

*”Ta bort allt
som inte är häst”*

EN UTREDNING OM SLÖJDINKUBATORN FÖR NÄMNDEN FÖR HEMSLÖJDSFRÅGOR

David Karlsson & Lotta Lekvall
Nätverkstan Kultur
11 juni 2014

Författare: David Karlsson och Lotta Lekvall, Nätverkstan Kultur

Grafisk form, illustration: Jonas Rundqvist, RUND BÜRO

Tryck: Digaloo 2014

www.nfh.se



Europeiska jordbruksfonden för
landsbygdsutveckling: Europa
investerar i landsbygdsområden

**TILLVÄXT
VERKET**



**NÄMNDEN FÖR
HEMSLÖJDSFRÅGOR**

**➤ När min pappa växte upp
älskade han att teckna hästar på
papper. En dag frågade hans pappa
varför han inte istället täljde en häst
i trä? Han tänkte igenom förslaget
och sade sedan att han inte visste hur
man gör. Hans pappa svarade att det
är ju enkelt: Man tar bara bort allt
som inte är häst. ‹‹**

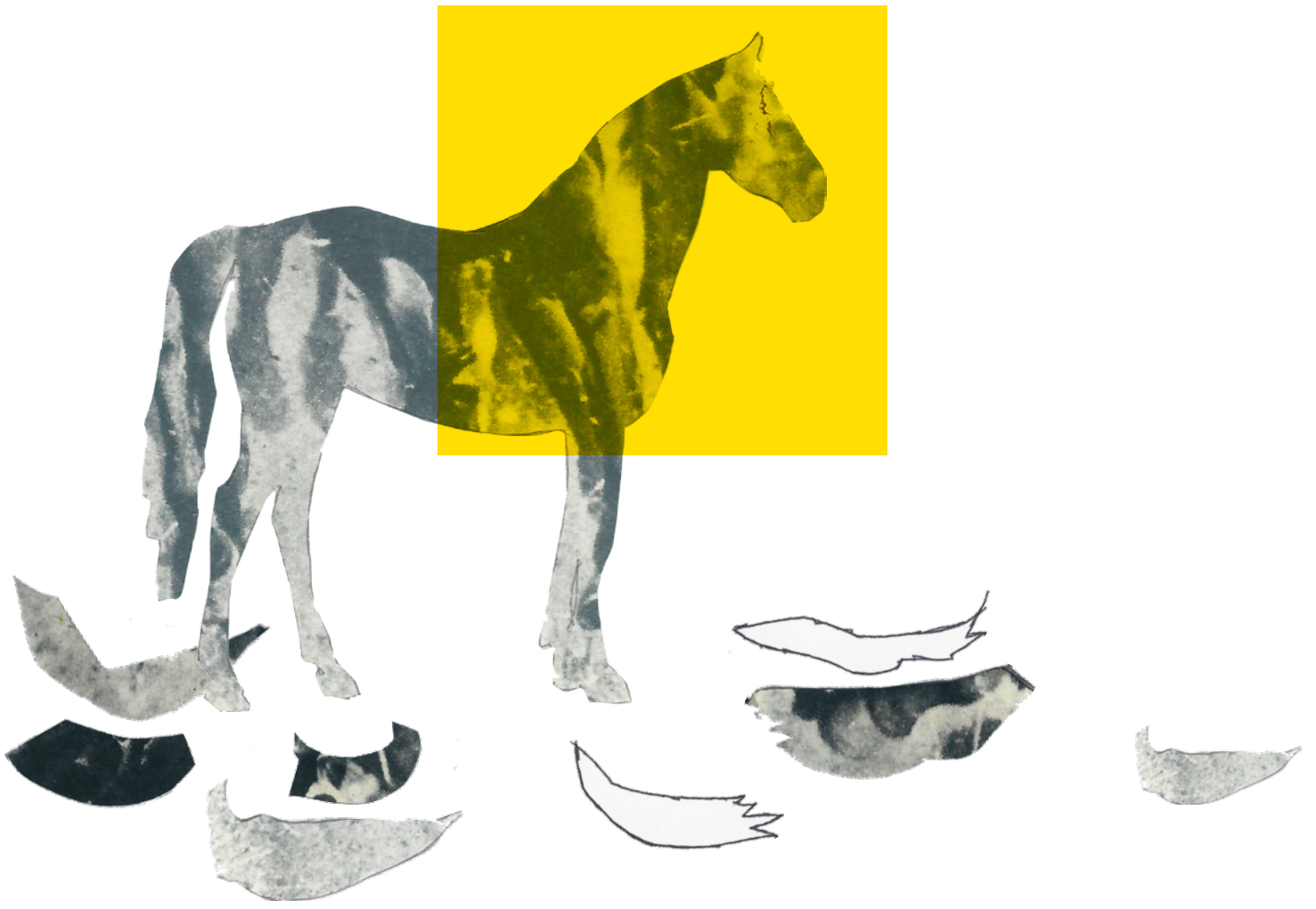
Jögge Sundqvist¹

¹Jögge Sundqvist på Slöjdinkubatorns seminarium i Umeå den 20 maj 2014. Citatet återfinns också i filmen om hans far: *Skeden, skålen och kniven: en dokumentär om Wille Sundqvist*.

INNEHÅLL

6	UTREDARNAS UPPDRAG
6	Uppdraget
7	Metod
8	BAKGRUND
12	INKUBATORER & KULTURINKUBATORER
12	Vad är en inkubator?
13	Vad är en kulturinkubator?
15	Kulturinkubatorernas metod
18	Slöjdens och konsthantverkets affärsmodeller
20	SLÖJDINKUBATORN OCH DESS METOD
22	The Power of Why
24	REFLEKTIONER & RESULTAT
24	Modellens relevans/resultat
31	Hur Slöjdinkubator kan appliceras i andra sammanhang
36	Modellens bärighet på KKN-området
40	SAMMANFATTNING
41	REFERENSER





INLEDNING

Under några månader våren 2014 har Nätverkstan haft i uppdrag att följa och utreda Slöjdinkubatorn, en inkubator riktad till slöjdare, konsthantverkare och designers. Slöjdinkubatorn startade hösten 2013 som ett pilotprojekt av Nämnden för hemslöjdsfrågor (eller "Nämnden" som vi ibland skriver i det följande) för att undersöka inkubatorsformen som modell för att stödja och öka företagandet för unga vuxna (18-30 år) inom slöjdens område.

Det är ett enligt vår mening angeläget initiativ med ambitionen att hitta branschspecifika modeller och metoder för att stärka företagandet bland unga slöjdare, konsthantverkare och designers. Många inom hemslöjden försörjer sig som egenföretagare, men som många deltagare i inkubatorn vittnar om är förberedelsen för detta arbetsliv under utbildningstiden svag. Man får i bästa fall korta kurser i ekonomi, marknadsföring och egenföretagande. Det är punktinsatser. Slöjdinkubatorns ambition har varit att låta deltagaren delta i en process som innebär både reflektion inåt för att hitta sina egna drivkrafter och utåt mot framtida avnämare och omvärlden.

Det råder ingen tvivel om att processen har varit viktig för deltagarna. Alla är nöjda eller väldigt nöjda. Flera anger att de känner sig bättre rustade att försörja sig som slöjdföretagare. Någon har redan sålt ett verk, andra har projekt och utställningar på gång. Alla känner sig stärkta som slöjdföretagare och har med sig minnesvärd inspiration av föreläsare och arbetsträffar.



Slöjdinkubatorns ambition har varit att låta deltagaren delta i en process som innebär både reflektion inåt för att hitta sina egna drivkrafter och utåt mot framtida avnämare och omvärlden.

Avsikten med den här rapporten var först att vara en utvärdering Slöjdinkubatorn. Vi har dock tillsammans med uppdragsgivaren valt att istället se denna rapport som en utredning av den startade processen. Slöjdinkubatorn har endast drivits en omgång med tio deltagare. När Nätverkstan fick uppdraget befann sig Slöjdinkubatorn mitt i en intensiv slutfas. Det är därför enligt vår mening för tidigt att göra en regelrätt utvärdering. Däremot ställer den påbörjade processen en rad frågor som det finns skäl att utreda närmare för att ta med lärdomar till nästa steg. Vad innebär metoden? Finns det en metod att tala om och har denna i så fall relevans i fler konstnärliga sammanhang?

Framtiden för Slöjdinkubatorn är i skrivande stund oviss. En del av uppdraget är också att resonera kring vem eller vilka som skulle kunna vara huvudman för Slöjdinkubatorn i framtiden. Vi kommer under de följande sidorna föra resonemang och tankar kring dessa frågor.

Vi kommer i det följande att redovisa en del kritiska synpunkter. Vi hoppas att dessa inte ska stå i vägen för vår övergripande uppfattning att Slöjdinkubatorn var ett lovligt initiativ, har genomförts på ett skickligt sätt, varit värdefullt för deltagarna och är värd att vidareutvecklas. Vi hoppas att den första omgången av Slöjdinkubatorn som vi diskuterar här bara var början.

UTREDARNAS UPPDRAG

Uppdraget

Den 24 januari 2014 gick Nämnden för hemslöjdsfrågor ut med ett förfrågningsunderlag gällande en utvärdering av Slöjdinkubatorn.² Nätverkstan svarade på denna förfrågan och fick den 14 februari besked om att Nämnden beslutat anlita Nätverkstan som utvärderare.

Uppdragsbeskrivningen löd som följer:

I uppdraget ingår att utvärdera Slöjdinkubatorns metod och utfall. Utvärderingen syftar till att Slöjdinkubators modell ska kunna utvecklas och implementeras i andra kontexter och med andra huvudmän efter genomförd pilotomgång.

Utvärderingen ska, heter det vidare i förfrågningsunderlaget, undersöka:

A. Modellens relevans/resultat avseende:

- Deltagarnas utveckling
- Metod/angreppssätt kopplat till resultat - NFHs utvecklingsarbete, processledarnas profil, urvalet av deltagare.
- Processupplägget – struktur/innehåll på träffar, coachsamtal, externa utmaningar och slöjdworkshop.
- Verktyg – som använts av processledare samt externa föreläsare där tillgång till dessa är möjlig.

B. Hur Slöjdinkubator kan appliceras i andra sammanhang:

- Modellens användbarhet i till exempel utbildningar, med andra huvudmän och för offentliga främjaraktörer. Fördelar och nackdelar med olika alternativ.

2. Nämnden för hemslöjdsfrågor, Förfrågningsunderlag utvärdering av Slöjdinkubator, diarie-nummer 4-39/13.

C. Modellens bärighet på KKN-området:

- Bidrar modellen till att rusta unga vuxna för ett yrkesliv inom KKN
- Bidrar modellen till att utveckla och öka företagandet bland unga vuxna
- Kan modellen appliceras branschöverskridande på andra KKN områden
- Bidrar modellen till ett utvecklat slöjdföretagande
- Bidrar modellen till att utveckla innehållet i produkter och tjänster
- Bidrar modellen till innovationer

På uppstartsmötet den 28 februari med de två projektledarna från Nämnden för hemslöjdsfrågor beslutades att gå ifrån utvärderingstanken och istället lägga fokus på en utredning som tar sin utgångspunkt i den påbörjade processen. En utvärdering är en granskning av en verksamhet och dess resultat, alltså något som sker efter en avslutad process. Slöjdinkubatorn var mitt i en slutfas när Nätverkstan fick sitt uppdrag.

Följande rapport ska alltså läsas som ett nedslag under pågående process. Det är en reflektion och analys av metoden så här långt: ett försök att sätta Slöjdinkubatorn i ett större sammanhang och bedöma behovet av initiativ som detta i konstnärliga och kulturella sammanhang. Inte minst är deltagarnas röster viktiga. Det är dock svårt att dra några säkra slutsatser av en engångsinsats som denna. För att komma längre hade det krävts ett längre pilotprojekt och intervjuer av deltagarna en tid efter avslutad process.

Metod

Vår metod har varit intervjuer av alla deltagare (en intervju lämnades in skriftligt), process- och projektledare. Vi har också intervjuat en handfull andra personer som på olika sätt är knutna till eller har drivit inkubatorer inom kulturområdet, personer inom hemslöjdsfrågor och finansiären.

Vi har läst in material och dokument som vi fått av uppdragsgivaren och samlat in under vägs gång. Vi har använt oss av en del litteratur inom området. Och vi har resonerat, diskuterat, vänt och vridit på frågor som vi ibland också har prövat på dem vi har samtalat med. Det är alltså en resonerande utredning mer än något annat.

Slöjdinkubatorn har haft två processledare: Sara Berg, projektledare Umeå Universitet, och Mats Reinhold, projektledare Kompetensportföljen, Umeå Universitet, samt två projektledare, Rebecca Ahlstedt och Marie Fagerlind från Nämnden för hemslöjdsfrågor. Dessa har haft lite olika uppdrag i Slöjdinkubatorn och vi kallar dem genomgående i rapporten för process- respektive projektledarna.

BAKGRUND

Nämnden för hemslöjdsfrågor är en statlig myndighet med uppgift att stärka hemslöjden i Sverige, något man gör genom att bland annat fördela statligt stöd till hemslöjdsverksamhet. Nämnden blev efter förslag från 1979 års statliga utredning ”Hemslöjd. Kulturarbete, produktion, sysselsättning” år 1981 en självständig myndighet.³

På Nämndens hemsida står att läsa att man ska ”planera, driva och följa upp aktiviteter med såväl kulturella som ekonomiska perspektiv”.⁴ Nämnden ska å ena sidan arbeta med kultur och kulturarv, d v s kulturpolitiska frågor, och å andra sidan med de ekonomiska förutsättningarna för hemslöjden, d v s näringspolitiska frågor. Nämndens fysiska hemvist speglar också detta dubbla uppdrag. Nämnden ligger sedan 1992 under Kulturdepartementet (innan dess låg det på Industridepartementet) och man har sitt kansli hos Tillväxtverket.⁵

Dessa två perspektiv, det kulturella och det ekonomiska, återfinns också i historieskrivningen om hemslöjdsrörelsen och dess utveckling. Redan Lilli Zickerman (1858-1949), föreningen Svensk Hemslöjds grundare, talade i dessa termer. När hon år 1899 grundade föreningen ville hon höja kvaliteten på material och teknik och också lyfta fram äldre slöjd- och folkkonsttraditioner som då var på väg att försvinna. En målsättning var också att främja hemslöjdens sociala och ekonomiska betydelse för hushåll på landsbygden. Initiativet är inte helt olikt västkustens Bohus Stickning som startade i mitten av 1930-talet. Målsättningen var att ta till vara kvinnors kunnande i stickning och handarbete för att i Bohusläns stenindustris stora kris hitta möjligheter till extra inkomster och försörjning för stenhuggarfamiljerna längs kusten. Kvinnorna var organiserade i föreningar och tillsammans med landshövdingefru Emma Jacobsson, som hade konstnärlig utbildning bakom sig och också en stor känsla för kvalitet i kombination med entreprenörskapsanda, växte Bohus Stickning till ett av dåtidens framgångssagor. För stenhuggarfamiljerna var de extrainkomster detta genererade oumbärliga.⁶

3. Hemslöjd. Kulturarbete, produktion, sysselsättning. Betänkande av 1977 års hemslöjdsutredning, SOU 1979:77)

4. www.nfh.se/omnfh.4.1b1cc8131331d1e167d80003585.html

5. www.nfh.se

6. En skildring av Bohus Stickning finns i Ulla Häglunds bok ”Bohus Stickning. 1939–1969,

I tidiga försök att beskriva hemslöjden betonas ofta det hantverksmässiga, att det är en produktion som utförs i hemmet, att den är småskalig och att produktionen sker för husbehov eller som bisysselsättning för att ge extrainkomster.⁷ Hemslöjden var alltså inte minst viktig för att generera extrainkomster till hushållet, vilket också exemplet med Bohus Stickning visar.

Under 1930-talet betonades, i enlighet med den tidens nationalistiska strömningar, behovet för hemslöjden att fasthålla ”det goda materialets princip” och med en betoning på ”svensk stil” och ”svenskt arbete” (något som var helt motsatt Emma Jacobssons föresatser som själv var av judisk härkomst och aktivt hjälpte judiska familjer att gömma sig under andra världskriget).⁸ I 1977 års hemslöjdsutredning ”Hemslöjd. Kulturarbete, produktion, sysselsättning” gjordes försök att modernisera begreppet och man menar att det ursprungliga begreppet ”husslöjd” var det samlande begreppet för produktion av varor för det dagliga hemmabehovet men att man vid mitten av 1800-talet istället började kalla slöjdandet i hemmet för ”hemslöjd”. Detta hängde samman med industrialismens genombrott och ”att en kulturell rörelse började bildas kring hemslöjden som produktionsform”. Utredaren menar också att man av tradition kan dela in slöjdandet inom hemslöjdsområdet i två huvudgrupper: ”husbehovsslöjdande” och ”saluslöjdande”.⁹

Det finns alltså åtminstone två motpoler att förhålla sig till inom hemslöjden, vilka har betydelse för initiativ som tas inom området. Å ena sidan det som handlar om att bevara tradition och kulturarv och å andra sidan modernisera, tänka nytt och, som ofta förespråkas idag, uppmuntra innovationer. Frågan om hur hemslöjd ska definieras i det postmoderna samhället har man både debatterat och skrivit mycket om och som en deltagare uttryckte det under intervjun ”Varje hantverk är död om det inte lever i den tid de är”.¹⁰ Den andra motpolen kan beskrivas som att å ena sidan betona hemslöjden som en kulturell angelägenhet och å andra sidan som en näringsgren.

Diskussionen om hemslöjd som en näringsgren är alltså inte ny, vilket det kan se ut som i dagens diskussioner om kulturella och kreativa näringar. Den sträcker sig långt tillbaka till hemslöjdens rötter. Däremot sammanfaller Nämndens uppdrag

Atlantis 1980. Läs också David Karlsson och Lotta Lekvall, ”Örnarna och Myrstacken. Vad vet vi om kulturnäringarna?”, en rapport framtagen på uppdrag av Västra Götalandsregionen 2011. Finns att ladda ner på <http://www.natverkstan.net/publikationer/>

7. Anneli Palmköld, *Begreppet hemslöjd*, Hemslöjdens Förlag 2012, s.9.

8. Ibid s. 10.

9. Hemslöjd. Kulturarbete, produktion, sysselsättning. Betänkande av 1977 års hemslöjdsutredning, (SOU 1979:77) s. 32.

10. Se text Otto von Busch, Helena Hansson m.fl. Text skriver Clara Åhlvik och Otto von Busch i *Jönköpings läns museums årsbok för 2009* att ”Hemslöjden låter sig inte längre definieras som en eftersläpande och konservativ motpol till industrialismen utan i stället återupptäcks dess inneboende kraft som berör många av dagens aktuella frågor. Kanske verkade hemslöjden omodern ett tag, men vi ser nu att den har varit rätt i hundra år!”. Se Anneli Palmköld, *Begreppet hemslöjd*, s.13.

väl med dessa diskussioner. Nutek, det nu nedlagda Verket för näringslivsfrågor¹¹, fick år 2008 regeringsuppdraget att undersöka hemslöjden som just näringsgren. Rapporten, ”Hemslöjden som näringsgren” fick stort genomslag och publicerades också i en tid då man från statligt håll diskuterade de kulturella och kreativa näringarna för att bland annat genom dialogprocesser med inbjudna från kulturlivet komma fram till insatser inom dessa områden. År 2009 presenterade Kultur- och Näringsdepartementet en handlingsplan för de kulturella och kreativa näringarna. Nutek-rapportens förslag passade väl in i det tänkande som de två departementen presenterade.¹²

Slutsatsen i Nuteks rapport om hemslöjden var att det fanns en stor tillväxtpotential inom området. En enkätundersökning visade att mer än hälften av de slöjdare som inte redan helt försörjde sig på sin konst, gärna skulle vilja det om det fanns möjlighet.¹³ Rapporten bidrog också med förslag omkring hur hemslöjden som näring skulle stärkas. Ett förslag var att tillsätta en näringskonsulent som på ett tidsbegränsat uppdrag skulle arbeta med att stärka hemslöjden som näringsgren med syftet att bland annat ”utveckla branschens strategiska näringsarbete genom att tillföra ny kompetens utifrån ett helhetsperspektiv”, ”förnya och utveckla hemslöjdsnäringen genom att ny innovativ kompetens tillförs i form av en näringskonsulent som drivkraft och inspirationskälla” och att ”dra nytta av den forskning som nu växer fram inom ämnet kulturekonomi och har ambitionen att bli en förebild för hur man kan arbeta inom kulturella och kreativa näringar”.¹⁴

År 2011 inrättades så den nya tidsbegränsade tjänsten Näringskonsulent på Nämnden för hemslöjdsfrågor. Ganska tidigt i samtal med Rikskonsulenten i hemslöjd för barn och ungdom fanns frågor om hur man kunde arbeta mer med unga vuxna (18-30 år). Det fanns, som man upplevde det, en stor efterfrågan att arbeta med denna grupp, det är en grupp på väg ut i arbetslivet, och frågor väcktes omkring hur man skulle kunna främja ungas slöjdande. Man kom fram till att det var viktigt att utgå från den konstnärliga verksamheten och arbeta vidare med hur man kunde ta det ett steg vidare.¹⁵

Idén om en inkubator växte och de två konsulenterna utvecklade en grund till hur en utvecklingsprocess inom slöjdföretagande kunde se ut. Dessa tankar var sedan bärande genom själva genomförandet. En del av Näringskonsulentens uppdrag var att bygga bryggor mellan slöjd och hantverk och olika institutioner. Detta

11. Nutek startades 1991 och hette då Närings- och Teknikutvecklingsverket. Det var en sammanslagning av flera statliga myndigheter, Statens industriverk, Styrelsen för teknisk utveckling och Statens energiverk. År 2001 ändrades namnet till Verket för Näringslivsutveckling. Verket var en statliga förvaltningsmyndighet som hade till uppgift att bl a stärka näringslivets förutsättningar och främja hållbar regional utveckling. Den 31 mars 2009 lades Nutek ned och verksamheten övergick till Tillväxtverket och Myndigheten för tillväxtpolitiska utvärderingar och analyser.

12. Se ”Promemoria Handlingsplan för kulturella och kreativa näringar” (pdf) på www.government.se/sb/d/11347/a/131748 samt ”Hemslöjden som näringsgren”, Nutek 2008, Infonr 059-2008.

13. ”Hemslöjden som näringsgren”, Nutek 2008, Infonr 059-2008.

14. Nämnden för hemslöjdsfrågor, ”Projektplan”, projektbeskrivning för Näringskonsulent/Företagsutvecklare NFH”, se www.nfh.se/download/18.1b1cc8131331d1e167d80004295/1369958637424/Projektplan_naringskonsulent.pdf.

15. Intervju med Marie Fagerlind, Rikskonsulent i hemslöjd för barn och unga, telefon den 26 maj 2014 samt intervju med Rebecca Ahlstedt, Näringskonsulent, telefon den 26 maj 2014.



Slutsatsen i Nuteks rapport om hemslöjden var att det fanns en stor tillväxtpotential inom området.

gjordes och uppdraget presenterades för inbjudna representanter från flera av de inom området viktiga utbildningsinstitutionerna. På mötet (den 17 april 2013) deltog Beckmans, Konstfack, Vindeln, Sätergläntan och Handarbetets vänner. Senare träffade man även Sara Berg och Mats Reinhold som knöts till projektet som processledare. Slöjdinkubatorn finansieras av Nämnden för hemslöjdsfrågor, Jordbruksverket och Tillväxtverket. Extra medel anslogs för den offentliga presentationen under inkubatorns sista arbetsträff i Umeå från insatsområdet Ungas innovationskraft (vilket i sin tur finansieras av Tillväxtverket och Vinnova).

Att Nämnden för hemslöjdsfrågor är huvudman för ett initiativ som Slöjdinkubatorn är alltså utifrån detta perspektiv inte alls konstigt. Det är ett initiativ som passar väl in i hemslöjdsrörelsen och Nämndens uppdrag. En del av dem vi har pratat med tycker inte att Nämnden ska vara operativ i projekt. Man kan initiera projekt, men inte aktivt driva dem. Den fråga man nu står inför, och som är en del av denna rapports uppdrag, är att utreda hur framtiden för Slöjdinkubatorn kan se ut. Mer om det nedan. Men först en utvikning om inkubatorer och specifikt kulturinkubatorer.

INKUBATORER & KULTURINKUBATORER

Vad är en inkubator?

Ordet inkubator kommer från latinet och betyder ungefär kuvös eller äggkläckningsmaskin (jfr även inkubationstid; tiden innan något allvarligt bryter ut). Inkubatorer för företag har funnits i USA sedan tidigt 1960-tal, men spred sig till andra länder från början av 80-talet. Det är i dag en växande och framgångsrik verksamhet världen över. Modellen har utvecklats fr a inom IT-sektorn och på senare år även inom den medicinska forskningen. Statistiken visar att nystartade företag som gått genom en inkubator har långt högre överlevnadsprocent än andra nystartade företag.

Begreppet inkubator är i detta sammanhang snarlikt begreppet forskningsby eller Science Park, vilket snart sagt varje universitet med självaktning har idag. Den första svenska forskningsbyn var Ideon i Lund som startade 1983. Syftet med en sådan högskoleansluten inkubator är att kommersialisera forskningsresultat; att föra innovationer till marknaden. Det gör man bla genom att stimulera forskare och studenter att bli entreprenörer och starta företag. Den förebild som i stort sett alla forskningsbyar verkar ha är Silicon Valley. Det är fortfarande sällsynt med liknande strukturer i anslutning till konstnärliga utbildningar.

I USA, inkubatorernas hemland, har på senare år trenden gått mot allt mer specialiserade inkubatorer. Det har också uppstått nätverk av inkubatorer inriktade mot konstområdet. De allra flesta inkubatorer finansieras med offentliga medel.

En företagsinkubators uppgift är alltså att genom affärsstödande resurser och tjänster producera självständiga och bärkraftiga företag. Den utvecklar och är med och formar ett företags affärsidé, dess planer för marknadsföring och administration samt har kanaler till finansiärer, för att säkra företagets fortsatta utveckling.

En traditionell inkubator har en rad funktioner. Till dessa hör ofta: lokal, teknisk infrastruktur, företagsrådgivning, handledning och coachning, individualiserad utbildning och fortbildning, rådgivning av experter, mentorer samt företagservice.

En inkubator har även en mer eller mindre utarbetad antagningsprocedur där ett företags affärsidé och utvecklingspotential bedöms. Ibland finns även en så kallad förinkubator, för idéer och personer som bedöms som lovande men ännu inte mogna att gå in i den regelrätta inkubatorn. Tiden ett ungt företag tillbringat i inkubatorn kan variera, men är normalt runt ett par år.

Vad är en kulturinkubator?

En uppskattning är att det finns cirka åttio inkubatorer och inkubatorsmiljöer i Sverige idag.¹⁶ Kulturnäringsarnas framväxt som en viktig del av ekonomin har lett till specifika satsningar av inkubatorer inriktade mot kultur. Dessa näringar har inte passat i de traditionella inkubatorernas antagningskriterier och tillväxtmål. Branschen ser annorlunda ut. Många konstnärligt verksamma är snarare levebrödsföretag än tillväxtföretag och affärsmodellerna skiljer sig åt jämfört med traditionella företag och även sinsemellan. Området kulturella och kreativa näringar är ett brett område. Tidiga initiativ inom kulturområdet var t.ex. Arciv i Umeå och Transit i Stockholm.¹⁷

Under de senaste åren har det vuxit fram inkubatorer på många platser i Sverige, regionalt och som en följd av det nationella handlingsprogrammet för kulturella och kreativa näringar (2009-2012). En särskild satsning gjordes på inkubatorer inom det kulturella och kreativa området under den nationella handlingsplanen, något som Tillväxtverket ansvarade för. Uppdraget var att främja utvecklingen av inkubatorer särskilt anpassade till detta område och sex pilotprojekt valdes ut: Ideon Innovation (Skåne), CRED/Alexanderinstitutet (Halland), Science Park Jönköping (Jönköping), Transit Kulturinkubator (Stockholm), Movexum (Gävleborg), Uminova Innovation (Umeå). Slutsatsen man drar är att dagens inkubatorssystem inte är anpassat att ta till vara den potential som finns inom näringarna. Man menar att många av utmaningarna man står inför som kulturföretagare är desamma som

16. "Svenska inkubatorer. Studie med särskilt fokus på privata inkubatorer. Slutrapport, mars 2010", Tillväxtverket, Dnr 341-2009-905458.

17. Arciv startade som ett treårigt projekt som avsåg vara ett resurscenter för professionellt verksamma kulturutövare för kompetenshöjning inom kultursektorn, med inriktning på information och rådgivning inom företagande, projektkunskap och bidragsansökningar, dels vidga kulturutövarnas marknad mot näringslivet. Arciv drevs mellan 2000-2007 och gick sedan över till att bli inkubatorn Krenova (som läggs ner 2014). Transit är en kulturinkubator som ska, som de själva skriver, bidra med: "förutsättningar för att scenkonstnärer, filmare, konstnärer, musiker och formgivare ska få möjlighet utveckla hållbara verksamheter - konstnärligt, socialt, individuellt och ekonomiskt.". Transit drivs av den ideella föreningen Transit Kulturinkubator med stöd från Stockholms Läns Landsting.

företag inom traditionella branscher, men branschkunskapen om de kulturella och kreativa branscherna är låg. Man behöver komplettera traditionell rådgivning med specifikt anpassade affärsutvecklings- och verksamhetsmodeller.¹⁸

Det kan i detta sammanhang vara värt att se hur Giep Hagoort, holländsk forskare och en av EU:s ledande auktoriteter på området, resonerar kring ett kulturföretags utveckling, dess livscykel, samt hur man med offentliga insatser bäst stödjer det under dess olika faser. Nedanstående figur visar schematiskt vilka offentliga insatser som bör sättas in under ett kulturföretags olika utvecklingsfaser. Slöjdinkubatorn passar väl in i schemats fas 2; företagets start. Det är, enligt Hagoort, först i denna fas av ett kulturföretags utveckling som det är motiverat med insatser på nationell nivå.¹⁹

Det är vidare värt att notera att det i kultursammanhang under senare år skett en förskjutning från uppfattningen om en inkubator som en *plats* till en av inkubatorn som *process*. Även här passar Slöjdinkubatorn följaktligen in. Denna betydelseförskjutning – som inte behöver vara dålig – innebär emellertid att gränsen mellan inkubator- eller inkubationsprocesser och andra utbildnings- eller fortbildningsinsatser på samma område blir oklar.

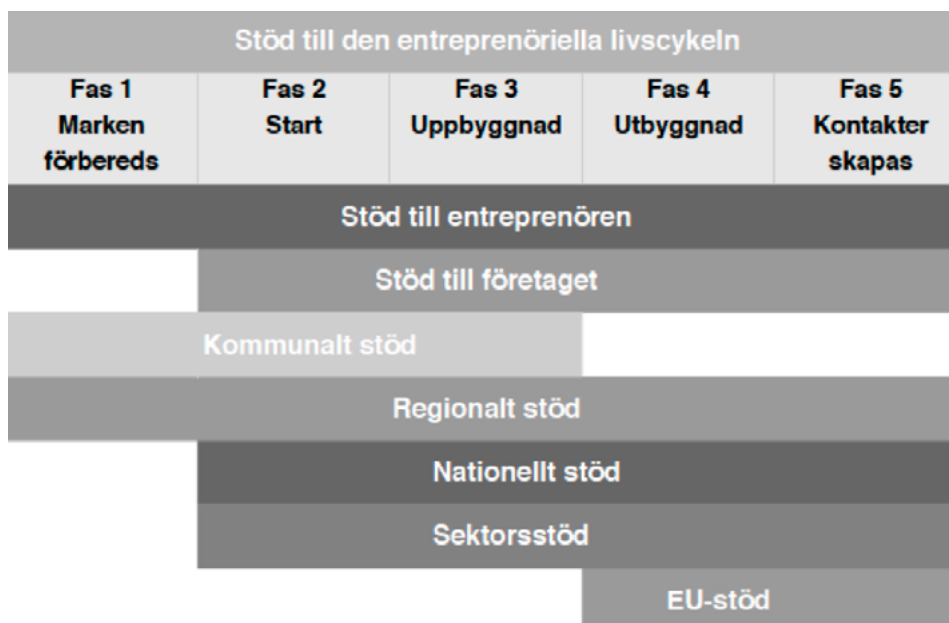


Bild 1
Stöd till kulturföretagets entreprenöriella livscykel enligt Giep Hagoort.

18. "Inkubatorer för kulturella och kreativa näringar. Redovisning av regeringsuppdrag inom Handlingsplanen för kulturella och kreativa näringar.", Näringsdepartementet (Dnr Näringsdepartementet N2010/8901/ENT) och Tillväxtverket (Dnr 012-2011-0002) 2013.

19. Se vidare i Giep Hagoort, *Konst och entreprenörskap*, Nätverkstan 2013.

Kulturinkubatorernas metod

Ordet metod kommer från den klassiska grekiskans *métho-dos* som betyder efterforskning, eller ”gående efter”, ungefär att gå längs en väg. En metod är alltså enligt denna ursprungsbetydelse den väg man går, den väg man följer.

Vilken väg har då Slöjdinkubatorn följt? Hur förhåller den sig till andra liknande initiativ för att stärka kulturföretagandet? Det har gjorts och görs en rad sådana insatser runt om i Sverige på senare år: kurser, fortbildningar, arbetsmarknadsinsatser och moment kring entreprenörskap och företagande inom ramen för olika konst- och kulturutbildningar. Det är i detta sammanhang som Slöjdinkubatorn bör ses. Hur är då dessa olika insatser upplagda? På vilket sätt närmar man sig – pedagogiskt, innehållsligt, metodiskt – frågorna om kultur och företagande? Granskar man de insatser som gjorts de senaste femton åren, dvs så länge som man talat om ”kulturella och kreativa näringar”, kan man urskilja tre olika svar på den frågan.

De insatser som gjorts för att stärka kulturföretagandet kan i grova drag delas in i tre kategorier. Det handlar om insatser som antingen: 1) syftar till *attitydförändring*, eller; 2) vill *tillföra kulturföretagaren affärskunskap*, eller slutligen; 3) *tar sin utgångspunkt i konstnärens och kulturföretagarens kreativa processer och bygger vidare på dessa*. Ofta, i verkligheten, blandas dessa tre olika metodiska angreppssätt samman. Det finns skäl att hålla isär dem, även om de på ett praktisk plan kan kombineras. Låt oss diskutera dem en i taget.

I. Attitydförändring.

Ett viktigt skäl till varför många kulturföretag har svårt att bli bärkraftiga, att bli lönsamma, handlar om attityder. Inte så få konstnärer uppfattar själva tanken på företagande som något främmande, ja rent av konstfientligt. Dock inte alla. Det finns i konstnärskåren diametralt motsatta uppfattningar.

”Design är kapitalismens revansch på postmodernismen” har den nordamerikanske konstkritikern Hal Foster sagt i en berömd formulering. Det vill säga: det finns en kapitalistisk rationalitet i verksamhet som oskadliggör all kritik, varje ansats till ifrågasättande och inlemmar självtänkande konstnärer i dominerande tanke- och handlingsmönster, gör dem ofarliga. Många konstnärer identifierar sig med denna hållning och kan uppfatta alla ansträngningar att få det egna företaget att bära sig som ett svek mot högre ideal.

Konsthantverkaren och scenografen Gunilla Palmstierna-Weiss hör till dem som argumenterar på annat sätt. Redan på 1950-talet kritiserade hon de högre konstnärliga utbildningarna för att dessa saknade yrkesförberedande moment. Utbildningarna har ett ansvar att förbereda studenterna på deras kommande arbetsmarknad.

”På ett stort bord ställde vi ut våra alster till försäljning. Prissättning var dock något vi aldrig lärt oss. När det gäller skolor i konst, konsthantverk eller överhuvudtaget konstnärlig verksamhet, är det rätt underligt att man år efter år släpper ut elever utan någon kunskap om marknadsföring, bokföring, kontraktskrivning, skatter och så vidare. Vi lärde oss det genom alla misstag vi gjorde”.²⁰

Attityderna skiljer sig följaktligen åt. Många konstnärer är ofrivilliga företagare. Det var också titeln på en rapport vi på Nätverkstan skrev 2002 och till vars slutsatser hörde att många fördomar står i vägen för ett ändamålsenligt kulturföretagarstöd.²¹ Konstnärerna har fördomar vad gäller företagande och företagsrådgivning, företagsrådgivarna har å andra sidan en rad fördomar när det gäller hur kulturbranschen fungerar. Såväl attityder som språkbruk skiljer sig mellan dessa båda professioner. Det krävs därför, hävdade vi, översättning mellan dessa skilda sammanhang. I affärssystemet saknas vidare ofta adekvat kunskap för att kunna bistå kulturföretagen. Och vad värre är: man vet inte alltid om att man saknar kunskap. Man tror sig besitta generellt giltiga metoder som kulturföretagaren helt enkelt måste anpassa sig till – när det i själva verket är så att särskilda branschspecifika insatser behövs. Det krävs följaktligen attitydförändringar från såväl företagsrådgivaren som konstnären.

2. Tillföra kulturföretagen affärskunskap.

De vanligaste insatserna till stöd för kulturföretagare handlar om att tillföra kulturföretagaren praktisk kunskap kring hur man driver företag. Dessa bygger på en enkel tanke: konstnärer är måhända duktiga på vad de gör men saknar information kring företagandets elementa (hur man inregistrerar ett företag, vilka moms- och skatteregler som gäller, hur man bäst organiserar företaget etc). Kurser i kulturföretagande handlar därför, enligt denna analys, om att ge kulturföretagaren denna information.

Många av de kurser och utbildningsinsatser på temat KKN som getts i Sverige det senaste decenniet har haft detta fokus. Det gäller såväl diverse punktinsatser, skraddarsydda utbildningspaket för yrkesverksamma, som försök att komplettera konstnärliga utbildningar med yrkesförberedande moment. Denna uppfattning ligger också väl i linje med affärssystemets aktörers självuppfattning. Dessa besitter information som kulturföretagaren saknar: utbildning och fortbildning på området handlar följaktligen om informationsöverföring.

Denna syn på kulturföretagarfortbildning som informationsöverföring stärks av att kursdeltagare ofta efterfrågar just sådan konkret information: Ska jag starta enskild firma eller handelsbolag? Vilken moms sats gäller i denna situation? Kan jag i deklarationen dra av kostnader för en studieresa? Etc. Som fortbildare eller rådgivare är det då enkelt att helt enkelt tillhandahålla den information som efterfrågas. Erfarenheter från kurser i entreprenörskap på konstnärliga utbildningar bekräftar denna bild. Många studenter efterfrågar sådan konkret information. Man vill veta hur man ska göra och efterfrågar det rätta svaret på den fråga som ställts.

20. Gunilla Palmstierna-Weiss, *Minnets spelplats*, Albert Bonniers Förlag 2013.

21. David Karlsson & Lotta Lekvall, *Den ofrivillige företagaren*, Nätverkstan 2002.

Så enkelt är det emellertid inte. Informationsöverföring är som pedagogisk metod tämligen primitiv. Vi hör till dem som tror att det är bättre att lära den fattige att fiska än att ge honom en fisk.

Det finns flera skäl till varför denna pedagogiska metod är otillräcklig. Dels det allmänna förhållandet att man sällan ställer de konkreta frågorna innan man befinner sig i en konkret situation och behöver svar. Detta gör att individuell rådgivning ofta är en bättre metod än gemensamma föreläsningar eller generella råd. Dels ett annat skäl som hänger samman med det ovan nämnda resonemanget om attityder. Konstnärers attityd till företagsrådgivning är ofta sådan att den står i vägen för en fungerande rådgivning. Utan attitydförändring är därför sådana insatser bortkastade.

Sammanfattningsvis: Konstnärer behöver affärskunskap. Det är en nödvändig *men inte tillräcklig* förutsättning för att de framgångsrikt ska kunna bedriva sitt kulturföretag. Informationsöverföring behövs men räcker inte. Den kan behöva föregås av ett arbete med attitydförändring eller av ett översättningsarbete. Allra bäst är om kursdeltagaren lär sig hur man skaffar sig den information man behöver.

3. Utgå från konstnärens kreativitet och bygg vidare på denna.

Detta är ett förhållningssätt som kan beskrivas som att utgå från konstnärens och kulturföretagarens kreativa processer och bygga vidare på dessa. Detta har visat sig vara en framkomlig och produktiv väg i en rad nationella och internationella sammanhang. Denna pedagogiska utgångspunkt eller hållning kan tillämpas både på vad företaget säljer – varor, tjänster, upplevelser – och sättet att organisera företaget (organisationsform, processer för produktutveckling, marknadsföring). Det vill säga: konstnärens kreativitet kan användas både till ”produktutveckling” och ”organisationsutveckling”.

Den pedagogiska grundtanken är: ”du kan mer än du vet”. Det handlar om att locka fram, artikulera kulturföretagarens ”tysta kunskap”. Så har exempelvis organisationer som Nesta och Goldsmith University i Storbritannien har utvecklat handfasta metoder, konkreta seminarieövningar, för att locka fram denna tysta kunskap. En del av dessa metoder har visat sig fungera mycket väl. En viktig ingrediens har varit att visa den kursdeltagande konstnären respekt. Tyvärr ofta en bristvara i dessa sammanhang.

Slöjdinkubatorn har tagit sin utgångspunkt i denna tredje hållning (samtidigt som man varit öppen för de båda förstnämnda). Deltagarnas egna mål och motiv med sitt arbete har stått i centrum för inkubationsprocessen. Det är enligt vår mening en produktiv hållning och har gjort att Slöjdinkubatorn ligger i framkant jämfört med många liknande initiativ i landet. Innan vi går närmare in i den metod som tillämpats kan det finnas skäl att dröja något vid de ekonomiska villkor som slöjden och konsthantverket i dag verkar i.

Slöjdens och konsthantverkets

affärsmodeller

Slöjdinkubatorn syftar till att göra deltagarna bättre rustade att försörja sig på sitt yrkeskunnande. Innan vi, i följande avsnitt, går närmare in på den metod som tillämpats i Slöjdinkubatorn måste vi ställa frågan vilka försörjningsmöjligheter som faktiskt finns för slöjdare, konsthantverkare och designers.

För att få perspektiv på företagandet inom slöjden och konsthantverket krävs att vi höjer blicken och ser dessa näringars plats i ett större kulturekonomiskt och samhällsekonomiskt sammanhang. Den italienske ekonomen Pier Luigi Sacco har på ett pedagogiskt sätt tecknat kulturekonomins och konstfinansieringens historia i tre epoker, vilka han kallat Kultur 1.0, 2.0 respektive 3.0.²² I grova drag motsvarar dessa epoker förindustriell, industriell och postindustriell kulturproduktion. ”Den industriella revolutionen kom sent till kulturlivet”, konstaterar Sacco. Den slog igenom med full kraft först i början av 1900-talet, och då som en följd av en rad tekniska innovationer (fonogram, film). Resultatet blev en rad ekonomiskt framgångsrika och kulturellt inflytelserika kulturindustrier. I dag befinner vi oss, som en följd av den pågående digitala revolutionen, i en tredje epok där nya kulturella uttryck och affärsmodeller håller på att ta form. Centralt för Saccos analys är att detta är tre distinkta historiska perioder – men samtidigt tre logiska relationer mellan storheterna kultur och pengar. Alla tre relationerna i högsta grad verksamma idag. Vi lever i en tid då kultur produceras såväl förindustriellt, industriellt som postindustriellt. Vill man förstå slöjd- eller konsthantverksföretagarens försörjningsmöjligheter i dag är detta, på sätt och vis självklara, förhållande den rimliga utgångspunkten.

Till saken hör då att begreppet ”hemslöjd” liksom hemslöjdrörelsen föddes som en reaktion på industrialismen.²³ Åtminstone sedan William Morris och den brittiska *arts- and craft*-rörelsens dagar har hemslöjd uppfattats som ett försvar för hantverksskicklighet och förindustriell produktion i en tid då industrialismen riskerar att utrota hantverkarna och hantverkskunnandet och samtidigt förfula vår vardag.

Dagens slöjdare och konsthantverkare måste alltså förhålla sig till industriproduktionen, och kan göra det på olika sätt: konservativt försvara värdet av den egna förindustriella verksamheten, lägga ut moment av den egna tillverkningen på andra, dvs helt eller delvis gå över till serieproduktion, eller måhända beskriva det egna arbetet och de egna produkterna inom ramen för en postmodern upplevelseekonomi, dvs ägna sig åt *story-telling* och ”aura-produktion”. Eller kombinera dessa tre förhållningssätt.

22. Pier Luigi Sacco, *Kultur 3.0. Konst, delaktighet, utveckling*, Nätverkstan 2013.

23. Anneli Palmsköld, *Begreppet hemslöjd*, Hemslöjdens Förlag 2012.

”

*I dag befinner vi oss,
som en följd av den
pågående digitala
revolutionen, i en tredje
epok där nya kulturella
uttryck och affärsmodeller
håller på att ta form.*

Mot denna bakgrund kan vi urskilja ett antal olika affärsmodeller eller kommersiella strategier på slöjd- och konsthantverksområdena:

- Höj priset! Sälj i exklusiva sammanhang. Se över prissättningen. Enligt keramikern Herman Fogelin ”är 2 300 kr jättemycket pengar för en kund medan 2 500 kr är okej. I de övre prisklasserna uppfattas oftast 10 000 kr som dyrt medan 14 500 kr är ett bra pris”.²⁴
- Skapa aura! Bädda in föremålen i ett sammanhang. Berätta en historia, skapa en ”aura” kring föremålet.²⁵ Det är en postindustriell strategi.
- Kombinera! Gör andra saker. Skapa kringaktiviteter kring föremålen (föredrag, kurser och kanske även biprodukter som böcker, filmer etc). Även här finns plats för nytänkande. Jögge Sundqvist berättade under Slöjdinkubatorns arbetsträff i Umeå i maj 2014 om hur han framgångsrikt använde den amerikanska crowd funding-sajten Kickstarter för att finansiera en film om sin far och hans slöjdkunnande. Detta är en strategi för att kombinera olika ekonomiska möjligheter.
- Inled serieproduktion! Vissa moment i arbetsprocessen kan lejas ut. Josef Frank tillverkade inte sina föremål själv. Det gör inte heller Mats Theselius.
- Bli konstnär! Gör exklusiva föremål i enstaka exemplar. Leta utsmykningsuppdrag. Sök stipendier. Hitta mecenater och beställare villiga att betala anständigt.

Säkert finns fler affärsmodeller än dessa, men dessa utgör exempel på hur man som slöjd- eller konsthantverksföretagare kan utveckla affärsmöjligheter inom sitt område.

24. Herman Fogelin citerad i Christian Jansson, *Lerverk*, BAS förlag 2008, s 76.

25. Användningen av begreppet aura i detta sammanhang kommer från den tyske kulturteoretikern Walter Benjamin som i en berömd uppsats på 1930-talet beskrev hur ett konstverks unika aura går förlorad när det massproducerades. Sentida ekonomiska teori försöker vända på denna logik genom att ge föremål, varor på en marknad, en ny aura. Kulturekonomer talar om ”auraproduktion”.

SLÖJDINKUBATORN OCH DESS METOD

Huvudman för Slöjdinkubatorn är Nämnden för hemslöjdsfrågor. Projektet är ett samarbete som omfattar två av Nämndens områden: Näringskonsulenten och Rikskonsulenten i hemslöjd för barn och ungdom. Inkubatorn riktar sig till personer mellan 18-30 år.

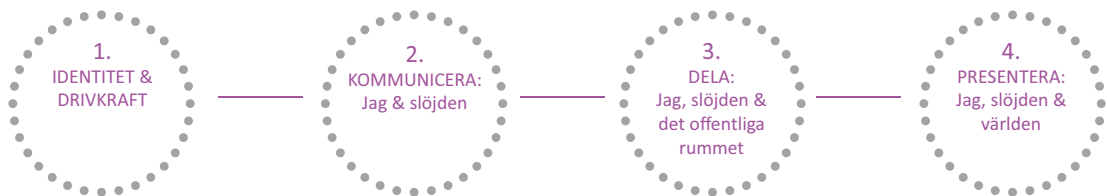
Slöjdinkubatorn har fokus på processen och består av flera olika delar med målet att stärka unga slöjdare, konsthantverkare och designers i sitt egenföretagande. Slöjdinkubatorn startade som ett pilotprojekt i oktober 2013 med tio deltagare. Anagningsprocessen föregicks av att de sökande fick skicka in en ansökan till Nämnden för hemslöjdsfrågor med en idé de ville arbeta med under processens gång. Pilotprojektet slutrapporteras den 11 juni 2014.

Grundpelarna i Slöjdinkubatorn är:

- Fyra arbetsträffar förlagda till fyra olika platser i landet med förankring inom området slöjd, konsthantverk, design. Utvalda platser var Skeppsholmen i Stockholm (2-4 oktober 2013), Sätergläntan i Insjön (14-16 oktober 2013), ST-PLN i Malmö (11-14 mars 2014) samt Kulturväven i Umeå (19-21 maj 2014).
- Inkubatorn hade fokus på processen. De fyra träffarna var byggstenarna i denna process med rubrikerna "Identitet & drivkraft", "Kommunicera", "Dela" och "Presentera".
- Varje tillfälle innehöll en föreläsning kopplad till en praktisk slöjdverkstad med en professionell utövare.
- Vid varje träff presenterades en utmaning av en extern beställare. Deltagarna arbetade individuellt med denna och presenterade sin lösning dagen efter.
- En grupp-utmaning inför sista träffen i Umeå.
- En kommersiell fadder eller mentor till varje deltagare under inkubatorstiden.
- Varje deltagare fick en Slöjdkarta efter varje träff för egenskattning av sin personliga utveckling.

Nämnden för hemslöjdsfrågor sammanfattar Slöjdinkubatorn i processbilden denna sida. Bilden visar Slöjdinkubatorns modell som till förstone tycks tydlig. Och det är en verklig detaljerad beskrivning över de delar som varit med under processens gång och hur aktiviteter fördelas över de fyra träffarna. Samtidigt märker vi att ju mer vi dyker ner i processen, ju mer svårfångad blir den. Processen är både tydlig och otydlig i beskrivningarna. Det är mycket som inte står beskrivet – och som givetvis är svårt att få med i en processbeskrivning. Poängen här är att processmodellen som modell inte står helt självständigt. Det finns flera delar som är av betydelse för processen och deltagarnas utveckling som inte går att läsa sig till. Vi kommer i kapitlet *Reflektioner och resultat* fördjupa resonemanget kring Slöjdinkubatorns olika byggstenar. Vi börjar här med en av grundpelarna i Slöjdinkubatorns metod: ”The Power of Why”.

SLÖJDINKUBATOR **Processupplägg 2013/14**



INNEHÅLL	2-4 oktober, Stockholm	13-15 nov, Insjön Sätergläntan	11-13 mars, Malmö	19-22 maj, Umeå
Workshop	Utgångspunkt och drivkraft. Varför gör jag det jag gör?	Jeff Melnyk, "Finding your place and inviting others to join"	Linda Nolfors. "The art of selling your heart" Om värde, delat värde och kundvärde.	DAG 1 Förberedelser inför presentation/aktiviteter.Handledning.
Inspirationsföredrag	Dennis Dahlkvist "The future is handmade"	Silje Figenschou Thoresen konstnär & sameslöjdare. Film "För vem är slöjden?" med Sepidar Hosseini	Lovisa Witt, illustratör. Att använda staden som material.	DAG 2 Presentation av utmaningens lösning samt eget projekt för panel/publik. Seminarium The Art of Why
Slöjdworkshop	Jonathan Malm, slöjdare	Anna Sjons Nilsson. Textilkonstnär	Skånes hemslöjds-konsulenter, täljworkshop kopplad till staden.	DAG 3 Diskussion. Vad tar jag med mig och hur går jag vidare?
Utmaning	Designtorget ger en utmaning/beställning	Siljan Turism, ger en utmaning/beställning	NFHs utmaning: utforma en samtida marknads-pop up för slöjd	Presentation av affärsmodell, feedback Jörgge Sundkvist.
Fakta	Företagande inom KKN. Vad finns det för stöd, aktörer och verktyg. Rebecca Ahlstedt, NFH	Hur kommunicerar jag min identitet? Portfolio, kommersiell fadder mm.	Vad är ett koncept? Exempel från designområdet. Rebecca Ahlstedt, NFH	DAG 4 Sammanfattning, slöjdekarta, utvärdering.
Slöjdekarta	Slöjdekarta, & utvärdering. Vad har jag lärt mig om mig själv, slöjden & omvärlden?	Slöjdekarta, & utvärdering.	Slöjdekarta, & utvärdering.	
Hemuppgift	Läs: "Begreppet hemslöjd". Fundera över vad slöjd är. Gör: Portfolio/presentation. Se: "Kautokeino: upproret", 200 Fundera på: Vad är min utmaning, vem kan hjälpa mig? (Kommersiell fadder).	Läs: "Hemslöjdens varumärkesplattform" Gör: Hitta ett varumärke som du tycker är bra, motivera varför. Inled kontakt med kommersiell fadder.	Jobba med: Eget projekt/ presentation/aktivitet samt gruppuppgiften inför Umeå. Ta fram: Formulera en affärsplan	

Bild 2

Slöjdinkubatorn- Källa: Namnden för hemslöjdsfrågor

The Power of Why

Metoden "The Power of Why" är en managementfilosofi eller -teknik som syftar till att på ett övertygande sätt sälja saker (en produkt eller ett budskap). Det är en generell teknik som enligt sina förespråkare är användbar för att sälja såväl mobiltelefoner som politiska budskap. Grundtanken är att om en försäljare – exempelvis en slöjdare eller konsthantverkare – har koll på sitt "varför" blir man retoriskt övertygande och skapar "lojalitet" bland sina kunder och efterföljare. "People don't buy what you do – they buy why you do it" som Simon Sinek, en av metodens förespråkare, säger.²⁶

Detta är alltså en generell teknik användbar i många sammanhang. Slöjdinkubatorns deltagare har också vittnat om att de haft nytta och glädje av den. Frågan är dock: är den alltför generell? Håller den som metodisk grund för slöjd- och i vidare mening kulturinkubatorer? Det finns en rad skäl som talar emot det.

För det första: betoningen av upphovsmannens intention med sitt verk ("why") framför själva verket ("what") går stick i stäv med de senaste femtio årens konst- och kulturteori. En rad teoribildningar – från hermeneutiken till poststrukturalismen – har tvärtom hävdat att förståelsen av ett konstverk är konstnärens egna tankar kring verket av underordnad betydelse. Betoningen av verket framför upphovsmannen utgår ifrån att verket kan vara rikare, ha fler och andra betydelser än dess upphovsman själv varit medveten om och, framför allt, att betraktarens tillägnelse av det i sig är en aktiv handling. Tolkning av konstnärliga verk är en produktiv aktivitet. Som konstteori betraktad vrider alltså "The Power of Why" tillbaka klockan åtminstone ett halvsekel, vilket inte är någon

The power of Why

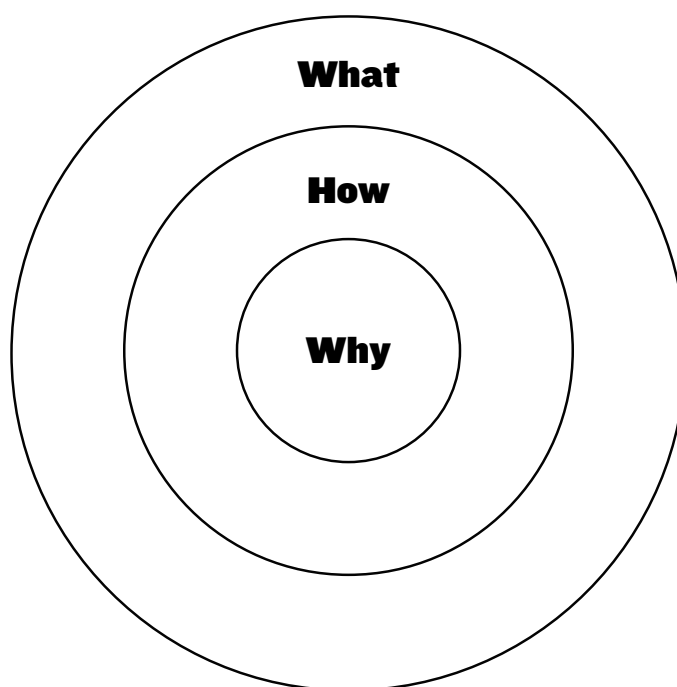


Bild 3

The power of Why enligt Simon Sinek.

26. Simon Sinek, Ted Talk, september 2009 tillgänglig via www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action. För mer info se: www.startwithwhy.com.

god utgångspunkt om man vill gå i dialog med konstutövare.

För det andra: som kommunikationsteori betraktad är ”The Power of Why” smal, ja alltför smal. Eftersom teorin inte tar hänsyn till innehållet i det som kommuniceras är den lika tillämpbar på det budskap som Martin Luther King förmedlade som det Jimmie Åkesson förmedlar idag. Båda personerna måste sägas vara övertygade om sitt ”varför”. Teorin eller tekniken i sig är helt värderingsfri. Den saknar, som det heter i byråkratiska sammanhang i dag, en ”värdegrund”.

För det tredje: slagordet ”people don’t buy *what* you do – they buy *why* you do it” är problematiskt för verksamheter som betonar hantverkskunnande och ”hantverkskicklighet”. Metoden bygger på att en produkt för att kunna marknadsföras på ett effektivt sätt måste bäddas in i en historia. Vi köper en duk från Klässbols linneväveri eftersom vi är fascinerade av företagets historia och anseende – inte på grund av dukens egenskaper och kvalitet. Metoden riskerar följaktligen att hamna i estetisk nihilism: varumärket är allt, produkten intet. Det är en uppfattning som är svår att förena med föreställningar om konstnärlig kvalitet och hantverkskicklighet.

För det fjärde: Eftersom teorin inte väger in några andra värden än försäljningsframgång blir den endimensionell. I kulturekonomiska sammanhang handlar det om att balansera olika värden – estetiska, sociala, ekonomiska – mot varandra. Teorin ”The Power of Why” förmedlar en märkligt idealistisk, konfliktfri bild av hur kulturekonomin fungerar: om man bara lyckas marknadsföra sina prylar på ett övertygande sätt så löser sig företagets problem. Så enkelt är det tyvärr inte. Mer realistiskt vore att utgå ifrån att det faktiskt finns en konflikt mellan konstnärligt skapande och försäljning av konstnärliga föremål på en marknad, mellan konst och pengar. Konsten att driva ett kulturföretag är konsten att balansera dessa motstridiga värden mot varandra.

Vår slutsats vad gäller managementmetoden ”The Power of Why” är att den definitivt kan ha en plats i en slöjd- eller kulturinkubator – men att den är alltför begränsad för att kunna utgöra dess grund. Metoden syftar till att hjälpa deltagarna att utgå ifrån sina egna drivkrafter och sin egen motivation. Ska den ha en roll i en slöjdinkubator är det dock viktigt att denna värdeneutrala metod kombineras med, förslagsvis, hemslöjdsrörelsens strävanden och ideal och den statliga kulturpolitikens mål. Det finns ett ”varför” som slöjdens och konsthantverkets aktörer inte bör lämna obesvarat.

REFLEKTIONER & RESULTAT

I följande avsnitt kommer vi att diskutera Slöjdinkubatorn i relation till utredningens uppdrag. Vi kommer göra det genom att utgå från de rubriker var har att hålla oss till och systematiskt gå igenom Slöjdinkubatorns byggstenar, både de som är tydliga och de vi ser som ”kittet” emellan.

Vi delar därför in detta kapitel enligt följande: 1) Modellens relevans med avseende på deltagarnas utveckling, metoden kopplat till resultat, processupplägg; 2) Hur Slöjdinkubatorn kan appliceras i andra sammanhang samt nackdelar och fördelar med olika alternativ; och 3) Modellens bärighet på KKN området.

Vi avslutar därefter med en sammanfattning av förda diskussioner i kapitlet *Sammanfattning*.

Modellens relevans/resultat

Deltagarnas utveckling

Alla deltagare uttrycker sin uppskattning för Slöjdinkubatorn och den process detta har satt igång. I princip alla deltagare vi har talat med är positiva eller väldigt positiva. Det råder ingen tvivel om att den personliga resa inkubatorn har startat är viktig och har varit givande och utvecklande (när vi intervjuar deltagarna är de i slutet av inkubatorstiden och är alltså både i nutid och blickar tillbaka). Ett mer objektiva mått är att samtliga deltagare har varit med hela vägen. Ingen har hoppat av. Det kan förefalla självklart, men är inte det vilket andra erfarenheter från området visar.

Metod och angreppssätt kopplat till resultat: Nämnden för hemslöjdsfrågors utvecklingsarbete, processledarnas profil, urvalet av deltagare.

Slöjdinkubatorn passar, vilket vi resonerat om tidigare i rapporten, väl in i Näm-

den för utvecklingsfrågors utvecklingsarbete inom hemslöjd som näring. Både utifrån perspektivet näringslivsutveckling och att satsa på unga slöjdare. Nämnden är väl lämpad för att ha huvudmannskapet för detta första pilotprojekt. Ambitionen har varit att utveckla en ny modell för att stödja unga företagare inom slöjd, konsthantverk och design och en inte helt långt dragen slutsats är att en enda start är för kort för att kunna dra några säkra slutsatser eller hinna pröva en modell för att undersöka dess hållbarhet. Som vi nämnt råder det inga tvivel om att processen har varit utvecklande för deltagarna, men att utveckla en bärkraftig modell tar tid. Den bör prövas flera gånger och utvecklas i diskussion och samråd med branschen. Åtminstone tre pilotstarter vore en rimlig tidsrymd för en sådan ansats.

Vi kan inte riktigt urskilja vad som är Nämnden för hemslöjdsfrågors andel av utvecklingsarbetet och vad som är processledarnas. Vårt intryck är att det har varit ett produktivt samarbete. Det är fyra mycket kvalificerade process- och projektledare som varit knutna till inkubatorn och som har varit viktiga för det positiva resultatet. De besitter kompetens och kunskap från olika håll. Tillsammans representerar de en bred kunskapsbas. Många deltagare har lyft fram det värdefulla i kombinationen av processledarnas kunskaper inom företagande och process samt projektledarnas branschkunskap inom slöjd- och designområdet. De fyra process- och projektledarna har bidragit med kunskap *utöver* själva metoden. Det är svårt att utifrån avgöra vad som är regelrätt ”metod” och vad som är processledarnas erfarenhet och kunskap. De har ritat en tydlig väg för deltagarna, men de har också aktivt deltagit för att hålla deltagarna på rätt spår.

De har varit kittet eller bryggan mellan träffarna, det som inte syns tydligt i beskrivningen av processmodellen, men som har haft en avgörande roll i deltagarnas process. Ett annat sätt att se på deras roll kan vara att ställa frågan: Kan modellen eller metoden stå för sig själv utan sina process- och projektledare? Skulle den hålla som tex distanskurs? I boken *Klingsor* berättar författaren Torgny Lindgren om den västerbottniske målaren Klingsor som började sin karriär genom att gå en korrespondenskurs (idag skulle det heta distanskurs) i teckning och måleri. Han korresponderade via post med en lärare och fick uppgifter tillsända sig. Han genomförde dessa och skickade tillbaka för bedömning. Kursen tycks ha fungerat väl som kurs i konst (och kärlekslivet ska det visa sig, han gifte sig senare med läraren vilket kanske säger något om möjligheterna att skapa kontakt även på distans).²⁷ En fråga man kan ställa sig är om Slöjdinkubatorn skulle fungera som en liknande distanskurs? Hur personberoende är egentligen metoden?

En följd av metoden är det reflekterande förhållningssättet till sin konstnärliga process och praktik. Metoden kräver helt enkelt duktiga process- och projektledare. En del av Slöjdinkubatorns framgång är att den har haft mycket engagerade process- och projektledare som varit med att leda varje deltagares individuella process. I en framtid kan inkubatorn troligen inte ha fyra process- och projektledare knuten till sig, men en slutsats är att den dubbla kompetensen av kunskap om processledning tillsammans med en branschspecifik kompetens är viktig, kanske t o m en förutsättning. Vår slutsats är att modellen inte håller utan process- och projektledning. På lång sikt kan man åtgärda det genom att utbilda personer som ska ta över

27. Torgny Lindgren, *Klingsor*, Norstedts 2014.

och driva vidare. Men där är inte Slöjdinkubatorn idag.

Nästa del är att titta på rekryteringen och rekryteringsprocessen. Rekryteringsprocessen blev forcerad på grund av tidsbrist, får vi berättat för oss av flera personer. Många har vittnat om svårigheten att på så kort tid rekrytera kvalificerade deltagare. Målsättningen från början var att nå femton deltagare, det var tio deltagare som startade varav en verksamhet med två personer. Av de som sökte valdes fem ansökningar bort. Alla som deltog i Slöjdinkubatorn var mycket väl meriterade. De flesta deltagarna fick information om inkubatorn via sin utbildning genom anslag på institutionen eller genom en lärare. Av de tio deltagarna var de endast två som beskrev sig själv som i första hand slöjdare, övriga var konsthantverkare, designers och formgivare. De tio deltagarna kommer från Beckmans (3), Linköpings Universitet (1), Konstfack (1), Sätergläntan (2), Carl Malmsten (1) och HDK Steneby (2). Av de tio deltagarna var de endast två som beskrev sig själv som i första hand slöjdare, övriga var konsthantverkare, designers och formgivare.

Ansökningskriterierna för att bli antagen till inkubatorn var följande:

- Man skulle vara mellan 20-30 år och med förkunskaper på högskolenivå inom slöjd, formgivning och hantverk.
- Man skulle ha minst två års förkunskaper inom slöjd-, hantverks-, formutbildning eller motsvarande.
- Man sökte med en egen idé. Idéer välkomnades där slöjden och hantverket var utgångspunkten för produktidén eller konceptet. Den skulle också tydligt visa den sökandes idéer om hållbarhet och gränsöverskridande form och funktion.
- Två personer kunde också söka tillsammans med en gemensam idé.

Flera deltagare beskriver informationen inför Slöjdinkubatorns start som svår-fångad. Det var svårt att få grepp om vad inkubatorn handlade om. Deltagarna gick in i processen utan att veta exakt vad det innebar och drevs av nyfikenhet. En deltagare beskrev det som: ”Var nyfiken, visste inte vad jag skulle göra” och ”framtiden var oviss”. Att våga söka trots ofullständig information har i flera fall varit tack vare lärare inom de konstnärliga utbildningarna som kände till inkubatorns tillkomst och uppmanade studenter att söka. Att söka på en idé har också haft betydelse: ”Det stod att man skulle söka på en idé man vill utveckla och det var det jag ville”.

Processupplägget: Struktur/innehåll på träffar, coachsamtal, externa utmaningar och slöjdworkshop, verktyg som använts av processledare samt externa föreläsare.

Det är inte, vilket vi noterat tidigare, helt lätt att skönja eller helt utkristallisera metoden för en utomstående betraktare. Processen är både tydlig och otydlig i sina beskrivande dokument och det är, vilket vi också nämnt, mycket som *inte* står beskrivet. Projekt- och processledarnas engagemang, kunskaper och erfarenheter inom sina respektive områden har varit viktiga i processen. Detta syns inte i beskrivningarna. De har aktivt deltagit och bidragit med kunskaper och med stort engagemang följt deltagarna under deras process. Denna ”tysta” kunskap är svår att beskriva i handböcker och modeller som ska vara så allmängiltiga att vem som helst

kan använda dem. Att leda en process kräver en specifik kunskap. Inom konstnärlig utbildning är det bra att det finns handböcker, men det räcker inte för att man ska bli konstnär.

Grundpelarna i Slöjdinkubatorn har vi redan beskrivit. I olika dokument beskrivs processen med följande fyra rubriker: Jag & slöjden; Jag, slöjden & det offentliga rummet; samt Jag, slöjden & världen. I andra med: Identitet & drivkraft, Kommunera, Dela och Presentera.²⁸ Det viktiga här är att kommunikationen med deltagarna är tydlig, dock är det också den del av inkubatorn som får kritik. Många deltagare tyckte att informationen ibland var luddig och kom sent.

Strukturen på de fyra arbetsträffarna har varit att gå från individen till omvärlden. En bärande tanke, som också följt med under varje träff, har varit att utgå från och hitta sin drivkraft här sammanfattat i ”The Power of Why” (vilket vi har ägnat ett eget kapitel, se *Slöjdinkubatorn och metoden*). Många deltagare lyfter fram att just detta att hitta sin drivkraft har varit värdefullt: ”Kanske speciellt för oss slöjdare som är lite vilsna i våra verkstäder.” Idén om att starta i det personliga (inåt) och sedan i steg arbeta med att öppna sig mot omvärlden (utåt) är ett vanligt – och ofta produktivt – sätt att se på en process. Tanken är att det är först när man är trygg i sig själv och det man gör som man kan ta nästa steg.

Slöjdinkubatorn har haft sina träffar på fyra olika platser i landet. Detta har genomgående uppskattats av deltagarna. Det har vidgat vyerna (som en deltagare uttryckte det: ”Lätt att tro att allt är i Stockholm”), ökat kontaktnätet och knutit an till de frågor som handlar om att gå från individen till omvärlden. ”Slöjden är global”, som en annan sade.

Slöjdinkubatorns olika beståndsdelar beskrivs av deltagarna som mycket värdefulla. ”Jag är sjukt nöjd”, som en deltagare uttrycker det. På en direkt fråga om inkubatorn har gett bättre förutsättningar att försörja sig som slöjdföretagare, svarar de allra flesta ”Ja det tror jag”, ”Inte direkt så, men indirekt” och ”Ja absolut. Tror det har gynnat min verksamhet.” Flera seminarier lyfts fram som tankeväckande och inspirerande: Jeff Melnyk, Linda Nolfors, Silje Figenschou Thoresen, Jögge Sundqvist för att nämna flera. Man upplever att inkubatorn och dess olika delar har gett möjlighet till den utveckling av sin idé som man som deltagare eftersträvat. Några nämner att de saknar litteratur kopplat till seminarier och innehåll.

Att också arbeta med materialet såsom att tälja, göra tryck, alltså när en slöjdverkstad tillsammans med en professionell slöjdare knöts till föreläsningen, beskrivs av de flesta som roligt och inspirerande. Några lyfter också fram att denna koppling har varit mest givande. ”De föreläsningar vi haft som har varit kopplade till workshop har gett mest. En workshop där man kan praktisera lite vad föreläsningen har handlat om.” Några har tyckt att dessa kanske var lite överflödiga, men har samtidigt sagt att materialet är utgångspunkten för slöjd och konsthantverk och att det därför också är viktigt att landa i det: ”Man börjar med att tälja en pinne som slutar med att det blir en stol”.

Vid varje träff presenterades en utmaning av en extern beställare. De två första utmaningarna var individuella, den sista en gemensam för hela gruppen. Utmaningarna presenterades en eftermiddag, deltagarna hade kvällen på sig att individuellt

28. Se tex dokument som ”Slöjdkarta träff 1-4.pdf”, ”Slöjdinkubator_processupplägg.pdf” och ”Komplettering anbud slöjdinkubator_20130628.pdf”

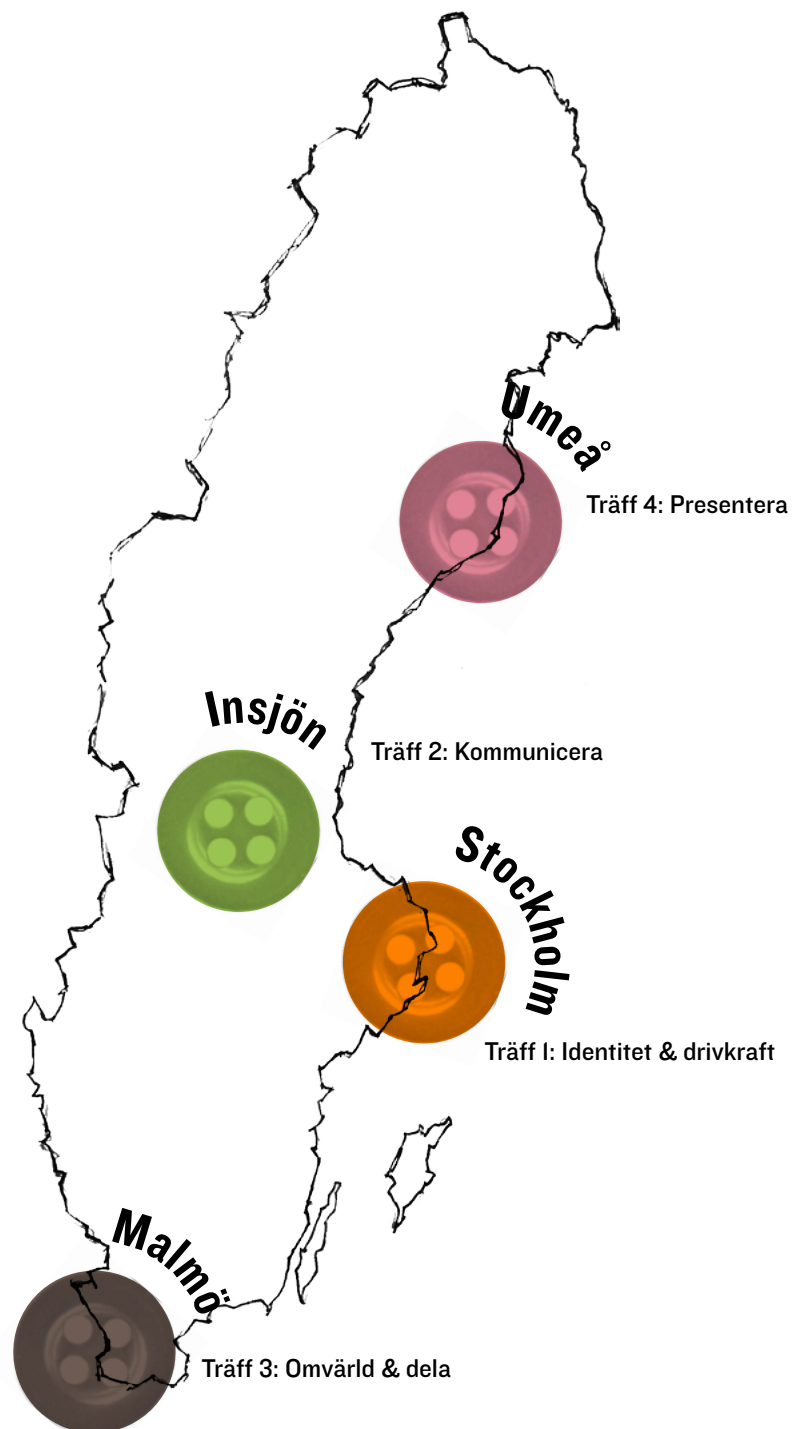


Bild 4
Slöjdinkubatorns fyra träffar. Platser och innehåll.

arbete fram en lösning vilken presenterades dagen efter. Den första utmaningen presenterades av Designtorget och innehöll att ta fram en samtida souvenir inom deltagarens konstnärliga område som skulle representera Sverige och det skandinaviska uttrycket med ett butikspris på max 300 kr. Den andra utmaningen presenterades av Siljan Turism AB och var ställd som en fråga: Hur kan Siljan Turism konceptutveckla hantverk så att det går att marknadsföra som en upplevelse/produkt?

Utmaningarna har tagits emot olika av deltagarna. Många tycker dessa var givande, några tycker att de var lite ogenomtänkta. Någon har lyft fram att det blev för stressigt: ”Tycker man kunde skippa det med extern uppdragsgivare. Det blev för stressigt”. Den sista utmaningen presenterades av Nämnden för hemslöjdsfrågor och handlade om att gruppen gemensamt skulle ta fram ett koncept för att presentera deltagarna, deras verk och Slöjdinkubatorn till den sista träffen i Umeå. Gruppen fick till detta också en budget. Denna utmaning omnämns av de flesta som mycket stressig och svår då man tiden mellan träff 3 och 4 var hänvisad till kontakt över Skype, Facebook och e-post. Några deltagare tycker också att det vore bättre att presentera utmaningen tidigare så att man fick tid på sig att lära känna de andra i gruppen. Uppdraget behövde tydligare ramar, är en annan synpunkt. Nämnden för hemslöjdsfrågor är också självkritiska: ”Den sista utmaningen skulle varit mer som en riktig beställning”. Slutresultatet av den sista utmaningen blev konceptet Slöjdprovning, vilket trots kritiken omnämns som en mycket positiv och lyckad tillställning. ”Resultatet av Slöjdprovningen var helt fantastisk, trots det svåra att nå dit” som en deltagare uttrycker det. Det slutade också med att två deltagare sålde utställda verk, vilket är ett av de bästa sätten att stödja ett kulturföretag. Paul Owens, den brittiske konsulten på området kreativa näringar, besvarar frågan hur man bäst stödjer ett ungt kulturföretag bäst med: ”Ge dem deras första kund!”²⁹

I processen ingick att varje deltagare fick två ”coachingsamtal” med processledarna. Dessa omnämns inte självant av så många av deltagarna, vilket kan bero på att man tog dem för givet. Engagemanget från process- och projektledarna fanns där och samtalet pågick redan. Idén från början var att det individuella samtalet, ”coachingsamtalet”, skulle leda till att deltagaren knöt till sig en mentor eller kommersiell fadder inom eller utanför sin bransch för att inhämta kunskap man saknade. Detta genomfördes aldrig fullt ut. De flesta deltagare kontaktade aldrig en mentor, vilka flera nämner som något som saknats: ”Det hade varit intressant att få bolla med ett kommersiellt proffs.” Deltagarna är väl medvetna om att tanken var att de själva skulle kontakta en tänkbar kommersiell fadder eller mentor, men flera hade önskat att detta var mer uppstyrt.

Som en självskattning och utvärdering över sin process och utveckling under inkubatorstiden ingick också en s k Slöjdkarta. Man reflekterade efter varje träff kring fyra rubriker: Materialet, Slöjden, Min yrkesroll och Upplevelsen. Denna har inte använts av särskilt många. Kanske kunde denna lyfts fram än mer. Som verktyg för reflektion och lärande är en sådan modell värdefull, men det är ofta svårt för deltagaren att se värdet om den inte aktivt ingår i pedagogiken. Några konstaterade helt enkelt att ”Den har inte gett så mycket”.

Till sist också en reflektion kring gruppens sammansättning. Deltagarna kom

29. ”Hur långt är ett snöre? Frågor och svar om kulturella och kreativa näringar”, Västra Götalandsregionen 2014.

från olika konstnärliga traditioner med å ena sidan en betoning på slöjd och konsthantverk, å andra form och design. För en utomstående kan denna delning tyckas hårddragen, men för deltagarna har det varit en tydlig olikhet i var man står i sin konstnärliga produktion. Ett sätt att beskriva dessa olikheterna är som en av deltagarna uttryckte det: ”En av kärnpunkterna är att slöjd är fokuserade på material och verktyg, design utgår mer från att det ska vara snyggt”. En slöjdare ”vill ha närhet till materialet” medan formgivarna kan låta någon annan producera: ”Blir uppenbart för mig att deras utgångspunkt är formen, medan material är sekundärt.” En annan uttryckte samma sak som: ”Bra med olika bakgrunder. Inspirerande och positivt med slöjdarna. De jobbar med händerna.” och ytterligare en person beskriver samma sak med att man ”vill ha kontroll över varje stygn”.

Den konstnärliga processen lyfts fram som den gemensamma grunden bland deltagarna. Processen är densamma även om uttrycket och arbetssättet är olika. Några lyfter fram det positiva i att få just slöjd och design att mötas. Man betonar att dessa två områden, å ena sidan det djupa kunnandet om materialet och å andra sidan form och design, med nödvändighet måste närma sig varandra. Många deltagare betonar behovet av att lyfta blicken, samverka och nå utanför sin egen bransch. Ett problem som nämns är att man ofta är hänvisad till sin egen konstform ”Problemet är att man hela tiden blir hopkopplad med likasinnade”. En annan oro har varit konkurrens, att man som deltagare skulle känna sig i konkurrens med andra. Så har det inte blivit. Några uttrycker en önskan om mer samverkan inom gruppen under inkubatorstiden, som någon sade: ”Man har lärt sig så klart av varandra, men det har kommit av bara farten”. Det kan i sig vara en pedagogisk metod, frågan är om den i Slöjdinkubatorn varit medveten eller omedveten.

En deltagare sammanfattande de viktigaste erfarenheterna av Slöjdinkubatorn på följande sätt: ”Slöjdinkubatorn har konkret hjälpt mig med 1) kontakter som jag inte hade haft annars, 2) klarhet, jag har vässat vilken riktning jag har. Inkubatorn har hjälpt mig att förtydliga vad jag gör och ska göra, och 3) företagsaspekterna. Medveten kring hur man ska tjäna pengar. Andra sammanfattar helt enkelt med; ”Det jag fått ut mest är att definiera min process så jag kan höja värdet av det jag gör”.

De processbilder vi har fått för att beskriva Slöjdinkubatorn har varit utmärkta. Som sammanfattning av denna redogörelse, delger här är bild över hur vi, som utomstående, skulle beskriva Slöjdinkubatorns delar och process.

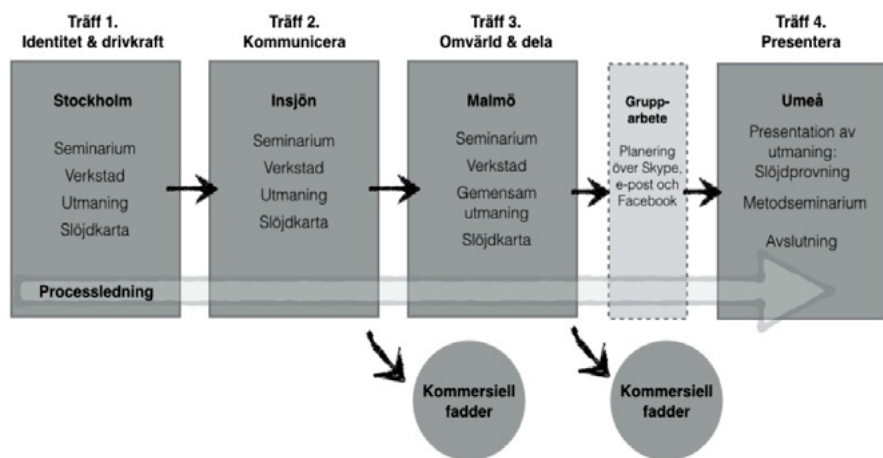


Bild 5
Utredarnas förståelse av Slöjdinkubators process och delar.

Hur Slöjdinkubator kan appliceras i andra sammanhang

Modellens användbarhet i till exempel utbildningar, med andra huvudmän och för offentliga främjaraktörer

I detta avsnitt väljer vi att framförallt diskutera de konstnärliga utbildningarna och möjligheterna att lägga en inkubator som Slöjdinkubatorn som en del av eller i anslutning till dessa. Detta därför att diskussionerna huruvida kunskap om företagande och förberedelse för yrkeslivet ska ingå under utbildningstiden eller ej har gått varma de senaste åren. Det är också något som berör deltagarna i Slöjdinkubatorn.

Olika förhållningssätt har ventilerats. Ska denna typ av kunskap tillföras som en del inom den ordinarie konstutbildningen eller som en extrakurs vid sidan av? Ska det vara en valbar kurs på en institution eller ska man förlägga kurser av detta slag utanför de konstnärliga högskolorna, hos aktörer med vana att arbeta med företagsutveckling? Flera konstnärliga utbildningar har på senare år lagt in kurser i "livskunskap", företagande eller liknande. Dock har förhållningssättet (vilket vi resonerar om i kapitlet *Inkubatorer och kulturinkubatorer*) ofta varit att *tillföra kultur-företagaren affärskunskap*. På senare år har det förändrats och man resonerar allt oftare kring förhållningssättet att *utgå från konstnärens kreativitet och bygga vidare på det*.

Insatser av detta slag fick extra stöd under regeringens handlingsplan för de kulturella och kreativa näringarna (2009–2012). Man satsade 73 miljoner för att som man säger "skapa goda förutsättningar för entreprenörer och företagare inom kulturella och kreativa näringar att utveckla sina affärsidéer och företag samt förbättra lönsamheten". Åtminstone tre av de nio insatserna berörde de konstnärliga utbildningarna: Programsatsning på inkubatorer för kulturella och kreativa näringar, Entreprenörskap i kulturella och konstnärliga utbildningar samt Innovation och design.³⁰ Tillväxtverket koordinerade flera av de uppdrag som ingick i handlingsplanen, vilket bland annat innebar att tilldela medel till ett antal projekt inom högskolan med målet att på ett nyskapande sätt arbeta med entreprenörskap inom högskolan och också att starta ett nätverk, NEKKU, av utbildningsansvariga inom de konstnärliga högskolorna för att diskutera dessa frågor.³¹ I Tillväxtverkets slutrapport och redovisning av insatserna konstaterar man att de lett till att fler konstnärliga utbildningar nu har utvecklat kurser och program med inriktning mot

30. www.government.se/sb/d/12137/a/131743 samt "Promemoria för kulturella och kreativa näringar.pdf".

31. Mer information om Tillväxtverkets satsningar kan man hitta på hemsidan: www.tillvaxtverket.se.

entreprenörskap och att entreprenörskapsinslagen har börjat implementeras i utbildningarna. Man lyfter också fram att en framgångsfaktor för sådana insatser inom högskolan är ett reflekterande inslag och lärande i process och kollektiv.³² Slöjdinkubatorns modell passar alltså väl in i de konstnärliga högskolornas ambition att hitta modeller för kulturföretagande och yrkesförberedelse. Motståndet mot denna typer av kurser har minskat kan man nog konstatera, men kvarstår gör frågan om när under utbildningstiden sådan kunskap ska tillföras? Uppfattningarna går isär och det är inte en helt enkel fråga att svara på. Det beror på.

Om vi för tillfället nöjer oss med att ta del av vad deltagarna på Slöjdinkubatorn lyfter fram, är det flera av deltagarna som menar att de har fått låga eller inga förberedelser för yrkeslivet under sin utbildningstid på en konstnärlig högskola. Ibland har man fått kortare kurser i ekonomi och att driva eget företag eller som en deltagare uttryckte det ”vi fick någon form av crash-course”. På andra lärosäten har det funnits som en valbar kurs. Några har via sin utbildning hittat till tex Nyföretagarcentrum, men där kände man att kunskapen om kulturföretag var låg: ”det var inte anpassat efter kreativa företag”. Det finns också andra synsätt. Det finns de som menar att ett stort värde under en konstnärlig utbildning är att få ägna sig just åt sin konstnärliga process snarare än det framtida perspektivet, att få ägna tiden åt att stärka sig som konstnär och sitt konstnärliga uttryck. En deltagare menar att det är viktigt att få vara i den konstnärliga ”bubblan”, få pröva och experimentera och det är viktigt att examensarbetet inte styrs mot att vara säljbart i första hand. Genom att befinna sig i det konstnärliga experimenterandet så stärks man också som konstnär.

”Man kanske kan få vara i den bubblan där man får göra massa konstiga grejer som inte funkar i arbetslivet.” Samma deltagare konstaterar också att: ”För mig har det kostat massa romantiska bilder över hur man är framgångsrik och hur det är, hur mycket måste man sälja för att gå runt...”.

Ett förslag som lyfts fram, en form av kompromiss, är att kanske vore en idé att den första inkubatorsträffen läggs inom utbildningen under sista terminen, medan de övriga tre ligger utanför. På så sätt kommer man igång i sitt tänkande om framtiden under utbildningstiden men fortsätter sedan efter examen.

Nämnden för hemslöjdsfrågor bjöd i april 2013 in ett antal konstnärliga utbildningar för att informera om Slöjdinkubatorn och tillsammans med dessa göra en inventering av behoven bland sistaårs-studenterna vid utbildningarna. Inbjudna var Beckmans, Capellagården, Handarbetets vänner, HDK Steneby, Konstfack, Linköpings universitet, Samernas utbildningscentrum, Sätergläntan och Vindelns folkhögskola. De som senare deltog på mötet var Beckmans, Konstfack, Vindeln, Sätergläntan och Handarbetets vänner.³³ Det fanns – och finns – ett intresse av att driva Slöjdinkubatorn inom några av

32. ”Slutrapport – Entreprenörskap i kulturella och kreativa utbildningar. Redovisning av deluppdrag i regeringens handlingsplan för kulturella och kreativa näringar”, Tillväxtverket 2013, dnr 012-2009-907386.

33. Mötet var den 17 april 2013.

dessa lärosäten. Nämnden för hemslöjdsfrågor har haft löpande kontakt med några av dem under projektets gång, dock deltog inte någon av dessa under inkubatorns genomförande, något som också deltagarna har noterat. ”Det var nästan ingen från de konstnärliga utbildningarna som var på plats. Det hade varit intressant för dem att ta del av våra erfarenheter. Att få in detta i utbildningen.”

Det vi kan konstatera här är att modellen har relevans och att dess upplägg ligger väl i linje med hur diskussionerna idag förs vad gäller hur insatser i entreprenörskap inom konstnärliga och kulturella utbildningar bör utformas.

Fördelar och nackdelar med olika alternativ

Det finns förstås olika aktörer som kan tänkas vara huvudman och driva Slöjdinkubatorn. Som en generell synpunkt kan sägas, vilket vi också poängterat tidigare, att frågan är för tidigt ställd. För att komma fram till ett hållbart och väl förankrat alternativ tror vi att detta är en fråga som man bör arbeta med under en längre pilotprojekttid. Ett ettårigt pilotprojekt är för kort för den förankringsprocess som krävs. Flera av dem vi har talat med har lyft fram att Slöjdinkubatorn måste drivas i samverkan mellan flera aktörer inom tex högskola, folkrörelser och kulturlivets organisationer.

Det har diskuterats huruvida Nämnden för hemslöjdsfrågor överhuvudtaget ska driva denna typ av projekt. Vi menar att man kan dela på frågan och diskutera 1) vem som ska vara huvudman och 2) vem som ska vara operativt ansvarig. Nämnden för hemslöjdsfrågor är på många sätt en ypperlig huvudman. Det är en liten Nämnd, man är relativt flexibel och rörlig samt har den status som krävs. Nämnden är inte heller förknippad men en enskild konststart, utan kan med trovärdighet röra sig över en bredd inom slöjd, konsthantverk och design. Dock kanske man inte ska vara operativ. Vi återkommer till det nedan när vi under c) analyserar detta närmare.

Vi kommer här beskriva för- och nackdelar med olika alternativ genom att utgå från tre olika möjligheter för huvudmannaskap och presentera dessa i form av SWOT-analyser:

- a) Huvudman är en konstnärlig högskola eller universitet
- b) Huvudman är befintliga rådgivar- och främjarorganisationer inom företagande såsom Almi, Nyföretagarcentrum eller liknande
- c) Huvudman är Nämnden för hemslöjdsfrågor

Vi ska enligt uppdraget inte komma med några förslag, men vi dristar oss ändå till att delge några tankar vad gäller vem som kan vara huvudman för Slöjdinkubatorn. Som de tre analyserna visar finns för- och nackdelar med olika förslag. Man kan se detta på olika sätt. Beroende på vilken aktör som har huvudmannaskapet, så kommer Slöjdinkubatorn både tillföras nya idéer

och modeller och tappa andra. Var den ska huseras i fortsättningen beror alltså på vad målsättningen är. Man kan också fundera omkring, vilket vi lyfte lite tidigare, om huvudmannen och den operativa ledningen måste vara en och samma organisation. Man kan tänka sig att en organisation är huvudman, men utförarorganisationen är en annan. Även detta medför olika för- och nackdelar. Något som i princip alla vi talat med förespråkar är att inkubatorn bör drivas i samverkan mellan flera aktörer. Det uttrycks också en oro för denna typ av projekt som startas likt tomtebluss på olika institutioner och inom olika konstformer utan förankring eller samverkan sinsemellan. Sådana kortvariga projekt leder sällan till fördjupning. Någon har också lyft fram den nödvändiga kopplingen mellan akademi, offentligt och privat (den s k Triple Helix-modellen). Här finns kunskap och frågor som behöver fördjupas. Det måste helt enkelt, som en av de vi intervjuade sade ”vara ett samarbete”.

Vår slutsats är att det är för tidigt att säga något om vem som ska bli huvudman för Slöjdinkubatorn. Istället bör projektet få en förlängning och drivas i minst tre år för att sedan utvärderas. Huvudman för pilotprojektet bör vara Nämnden för hemslöjdsfrågor.

Huvudman högskola eller universitet

Styrkor	Svagheter
<p>Slöjdinkubatorn får en tydlig plats och akademisk tillhörighet</p> <p>Studenter erbjuds en för konstnärliga sammanhang väl anpassad förberedelse för yrkeslivet under utbildningstiden</p> <p>Slöjdinkubatorn får status och den nationella bredd som krävs</p>	<p>Slöjdinkubatorn knyts till <i>en</i> konstform</p> <p>Slöjdinkubatorn blir knuten till <i>en</i> plats</p> <p>Läroprocesser stannar inom den instans som är huvudman. Kunskap delas och sprids ej.</p>
Möjligheter	Hot
<p>Lärosäten tar över ett utarbetat och beprövat arbetssätt</p> <p>Nya samarbeten växer fram</p> <p>Slöjden som konstform får högre status</p> <p>Inkubatorn får en starkare teoretisk grund</p> <p>Fler konstnärliga lärosäten erbjuder inkubatorsprocesser</p>	<p>När pengar inte räcker läggs de kurser som inte har konstnärligt fokus ner</p> <p>Slöjdinkubatorns koncept urholkas</p> <p>För stark akademisk tyngd. Det praktiska inslagen försvinner.</p> <p>Svårt att bibehålla Slöjdinkubatorns branschöverskridande</p>

Bild 6
SWOT-analys för högskola eller universitet som huvudman för Slöjdinkubatorn.

Huvudman befintlig rådgivarorganisation inom företagande

<p>Styrkor</p> <p>Stor befintlig kunskap om företagandets lagar och regelverk</p> <p>Stärkt rådgivarstruktur</p> <p>Ställer krav på nya samarbeten mellan rådgivarorganisation, akademi och kulturlivet</p>	<p>Svagheter</p> <p>Svag eller obefintlig kunskap om kulturföretagande</p> <p>Slöjdinkubatorn beroende av enskilda rådgivares kunskap och engagemang. Kan se väldigt olika ut på olika platser.</p> <p>Förankring inom konst- och kulturlivet saknas</p> <p>Låg trovärdighet i konst- och kulturlivet</p>
<p>Möjligheter</p> <p>Det befintliga rådgivarsystemet omfattar även konst och kultur</p> <p>Ställer krav på systemet att öka kunskapen inom kulturföretagande</p>	<p>Hot</p> <p>Slöjdinkubatorn förlorar sin relevans för konst- och kulturområdet</p> <p>Traditionella och industriella perspektiv på företagandet tar över</p> <p>Betoning på process och reflektion försvinner. Slöjdinkubatorns koncept urholkas.</p> <p>Slöjdinkubatorn läggs ner efter några år.</p> <p>Lågt eller obefintligt intresse för denna typ av insatser</p>

Bild 7
SWOT-analys för befintlig rådgivarorganisation inom företagande som huvudman för Slöjdinkubatorn.

Huvudman Nämnden för hemslöjdsfrågor

<p>Styrkor</p> <p>Hög trovärdighet inom branschen</p> <p>Stor, bred kunskap om branschen och dess förutsättningar</p> <p>Kan skapa bryggor mellan slöjd, konsthantverk, design</p> <p>Har brett kontaktnät och är obunden i förhållande till akademi, rådgivarorganisationer och kulturlivet</p> <p>Liten organisation. Snabbfotad och flexibel.</p> <p>Den dubbla hemvisten i kultur- och näringspolitiska frågor</p>	<p>Svagheter</p> <p>Inte så stor vana att vara huvudman för denna typ av projekt</p> <p>Tar för mycket tid av konsulenter</p> <p>Ordinarie uppgifter och uppdrag kommer i kläm</p> <p>Nämnden är inte en utbildningsinstitution</p> <p>Nämnden klämd mellan kulturarv och näring</p>
<p>Möjligheter</p> <p>Gränsöverskridande samarbeten utvecklas</p> <p>Stark förankring i hemslöjdspraktiken</p> <p>Engagerad personal. Utvecklingsmöjligheter.</p> <p>Ta tydligt ledarskap i denna typ av utvecklingsfrågor inom branschen</p> <p>Metodutveckling</p> <p>Utvecklar förslag i Nuteks rapport (2008) om att fördjupa slöjden som näring</p> <p>Lyfter slöjden som konstform</p>	<p>Hot</p> <p>Nämnden är för liten för ett så krävande projekt. Drunknar i operativa frågor.</p> <p>För lite medel för utveckling och projekt</p> <p>Liten förståelse för projektet och vad det kan bidra till</p>

Bild 8
SWOT-analys för Nämnden för hemslöjdsfrågor som huvudman för Slöjdinkubatorn.

I ett treårigt pilotprojekt skulle följande uppdrag kunna ingå:

- Slöjdinkubatorn ges ytterligare tre starter om 10–15 deltagare i varje kursomgång
- Utgå från tidigare erfarenheter och redan befintliga satsningar. Tillför nytt där så krävs. Fördjupning av kunskap är viktig.
- Uppdra en organisation att operativt driva Slöjdinkubatorn
- Uppdra projektledningen att ta fram ett förslag på ett hållbart långsiktigt ägarförslag som bygger på bred samverkan och förankring mellan flera aktörer
- Uppdra projektledningen att ta fram en hållbar, teoretiskt förankrad och utvecklad modell för en inkubator för kulturlivet

Modellens bärighet

på KKN-området

Vi ska också resonera kring modellens bärighet på området kulturella och kreativa näringar. Vi kan här konstatera att modellen ligger väl i linje med både regeringens ”Handlingsplan för kulturella och kreativa näringar” samt Tillväxtverkets satsningar under insatsperioden (2009–2012). Alla fem nedanstående frågor är frågor för en utvärdering, alltså inte en utredning som görs mitt i processen. Med den reservationen delger vi några tankar under varje fråga.

Bidrar modellen till att rusta unga vuxna för ett yrkesliv inom KKN?

Det råder som tidigare nämnts ingen tvivel om att Slöjdinkubatorn har varit betydelsefull för deltagarna. Flera deltagare beskriver det som en viktig process för att öka deras förståelse om hur de ska kunna försörja sig på sin konst. På en direkt fråga om man tror att man kommer att kunna bättre försörja sig som slöjdföretagare är svaret i de flesta fall ”ja, absolut” eller ”tror det”. Det ser alltså lovande ut men frågan bör ställas igen efter både ett och tre år efter avslutad inkubator.

Bidrar modellen till att utveckla och öka företagandet bland unga vuxna?

Inkubatorn har lett till att en del kontakter har knutits och nätverk skapats, men det är för tidigt att säga något om att det har ökat företagandet. Däremot säger många deltagare att de känner sig bättre rustade att driva företag. Flera har påpekat att detta är moment som skulle kunna eller borde ha ingått i deras konstnärliga utbildning.

ingar. Andra säger att de känner igen en del moment från sin utbildning. Skillnaden beror självfallet på deltagarnas olika utbildningsbakgrund. Många anger att de tror att inkubatorn kommer att ge dem större möjligheter att försörja sig som slöjdföretagare.

Kan modellen appliceras branschöverskridande på andra KKN områden?

Inkubatorns modell liknar andra processinriktade initiativ i kulturlivet. Den innehåller också de delar som man diskuterat som viktiga för kulturföretagande inom nätverket NEKKU. Dock är det lätt att förbise att området kulturella och kreativa näringar är ett stort fält. Det omfattar såväl den enskilda bildkonstnären som kommersiella företag som t ex Pixar Animation Studios. Affärsmodellerna skiljer sig åt väsentligt. Det kan tala för att alltför breda och generella insatser inte fungerar.

Bidrar modellen till ett utvecklat slöjdföretagande?

Slöjdinkubatorn kan definitivt utgöra en möjlighet till att lyfta slöjden och därmed slöjdföretagande.

Bidrar modellen till att utveckla innehållet i produkter och tjänster?

Begreppet innovation kommer från latinets *innovare*, och betyder ”att förnya”. En innovation är resultatet av en utvecklingsprocess. Denna kan, enligt Wikipedia, definieras som en ny idé, t ex en produkt, lösning, tjänst, som är lovande eller fungerar som ny. Den har inte tänkts av någon annan. En innovation kan också vara att använda föremål på ett nytt sätt eller att tillverka en existerande produkt i ett annat material. För att en idé ska kunna patenteras, vilket man ansöker om hos Patent- och Registreringsverket, ska idén vara nyskapande. Ikeas förpackning av monteringsfärdiga möbler i platta paket är exempel på detta.³⁴

Vinnova, Verket för innovationssystem, Sveriges innovationsmyndighet, har till uppgift att främja förutsättningarna för innovation. Vinnova betonar att inte bara tekniska lösningar är en innovation, det kan också vara nya sätt att organisera en verksamhet, nya tjänster eller arbetsmetoder (vilket ofta sker i kombination med användning av ny teknik).³⁵

Vinnova är den ena av uppdragsgivarna (den andra är Tillväxtverket) för insatsen Ungas Innovationskraft. Syftet med programmet är att möjliggöra att fler unga förverkligar sina idéer och att ta tillvara ungas perspektiv för att öka innovationskraften i Sverige.³⁶ Programområdet finansierade Slöjdinkubatorns sista utmaning i Umeå vilket var ett pop-up-event för att visa deltagarnas verk och själva Slöjdinkubatorn. Resultatet blev en Slöjdprovning med utställning, mat, möjligheter att prova-på slöjdande och en presentation av Slöjdinkubatorn på central plats i Kulturväven i Umeå. Denna kallades också av flera som en ”innovation”.

Det finns goda skäl att förhålla sig öppen och tillåtande till innovationsbegreppet. Hela tanken med innovation är att det ska vara kreativt, oväntat, nyskapande och för det krävs öppenhet och nyfikenhet. Det är dock lätt att glömma bort att en

34. www.sv.wikipedia.org/wiki/innovation

35. ”Innovationer som gör skillnad – En tidning om innovationer inom offentliga verksamheter.pdf”, Vinnova våren 2014.

36. Intervju med Annika Järemo, Programansvarig Tillväxtverket, den 2 juni 2014.

innovation sällan är en plötslig händelse, det är resultatet av långa processer och väl utvecklade system.

”Innovation är inte ett väsen. Det är inte en sorts inkarnation eller magisk kraft. Innovation är en process som involverar tiotusentals människor under många år. Inspiration kan ha inflytande på skapande, uppfinningar och nya idéer, men innovation är ett system”, säger Horace Dediu, tidigare chef för Nokia och som driver Asymco konsultfirma, i en artikel i *The Guardian*. Och han fortsätter: ”Apple utvecklade en process över ett antal årtionden och jag tror inte det har ändrats. Att lära sig om innovationer är att studera system, inte människor”.³⁷

Vill man stödja innovation, handlar det alltså mer om att se ett helt system av aktörer, nätverk och institutioner som är ömsesidigt beroende av varandra, än på enskilda individers kreativitet. I innovationssystemen är dessa aktörer ofta inom företag (produktion), universitet (kunskap och forskning) och offentlig sektor (stödjande).

Detta talar inte emot Slöjdinkubatorns möjligheter att bidra till innovation. Snarare tvärtom. Men det gäller att inte enbart se till individnivån eller alltför snabbt förklara skeenden som innovationer. För att det krävs långsiktighet och ett system av samarbeten mellan olika aktörer. Slöjdinkubatorn kan med fördel ha en sådan långsiktig ambition. ■

37. <http://www.theguardian.com/technology/2014/may/30/pressure-tim-cook-innovation-apple>.

›› Innovation är
inte ett väsen. Det är inte
en sorts inkarnation eller
magisk kraft. Innovation är
en process som involverar
tio tusentals människor
under många år. ‹‹

Horace Dediu

SAMMANFATTNING

Följande SWOT-analys sammanfattar våra reflektioner och resonemang om Slöjdinkubatorn.

<p>Styrkor</p> <p>Ger deltagarna möjlighet till reflektion kring sin framtida yrkesroll</p> <p>Nya kontakter och nätverk</p> <p>Möjligheter att vidga perspektivet bortom den egna yrkesrollen</p> <p>Deltagare från olika yrken</p> <p>Den tar sin utgångspunkt i kulturföretagets kreativa processer och bygger vidare på dem</p> <p>Modellens flexibilitet</p> <p>Geografisk spridning och väl valda platser för arbetsträffar</p>	<p>Svagheter</p> <p>För kort tid för rekrytering av deltagare</p> <p>Andvändningen av begreppet "Inkubator" otydligt</p> <p>Otydlig kommunikation av innehållet</p> <p>Metodiken är personberoende</p> <p>Modellen är personalkrävande</p> <p>Övertro på modellens unika karaktär</p> <p>Svag teori</p> <p>En omgång för kort för att dra säkra slutsatser</p>
<p>Möjligheter</p> <p>Väg till bärkraftig yrkesverksamhet för deltagarna</p> <p>Att lyfta slöjden in i andra sammanhang</p> <p>Nya slöjd- och konsthantverksföretag skapas</p> <p>Nya samarbeten etableras</p> <p>Läroprocesser för branschen som helhet</p> <p>Modell för andra kulturföretag</p> <p>Nya affärsmodeller kan ta form</p>	<p>Hot</p> <p>Projektets framtida hemmavist osäker</p> <p>Framtida finansiering oklar</p> <p>Modellen övertas av en aktör som inte kan förvalta den</p> <p>Modellen används utan nödvändig branschkunskap</p> <p>Att inkubatorn blir ett tomtebloss, den genomförs ej igen</p> <p>Att modellen fastnar i sina former</p> <p>Bristande förankring i slöjd- och designvärlden</p>

Bild 9
SWOT-analys över Slöjdinkubatorn 2013-2014.

REFERENSER

Intervjuer

Petra Eriksson
Julia Gamborg Nielsen
Emma Frost
Per Ingvad
Lotta Lampa
Sophia Lithell
Frej Lönnfors
Anton Sjöström
Felix Wink
Daniela Yeves Zagal

Projektledare

Rebecca Ahlstedt
Marie Fagerlind

Processledare

Sara Berg
Mats Reinhold

Webbsidor

www.nfh.se/omnfh.4.1b1cc8131331d1e167d80003585.html
www.nfh.se
www.government.se/sb/d/11347/a/131748
www.startwithwhy.com
www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action
www.svd.se/kultur/litteratur/torgny-lindgrens-nya-roman-klingsor_3500120.svd
www.tillvaxtverket.se
www.sv.wikipedia.org/wiki/Innovation
www.theguardian.com/technology/2014/may/30/pressure-tim-cook-innovation-apple

Övriga personer

Annika Järemo, Tillväxtverket
Peo Remmare, Tillväxtverket
Peter Rundqvist, Projekt Uno
Helena Hansson, designer och forskare Högskolan för Design och
Konsthantverk Göteborgs Universitet
Renee Rudebrant, rektor/verksamhetschef Sätergläntan

Talare metodseminarium (Umeå den 20 maj 2014)

Jeff Melnyk, grundare av Within People och föreläsare på
Slöjdinkubatorn
Jögge Sundqvist, slöjdare och föreläsare på Slöjdinkubatorn

Offentligt tryck, tjänsteskrivelser, opublicerat material

- Nämnden för hemslöjdsfrågor, "Förfrågningsunderlag utvärdering av Slöjdinkubator", diarienummer 4-39/13.
- Nämnden för hemslöjdsfrågor, "Presentation Slöjdinkubator", ppt 2013.
- Nämnden för hemslöjdsfrågor, "Projektplan Näringskonsulent", pdf.
- Nämnden för hemslöjdsfrågor, "Slöjdinkubator presentation 14 nov 2013", pdf.
- Nämnden för hemslöjdsfrågor, "Slöjdkarta träff 1-4", pdf.
- Nämnden för hemslöjdsfrågor, "Slöjdinkubator_processupplägg.pdf".
- Nämnden för hemslöjdsfrågor, "Komplettering anbud slöjdinkubator_20130628.pdf".
- Regeringskansliet, "Den nationella innovationsstrategin", Näringsdepartementet 2012, N2012.27.
- Regeringskansliet, "Promemoria. Handlingsplan för kulturella och kreativa näringar", Kultur- och Näringsdepartementet 2009-09-16.
- Tillväxtverket, "Kartläggning av studenters möjligheter till idéutveckling vid svenska universitet och högskolor", Rapport 0169, Tillväxtverket 2014.
- Tillväxtverket och Näringsdepartementet, "Inkubatorer för kulturella och kreativa näringar. Redovisning av regeringsuppdrag inom Handlingsplanen för kulturella och kreativa näringar.", Näringsdepartementet (Dnr Näringsdepartementet N2010/8901/ENT) och Tillväxtverket (Dnr 012-2011-0002) 2013.
- Tillväxtverket, "Svenska inkubatorer. Studie med särskilt fokus på privata inkubatorer. Slutrapport, mars 2010", Tillväxtverket, Dnr 341-2009-905458.
- Tillväxtverket, "Slutrapport – Entreprenörskap i kulturella och kreativa utbildningar", Tillväxtverket dnr 012-2009-907386.
- Vinnova, "Innovationer som gör skillnad – en tidning om innovationer inom offentliga verksamheter", Vinnova, våren 2014.
- Västra Götalandsregionen, "Hur långt är ett snöre? Frågor och svar om kulturella och kreativa näringar", Västra Götalandsregionen 2014.

Litteratur

- Giep Hagoort, Konst och entreprenörskap, Nätverkstan 2013.
- David Karlsson och Lotta Lekvall, Örnarna och Myrstacken. Vad vet vi om kulturnäringarna?, Västra Götalandsregionen 2011.
- David Karlsson & Lotta Lekvall, Den ofrivillige företagaren, Nätverkstan 2002.
- Hemslöjden som näringsgren, Nutek 2008, ISBN 978-91-7318-406-9.
- Torgny Lindgren, Klingsor, Nordstedts 2014.
- Ulla Häglund, Bohus Stickning.1939–1969, Atlantis 1980.
- Justin O'Connor with Stuart Cunningham and Luke Jaaniste, Arts and creative industries. A historical overview; and An Australian conversation, Australian Government and Australia Council for the Arts 2011.
- Anneli Palmköld, Begreppet hemslöjd, Hemslöjdens Förlag 2012.
- Gunilla Palmstierna-Weiss, Minnets spelplats, Albert Bonniers Förlag 2013.
- Pier Luigi Sacco, Kultur 3.0. Konst, delaktighet, utveckling, Nätverkstan 2013.
- Simon Sinek, Start with why. How great leaders inspire everyone to take action, The Penguin Group 2009.
- SOU 1979-77, Hemslöjd, produktion, sysselsättning. Betänkande av 1977 års hemslöjdsutredning, Statens offentliga utredningar, Industridepartementet. Ur KB:s samlingar, digitaliserad 2013.

»» Ge dem deras första kund! ««

Paul Owen
om ur man bäst stödjer
ett ungt kulturföretag



NÄMNDEN FÖR
HEMSLÖJDSFRÅGOR

www.nfh.se