

Kristina Finne

Direktør ved Munchmuseet, med bakgrunn fra merkevarebygging og strategisk posisjonering Råder Fotografiska Oslo til å avklare friheten fra Stockholm, måle merkeassosiasjonene i et bredt marked, programmere beinhardt og differensiert – og gjøre lokalpublikummets puls til selve suksesskriteriet.

Dybdeintervju – Kristina Finne

Grundig bearbeidet gjengivelse av dybdeintervju med Kristina Finne, direktør ved Munchmuseet, gjennomført 11. juni 2026 som del av Kvikks innsiktsarbeid for Fotografiska Oslos identitets- og strategiprosess.

Om samtalen

Intervjuet ble gjennomført av intervjuersiden i prosjektet (Kvikk/Fotografiska Oslo-teamet – organisasjonstilhørigheten er utledet av prosjektkonteksten, ikke av transkripsjonen) som del av innsiktsinnhenting til identitets- og strategiarbeidet for Fotografiska Oslo, som åpner på Hammersborg i 2028; at huset ligger i det gamle Deichmanske bibliotek, er prosjektkontekst – transkripsjonen selv nevner kun Hammersborg og «fotohuset». Intervjuobjektet er **Kristina Finne, direktør ved Munchmuseet**, med bakgrunn fra merkevarebygging og strategisk posisjonering – hun omtaler selv mange år som byråleder og arbeid med «merkevare, strategisk posisjonering, identitet». Intervjuerne er ikke navngitt i transkripsjonen, men det fremgår at opptaket kun deles internt i teamet. «Janne» og «Emma» omtales som mottakere av oppsummeringen, men var etter alt å dømme også selv til stede som medintervjuere: Innledningen åpner for at de kan «hoppe inn» med oppfølgings spørsmål (passasjen er utydelig transkribert), og Finne henvender seg mot slutten direkte til Janne i rommet («Hvor mye er klokka, tenker du, Janne?»). En «Marcus» omtales i småpratens innledningsvis. Alle referanser til «her» og «dette huset» tilsier at samtalen fant sted i Munchmuseets lokaler. Det fremgår også av samtalen at Finne er i bevegelse videre fra Munchmuseet mot et engasjement knyttet til Oslo Konserthus – hun omtaler flere ganger strategiprosesser «konserthuset skal i gang med nå» og en programliste med «artister vi ønsker til konserthuset».

Samtalen var rammet inn som ett av flere dybdeintervjuer med profiler Kvikk ønsket å høre om Oslo, kulturinstitusjoner og fotografiet. Intervjueren opplyste innledningsvis at samtalen ble tatt opp for AI-oppsummering og kun deles internt, at det fantes en bruttoliste på rundt 90 spørsmål man ville hoppe fritt i, og at intervjuet skulle avsluttes 12.59 fordi Finne skulle videre i et styremøte klokken 13. Samtalen varte dermed trolig i underkant av en time (transkripsjonen inneholder ikke noe starttidspunkt, kun sluttavtalen) og ble rundet naturlig av («Vi bare runder der»).

Formen var åpen og utforskende, og stemningen påfallende god: Finne var raus, engasjert og konkret, vekslet uoppfordret mellom personlige anekdoter, Munch-erfaringer og direkte strategiske råd, og stilte selv oppklarende spørsmål tilbake («Si litt om hva det er tenkt å være først»). Hun tilbød underveis å skaffe teamet Oslos nye merkevareplattform. Metodisk forbehold: Transkripsjonen er maskingenerert og mangler talermarkering, så skillet mellom intervjuer og intervjuobjekt er utledet av innholdet; intervjuersiden snakker dessuten stedvis på vegne av Fotografiska Oslo («vi utvikler en identitet»). Se metodenotat nederst.

Hovedfunn

- **Kjennskapen til Fotografiska i Norge er trolig lav utenfor kunstinteresserte miljøer** – og Finne mener dette er en kjempeviktig innsikt: Det gir mulighet til å bygge assosiasjoner nesten fra bunnen, men det betyr også at man ikke kan lene seg på merkevarens internasjonale kraft lokalt.
- **Første strategiske avklaring må være graden av frihet fra det svenske morselskapet.** Finne, med lang erfaring fra internasjonale brands, er tydelig: «Grad av frihet er jo det første man må kjenne på» – uten avklart elasticitet i brandet kan man ikke bygge en norsk/Oslo-tilpasset identitet. «Local touch» er obligatorisk for enhver internasjonal merkevare i et nytt marked.
- **Hun anbefaler eksplisitt en merkevareundersøkelse:** Kartlegg kjennskap og assosiasjoner bredt i markedet, identifiser gapet mellom hva folk antar Fotografiska er og hva Fotografiska Oslo vil være – «så er det det du må fylle». Hun advarer samtidig mot å bygge strategi på få samtaler: «én og én så er vi bare det vi er, vi speiler ikke en befolkning».
- **Fotografiskas styrke er helheten, ikke bare utstillingene.** Finnes egne opplevelser fra Stockholm og Berlin handler om «jævlige fete lokasjoner», klubb, restaurant og natteliv – «hele kundereisen» – som til sammen gjør stedet til en destinasjon.
- **Fotografiska bør ikke posisjonere seg som museum eller finkunstinstitusjon.** I samtalen etableres det at Fotografiska er «fotografi, ikke fotokunst» – et kulturtilbud med DJ-er, høyt under taket og åpne dører til klokken tre–fire om natten. Finne bekrefter at Fotografiska vil ha langt lavere barrierer enn Munch, og at det er en styrke.
- **Munchmuseets viktigste reise er direkte overførbar:** fra et statisk énkunstner-museum «du har vært på» til et levende hus som «programmerer beinhardt» – syv utstillinger i året pluss konserter, performance og samtaler, slik at «følelsen av at det alltid skjer noe her» blir bærende.
- **Publikummet må segmenteres og sesongstyres.** Munch har et «schizofrent preg»: 90 prosent tilreisende i høysesong (4 500 besøkende om dagen), men samtidig 250 000 lokale besøkende i året. Løsningen er ulik programmering – utfordrende samtidskunst høst/vår for lokalk markedet, det ikoniske og trygge om sommeren for turistene – og ulike virkemidler for ulike målgrupper.
- **Den største barrieren for lokalt publikum er tid og konkurransen om den** – Oslo er blitt en enormt sterk tilbyder av kultur, og Finne nevner teater og konserter som konkurrenter – kort sagt alt som konkurrerer om tiden. At den reelle konkurransen dermed ikke står mot andre fotoinstitusjoner, er en nærliggende tolkning i forlengelsen av dette. Man må drive strategisk publikumsutvikling og «tørre å velge bort».
- **ARIF-samarbeidet på Munch beviser at uventede koblinger trekker helt nye grupper** – men er også en advarsel: Museet har ikke klart å «lage en takt» som fikk de nye gruppene til å komme tilbake, og internt kostet suksessen en kunstfaglig dispuTT om hvorvidt det i det hele tatt var en utstilling.
- **Ulike utstillinger har ulike oppgaver:** Noen bygger bredde og publikumssuksess (Monet-typen), andre bygger integritet og kunstmiljø. Å bestemme seg for hvilken jobb hver programmering skal gjøre, er en kjernedisiplin.

- **Åpningen bør være en sterk signalprogrammering som setter stedet på kartet** – «noe ganske sterkt veldig tidlig», genuint tro mot verdiene og posisjonen man vil bygge. Med tre saler kan én sterk hovedsatsing gi drahjelp til resten, og man verken kan eller skal treffe alle leire samtidig.
- **Hammersborg blir et «house of brands» enten man vil eller ikke** – med fotohus, egne matkonsepter og sterke naboer. Finne snur det til en styrke: Bli del av en destinasjon, men da må aktørene «jobbe sammen i et sånt økosystem» og «styrke hverandre» (fra en replikkveksling der talerskillet er utydelig i opptaket).
- **Kulturøkonomien er et argument som må brukes:** Kulturturister blir lenger og bruker 40 prosent mer penger i byen; Finne har regnet på at investeringen i Munch-bygget var «nedbetalt etter to–tre år» i byøkonomisk verdi.
- **Oslos nye merkevareplattform «Refreshingly Different»** ble lansert uken før intervjuet, og Finne tilbød å gi teamet tilgang til hele plattformen og verktøykassen – et konkret oppfølgingspunkt.
- **Det emosjonelle målbildet for 2028 formulerer Finne selv:** Gjesten som går ut en torsdagskveld skal kjenne «energi og livsglede» og tenke «dette er et sted jeg vil komme tilbake til ganske kjapt» – og suksess er når «lokalpublikummet har pulsen på stedet».

Tematisk gjennomgang

Kunst som dannelsesreise – og barrierene som må bygges ned

Samtalen åpner, etter litt småprat om et planlagt oppslag om kvinnelige medie- og kulturledere, med Finnes personlige forhold til kunst. Hun vokste opp med kulturaktive foreldre – «masse på Nationaltheatret, masse på Konserthuset» – kombinert med marka, og beskriver kunsten som noe eksistensielt i eget liv, lenge før den ble profesjon:

«For meg så har kunst alltid representert både trøst og følelser og hele spekteret, og at det var et sted å finne seg selv veldig mye. Så det har alltid vært en veldig stor del av mitt private liv, men det er først nå det har blitt en del av det profesjonelle livet.» — Kristina Finne, direktør ved Munchmuseet

På spørsmål om hva som ga henne dette forholdet, peker hun på at noen må lede deg inn – og at innpakningen rundt selve kunstmøtet var avgjørende:

«Noen må introdusere deg for det, tror jeg. Noen må ta deg med på en sånn dannelsesreise. Litt bevisst, og kanskje krydret med inntrykk som gjør at inntrykket er godt.» — Kristina Finne

«Jeg hadde veldig sterke foreldre som var tydelige på at dette skal du ha et forhold til, og så fikk vi alltid litt kafébesøk, og det gjorde det hyggelig.» —
Kristina Finne

Samtidig er hun tydelig på at terskelen inn til kunsten er blitt høyere for nye generasjoner, og at institusjonene selv må ta ansvaret for å rive den:

«Jeg har jo selv barn som jeg har prøvd å dra inn, og du skal bruke ganske sterke virkemidler for å få barrierene bort. [...] Nå er jo de barrierene enda større for å introdusere kunst for barn og unge. Og det gjør vi jo masse her, fordi vi kjenner barrierene.» — Kristina Finne

Dette blir en rød tråd gjennom hele intervjuet: Kunstopplevelsen står aldri alene – helheten, hyggen og de bevisste virkemidlene er det som får folk over dørstokken. Hun nevner også at hun er «veldig visuell», har mye fotokunst hjemme og flere venner som jobber med fotokunst.

Møtet med Fotografiska: lokasjon, helhet og destinasjon

Finne har selv besøkt Fotografiska i både Stockholm og Berlin – Stockholm anslagsvis for rundt 15 år siden, trolig tidlig i etableringen – og assosiasjonene er gjennomgående positive. Det hun trekker frem først, er ikke enkeltutstillinger, men kraften i lokasjonene og hvordan de rammer inn opplevelsen:

«Jeg har vært i Stockholm, jeg brukte mye tid i Berlin da jeg var der sist, og ble imponert over at det er ofte veldig jævlig fete lokasjoner som hjelper å ramme deg inn på en veldig, veldig god måte.» — Kristina Finne

Dernest helheten – at Fotografiska tilbyr en hel kveldsreise, ikke bare et galleribesøk:

«Det at det var klubb, eller restaurant oppe, altså et sånt natteliv. At du har liksom hele kundereisen. [...] Så jeg bare liker helheten, tror jeg, som på en eller annen måte fort blir en destinasjon, fordi man har summen av mange ting.» —
Kristina Finne

Da intervjueren senere spør direkte om hennes assosiasjoner til merkevaren, beskriver hun en utfordrerposisjon med kant – men insisterer, karakteristisk nok, på at hennes eget inntrykk må valideres bredt:

«Det jeg har sett og det jeg føler, er at det er veldig litt utfordrer. [...] Et litt sånn kreativt, kult sted som bør kunne attrahere. Men jeg tror jeg hadde sjekket det litt bredere enn meg, for jeg er ikke representativ for de store massene.» — Kristina Finne

Et lite, men talende øyeblikk kommer senere i samtalen, da hun får spørsmålet «Har du et fotografi du aldri har glemt?». Selv Finne – visuelt orientert, med fotokunst hjemme og venner i fotokunstmiljøet – klarer ikke på stående fot å hente frem ett enkelt utstillingsfotografi («Et bilde, wow! [...] Det kan komme opp»), men går umiddelbart til det private: «Så blir det litt mer personlig – jeg har bilder av min mor, jeg har bilder av barna, som sitter fast på netthinnen.» (Passasjen er delvis utydelig i opptaket.) For et hus som skal bygge sin posisjon på fotografiet, er dette en innsikt i seg selv: Fotografiets sterkeste hukommelsesspor er personlige og emosjonelle, ikke institusjonelle – selv hos en kunstinteressert, visuelt orientert profil.

Brand-elasticitet: hvor norsk får Fotografiska Oslo lov til å bli?

Da intervjueren skisserer planene for huset – tre utstillingshaller, et «emerging room» for talenter, et lite historisk magasin med bokbestanden bevart, eventlokale på cirka 120 kvadratmeter med 80 plasser, butikk, og beliggenheten vegg i vegg med Regjeringskvartalet – går Finne rett til det hun mener er den første strategiske avklaringen: forholdet til det internasjonale morbrandet.

«Jeg har jobbet masse med internasjonale brands, og noen ganger så har det vært veldig strengt hvor mye du får adaptere. [...] Så jeg vet jo ikke hvor mye elasticitet det brandet har.» — Kristina Finne

Intervjueren svarer at brandboken er «ganske rigid», men at ambisjonen er å utfordre den for å lage en identitet «som er norsk, som er norskere». Finne støtter ambisjonen – og forankrer den i merkevarefaglig logikk som gjelder selv de mest globale luksusmerkene:

«Jeg tror nettopp at det å ta hensyn til markedet du er i, det er den local touchen du må ha som merkevarebygger. Om det er Chanel, Louis Vuitton eller andre brands som skal inn hit – det er liksom ikke helt flatt rett ut, for vi er forskjellige, og så har vi ulike tilbud, og så attraherer man med ulike ting.» — Kristina Finne

«Grad av frihet er jo det første man må kjenne på, og stå på at vi kan gjøre det. [...] Så noen har i hvert fall lov til å ta det ut på sitt vis.» — Kristina Finne

Hun kobler dette umiddelbart til besøksmålet: Er ambisjonen satt mot internasjonale besøkende eller lokale? Svaret på det spørsmålet avgjør hvor norsk identiteten må være – og det leder henne rett inn i Munchmuseets egne erfaringer.

Underveis bemerkes det i samtalen – replikken kan like gjerne tilhøre intervjuersiden som Finne – at Fotografiskas fysiske rammer i Oslo i seg selv former identiteten: «Der har du jo den fysiske begrensningen, eller ikke begrensningen, i rom og flater – at du har det arealet du har.»

Munchmuseets «schizofreni»: to publikum, to sesonger

Finnes mest substansielle bidrag i samtalen er den detaljerte gjennomgangen av hvordan Munch balanserer et internasjonalt turistpublikum mot et lokalt hjemmemarked. Hun beskriver sitt eget møte med huset som en diagnose:

«Jeg kom inn her og sa at dette huset har et schizofrent preg. Vi er kjempestore for internasjonale, men vi er også veldig aktuelle for lokale. Og det er 250 000 lokalt besøkende her hvert år, men det så ut som om vi var rigget for en turistmaskin.» — Kristina Finne

Konsekvensen var å bygge om butikk, kafé og bar og løfte frem det lokale – «fordi du må klare å ta på alvor at du skal ha litt ulike virkemidler avhengig av hvem du snakker til». Det operative svaret er sesongdifferensiert programmering:

«Det ene vi har gjort er at vi programmerer ulikt. Vi har veldig mye samtidskunst, spesielt i vintersesong, altså høst og vår. For da må vi appellere betydelig lokalt.» — Kristina Finne

Bak dette ligger en større reposisjonering av hele institusjonen – kanskje det mest direkte overførbare til Fotografiska Oslo:

«Den reisen som dette museet hadde tatt, og som jeg måtte etterrasjonalisere, var jo en bevegelse fra et singulærkunstnerisk museum på Tøyen – altså et énkunstner-museum som oppleves statisk, som er et sted du har vært – til et levende museum som programmerer beinhardt, og som i tillegg til syv utstillinger i året har konserter, har performance, har samtaler. Så følelsen av at det alltid skjer noe her er et veldig viktig perspektiv.» — Kristina Finne

Hun underbygger med benchmarking mot andre énkunstner-museer og harde tall fra egen høysesong:

«Innsiktsarbeidet med Van Gogh-museet og alle de som står som ett-kunstner-museum, er jo at 90 prosent av besøket er internasjonalt, fordi alle var der én gang. Og når du skal forvalte et sånt museum økonomisk [...] så må jeg sørge for at jeg appellerer til medlemskap, til høy frekvens og et lokalt publikum.» — Kristina Finne

«På høysesongen vet vi at 90 prosent er tilreisende, for da er det liksom 4 500 om dagen – det er helt sykt mye folk. Og da må vi se til at programmet svarer opp deres forventninger når de kommer til Oslo.» — Kristina Finne

Om sommerturistene legger hun til at rundt halvparten – muligens én av tre; passasjen inneholder begge tall og er utydelig i opptaket – kommer med en tydelig motivasjon og vet hvorfor de kommer, og da må forventningen innfris; på høsten må derimot de som allerede har sett de ikoniske, faste utstillingene, møte «et utbud av tre–fire–fem andre utstillinger». Viktig nok tar hun selv forbeholdet om at dette ikke kan kopieres rått til Fotografiska:

«Det er ikke sikkert at dette blir svaret på Fotografiska, for det er ikke sikkert man får 90–10. Så det å sette seg en ambisjon man klarer å definere i programmering, avhengig av sesongen – det er det.» — Kristina Finne

Senere i samtalen bekrefter hun også intervjuerens tolkning av segmentlogikken – at de internasjonale kommer for det trygge og ikoniske, mens det utfordrende og provoserende primært er et virkemiddel mot lokalmarkedet og medlemsbasen: «Helt riktig.» Hun utdyper med at Munch i prinsippet kunne vært en ren «Munch på display»-institusjon, «men det hadde vært vanskelig å aktualisere seg i lokalmarkedet», og at museet dessuten har «et samfunnsoppdrag som sier at vi skal være relevante i vår tid». Hun peker samtidig på bygningens skala som en driver for programbredden i seg selv: «Fordi man har bestemt seg for å ha et hus med 13 etasjer og syv utstillingssaler, så må vi drive med annen kunst også» – og da har museet flyttet seg «fra en kategori til en annen». Og hun legger ikke skjul på at «kun Munch på display» har vært en reell fristelse under økonomisk press: «I lyset av at vi har vært gjennom kutt, og i lyset av at vi er nedbemannet, så har kanskje noen tenkt: Er det det vi er på vei?» Den levende driftsmodellen er med andre ord ikke bare et privilegium – den er dyr og sårbar, og må forsvares aktivt også i nedgangstider.

Konkurransen om tiden – og motet til å velge bort

På spørsmål om de største hindringene for lokalbefolkningen i møte med museer og kunstinstitusjoner svarer Finne kontant: tilbudet. Oslo er blitt så rik på kultur at kampen står om å bli valgt den ene søndagen:

«Oslo har blitt en enormt sterk tilbyder av kulturelle arrangementer og muligheter. Og det å komme på kartet som det alternativet den søndagen [...] Jeg tror tid er en barriere, jeg tror det å velge deg fremfor noe annet. Vi innser jo at konkurrentene våre også er teater, også konserter [...] det er hvordan du bruker tiden din.» — Kristina Finne

Svaret hennes på dette er strategisk publikumsutvikling – tydelig segmentering av barnefamilier, unge voksne, lokale og internasjonale – kombinert med prioriteringsmot:

«Å tenke litt på hvordan man segmenterer: man skal attrahere barn og familie, man skal attrahere unge voksne [...] Det er egentlig en strategisk publikumsutvikling, og det er også noe man må bruke mye tid på, og så må man kanskje også tørre å velge bort. Fotografiska skal kanskje ikke være for hele bredden.» — Kristina Finne

Hun er også konkret på barnefamilie-segmentets logikk – at aktivisering av barna i praksis er hvile for foreldrene, og at kulturinstitusjonene der konkurrerer med marka og fornøyelsestilbudene: «Så bestemmer du deg for at det skal være et sted for barn og barnefamilier – eller ikke, kanskje.» Valget er legitimt begge veier, men det må tas bevisst.

«Ikke finkunst»: fotografi, DJ-er og høyt under taket

Et av samtalens mest posisjoneringsrelevante øyeblikk oppstår da begrepsbruken utfordres – Finne registrerer at det brukes kunstbegreper i mange av spørsmålene, og i Berlin og Stockholm brukes «artist» lett. Fotografiskas selvforståelse formuleres da slik fra intervjuersiden:

«Det er ikke fotokunst, det er fotografi. Så vi er mer et kulturtilbud, hvor det skal være DJ-er og høyt under taket og åpne dører. [...] Vi er ikke en kunstinstitusjon, vi er en utfordrer. [...] Du vil få stilt den tørsten av noe som er kultur, men det er ikke finkunst, det skal ikke være finkunst eller høykultur.» — intervjuersiden (Kvikk/Fotografiska Oslo-teamet; talerskillet i passasjen er utydelig i opptaket)

Finne bekrefter og bygger videre med Munchs egne lavterskeltiltak – og en påpekning av at selv Munch selv aldri var høykultur:

«Vi har jo samtidig jobbet veldig med å ta ned terskelen. Vi har lagt late nights her med 3 000 unge, DJ-sett på taket [...] Du må gjøre det for å få folk inn. Vi har mye høyere barrierer her enn dere vil ha på Fotografiska.» — Kristina Finne

«Der tror jeg kunsten står i en særstilling – det er elitistisk, det er litt høykultur. Og det interessante med det er jo at Edvard Munch var i hvert fall ikke høykultur. Han var med i Kristiania-bohemen og var en utfordrer. Og så sitter man igjen med en sånn følelse av at det er vanskelig, at 'det skjønner jo ikke jeg'. Der må innovasjonen inn og dra med.» — Kristina Finne

Hun nevner i samme åndedrag at Munch nå implementeres «i spill, i digitale løsninger» – nettopp fordi museet anerkjenner at det kommer mange ulike segmenter. Implisitt i hele passasjen ligger en fordel for Fotografiska: Huset slipper å kjempe seg ut av en høykultur-posisjon det aldri har hatt, og kan bygge lavterskelidentiteten inn fra dag én – med åpningstider som strekker seg mot klokken tre–fire om natten.

Hva som virker – og hva det koster: ARIF, Monet og digitale grep

På spørsmål om hva som har fungert og ikke fungert når Munch lanserer noe nytt, gir Finne tre konkrete case. Det første er samarbeidet med artisten ARIF – et «sykt uventet» møte mellom en artist og en kunstner, en bevisst disrupsjon som traff publikum museet aldri hadde nådd:

«Ingen tvil om at det funkete veldig godt med grupper vi ikke hadde hatt her før.»
— Kristina Finne, om ARIF-samarbeidet

Men suksessen hadde to kostnader. Internt utløste den en kunstfaglig dispuTT om hvorvidt dette i det hele tatt var en utstilling – «så fort vi kuraterer det inn i våre saler, så oppleves det som en utstilling» – forsterket av en kunstfaglig orientert direktør, «så det koster mye å gjøre akkurat det». Og eksternt klarte ikke museet å konvertere engangsbesøket til frekvens:

«Det vi har betalt med, er jo: Hva kom etter ARIF som var det samme, som gjorde at de kom tilbake? Det har vi ikke klart å lage en takt på. For det er mye tilfeldigheter, det er mye ulike ting som spiller inn på hva som ender opp i salene hos oss.» — Kristina Finne

Det andre caset er den kommende bredde-programmeringen – og en uvanlig ærlig innrømmelse av at ulike utstillinger har ulike jobber, uavhengig av direktørens egen smak:

«Om vi programmerer beinhardt og neste år får Monet, så vil Monet også dra, fordi Monet er så kjent at han tar det brede i publikummet. Jeg betaler personlig ikke – jeg synes ikke det er noe interessant i det hele tatt – men der er man avhengig av å bestemme seg for at nå er det de vi går etter, nå går vi for bredde, dette er en publikumssuksess vi skal bygge. Andre utstillinger bygger integritet og kunstmiljø. Ulike ting har ulike oppgaver.» — Kristina Finne

Det tredje er den digitale satsingen «Der strekene møtes», en samskapende tegneopplevelse som kobler publikum til arkivet:

«Du kommer inn og tegner på brett, og så kobler tegningen seg på arkivene etterpå. Så henter arkivene opp kunst du aldri har sett før, inne på skjerm. Det tror jeg også blir en type utstilling som ingen så for seg at vi skulle gjøre. Det burde sjokkere litt, at det ikke er helt det du trodde det var – men så tror jeg også at kommunikasjon som er sterk og tydelig kan bidra til å dra inn folk.» — Kristina Finne

Hun knytter dette til mot som lederdyd: Hun jobber selv med en idé hun beskriver som ganske utfordrende, som hun nettopp har testet i ledergruppen, og som handler om å sette Munch inn i vår tid – «hvem hadde han vært hvis han var her i dag?». Hun peker samtidig på at internasjonale brand-regler også begrenser hva et hus som Munch kan gjøre med kunstnere – «det er mye du ikke kan gjøre, som jeg prøver å utfordre mye på». Kontrasten til hennes neste engasjement er talende for hva slike regler koster i frihet: «Det kan du gjøre på konserthuset nå. Jeg har ingen regler.»

«Jeg er jo typisk en som tør, og som opplever at jeg har lyst til å være modig på vegne av institusjonen. De verdiene jeg leser av Munch i sin tid, var nettopp at han utfordret seg til å være modig.» — Kristina Finne

I forlengelsen deler hun en merkevareinnsikt som er direkte anvendelig for Fotografiskas identitetsarbeid – at merkevaren trenger en kjernepersonlighet folk kjenner seg igjen i. Hun forteller at det nettopp var noe ved Munch-brandet – «kursiven i rødt» – som attraherte henne til jobben i utgangspunktet:

«Jeg tror det handler om at folk søker til identiteter de føler at de ligner. [...] Hvis jeg hadde blitt her lenger, så tror jeg at målet mitt ville vært at jeg hadde klart å kretse inn en arketype-personlighet som liker Munch. [...] Det kan være kjernen, og så jobber man heller med yttergruppene rundt der.» — Kristina Finne

Merkevareundersøkelse, gapet – og destinasjonen Hammersborg

På det direkte spørsmålet om et internasjonalt brand som Fotografiska trenger en norsk identitet eller Oslo-identitet, svarer Finne med metode fremfor mening. Første steg er å måle hva som faktisk finnes i folks hoder – og da hun får høre at det ikke er gjort, er beskjeden umiddelbar:

«Det ville jeg ha gjort. Finn ut hvor mange som har hørt om Fotografiska, og hva de assosierer med Fotografiska. Altså gjøre en merkevareundersøkelse.» — Kristina Finne

«De assosiasjonene du får opp der, er jo litt svaret på om du opplever at det er et avvik mellom hva du vil være i Oslo, versus hva folk antar at du er. Og hvis du ser at det er et avvik der, en dissonans mellom de to [...] så er det det du må fylle.» — Kristina Finne

Da intervjueren deler at kjennskapen trolig er relativt lav – overflateintervjuer med rundt 15 personer tydet på at få utenfor de kunstinteresserte kjenner merket – snur Finne det umiddelbart til en mulighet, men med en metodisk advarsel:

«Det er akkurat en kjempeviktig innsikt. Du skal jo ikke bygge noe basert på veldig få. [...] Så for mange blir det andre assosiasjoner, ikke sant? Det blir fotohuset, det blir Deichman[?], det blir Hammersborg. Det blir så mange andre ting som man også blir assosiert med, og kan dra nytte av for å bli mer kjent.» — Kristina Finne («Deichman» er en tolkning av en utydelig passasje i transkripsjonen, jf. metodenotatet)

Her trekker hun inn kontrasten til sin egen monolitt-strategi på Munch – der hun bevisst la spisestedene inn under morvaremerket og lanserte «Munch-restaurant, bar og café»:

«Det er lettere å bygge en monolitt enn et house of brands [...] fordi du også har verdioverføringer fra ett til noe annet.» — Kristina Finne

Fotografiska på Hammersborg får ikke den muligheten fullt ut – med fotohus, egne matkonsepter og sterke naboer blir det uunngåelig en House of Brands-situasjon. Men det kan snus:

«Da blir man kanskje en del av en destinasjon, og det kan være noe positivt. [...] Andre drar dit, så kommer vi til å kunne oppleve flere ting. [...] Men da må man jobbe sammen i et sånt økosystem. [...] Vi må styrke hverandre.» — Kristina Finne (passasjen er en replikkveksling med korte bekreftelser imellom, og talerskillet er utydelig i opptaket)

Forbilder og kommunikasjon som mangler

Spurt om når hun sist ble «sjokkert» av et kunsttilbud eller truffet av markedsføring for kunst, må Finne til utlandet – og selv der er det stedene, ikke kommunikasjonen, som har imponert:

«Jeg synes at jeg har sett kule ting på Tate Modern flere ganger [...] De bygger pop-up-butikker, de gjør ting som er [...] de bruker hele rommet sitt til å bygge store installasjoner. Palais de Tokyo i Paris er flinke. Jeg kan nevne institusjonene som jeg synes er flinke. Men jeg har sjelden sett kommunikasjon som har dratt meg dit.» — Kristina Finne

Det er en påfallende innsikt fra en tidligere byråleder: Selv en profesjonell «leter i verktøykassa etter alle mulighetsrom», men få kunstinstitusjoner har tatt kommunikasjonen helt ut. Hun mener det er nettopp derfor Munch er blitt lagt merke til:

«Derfor tror jeg kanskje folk har lagt litt merke til Munch også. At vi bruker hele verktøykassa – og så er man privilegert, man har en støtte, man har en økonomi.» — Kristina Finne

Privilegiet har likevel en bakside hun selv løfter frem et annet sted i samtalen: Museet har vært gjennom kutt og nedbemanning, og fristelsen til å skalere ned til «kun Munch på display» har vært reell (se avsnittet om segmentlogikken over). Den brede verktøykassa er med andre ord kostbar å opprettholde – ikke en selvfølge.

I samme resonnement leverer hun kulturens økonomiske argument, forankret i eget styrearbeid knyttet til Oslos besøksnæring:

«Kulturturisten blir her i mange flere dager, bruker 40 prosent mer penger i byen på mat, vin, kultur [...] Det er så viktig når man vurderer om man skal investere i kultur.» — Kristina Finne

«Jeg har regnet på ROI-en på investeringen på det bygget her, og det er nedbetalt etter to-tre år [...] Vi legger ned så mye penger i Oslo.» — Kristina Finne

Oslo: «Refreshingly Different» – byen med flere pulser

Bedt om å karakterisere Oslo som by, refererer Finne til byens ferske posisjoneringsarbeid – hun var med da Oslos nye posisjon ble presentert uken før intervjuet – og fyller det med personlig innhold:

«Det er godt å leve her, det er kompakt, det er ikke så mye kø [...] Det er et eller annet med Oslo som er summen av at vi har blitt helt annerledes de siste femten årene. Masse kulturtilbud, stor musikkscene, masse matdestinasjoner som er helt ville, og at det er natur her. Det er vann og det er fjell, det er kompakt og det er ticht, og det er frisk luft.» — Kristina Finne

«Refreshingly different – det er de ordene Oslo har lagt inn i posisjonen og merkevareplattformen. Og jeg tenker at det er summen av så sterke levevilkår, som krydrer alt det andre.» — Kristina Finne

Hun forteller at hun en gang trodde hun skulle bo i New York i mange år – «men det kunne jeg aldri gjort nå» – og at utviklingen med nye kulturbygg det siste tiåret har snudd følelsen: «Før så kunne jeg tenkt at jeg bodde i feil by. Nå tenker jeg at jeg bor i riktig by.» Og videre: «Oslo har summen av så mange bra fasetter at jeg lever greit med at det er noe som ikke finnes her – da kan jeg besøke det.»

På spørsmål om hvor hun kjenner byens puls sterkest, beskriver hun en by med flere pulser man beveger seg mellom – og motsetter seg egentlig premisset om å velge én:

«Jeg kan gå på Løkka og kjenne at jeg er i sentrum av en type begivenhet. [...] Og så blir jeg fascinert av at noe i meg, når jeg kommer opp og sitter på Teaterkaféen, er på Nationalteatret, går på konsert i Oslo Konserthus – så er det en annen ting som omkranser meg. Det er noe verdighet, noe historie, noen puls.» — Kristina Finne

«Det er akkurat det at jeg kan bevege meg mellom, at jeg kan dra hjem på Skøyen og være ved havet. [...] Hvis jeg måtte velge én? Nei, sykt vanskelig.» — Kristina Finne

Hun tilbød konkret å skaffe teamet Oslos merkevareplattform: «Du kan få hele verktøykassa og hele det vi har jobbet med – Oslo har jo jobbet med å sette merkevareplattformen til Oslo, den må du få. [...] Den ble lansert i forrige uke sammen med et stort knippe næringsliv og kulturaktører. Så det er jo en ramme som er ganske nydelig.»

Rådene til slutt: bredt innsiktsgrunnlag og sterk signalprogrammering

Da intervjuerne avslutningsvis spør hva de burde ha spurt om, leverer Finne sitt tydeligste metoderåd – forankret i hvordan hun selv går inn i virksomheter:

«Når jeg kommer inn i virksomheter, så gir jeg alltid et ganske bredt innsiktsunderlag. Én ting er å snakke én til én, som er verdifullt, for du kan spørre litt i dybden. [...] Men én og én så er vi bare det vi er – vi speiler ikke en befolkning. [...] Det å forstå, underarbeide og sitte og se på fakta er et veldig godt sted å starte en strategi.» — Kristina Finne

«Rett og slett for å forstå hva man er. Er man ikke noe for veldig mange? Hvordan skal man sørge for å bygge kjennskap? Hvordan skal man reposisjonere seg hvis man sitter fast i hodene til folk som klassisk og gammel? [...] Hva ligger i merkevareassosiasjonene til Fotografiska i dag, og hva vil vi at skal ligge der, med hensyn til å attrahere?» — Kristina Finne

Da hun får høre at åpningen er i 2028, reagerer hun med entusiasme over tidshorisonten – «det er to år til, man kan jo jobbe ganske mye» – og tilbyr seg, halvt i spøk og halvt i alvor, som sparringpartner: «Si fra hvis du vil jobbe mer med det. Jeg jobbet jo bare med dette før – merkevare, strategisk posisjonering, identitet. Og jeg er veldig glad i det. [...] En tydelig posisjonering av Fotografiska lokalt her er nok viktig.»

På det hypotetiske spørsmålet om hva hun selv ville kuratert, svarer hun med åpningsstrategi snarere enn innhold – og med et prinsipp om at én sterk satsing bærer resten:

«Jeg ville gjort noe ganske sterkt veldig tidlig. Og da handler det jo om igjen, i lyset av identitet og hva vi skal være [...] Åpningsutstillingen skal sette stedet på kartet, og da ville jeg vært genuint tro til både verdiene og posisjonen man vil bygge, og lagt en programmering som står ut i lys av det. Og så tåler man, når man gjør en sterk programmering – hvis du har tre saler – å gjøre en annen programmering rundt som får drahjelp av den sterke.» — Kristina Finne

«Man tåler å ikke skyte i alle leire, og økonomisk så kommer du heller ikke til å kunne det. [...] Det er noen signalprogrammeringer som kommer ganske fort. For det hjelper å posisjonere meg.» — Kristina Finne

Som en personlig illustrasjon på programmeringsgleden forteller hun at hennes egen musikk- og kunstinteresserte familie «allerede programmerer» – de har en liste med artister de ønsker seg til Konserthuset, på tvers av generasjonene: «Mammaen har drømt med elektronisk musikk i 30 år.»

Torsdag kveld 2028: energi, livsglede og lokal puls

Intervjuets siste hovedspørsmål ber henne forestille seg at hun går ut av Fotografiska en torsdag kveld i 2028. Svaret er i praksis en ferdig formulert opplevelsesambisjon:

«Jeg kjenner at jeg har energi og livsglede, og at jeg tenker at dette er et sted jeg vil komme tilbake til ganske kjapt. 'Hvor mye er klokka? [...] Skitt faen, så sent det ble. Det var så gøy å være her!' [...] Du bare kan ikke dra hjem.» — Kristina Finne

Som illustrasjon på hva den følelsen krever, beskriver hun Munchs kommende åpning av Katharina Grosse-utstillingen 25. september – en kveld der museet «har regi på hele huset»: late night, ambisjon om 4 000 mennesker, kunst som strekker seg helt ned mot omgivelsene rundt huset, og afterparty i etasjene oppe og ute på taket til klokken tre. Og hun avslutter med det som fremstår som hennes dypeste driv som kulturleder – og kanskje samtalens viktigste enkeltbudskap for Fotografiska Oslo:

«Det er de gangene jeg har kjent meg mest euforisk her – når jeg kjenner at lokalpublikummet har pulsen på stedet. [...] Det er viktig med et lokalpublikum, at du kjenner at du har pulsen i din egen by. Fordi Munch er jo til for Oslos befolkning, så det har liksom vært min ambisjon hele tiden.» — Kristina Finne

«Da har vi liksom hjemmemarkedet vårt, for vi kjenner oss igjen i de som kommer – ikke bare asiater, amerikanere og tyskere. Jeg er veldig glad for de også! Men [...] jeg hadde selv ønsket at produksjonen også beveger seg mot det lokale.» — Kristina Finne

Sitatbank

Forholdet til kunst og dannelselse

«For meg så har kunst alltid representert både trøst og følelser og hele spekteret, og at det var et sted å finne seg selv veldig mye.» — Kristina Finne

«Noen må introdusere deg for det, tror jeg. Noen må ta deg med på en sånn dannelsesreise.» — Kristina Finne

«Jeg hadde veldig sterke foreldre som var tydelige på at dette skal du ha et forhold til, og så fikk vi alltid litt kafébesøk, og det gjorde det hyggelig.» — Kristina Finne

«Jeg har jo selv barn som jeg har prøvd å dra inn, og du skal bruke ganske sterke virkemidler for å få barrierene bort.» — Kristina Finne

Assosiasjoner til Fotografiska

«Det er ofte veldig jævlig fete lokasjoner som hjelper å ramme deg inn på en veldig, veldig god måte.» — Kristina Finne

«Det at det var klubb, eller restaurant oppe, altså et sånt natteliv. At du har liksom hele kundereisen.» — Kristina Finne

«Jeg bare liker helheten, tror jeg, som på en eller annen måte fort blir en destinasjon, fordi man har summen av mange ting.» — Kristina Finne

«Et litt sånn kreativt, kult sted som bør kunne attrahere. Men jeg tror jeg hadde sjekket det litt bredere enn meg, for jeg er ikke representativ for de store massene.» — Kristina Finne

Brand-elasticitet og norsk identitet

«Jeg vet jo ikke hvor mye elasticitet det brandet har.» — Kristina Finne

«Grad av frihet er jo det første man må kjenne på.» — Kristina Finne

«Det å ta hensyn til markedet du er i, det er den local touchen du må ha som merkevarebygger. Om det er Chanel, Louis Vuitton eller andre brands som skal inn hit – det er liksom ikke helt flatt rett ut, for vi er forskjellige.» — Kristina Finne

«Det er lettere å bygge en monolitt enn et house of brands [...] fordi du også har verdioverføringer fra ett til noe annet.» — Kristina Finne

«Da blir man kanskje en del av en destinasjon, og det kan være noe positivt. [...] Men da må man jobbe sammen i et sånt økosystem. [...] Vi må styrke hverandre.» — Kristina Finne (talerskillet i replikkvekslingen er utydelig i opptaket)

Merkevareundersøkelse og innsiktsmetode

«Finn ut hvor mange som har hørt om Fotografiska, og hva de assosierer med Fotografiska. Altså gjøre en merkevareundersøkelse.» — Kristina Finne

«De assosiasjonene du får opp der, er jo litt svaret på om du opplever at det er et avvik mellom hva du vil være i Oslo, versus hva folk antar at du er. [...] Så er det det du må fylle.» — Kristina Finne

«Det er akkurat en kjempeviktig innsikt. Du skal jo ikke bygge noe basert på veldig få.» — Kristina Finne

«Én og én så er vi bare det vi er – vi speiler ikke en befolkning.» — Kristina Finne

«Det å forstå, underarbeide og sitte og se på fakta er et veldig godt sted å starte en strategi.» — Kristina Finne

«Hva ligger i merkevareassosiasjonene til Fotografiska i dag, og hva vil vi at skal ligge der, med hensyn til å attrahere?» — Kristina Finne

«Folk søker til identiteter de føler at de ligner.» — Kristina Finne

Munchmuseets erfaringer

«Jeg kom inn her og sa at dette huset har et schizofrent preg. Vi er kjempestore for internasjonale, men vi er også veldig aktuelle for lokale.» — Kristina Finne

«Det er 250 000 lokalt besøkende her hvert år, men det så ut som om vi var rigget for en turistmaskin.» — Kristina Finne

«En bevegelse fra et singulærkunstnerisk museum på Tøyen [...] som oppleves statisk, som er et sted du har vært – til et levende museum som programmerer beinhardt.» — Kristina Finne

«Følelsen av at det alltid skjer noe her er et veldig viktig perspektiv.» — Kristina Finne

«På høysesongen vet vi at 90 prosent er tilreisende, for da er det liksom 4 500 om dagen – det er helt sykt mye folk.» — Kristina Finne

«Det er ikke sikkert at dette blir svaret på Fotografiska, for det er ikke sikkert man får 90–10. Så det å sette seg en ambisjon man klarer å definere i programmering, avhengig av sesongen – det er det.» — Kristina Finne

«Vi har lagt late nights her med 3 000 unge, DJ-sett på taket [...] Du må gjøre det for å få folk inn. [...] Vi har mye høyere barrierer her enn dere vil ha på Fotografiska.» — Kristina Finne

«Edvard Munch var i hvert fall ikke høykultur. Han var med i Kristiania-bohemien og var en utfordrer.» — Kristina Finne

«Ingen tvil om at det funkete veldig godt med grupper vi ikke hadde hatt her før.» — Kristina Finne, om ARIF-samarbeidet

«Hva kom etter ARIF som var det samme, som gjorde at de kom tilbake? Det har vi ikke klart å lage en takt på.» — Kristina Finne

«Monet er så kjent at han tar det brede i publikummet. Jeg betaler personlig ikke [...] men der er man avhengig av å bestemme seg: [...] dette er en publikumssuksess vi skal bygge. Andre utstillinger bygger integritet og kunstmiljø. Ulike ting har ulike oppgaver.» — Kristina Finne

«Du kommer inn og tegner på brett, og så kobler tegningen seg på arkivene etterpå. Så henter arkivene opp kunst du aldri har sett før.» — Kristina Finne, om «Der strekene møtes»

«Jeg er jo typisk en som tør, og som opplever at jeg har lyst til å være modig på vegne av institusjonen.» — Kristina Finne

«Målet mitt ville vært at jeg hadde klart å kretse inn en arketype-personlighet som liker Munch. [...] Det kan være kjernen, og så jobber man heller med yttergruppene rundt der.» – Kristina Finne

«Jeg har sjelden sett kommunikasjon som har dratt meg dit. [...] Derfor tror jeg kanskje folk har lagt litt merke til Munch også. At vi bruker hele verktøykassa.» – Kristina Finne

Publikum, barrierer og segmentering

«Oslo har blitt en enormt sterk tilbyder av kulturelle arrangementer og muligheter.» – Kristina Finne

«Jeg tror tid er en barriere, jeg tror det å velge deg fremfor noe annet. Konkurrentene våre er også teater, også konserter [...] det er hvordan du bruker tiden din.» – Kristina Finne

«Man må kanskje også tørre å velge bort. Fotografiska skal kanskje ikke være for hele bredden.» – Kristina Finne

Oslo som by

«Det er et eller annet med Oslo som er summen av at vi har blitt helt annerledes de siste femten årene. Masse kulturtilbud, stor musikkscene, masse matdestinasjoner som er helt ville, og at det er natur her.» – Kristina Finne

«Refreshingly different – det er de ordene Oslo har lagt inn i posisjonen og merkevareplattformen.» – Kristina Finne

«Kulturturisten blir her i mange flere dager, bruker 40 prosent mer penger i byen på mat, vin, kultur [...] Det er så viktig når man vurderer om man skal investere i kultur.» — Kristina Finne

«Når jeg kommer opp og sitter på Teaterkaféen, er på Nationaltheatret, går på konsert i Oslo Konserthus – så er det en annen ting som omkranser meg. Det er noe verdighet, noe historie, noen puls.» — Kristina Finne

«Jeg trodde jeg skulle bo i New York i mange år, men det kunne jeg aldri gjort nå.» — Kristina Finne

Åpning og ambisjon for 2028

«Jeg ville gjort noe ganske sterkt veldig tidlig. [...] Åpningsutstillingen skal sette stedet på kartet, og da ville jeg vært genuint tro til både verdiene og posisjonen man vil bygge.» — Kristina Finne

«Hvis du har tre saler, [kan du] gjøre en annen programmering rundt som får drahjelp av den sterke.» — Kristina Finne

«Man tåler å ikke skyte i alle leire, og økonomisk så kommer du heller ikke til å kunne det.» — Kristina Finne

«Jeg kjenner at jeg har energi og livsglede, og at jeg tenker at dette er et sted jeg vil komme tilbake til ganske kjapt.» — Kristina Finne

«Det er de gangene jeg har kjent meg mest euforisk her – når jeg kjenner at lokalpublikummet har pulsen på stedet.» — Kristina Finne

«Munch er jo til for Oslos befolkning, så det har liksom vært min ambisjon hele tiden.» — Kristina Finne

Implikasjoner for Fotografiska Oslo

- 1. Avklar brand-elasticiteten med morselskapet først – alt annet avhenger av den.** Finnes tydeligste strategiske råd er at graden av frihet fra det svenske morselskapet må avklares før identitetsarbeidet kan lande (jf. hovedfunnet om «grad av frihet»). Hennes observasjon om at noen markeder «har lov til å ta det ut på sitt vis» tilsier at man bør dokumentere presedens fra andre Fotografiska-etableringer som forhandlingsgrunnlag overfor Stockholm.
- 2. Gjennomfør en kvantitativ merkevareundersøkelse før plattformen låses.** Både handlingspunktet fra samtalen og funnene om lav kjennskap peker samme vei: Kartlegg kjennskap og assosiasjoner i et representativt utvalg, og bruk gapet mellom antatt og ønsket posisjon som designbrief for den kreative plattformen. Den lave kjennskapen er en gave – Fotografiska Oslo kan bygge assosiasjonene sine selv – men bare hvis man vet hvilket (blankt eller feilaktig) utgangspunkt man bygger fra.
- 3. Posisjoner huset som kulturtilbud og utfordrer – ikke museum.** Samtalen bekrefter at «ikke finkunst»-posisjonen er både riktig og ledig i Oslo-markedet: Selv Munch, som aktivt river barrierer med late nights og DJ-sett, starter fra en høyere terskel enn Fotografiska vil gjøre. Språket bør følge etter («fotografi, ikke fotokunst») i alt fra programtekster til rekruttering – og Munch-paradokset (utfordreren som ble høykultur) er en advarsel om hva som skjer hvis man lar kategorien definere seg.
- 4. Bygg «alltid noe som skjer»-følelsen inn i driftsmodellen fra dag én.** Munchs reise fra statisk til levende viser at frekvens og programmeringsrytme er selve motoren i et lokalt hjemmemarked. For Fotografiska betyr det at eventlokalet, emerging room og kveldsøkonomien (mat, bar, sene åpningstider mot klokken tre–fire) ikke er tillegg til utstillingene, men likestilte posisjoneringsverktøy. Samtidig viser Munchs egne kutt- og nedbemanningsrunder at en slik frekvensmodell er dyr og sårbare: Den må kostnadssettes realistisk og designes for å tåle nedgangstider.
- 5. Definer en egen sesong- og segmentambisjon – ikke arv Munchs 90/10.** Finne advarer selv mot å kopiere: Fotografiska Oslo bør tallfeste sin egen forventede miks av lokale og internasjonale og programmere differensiert etter sesong. Hennes erfaring tilsier utfordrende program mot lokalmarkedet høst/vår og tryggere, mer ikonisk innhold i turistsesongen – men ambisjonen må defineres, ikke antas.
- 6. Planlegg for frekvens etter signaløyeblikkene.** ARIF-lærdommen er kanskje samtalens viktigste advarsel: Å trekke nye grupper én gang er oppnåelig; å få dem tilbake krever en planlagt «takt». Åpningsprogrammet for 2028 bør derfor designes som en serie – med definert oppfølging for hver ny målgruppe man vinner – ikke som ett enkeltstående fyrverkeri.
- 7. Gi hver programmering en definert jobb.** Prinsippet om at ulike utstillinger har ulike oppgaver bør operasjonaliseres i programstrategien: For hver satsing, avklar om den skal bygge bredde/besøk, integritet/kunstmiljø eller nye segmenter – og mål den deretter. Med tre saler kan én sterk hovedsatsing gi drahjelp til smalere program rundt, og man må (og har råd til å) tåle å ikke treffe alle leire samtidig.
- 8. Tørr å velge bort – og ta et bevisst valg om barnefamilier.** Konkurransen står om folks tid – Finne nevner selv teater og konserter; at andre fotoinstitusjoner ikke er den reelle konkurrenten, er en tolkning i forlengelsen av dette, ikke hennes eksplisitte utsagn. Finne utfordrer direkte på om Fotografiska skal være et sted for barnefamilier eller ikke; det valget bør tas eksplisitt i plattformarbeidet, ikke oppstå tilfeldig i driften.
- 9. Gjør House of Brands-situasjonen på Hammersborg til en destinasjonsstrategi.** Fotografiska kan ikke bygge en Munch-lignende monolitt, men kan ta initiativ til et forpliktende økosystem-samarbeid med naboene rundt Hammersborg/Regjeringskvartalet – felles fortelling, felles arrangementer, gjensidig trafikkdriving. «Vi må styrke hverandre» kan bli et bærende prinsipp i stedsutviklingen.

10. Koble kommunikasjonen til Oslos nye merkevareplattform – og bruk kulturøkonomi-argumentet mot

interessenter. «Refreshingly Different» ble lansert uken før intervjuet, og Finne tilbød tilgang til hele verktøykassen (konkret oppfølgingspunkt for Kvikk). Fotografiska Oslo bør posisjonere seg som en bærebjelke i denne fortellingen, og bruke tallene om kulturturistens merforbruk (40 prosent) og ROI-logikken fra Munch-bygget i dialog med kommune, gårdeiere og sponsorer.

11. Ta kommunikasjonsrommet ingen kunstinstitusjon eier. Finne – en tidligere byråleder – har «sjelden sett kommunikasjon som har dratt meg dit» til en kunstinstitusjon. Det betyr at sterk, tydelig og modig kommunikasjon i seg selv er en ledig differensieringsakse i kategorien, slik Munch har vist ved å «bruke hele verktøykassa».

12. Formuler suksess som følelse, ikke bare besøkstall. Finnes bilde av torsdagskvelden 2028 – energi, livsglede, «jeg vil tilbake ganske kjapt», «du bare kan ikke dra hjem» – og euforien når «lokalpublikummet har pulsen på stedet» er ferdige ambisjonsformuleringer som kan tas rett inn i den kreative plattformen som opplevelsesløfte og internt kompass. Hennes eget svar på spørsmålet om et uforglemmelig fotografi – private bilder av mor og barn, ikke et utstillingsverk – peker i tillegg på fotografiets private og emosjonelle resonans som et mulig bærende plattformtema.

Metodenotat

- **Kilde og form:** Maskingenerert transkripsjon (ca. 38 750 tegn ren transkripsjonstekst; hele råfilen inkludert frontmatter og Notion-sammendrag er på ca. 42 950 tegn) hentet komplett fra Notion, uten talermarkering og uten tidsstempler. Skillet mellom intervjuer(e) og intervjuobjekt er utledet av innholdet. Intervjuersiden består etter alt å dømme av flere personer (jf. «Om samtalen»), og intervjuernes organisasjonstilhørighet (Kvikk) er utledet av prosjektkonteksten, ikke av transkripsjonen selv. I de aller fleste passasjer er attribusjonen til Kristina Finne utvetydig ut fra kontekst (referanser til Munchmuseet, egen lederrolle osv.); i enkelte replikkvekslinger – særlig passasjene om «fotografi, ikke fotokunst» og om destinasjon/økosystem på Hammersborg – er talerskillet usikkert, og dette er markert i teksten.
- **Språkvask:** Sitater er lett språkvasket: Fyllord, stamming, doble ord og åpenbare feiltranskriberinger er rettet (f.eks. «Munchmuset» → Munchmuseet, «lokaldokumentariet har pumst på stedet» → «lokalpublikummet har pulsen på stedet», «attuere» → attrahere). I sterkt garblede passasjer er ordlyden rekonstruert ut fra kontekst; de viktigste rekonstruksjonene er: «Louis HL» → «Louis Vuitton»; «de siste femte årene» → «de siste femten årene» (støttet av AI-sammendragets «15–20 årene»); «hele driften» → «hele bredden»; «Fotohuset Deik» → «fotohuset, det blir Deichman[?]»; «legget nøyter» → «lagt late nights» (støttet av «late night» senere i transkripsjonen); «veldig strengt å adaptere hvor mye du forlater» → «veldig strengt hvor mye du får adaptere»; «så kjent for oss at han får det med det brede spennende i publikummet» → «så kjent at han tar det brede i publikummet»; «90 prosent av disse museet er internasjonale» → «90 prosent av besøket er internasjonalt»; «Ingen tvil om at det har funket veldig godt helt med alle grupper vi ikke før hadde at det har helt funket hardt» → «Ingen tvil om at det funket veldig godt med grupper vi ikke hadde hatt her før»; «snakke med NTN» → «snakke én til én»; «etter å høre betydelig lokalt» → «appellere betydelig lokalt»; «sitter fast på nettiden» → «sitter fast på netthinnen». Mening, tone og innhold er ikke endret. Utelatelse midt i sitat er markert med [...], og passasjer der opptaket er for utydelig til å tolkes forsvarlig, er utelatt eller markert.
- **Opptakets avgrensning:** Opptaket starter midt i småprat, og minst ett spørsmål tidlig i samtalen (om Finnes forhold til kunst) mangler i transkripsjonen – svaret starter midt i en setning. Det indikerer et hull eller klipp tidlig i opptaket. Utover dette er det ingen tydelige indikasjoner på hull. Intervjuet avsluttes naturlig ved at det rundes av («Vi bare runder der»).

- **Kjente uklarheter:** Notions AI-sammendrag oppgir «1. september» for Katharina Grosse-åpningen på Munch, mens transkripsjonen sier «25. september» – denne gjengivelsen følger transkripsjonen. Finnes henvisning til styrearbeid knyttet til Oslos besøksnæring («styreviset i Oslo», trolig Visit Oslo) og til et møte med «Bjergstadforeningen» (trolig feiltranskribert foreningsnavn) gjengis med forbehold. Navn på tredjeparter i småpraten er ikke vektlagt i analysen.
- **Representativitet:** Dette er ett dybdeintervju med én kilde. Finne understreker selv at enkeltstemmer ikke speiler et marked; funn og implikasjoner bør leses som kvalifiserte hypoteser fra en erfaren kulturleder og merkevarestrateg, og valideres mot bredere innsikt – i tråd med hennes egen anbefaling om merkevareundersøkelse.