROR PÅ ATT PROJEKTET ÄR RIKTIGT

För att realisera visionen av Vandalorum, denna barriärbrytande mentala framtidsbild, har det förutom drivande eldsjälar också behövts framförallt legitimitet i form av omvärldens tro på projektets riktighet för att därmed kunna generera ekonomiska resurser.

Lärdomar som andra kan ta till sig, är vikten av att skapa trovärdighet för ett sådant är projekt. I grunden måste visionerna finnas, med ett innehåll som har substans i botten. I vårt fall har vi haft en eldsjäl som orkat hålla ut och som dessutom har ett stort kontaktnät. Men det måste också finnas någon som håller rätt på pengarna. Det blir pengar till slut av det hela. Så trovärdighet på alla plan är viktigt. (Jan Ove Forsell, Vandalorums styrelseordförande)

2. I SPÄNNINGSFÄLTET MELLAN OLIKA INTRESSETER UNDERLÄTTAR ALLIANSER PRIVAT – OFFENTLIGT

Att få med både offentliga och privata intressenter har varit viktiga för legitimiteten. Man ser sig inte som en privat konstinstitution utan det framhålls att både offentliga och privata medel bidragit till etableringen. Samtidigt som Elna Svenle anställdes lämnades en ansökan in om ökat kommunalt stöd från Värnamo kommun och efter sju månader fick man i februari 2013 ett positivt svar. Under denna tid framträdde Svenle som chef för olika kommunpolitiska intressegrupper och kommunfullmäktige som ställde och fick svar på frågor som: Vad vill ni satsa på? Hur ser finansieringen ut? Elna Svenle såg det samtidigt som lärorikt att höra vad politikerna intresserade sig för och vad de tvekade inför. Det fanns en ovana att lämna offentliga medel, kommunala bidrag till konst och kultur. I jämförelse med andra kommunala satsningar på kulturen ligger Värnamo under medel i Sverige. Så Svenle fick agera för att skapa legitimitet och föra fram andra kommunala exempel där kulturen ses som en viktig del för deras verksamhet. Elna Svenle ser åsiktskiljaktigheterna om det ska vara privat eller offentligt stöd till verksamheten som olycklig.

Det är olyckligt att vi bara ses som en privat angelägenhet då Smålands Konstarkiv startades av konstnärerna själva i Smålands Konstnärsliga. Staten och kommunen har stöttat Smålands

Konstarkiv under många år. Hos oss är det inte alls som Artipelag och Bonniers Konsthall som drivs med privata medel med en privat huvudman i bakgrunden. Här är det en kombination där det privata möjliggjort bygget som aldrig hade åstadkommits utan dessa insatser från olika privata sponsorer.

3. UTVECKLING GENOM SAMARBETE KONST, KULTUR, UTBILDNING, FORSKNING, FÖRETAGANDE

En annan intressant som blivit alltmer indragen i etableringsprocessen är offentliga utbildningsinstitutioner. Detta kan också ses som ett uttryck för att legitimiteten förstärks både direkt i form av ökad offentlig finansiering men också indirekt genom ökade bidrag från privata sponsorer. Utbildningsverksamheten på Vandalorum har sålunda sedan den 1 februari 2013 expanderat genom inrättandet av en tvärvetenskaplig forsknings- och utbildningsverksamhet på avancerad nivå inom ämnesområdet "Skapandets praktik: företagande och mediala möjligheter". Därigenom kan Vandalorum utvecklas till ett centrum för forskning och lärande som länkar samman konst, design, teknik, företagande och mediala möjligheter. Forsknings- och utbildningsverksamheten drivs i samarbete med Linnéuniversitetet i Växjö/Kalmar och Högskolan i Jönköping. 2013 skapades "Vandalakademien – en mötesplats för praktik och akademien" som ska vara en mötesplats för akademi och praktik i gränslandet mellan konsten, företagandet och vetenskapen. Syftet är att inspirera till möten och fördjupade samtal där förbindelser synliggörs och gränser löses upp. Den sista helgen i augusti 2013 invigdes den första Vandalakademien på tema "Konsten i livet och Livet i konsten!".

4. LEGITIMERING GENOM SUBSTANSIELLA FÖRÄNDRINGAR, SYMBOLHANDLINGAR OCH SPRÅKBRUK

Intressant är hur ledningen för etableringsprocessen har bearbetat legitimeringsmässiga tvivel (jfr Lindkvist 2007) genom substantiella förändringar av organisationens mål, strukturer och processer genom förändringen från ett storartat projekt till ett mindre byggt i olika etapper utifrån de ekonomiska resurser som funnits tillgängliga. Andra metoder som man har använt sig av är symbolhandlingar genom att låta dåvarande kulturministern inviga bygget samt ta in prominenta styrelsemedlemmar både inom den nordiska kultursfären och lokala näringslivsföreträdare och språk (som ordvalet att lyfta fram konstens roll för design och formgivning vilket behövs i bygden). Karin Lundh, vice VD på Källemo möbler tillika vice VD i Styrelsen för Vandalorum, lyfter sålunda fram konstens roll som igångsättare i en process där innovationer, formgivande och design följer.

Tyvärr glöms igångsättandet i processen då det talas om innovationer och formgivning men konstens roll som igångsättare glöms bort. Konst, form, utbildning och näringsliv fungerar som kommunicerande kärn. Konst utgör inspiration för resten som sedan kommunicerar tillbaka. Ett problem är att konst är immateriellt medan det övriga är mer konkret. Men konsten möjliggör att man öppnar sina sinnen för att sedan göda och föda och få till resten. Genom konsten ökas kunskapen att känna igen en innovation som sedan ligger till grund för nytt företagande.

5. ANDRA INCITAMENT ÄN STÖRSTA MÖJLIGA VINST

Otvivelaktigt är det så att skaparna av Vandalorum framstår som kulturentreprenörer med det primära målet att skapa något nytt genom nya kombinationer utan att i första hand uppnå målet att gå med vinst. Istället är målet att skapa ett mervärde för bygden och bidra till ett bättre samhälle med hjälp av konst och kultur. Samtidigt som vikten av god ekonomi och höga besökstal betonas framhåller kulturentreprenören Sven Lundh i likhet med Scherdin & Zander (2008) att konstens värde vilar på andra grunder än praktisk nytta och vinstmöjligheter.

Konsten uppträder omedvetet, berör betraktaren och vitaliserar sinnelaget. Den måste ha inre egenskaper, inte vara påklitrat för designens skull. Konsten har immateriella egenskaper. Detta har mitt samarbete med konstnärer visat mig. Konst är ingen fabrikation.

Allt som allt visar uppbyggnaden av Vandalorum att de kulturella entreprenörerna i ett förändrat kulturlandskap med minskad offentlig finansiering lyckats med att skapa legitimitet från en till början tvivlande omgivning och få till ett kulturellt fyrtorn som lyser upp mörka Småland.

REFERENSER

- Ashforth, Blake E. & Gibbs, Barrie W. 1990: "The double edge of organizational legitimation". *Organization Science*. 1(2): 177-194.
- Bjerke, Björn 2007: *Understanding Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Darmer, Per 2008: "Entrepreneurs in music. The passion of experience creation". I Sundbo, Jon (red.) *Creating Experiences in the Experience Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ellmeier, Andrea 2003: "Cultural Entrepreneurialism. On the Changing Relationship between the Arts, Culture and Employment". *International Journal of Cultural Policy* 9(1): 3-16.
- Lindkvist, Lars 1996: *När legitimiteten ifrågasätts*. Köpenhamn: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Lindkvist, Lars 2013: "Cultural entrepreneurship and creative points of intersection. The Island of Furillen". I Lindeborg, Lisbeth & Lindkvist, Lars (red.) *The Value of Arts and Culture for Regional Development. A Scandinavian Perspective*. Oxford: Routledge
- Leadbetter, Charles & Oakley, Kate 2001: *Surfing the Long Wave. Knowledge Entrepreneurship in Britain*. London: Demos
- Lindeborg, Lisbeth 2010: "Med Kulturen som Ledstjärna". I Lindeborg, Lisbeth & Lindkvist, Lars (red.) *Kulturens Kraft*. Stockholm: SNS Förlag.
- Lounsbury, Michael & Glynn, Mary Ann 2001: "Cultural Entrepreneurship. Stories, legitimacy, and the acquisition of resources". *Strategic Management Journal* 22: 545-564.
- Mangset, Per 2009: "Fortellinger om kulturelt entreprenørskap". I Mangset, Per & Røyseng, Sigrid (red.) *Kulturelt entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mangset, Per & Røyseng, Sigrid, 2009: *Kulturelt Entreprenørskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, John W. and Rowan, Brian 1977: "Institutionalized organizations. Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology* 83: 340-363.

- Nathanson, Calle 2009: "Inledning". I Nathanson, Calle (red.) *Nya rum i samverkan - mellan det offentliga, näringslivet och det civila samhället*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Nielsén, Tobias 2008. "Skilj mellan kulturföretagare och kulturentreprenörer". [Online] Available at: <http://kulturekonomi.se/2008/12/05/skilj-mellan-kulturforetagare-och-kulturentreprenorer/> [Använd 27 05 2014].
- Pfeffer, Jeffrey & Salanzik, Gerald R. 1978: *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row.
- Scherdin, Mikael & Zander, Ivo (red.) 2011: "Art entrepreneurship: and introduction". I *Art Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Swedberg, Richard 2006: "The cultural entrepreneur and the creative industries: Beginning in Vienna". *Journal of Cultural Economics* 30(4): 243-261.
- Wry, Tyler, Lounsbury, Michael & Glynn, Mary Ann 2011: "Legitimizing Nascent Collectives Identities: Coordinating Culture Entrepreneurship". *Organization Science* 22 (2): 449-463.

NOTER

Artikeln är en vidareutveckling av artiklar om Vandalorum i antologierna "Behövs regioner?" (Rakar & Tallberg [red.] 2013) och "Behöver vi en sydsvensk region?" (Rudvall [red.] 2014). Tidigare engelska versioner av denna artikel har presenterats på 6th "Nordic Conference on Cultural Policy Research" den 14-16 Augusti 2013 i Köpenhamn och på den Nordiska företagsekonomiska konferensen (NFF) i Reykjavik 21-23 Augusti 2013. Tack för de kommentarer som jag då fick och till denna tidsskrifts redaktörer för likaså konstruktiva förbättringsförslag.

BILDMATERIAL

Fotografi på sida 82 av Marirosa Ballo, ©Studio Ballo, Milano, 2011